

e-ISSN 2353-0758

MODERN | MANAGEMENT | REVIEW |

Quarterly, Volume XIX

(October - December)

Research Journal 21

(4/2014)

**MMR Journal indexed, among others, on the basis of the reference of the Minister
of Science and Higher Education and Index Copernicus Journal Master List 2013**

Issued with the consent of the Rector

Editor in Chief
Publishing House of Rzeszow University of Technology
Leonard ZIEMIANSKI

Composition of the Scientific Papers Council
of the Faculty of Management of Rzeszow University of Technology
„Modern Management Review”

Grzegorz OSTASZ – chairman (Poland)
Joanna WIAŻEWICZ – editorial assistant (Poland)

members:

Gerhard BANSE (Germany), Joe BOGUE (Ireland), Gérard Kokou DOKOU (France)
Andriy GERASYMCHUK (Ukraine), Aleš GREGAR (the Czech Republic)
Danuta HÜBNER (Poland), Andrzej KALETA (Poland), Jerzy KISIELNICKI (Poland)
Dušan MALINDŽÁK (Slovakia), Aleksandr RAZIN (Russia), Antonio STASI (Italia)
Róbert ŠTEFKO (Slovakia), Josu TAKALA (Finland), Tamara TKACH (Ukraine)
Karsten WEBER (Germany), Gabriel WEISS (Slovakia), Leszek WOŹNIAK (Poland)

Editor in Chief

Grzegorz OSTASZ (Poland)

Editorial Committee (Thematic editors)

Jan ADAMCZYK (Poland), Władysław FILAR (Poland), Stanisław GĘDEK (Poland)
Mirosław ŚMIESZEK (Poland), Leszek WOŹNIAK (Poland)

Statistical editor

Tomasz PISULA (Poland)
Paweł HYDZIK (Poland)

Members of editorial staff

Agata GIERCZAK (Poland), Grzegorz LEW (Poland)
Paweł PERZ (Poland), Justyna STECKO (Poland), Dariusz WYRWA (Poland)
Beata ZATWARNICKA-MADURA (Poland)

Language editors

Glyn David GRIFFITHS (The United Kingdom), Tatiana GUGNINA (Poland)
Alewtina ŁAWRINIENKO (Russia), Ruth MALOSZEK (Germany)
Magdalena REJMAN-ZIENTEK (Poland), Anna ROMAN (Poland)

Project of the cover

Damian GĘBAROWSKI

The printed version of the Journal is an original version.

p-ISSN 2300-6366
e-ISSN 2300-0758

Publisher: Publishing House of Rzeszow University of Technology
12 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszow (e-mail: oficyna1@prz.edu.pl)
<http://www.oficyna.portal.prz.edu.pl>

Editorial Office: Rzeszow University of Technology, The Faculty of Management,
10 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszów, phone: +48 17 8651383, e-mail: kwart_wz@prz.edu.pl
<http://mmr.prz.edu.pl/>

Additional information and an imprint – p. 281

SPIS TREŚCI

Od Komitetu Redakcyjnego	7
Bogusław Bembenek: The importance of organizational culture in cluster management	9
Krzysztof Borowski: Analiza uwarunkowań inwestycyjnych na rynku diamentów	25
Kazimierz Cyran: Cena jako wyznacznik jakości produktów żywnościowych	47
Paulina Filip: Znaczenie kapitału finansowego w procesach rozwojowych przedsiębiorstw	61
Marcin Gębarowski: Ocena zasadności uczestnictwa w wystawach światowych (w kontekście aktywności wystawienniczej Polski podczas Expo 2010 w Szanghaju)	73
Sylwia Grodecka, Agata Gierczak: Empatia w przywództwie: kultura organizacyjna instytucji edukacyjnej oparta na współodczuwaniu	87
Ryszard Janikowski: Nieprzewidywalność w zarządzaniu przedsiębiorstwem	99
Igor Liberko, Lucia Bednárová, Marianna Dúbravská, Andrzej Pacana: Marketing audit and possibilities of forecasting	123
Ondřej Novosad: Behind Mali's conflict - myths, realities & unknowns.....	131
Antoni Olak: Zjawisko bezrobocia a zagrożenie społeczne	141
Monika Piątkowska: Rozpoznawalność marek oficjalnych sponsorów i ambush marketerów podczas XXII Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Soczi	157
Teresa Piecuch, Małgorzata Piecuch: Analiza sytuacji młodych ludzi na rynku pracy – rozważania teoretyczne i badania empiryczne	175
Anna Prusak, Gene Rowe, Jacek Strojny: Is GMO “sustainable”? A review of the environmental risks of GM plants in comparison with conventional and organic crops	187
Sabina Rokita: Możliwości wykorzystania klasyfikacji działalności badawczo-rozwojowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem	201
Mirosław Sołtysiak: Ryzyko i zarządzanie ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego	211

Justyna Stecko, Małgorzata Baran: Building commitment and trust of value in the modern enterprise.....	221
Magdalena Szydełko: Atrybuty i czynniki sukcesu partnerstwa przedsiębiorstw	231
Anna Walczyna, Anna Arent: Stresogenność pracy przedsiębiorcy w ocenie studentów – wyniki badań pilotażowych	243
Anna Wrycol: The impact of green certificates on profitability of Polish wind farms	257
Grzegorz Zimon, Dominik Zimon: Influence of quality management systems on the financial capital management strategies in trading companies.....	265
Lista recenzentów współpracujących z „Modern Management Review”	275
Lista artykułów opublikowanych w „Modern Management Review” w 2014 r.	277

CONTENTS

From the Editorial Committee	7
Bogusław Bembenek: The importance of organizational culture in cluster management	9
Krzysztof Borowski: Analysis of investment conditions in the diamonds market	25
Kazimierz Cyran: Price as a determinant of the food products quality	47
Paulina Filip: Importance of financial capital in business development process	61
Marcin Gębarowski: An evaluation of the reason for participating in world expositions (in the context of the exhibition activity of Poland during Expo 2010 in Shanghai)	73
Sylvia Grodecka, Agata Gierczak: Empathy in leadership: organizational culture of educational institution based on compassion	87
Ryszard Janikowski: Unpredictability in management.....	99
Igor Liberko, Lucia Bednárová, Marianna Dúbravská, Andrzej Pacana: Marketing audit and possibilities of forecasting	123
Ondřej Novosad: Behind Mali's conflict - myths, realities & unknowns.....	131
Antoni Olak: Unemployment and social threat.....	141
Monika Piątkowska: Brand recognition of official sponsors and ambush marketers during the XXII Olympic Winter Games in Sochi	157
Teresa Piecuch, Małgorzata Piecuch: Analysis of the situation of young people in the labour market – theoretical considerations and empirical research.....	175
Anna Prusak, Gene Rowe, Jacek Strojny: Is GMO “sustainable”? A review of the environmental risks of GM plants in comparison with conventional and organic crops	187
Sabina Rokita: Possibilities of using classifications of research and development activities in enterprise managing	201
Mirosław Sołtysiak: Risk and risk management in local government units	211
Justyna Stecko, Małgorzata Baran: Building commitment and trust of value in the modern enterprise.....	221
Magdalena Szydełko: Attributes and success factors of interfirm partnerships	231

Anna Walczyna, Anna Arent: Students' evaluation on the stress made by working as entrepreneur. Pilot study results	243
Anna Wrycol: The impact of green certificates on profitability of Polish wind farms	257
Grzegorz Zimon, Dominik Zimon: Influence of quality management systems on the financial capital management strategies in trading companies.....	265
The list of reviewers cooperating with Scientific Papers entitled „Modern Management Review”	275
The list of articles published in the Journal of „Modern Management Review” in 2014	277

Od Komitetu Redakcyjnego

Przekazujemy w Państwa ręce kolejny 21 (4/2014) numer Kwartalnika Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej „Modern Management Review”.

Celem Wydawnictwa jest popularyzacja wyników badań naukowych i prac pogłębionych w zakresie szeroko rozumianych problemów gospodarczych i społecznych, m.in. z dziedziny ekonomii, prawa, finansów, zarządzania, marketingu, logistyki, a także polityki, historii gospodarczej i nauk społecznych.

Prace zawarte w niniejszym numerze zawierają wiele założeń oraz rozstrzygnięć teoretycznych, jak również wyniki badań, analizy, porównania i przemyślenia Autorów.

Naszym celem jest również podniesienie pozycji międzynarodowej Kwartalnika wydawanego przez Wydział Zarządzania. Dlatego też zapewniliśmy naszemu czasopismu międzynarodową Radę Naukową oraz zespół zagranicznych Recenzentów, aby wartość merytoryczna prac była jak najwyższa.

Dziękując wszystkim, którzy przyczynili się do powstania tego numeru Kwartalnika oraz życząc Czytelnikom interesującej lektury, łączymy wyrazy szacunku.

Komitet Redakcyjny

Bogusław BEMBENEK¹

THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN CLUSTER MANAGEMENT

In the article the emphasis was placed on the characteristics of a business cluster, that is a community of people and organizations belonging to a given social and economic environment, which is connected by means of social, organizational, formal and informal ties basing on co-opetition. There has been presented the significance of the cluster as an organization created as a result of cluster initiative of various sectors' representatives: business, science, non-governmental organizations (NGOs), and local government. Due to the diversity of the systems of values, standards, symbols, and patterns of behavior of particular cluster partners, there was indicated the role of organizational culture in the cluster development process. The author also emphasizes that organizational culture of a cluster is the key factor conditioning the development of social capital within a cluster, since it is conducive to the improvement of the quality of interpersonal relationships, intraorganizational relationships, cooperation abilities, organizational climate and mutual trust. Moreover, it indicates that social capital of a cluster, which results from loyalty and the ability of this structure's members to cooperate efficiently aiming to attain individual and common objectives, is a factor that determines the permanency of functioning and the development of a cluster.

Keywords: cluster, management, organizational culture, social capital, development

1. INTRODUCTION

One of the key challenges in the process of cluster management is the efficient use of the diversity of cluster members, aiming to strengthen its competitiveness. The diversity, which is usually reflected by the differences within: personal culture, system of values, tradition, the form of capital ownership, undertaken market activities, the potential of tangible and intangible resources, is a common phenomenon in clusters. It necessitates this diversity of partners to be taken into consideration and used in the decisive processes in the category of new possibilities, strong points, which create solid bases for undertaking more efficient strategic activities, which can be conducive to cluster development and the creation of new trends in the management of social potential.

The aim of the present paper is to characterize organizational culture of business clusters, which are a form of multicultural organizations in terms of forming social capital within their area. Owing to a complex structure and the mechanism of action of these organizations, there was indicated the possibility of integration of multicultural society on the basis of a common organizational culture. It was emphasized that it usually encompasses such common elements as: values, behavior, intentions, standards, which were identified as a result of reciprocal interactions of the members. Assuming that the market subjects which function within a cluster are capable of achieving more, particularly when they are trustworthy and when they themselves trust others, it was agreed that the greatest

¹ PhD, Bogusław Bembenek, Faculty of Management, Rzeszow University of Technology, Powstanców Warszawy 8, 35-959 Rzeszow, Poland, e-mail: bogdanb@prz.edu.pl

potential in the process of objective attainment are displayed by those clusters whose social capital is based on trust and cooperation.

The reflections, the outline of which has been presented in the paper, were based on the analysis of the selected results of theoretical and empirical research. The empirical research comprised mainly the analysis of the codes of ethics of 10 selected clusters, aiming to identify the key elements of their organizational culture, namely the standards and values being declared. For the purpose of the research, two theses were proposed, according to which cluster's organizational culture: reinforces the integration and the consistency of the actions of this organization's members in terms of the realization of the common objectives, and has profound influence on the development of social capital.

2. BUSINESS CLUSTER AS A MULTICULTURAL ORGANIZATION

A business cluster constitutes an example of an organization which is characterized by a high level of mutual relationships (formal and informal) between the partners of the sector of business, science and public administration, a sense of reciprocal obligations and subordination to one decisive center (most frequently – the coordinator). Its concept suggests a connection and association of firms that are linked vertically and horizontally through their commonalities and complementariness in products, services, inputs, technologies, knowledge, transportation, warehouse, communications and cooperation². According to P. Morosini, a cluster is a socio-economic organization that is distinguished by the coexistence of a social community of people and business entities, which cooperate and compete with one another in certain areas, and which are located in close vicinity, a certain region³. J.W. Kessels clearly emphasizes that the social context of an organization should counterbalance the potential risk of unilateral self-centeredness of an individual and should foster networks that find their cohesion through mutual attractiveness, reciprocal appeal, shared interest, and passion of their members⁴.

Usually, empirical and theoretical studies identify the peculiarity of a cluster as the result of a high concentration of actors linked by familiarity relations in a given local area, where strong closed social networks can create trust necessary to encourage profitable social-economic forms of collaboration⁵. In sociological terms, a cluster can be treated as a community orientated towards the identification and realization of common goals, comparatively isolated from a turbulent environment, which is characterized by the advantage of formally organized relationships, and which sustains internal balance by means of social control of participants' behaviors such as values, standards, beliefs and symbols, which decide upon the characteristics of organizational culture. In this case a community can be conceptualized as sets of relations between organizational forms or as places where

² A.K. Das, R. Das, *Industrial cluster: an approach for rural development in North East India*, "International Journal of Trade, Economics and Finance", Vol. 2, No. 2, 2011, p. 162.

³ P. Morosini, *Industrial clusters, knowledge integration and performance*, "World Development", Vol. 32, No. 2, 2004, p. 306.

⁴ J.W. Kessels, R.F. Poell, *Andragogy and social capital theory: the implications for human resource development*, "Advances in Developing Human Resources", Vol. X, No. X, 2004, p. 6; J.W. Kessels, *Learning in organizations: a corporate curriculum for the knowledge economy*, "Futures", Vol. 33, 2001, pp. 497-506.

⁵ Ch. Boari, M. Presutti, *Social capital and entrepreneurship inside an Italian Cluster – empirical investigation*, "Occasional Paper", no. 2, Department of Business Studies Uppsala University & Department of Management University of Bologna, 2004, p. 11.

organizations are located in resource space or in geography⁶. An organizational population usually is defined as the set of organizations manifesting an organizational form. Definitions of organizational form vary, but they share a common feature: they set population boundaries indicating which organizations are in the population in question and which are not⁷. Owing to the diversity of this community, a cluster is an example of a multicultural organization, which came into being as a result of cooperation and the coexistence of a number of independent cultures. Simultaneously, this multiculturalism of a cluster creates added value since multicultural organizations⁸:

- have an advantage in attracting and retaining the best talent;
- are able to attract and retain qualified minority key group members and keep faith with them through fair and equitable career advancement treatments, gain competitive advantage and derive high quality human resources dividends;
- are better suited to serve a diverse external clientele in a more increasingly global market;
- have better understanding of the requirements of the legal, political, social, economic and cultural environments of foreign nations;
- in research-oriented and hi-tech industries, the broad base of talents generated by a gender-and ethnic-diverse organization becomes a priceless advantage;
- are better at problem solving, possess better ability to extract expanded meanings, and are more likely to display multiple perspectives and interpretations in dealing with complex issues;
- tend to possess more organizational flexibility, and are better able to adapt to new changes.

A. Sales and P. Mirvis argue that an organization which simply contains many different cultural groups is just a plural organization, but it is considered multicultural only if the organization values this diversity⁹. It should be noted that heterogeneous teams members of clusters enjoy an enhanced capacity for creative problem solving as they connect people with different sets of contacts, skills, information, and experiences at one place¹⁰.

The cultures of cluster members may be different in spite of sharing the same system of fundamental values in a cluster. A considerable cultural diversity of cluster partners does not constitute a barrier to creating one common organizational culture (the so-called metaculture). Hence, cluster management, as a coherent socio-technical system, which, in spite of possessing certain areas of openness and ability to absorb otherness, requires that one culture becomes the 'core' and the others its supplements in order to create new 'metaculture'¹¹, which integrates cluster members.

⁶ J.H. Freeman, P.G. Audia, *Community ecology and the sociology of organizations*, "Annual Review of Sociology", Vol. 32, 2006, p. 145.

⁷ *Ibidem*, p. 145.

⁸ B. Mazur, *Cultural diversity in organizational theory and practice*, "Journal of Intercultural Management", Vol. 2, No. 2, 2010, p. 9.

⁹ P.A. Edewor, Y.A. Aluko, *Diversity management, challenges and opportunities in multicultural organizations*, "International Journal of the Diversity", Vol. 6, No. 6, 2007, p. 190.

¹⁰ R. Reagans, E.W. Zuckerman, *Networks, diversity, and productivity. The social capital of corporate R&D Teams*, "Organization Science", Vol. 12, No. 4, 2001, pp. 502-517.

¹¹ T. Bennett, *Making culture, changing society: the perspective of "culture" studies*, "Cultural Studies", Vol. 21, 2007, p. 618.

3. MULTIDIMENSIONAL NATURE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

The notion of organizational culture was established on the basis of the theories which explain why culture exists, what constitutes its essence and in what way human life depends on a concrete culture. E.A. Garcea aptly emphasizes that culture is like blood: it flows in our body, but we do not usually see it; it keeps us alive as social beings, but we tend to forget about it; it shapes our living, but we are not normally aware of it¹². In the literature there is a variety of approaches to defining and interpreting the notion of organizational culture. It ensues even from great complexity and ambiguity of the term itself as well as from the diversification of scientists' expectations concerning the possibility of explaining organizational phenomena in the categories of cultural analysis. Hence, organizational culture is described as¹³:

- the normative beliefs (i.e., system of values) and shared behavioral expectations (i.e., system of norms) in an organization;
- patterns of shared values and beliefs developed which produce behavioral norms that are adopted in solving problems;
- a system of shared values (what is important) and beliefs (how things work) that interact with company's people, organization structures, and control systems to produce behavioral norms (the way we do things around here);
- a pattern of shared beliefs and values that give the members of an institution a meaning, and provide them with the rules of behavior in their organization;
- assumptions and beliefs of managers and employees;
- collective programming of the mind which distinguishes the members of one organization from another;
- a socially constructed phenomenon; a human product which is shared by people belonging to various groups – different groups create different cultures.

A complex approach to defining organizational culture was presented by E. Schein¹⁴. According to him, organizational culture is a pattern of shared basic assumptions that a group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems¹⁵. Basing on the results of his research, he stated that organizational culture exists simultaneously on three levels¹⁶:

¹² E.A. Garcea, Culture as a starting point and framework for guidance and counselling – Basic concepts and perspectives [in:] *Multicultural – guidance and counseling. Theoretical foundations and best practices in Europe*, Jyväskylä: Centre for International Mobility CIMO and Institute for Educational Research, 2005, p. 55.

¹³ L.R. James, C.C. Choi, C.H. Ko, P.K. McNeil, M.K. Minton, *Organizational and psychological climate: A review of theory and research*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", Vol. 17, 2007, pp. 5-32; U.M. Ehtesham, T.M. Muhammad, S.A. Muhammad, *Relationship between organizational culture and performance management practices: a case of University in Pakistan*, "Journal of Competitiveness" Issue 4, 2011, p. 79; M. Alvesson, S. Sveningsson, *Changing organizational culture. Cultural change work in progress*. New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2008, p. 36; H. Ng. Song, D.M. Hung Kee, *Organisational culture can be a double-edged sword for firm performance*, "Research Journal of Business Management", Vol. 7, 2013, pp. 43-46; S. Sun, *Organizational culture and its themes*, "International Journal of Business and Management", Vol. 3, No. 12, 2008, p. 137.

¹⁴ E.H., Schein, *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992, p. 12.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ M.J. Hatch, *The dynamics of organizational culture*, "Academy of Management Review", Vol. 18, 1993, p. 659.

- assumptions represent taken-for-granted beliefs about reality and human nature. As the foundations determining the character of organizational culture, they refer to human nature, interpersonal relations, understanding of truth, organization itself as well as its relationship with environment. They constitute the deepest, so the firmest and the most difficult to identify, level of organizational culture;
- values and social principles, philosophies, goals, and standards considered to have intrinsic worth;
- artifacts are the visible, tangible, and audible results of activity grounded in values and assumptions.

Considering the above levels, it can be concluded that organizational culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiment of artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and attached values¹⁷.

Influenced by organizational culture, within organizations there is formed organizational climate, which refers to the process of perceiving the environment of an organization and appraising it by organization's members. Hence, organizational climate can be regarded as the expression of underlying cultural practices that arise in response to contingencies in the organization's internal and external environment¹⁸. A.P. Jones and L.R. James derived six dimensions of this climate: leadership facilitation and support; workgroup co-operation, friendliness and warmth; conflict and ambiguity; professional and organizational esprit; job challenge, importance and variety; mutual trust¹⁹.

E. Schein many times stresses that organizational culture is the set of shared values, beliefs, and norms that influence the way employees think, feel, and behave in the workplace²⁰. Organisational culture gives organisations a sense of identity and determines, through the organisation's legends, rituals, beliefs, meanings, values, norms and language, the way in which "things are done around here"²¹. Organisational culture is made up of more 'superficial' aspects such as patterns of behaviour and observable symbols and ceremonies, and more deep seated and underlying values, assumptions and beliefs²². Y. Allaire and M.E. Firsirotu argue, that the type culture is a powerful tool for interpreting organizational life and behaviour and for understanding the processes of decay, adaptation and radical change in organizations²³.

According to D.L. Nelson and J.C. Quick, organizational culture plays key functions: gives members a sense of identity, increases their commitment, reinforces organizational

¹⁷ Ch. Robertson, P.A. Fadil, *Ethical decision making in multinational organizations: a culture-based model*, "Journal of Business Ethics", Vol. 19, 1999, p. 387.

¹⁸ J.C. Sarros, B.K. Cooper, J.C. Santora, *Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture*, "Journal of Leadership Organizational Studies", Vol. 15, No. 2, 2008, p. 149.

¹⁹ A.P. Jones, L.R. James, *Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions*, "Organizational Behavior and Human Performance", Vol. 23, 1979, p. 20.

²⁰ F.C. Lunenburg, *Organizational culture – performance relationships: views of excellence and theory Z*, "National Forum of Educational Administration and Supervision Journal", Vol. 29, No. 4, 2011, p. 1.

²¹ O. O'Donnell, R. Boyle, *Understanding and managing organizational culture*, Dublin: Institute of Public Administration, 2008, pp. 4-6.

²² *Ibidem*.

²³ Y. Allaire, M.E. Firsirotu, *Theories of organizational culture*, "Organization Studies", Vol. 5, 1984, p. 216.

values, and serves as a control mechanism for shaping behavior²⁴. Fundamentally, organisational culture fulfils two basic functions in a cluster, namely external and internal ones, which are expressed in the way of the adjustment of this organisation to the changes of the external environment, as well as the scope of internal integration, the manner of internal coordination and regulation. As a complex structure, mainly of internal connections, it is a link between the present and the past of an organisation, maintaining in this way its continuity; it also²⁵:

- can provide conflict resolution, coordination and control, reduction of uncertainty, motivation, performance, a competitive advantage and a source of high reliability,
- provides a way for organisational members to meet and get along, and newcomers are required to learn the accepted behaviours, socialise and integrate into organisations,
- is helpful to organisation performance since it can serve as a significant driver of change management and high performance in the long run in the current global turbulent business environment.

A good practice in the clusters under scrutiny, within the scope of forming their organizational culture, is the creation of the codes of ethics. It ensues from the analysis of the selected codes of ethics that the key values and beliefs in clusters are²⁶: fair-play rule, partnership, care of and responsibility for a proper image of a cluster; establishment of relationship between the cluster members in an atmosphere of honesty, trust, respect, tolerance, understanding and benevolence, loyalty; confidentiality of strategic information, intellectual capital development. The investigated clusters preclude the possibility of undertaking unlawful actions, actions at the edge of the law, unethical actions, or actions breaking the commonly accepted moral rules. Their fundamental aim is to realize common objectives and simultaneously engage in the team work, contribute to the creation of an atmosphere of an activity based on trust, professionalism, efficiency, respect for others and self-esteem.

The analyzed clusters indicate that their codes of ethics aim to bound the mission and vision of a cluster with indisputable values, which support internal and external relationships with key stakeholders. A cluster's society, sticking to the above mentioned rules and values, contributes to the creation of an integrated level of cooperation orientated towards the development of a cluster as a whole. It allows determining cluster borders, which enables better understanding of one's own role in the implementation of missions, visions and strategic objectives. A code of ethics, constituting the ethical foundations of organizational culture, determines solid basis of social existence in a cluster, and, on the other hand, it requires from the members of this organization to acknowledge and conform to the common patterns of thinking and behaving.

To summarize, it is suggested that every cluster has its own unique culture or a set of values, and different clusters may have its own comprehension of the meaning of cul-

²⁴ F.C. Lunenburg, *Organizational culture – performance relationships: views of excellence and theory Z*, "National Forum of Educational Administration and Supervision Journal", Vol. 29, No. 4, 2011, p. 1.

²⁵ H. Ng. Song, D.M. Hung Kee, *Organisational culture can be a double-edged sword for firm performance*, "Research Journal of Business Management", Vol. 7, 2013, p. 45.

²⁶ www.klasterit.pl; www.zielonachemia.eu; www.klaster-group.pl; www.klaster.it; www.technology-cluster.eu; www.budowlanyklaster.pl; www.klasterTurystyczny.pl; www.clujit.ro; www.autoklastr.cz; www.incomech.org;

ture²⁷. The cluster as an entrepreneurial organization, is a set of experiences and values of particular entities, including people who create it and work there. Simultaneously, it is believed that its organizational culture is a specific genetic code of cluster's society, a sign of its identity. It is also a system of fundamental patterns of behavior, assumptions and values, which were identified as common ones for a cluster. This culture is gradually assimilated and accepted consciously as well as subconsciously, influencing the aspirations, attitudes and behavior of particular members of this organization. Owing to that, it ensures sustainable integration of its members, and the consensus within the scope of the way of acting and the balance in intra- and interorganisational relationships. Moreover, it is conducive to the creation of efficient cluster architecture, enabling the assessment of the changes in the environment and making rational decisions. Organizational culture of a cluster works as a social glue to bond its internal stakeholders (members, employees) together and make them feel a strong part of the organizational experience, which is useful to retain only the best units, and attract new key stakeholders. It is very useful to assist in the cluster management process; helps the members to understand the organizational events, projects and objectives, which enhances the efficiency and effectiveness of the activity of this organization²⁸.

4. THE DEVELOPMENT OF SOCIAL CAPITAL – A BASIS FOR CLUSTER DEVELOPMENT

The formation process of cluster's organizational culture influences the formation of social capital determined by cultural traditions, standards of social behavior or the bases which are conducive to cooperation. It ensues from the fact that organizational culture does not exist in a vacuum and still has a considerable influence on the formation of institutional factors, which support the development of social capital, understood as a special kind of a common good, which serves to fulfil socio-economic needs of the cluster members.

The concept of social capital, adopted from the theory of sociology, becomes more and more significant in the world of economy and management, which enables a broader look in solving organisational problems of an enterprise, concerning the relationships with stakeholders. Despite the fact that in the majority of the categories of social sciences, there is a lack of an unambiguous attitude towards defining social capital, its key descriptions can be indicated²⁹:

²⁷ S. Sun, *Organizational culture and its themes*, "International Journal of Business and Management", Vol. 3, No. 12, 2008, p. 140.

²⁸ F. Shahzad, R.A. Luqman, A.R. Khan, L. Shabbir, *Impact of organizational culture on organizational performance: an overview*, "Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business", Vol. 3, No. 9, 2012, p. 981.

²⁹ W. Stone, J. Hughes, *Social capital. Empirical meaning and measurement validity*, "Research Paper", No. 27. Melbourne: Australian Institute of Family Studies, 2002, p. 1; T.Y. Liou, N.Y. Chang, *The applications of social capital theory in education*, "Hsiuping Journal of Humanities and Social Sciences", Vol. 11, 2008, p. 103; N. Lin, *Building a network theory of social capital*, "Connections", Vol. 22, 1999, pp. 35-39; P. Haynes, *Before going any further with social capital: eight key criticisms to address*, "Working Paper Series", No. 2, 2009, INGENIO. Valencia: Universidad Politecnica de Valencia, p. 2; J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, "Academy of Management Review", Vol. 23, No. 2, 1998, pp. 242-266; R. Putnam, *Bowling alone: America's declining social capital*, "Journal of Democracy", Vol. 6, 1995, p. 67; P. Zihlerl, H. Iglc, A. Ferligoj, *Research groups' social capital: a clustering approach*, "Metodoloski zvezki", Vol. 3, No. 3, 2006, p. 218.

- a resource, because it involves the expectation of reciprocity, and goes beyond any given individual to involve wider networks whose relationships are governed by a high degree of trust and shared values;
- resources embedded in individual relationships;
- a resource to collective action, which may lead to a broad range of outcomes, of varying social scale;
- a sum of resources, actual or virtual that accrues to an individual or a group by virtue of possessing a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition;
- the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or a social unit;
- a group of assets that can be shared when group norms are enforced;
- a combination of a network size, the relationship strength, and the resources possessed by those in the network;
- the right kind of connectivity,
- investment in social relations by individuals, through which they gain access to embedded resources to enhance expected returns of instrumental or expressive actions;
- features of a social organization such as networks, norms and social trust that facilitate co-ordination and co-operation for mutual benefit;
- something more than the sum of various kinds of relationships that we entertain, and a social capital lens. Therefore, it can reveal the features of reality that otherwise remain invisible.

According to B. Rothstein and D. Stolle the term ‘social’ implies that it captures the interaction between people, and ‘capital’ indicates that it should be understood as an asset of an individual, or a group that comes from relations with others³⁰. At the individual level B. Rothstein and D. Stolle argue that ‘social capital’ refers to two different dimensions: the number of relations that can be used as an asset by the individual, and his or her values and attitudes³¹. This kind of capital differs from other types of capital in the sense that it is neither an individual asset (like human capital) nor a business asset (like traditional capital)³². G. Loury, P. Bourdieu and J. Coleman argued that social capital is defined by its function and is not embodied in any particular person, but it is rather embedded in people’s social relationships³³. N. Lin’s notion of social capital contains three aspects: resources embedded in a social structure - the structural (embeddedness); accessibility to such social resources by individuals - opportunity (accessibility); the use or mobilization of such social resources by individuals in purposive actions - action-oriented (use) aspects³⁴.

³⁰ B. Rothstein, D. Stolle, *Introduction: social capital in Scandinavia*, “Scandinavian Political Studies”, Vol. 26, No. 1, 2003, p. 3.

³¹ *Ibidem*.

³² J. Storberg, *The evolution of capital theory: a critique of a theory of social capital and implications for HRD*, “Human Resource Development Review”, Vol. 1, No. 4, 2002, pp. 468-499.

³³ J. DeFilippis, *The myth of social capital in community development*, “Housing Policy Debate”, Vol. 12, Issue 4, 2001, p. 785.

³⁴ T.Y. Liou, N.Y. Chang, *The applications of social capital theory in education*, “Hsiuping Journal of Humanities and Social Sciences”, Vol. 11, 2008, p. 103.

Having regard to the nature of the theory of social capital, it can be assumed that industrial clusters are different from these traditional explanations in a sense that there is a belief that such clusters reflect not simply economic responses to the pattern of profitable opportunities and complementarities but also a peculiar level of embeddedness and social integration³⁵. Ch. Boari and M. Presutti emphasize that the industrial cluster is always seen as a privileged place for the creation of social interfirm networks because of the presence of trust and informality in the economic transactions of co-located actors that are facilitated by their proximity³⁶.

The issue of creating social capital constitutes a fundamental problem solved not only within clusters but also in the economy of a region or a country. The process of creating this kind of capital is long-lasting, has a few stages and is directly connected to the development of trust between people and organisations, identification and respect for the standards and common values, orientation towards cooperation and coordination³⁷. In this process trust has particular significance; it ensues from common values, beliefs, education or group membership. This term is defined as³⁸: believing that the other party will behave in our best interests; an important lubricant of a social system; an important component, which makes teamwork, intra-organizational cooperation, inter-organizational partnerships stable and continuous; an attitude that allows decision makers to be vulnerable to harm in the interest of a perceived benefit; a risk management tool; expectation on the capability, goodwill, and self-reference visible in mutually beneficial behavior enabling cooperation under risk. Hence, building trust comprises: rightness, safety, respect, integrity, justice, altruism, acceptance, harmony, faithfulness³⁹. According to J.K. Rempel, J.G. Holmes and M.P. Zanna, there are three dimensions of trust, namely⁴⁰:

- a possibility of predicting partners' behaviour;
- a possibility of counting on a partner, i.e. their honesty, sincerity, openness;
- faith in a partner based on tangible elements ensuing from past experiences.

Practitioners and theoreticians of management emphasise the fact that trust, which in business refers to the relationships between business entities, also being an inherent element of efficient functioning of their interiors, is always reflected in the relations between people, constituting an extremely significant aspect of social ties. It is people who repre-

³⁵ I.R. Gordon, P. McCann, *Industrial clusters: complexes, agglomeration and or social networks?*, "Urban Studies", Vol. 37, 2000, pp. 513-532; Ch. Boari, M. Presutti, *Social capital and entrepreneurship inside an Italian Cluster – empirical investigation*, "Occasional Paper", No. 2. Department of Business Studies Uppsala University & Department of Management University of Bologna, 2004, p. 11.

³⁶ Ch. Boari, M. Presutti, *Social capital and entrepreneurship inside an Italian Cluster – empirical investigation*, "Occasional Paper", No. 2. Department of Business Studies Uppsala University & Department of Management University of Bologna, 2004, p. 8.

³⁷ S. Taylor, *Creating social capital in MNCs: the international human resource management challenge*, "Human Resource Management Journal", Vol. 17, No. 4, 2007, pp. 340-342.

³⁸ F. Bidault, J.C. Jarillo, Trust in economic transactions [in:] F. Bidault, P.Y. Gomez, G. Marion, eds. *Trust: firm and society*. Paris: Editions ESKA, 1997, p. 84-86; P.N. Wilson, A.M. Kennedy, *Trustworthiness as an economic asset*, "International Food and Agribusiness Management Review", Vol. 2, No. 2, 1999, pp. 179-186; K. Blomqvist, R. Seppanen, *Bringing together the emerging theories on trust and dynamic capabilities – collaboration and trust as focal concepts*, The 19th Annual IMP Conference, Lugano, 2003, p. 6.

³⁹ G. Svensson, *Triadic trust in business networks: a conceptual model and empirical illustration*, "European Business Review", Vol. 16, No. 2, 2004, p. 174.

⁴⁰ J.K. Rempel, J.G. Holmes, M.P. Zanna, *Trust in close relationship*, "Journal of Personality and Social Psychology", Vol. 49, 1985, p. 95-112.

sent organisations, undertake actions in them; it is them on whom the future of these organisations depends. L.W. Zacher emphasises that trust, to function as a social mechanism, must be connected to a moral, political, legal (abuse of trust can have legal dimension) responsibility of the partners of a relation⁴¹.

The development of trust is achieved mainly by gradual development of mutual understanding between the participants of a relation. The factors that condition trust development are, among others, keeping words and promises people make, reliability, solidity, punctuality, lack of manipulation. Essential for building trust is an open communication/transparency between the key actors (is a building block both for such natural processes and for a cluster)⁴². According to T. Andersson, S.S. Serger, J. Sörvik and E.W. Hansson, in successful clusters, this task of nurturing trust typically succeeds in broadening the number of committed actors and keeping the cluster open, outward-oriented, and prone to incorporate more than just a limited group of actors⁴³. A high level of trust is conducive to the integration, increases the intensity of contacts, facilitates mutual agreement, builds partnership. Trust in interpersonal relations translates into: the will to work in a group and the ability to cooperate; will to create groups spontaneously, without any external command and control power, permanence and the size of industrial undertakings; economic order; culture, mission, vision; flexibility, swiftness of actions; alliances' creation, the ability to create network organisations; strategy and management⁴⁴. Moreover, trust plays an important role in reducing transaction costs and creating a strategic advantage within a cluster⁴⁵. It also reduces the complexity and uncertainty of future events⁴⁶.

Social capital in a cluster is not created through rational investment decisions as institutional and cultural factors are here of greater significance; these are: common values and interests, generally accepted principles, common experiences and cherished traditions. The creation of this capital within a cluster necessitates adequate communication, the acceptance of moral standards of this community, also respecting such rules as: loyalty, solidarity, honesty, reliability. Particular activities for the benefit of the efficient creation of social capital within a cluster should engage all members of this organisation, according to the adopted strategy. It is important that this kind of activity is performed by the partners independently of the position they occupy in the cluster structure. The efforts expended commonly for the benefit of strengthening social capital have more chances that they will be successful in a situation in which a cluster coordinator as well as a leader support grassroots initiatives of this sort and undertake intense activity to implement them.

⁴¹ L.W. Zacher, *Czy erozja zaufania? Nowe czynniki, sytuacje i konteksty (obserwacje i refleksje)*, „Prakseologia”, No. 143, 2003, p. 76.

⁴² T. Andersson, S.S. Serger, J. Sörvik, E.W. Hansson, *The cluster policies whitebook*, Malmö: International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, 2004, p. 77.

⁴³ *Ibidem*.

⁴⁴ L. Karczewski, *Założenia kulturowe – zaufanie- zarządzanie zasobami ludzkimi w Stanach Zjednoczonych i w Japoni*, „Prakseologia”, No. 143, 2003, p. 222.

⁴⁵ I. De Noni, A. Ganzaroli, L. Orsi, *Innovation, absorptive capacity, environmental complexity, trust and cooperation within clusters*, “Review of Integrative Business & Economics Research”, Vol. 2, 2013, p. 280.

⁴⁶ J.D. Lewis, A. Weigert, *Trust as a social reality*, “Social Forces”, Vol. 63, No. 4, 1985, pp. 967-982.

5. CONCLUSION

Business clusters represent of concentrated, flexible, multi-dimensional networks of organizations e.g. companies, universities, vocational schools, research and development institutes, banks, government institutions, professional organizations, other non-government organizations etc. which: are potentially long lasting competitive on the national and global market, develop both competition and cooperation relationships (co-competition) between the members (internal stakeholders). The development management of cluster is a complex informative-decisive process focused on achieving information, on new development possibilities (opportunities, chances) and the continuous attempt to find and implement new solutions (changes), which enable the maximisation of the value and strength of this organisation.

Considering the fact that the cluster as an entrepreneurial organization is a set of experience and values of particular entities, including people who constitute and function in this organization, it was stated that cluster organizational culture can be a collection of standards and values, thinking, symbols, collectively accepted meanings, fixed ways of behaving, and a system of assumptions that is common for the cluster members. This culture, as a specific genetic code of cluster members, can cause repetitiveness of behaviors, emotions, individual as well as collective ideas. It can also be a mechanism ensuring and redressing the cluster balance, since it is conducive to the creation of its architecture, enabling proper prioritization of the reality, and drawing attention to things that are important, and the ones that are insignificant for its development

It ensues from the theoretical and empirical research that organisational culture of a cluster influences the creation of social capital. Its power, scope and structure decide upon the efficiency of cooperation, effectiveness of communication, permanence of integration around the commonly realised objectives. It gives a cluster otherness, uniqueness, identity, which distinguishes it in the environment, owing to which it is perceived by stakeholders differently than the other clusters. Moreover, it causes that the members of this organisation feel the sense of this identity and otherness. Underestimating the significance of organisational culture in the process of cluster management can result in low efficiency of undertaken activities, lack of organisation's cohesion, or stagnation in the development. The functioning of a cluster in the conditions of a turbulent environment creates not only the need but the necessity of maintaining this efficiently working internal system, which consists of technical and social subsystems, and to which organisational culture serves as an 'adhesive'.

According to Y. Dong, J. Jin, R. Yang and S. Wu social capital in the industry cluster is kind of interactive relationship between enterprises and economic participators⁴⁷. Social capital, treated as a resource, a process as well as a structure, more and more frequently becomes the factor determining the success of the process of formulation and realization of effective strategies of cluster development. It ensues from the fact that this capital constitutes the basis of intra- and inter- organizational and personal relationships which are reflected, among others, in the processes of organizational learning, including knowledge

⁴⁷ Y. Dong, J. Jin, R. Yang, S. Wu, *The empirical relationship analysis between social capital and innovation of industry cluster*, [in:] 4th International Conference on Management of Innovation and Technology, Bangkok, 2008, pp. 821-824.

transfer and development, permanent absorption and generation of innovations⁴⁸. O. Karakayaci indicates that social capital is one of the main components which facilitates learning and knowledge absorption of industrial clusters in general and which facilitates learning and knowledge absorption process of firms in special⁴⁹.

Social capital, which constitutes a certain set of skills and abilities, standards and connections, which can improve the efficiency of cluster's functioning, facilitates coordinated activities of the partners. It is developing especially well in clusters since within their area community culture predominates⁵⁰. A high level of social capital of a cluster is expressed in the quality and the quantity of internal and external relations in this organization, within the scope of which there is a real possibility for its members of the common use of the gathered tangible and intangible resources. Simultaneously, it determines the ability of a cluster to transform into a knowledge organization, a learning organization, an intelligent organization, in which a creative, innovative and open for changes cluster society, able to create and maintain permanent socio-economic ties, is considered a value. P. Bourdieu defines the volume of social capital as a function of the size of the network and the volume of capital (economic, cultural and symbolic) possessed by networked individuals⁵¹.

The development of social capital in a cluster depends on the degree to which the community of this organisation respects and shares the set of norms and values, and to what degree it can engage for the benefit of common activities. The potential of the social capital discourages opportunistic behaviours and induces people toward cooperation through a mechanism of shared values, norms, and trust, which arise from informal organizations based on social networks⁵². The moment that particular cluster members perceive the value of this potential, their activity can significantly increase. In economic literature, the most frequently indicated advantages ensuing from the development of social capital within a cluster are: improved efficiency of functioning and organization's development; permanence of the established personal relations, the ease of coordination and communication; the ease of establishing new relations, the creation of organisation's values, efficient identification, design and implementation of changes. According to S. Huaping, L. Chunxiang, and Y. Jiagen social capital helps industry cluster realize the group competition advantages which the individual corporation is not able to achieve and enhances the competitive advantages of the industry cluster⁵³. J. Macke, D. Genari and K. Faccin emphasize that the importance of assessing social capital in collaborative networks can be summarized as⁵⁴: high level of social trust and strong reciprocity norms, reduce the transaction costs; social networks attenuate the risks, allowing that their members engage more

⁴⁸ M. Li, H. Haoyi, S. Wenbin, *Learning levels of collective learning mechanism in industrial cluster*, "International Journal Human Resources Development and Management", Vol. 8, No. 1-2, 2008, pp. 43-61.

⁴⁹ O. Karakayaci, *Social capital and innovation in industrial clusters: an evidence from case of family and non-family firms in Turkey*, "European Online Journal of Natural and Social Sciences", Vol. 2, No. 3, 2013, p. 313.

⁵⁰ P. Werbner, *The translocation of culture: "community cohesion" and the force of multiculturalism in history*, "The Sociological Review", Vol. 53, Issue 4, 2005, p. 745-758.

⁵¹ N. Lin, *Building a network theory of social capital*, "Connections", Vol. 22, 1999, p. 35.

⁵² B.W. Arif, *Industrial clusters, Schumpeterian innovations and entrepreneurs' human and social capital. A survey of literature*, "Pakistan Economic and Social Review", Vol. 50, No. 1, 2012, p. 82.

⁵³ S. Huaping, L. Chunxiang, Y. Jiagen, *Mechanism of social capital promoting industry cluster development*, [in:] International Conference on e-business and e-government (ICEE), Shanghai, 2011, p. 1.

⁵⁴ J. Macke, D. Genari, K. Faccin, *Social capital and commitment in the Brazilian Wine Industry*, "Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies", Vol. 17, No. 1, 2012, p. 29.

in innovations; social networks facilitate the fast information dissemination and with this, they reduce the asymmetries; and social networks allow that its members solve their collective problems easily.

Moreover, social capital enables clusters to improve their innovation capability and conduct business transactions without much fuss and has, therefore, substantial implications for economic performance. Therefore, social capital can significantly influence cluster's characteristics⁵⁵, the forms of participation of individuals and groups in cluster's cooperation, or the formation of institutional, personality, technical and structural factors supporting permanent development of cluster's competitiveness.

REFERENCES

- [1] Allaire Y., Firsirotu M.E., *Theories of organizational culture*, "Organization Studies", Vol. 5, 1984.
- [2] Alvesson M., Sveningsson S., *Changing organizational culture. Cultural change work in progress*, New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2008.
- [3] Andersson T., Serger S.S., Sörvik J., Hansson E.W., *The cluster policies whitebook*. Malmö: International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, 2004.
- [4] Arif B.W., *Industrial clusters, Schumpeterian innovations and entrepreneurs' human and social capital*, "Pakistan Economic and Social Review", Vol. 50, No. 1, 2012.
- [5] Bennett T., *Making culture, changing society: the perspective of "culture" studies*, "Cultural Studies", Vol. 21, 2007.
- [6] Bidault F., Jarillo J.C., *Trust in economic transactions* [in:] F. Bidault, P.Y. Gomez, G. Marion, eds. *Trust: firm and society*, Paris: Editions ESKA, 1997.
- [7] Blomqvist K., Seppanen R., *Bringing together the emerging theories on trust and dynamic capabilities – collaboration and trust as focal concepts*, The 19th Annual IMP Conference, Lugano, 2003.
- [8] Boari Ch., Presutti M., *Social capital and entrepreneurship inside an Italian Cluster – empirical investigation*, "Occasional Paper", No. 2, Department of Business Studies Uppsala University & Department of Management University of Bologna, 2004.
- [9] Das A.K., Das R., *Industrial cluster: an approach for rural development in North East India*, "International Journal of Trade, Economics and Finance", Vol. 2, No. 2, 2011.
- [10] De Noni I., Ganzaroli A., Orsi L., *Innovation, absorptive capacity, environmental complexity, trust and cooperation within clusters*, "Review of Integrative Business & Economics Research", Vol. 2, 2013.
- [11] De Filippis J., *The myth of social capital in community development*, "Housing Policy Debate", Vol. 12, Issue 4, 2001.
- [12] Dong Y., Jin J., Yang R., Wu S., *The empirical relationship analysis between social capital and innovation of industry cluster*, [in:] 4th International Conference on Management of Innovation and Technology, Bangkok, 2008.
- [13] Edewor P.A., Aluko Y.A., *Diversity management, challenges and opportunities in multicultural organizations*, "International Journal of the Diversity", Vol. 6, No. 6, 2007.
- [14] Ehtesham U.M., Muhammad T.M., Muhammad S.A., *Relationship between organizational culture and performance management practices: a case of University in Pakistan*, "Journal of Competitiveness", Issue 4, 2011.

⁵⁵ The research within the Brazilian Wine Industry Cluster show that the correlations among social capital dimensions and competitiveness are strong and significant, specially the structural and relational dimensions. J. Macke, R.V. Vallejos, K. Faccin, D. Genari, *Social capital in collaborative networks competitiveness: the case of the Brazilian Wine Industry Cluster*, "International Journal of Computer Integrated Manufacturing", Vol. 26, Issue 1-2, 2013, pp. 117-124.

- [15] Freeman J.H., Audia P.G., *Community ecology and the sociology of organizations*, "Annual Review of Sociology", Vol. 32, 2006.
- [16] Garcea E.A., Culture as a starting point and framework for guidance and counselling – Basic concepts and perspectives [in:] *Multicultural – guidance and counseling. Theoretical foundations and best practices in Europe*. Jyväskylä: Centre for International Mobility CIMO and Institute for Educational Research, 2005.
- [17] Gordon I.R., McCann P., *Industrial clusters: complexes, agglomeration and or social networks?*, "Urban Studies", Vol. 37, 2000.
- [18] Hatch M.J., *The dynamics of organizational culture*, "Academy of Management Review", Vol. 18, 1993.
- [19] Haynes P., *Before going any further with social capital: eight key criticisms to address*, "Working Paper Series", No. 2, INGENIO. Valencia: Universidad Politecnica de Valencia, 2009.
- [20] Huaping S., Chunxiang, L., Jiagen, Y., *Mechanism of social capital promoting industry cluster development*, [in:] International Conference on e-business and e-government (ICEE), Shanghai, 2011, p. 1.
- [21] James L.R., Choi C.C., Ko C.H., McNeil P.K., Minton M.K., *Organizational and psychological climate: A review of theory and research*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", Vol. 17, 2007.
- [22] Jones A.P., James L.R., *Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions*, "Organizational Behavior and Human Performance", Vol. 23, 1979.
- [23] Karakayaci O., *Social capital and innovation in industrial clusters: an evidence from case of family and non-family firms in Turkey*, "European Online Journal of Natural and Social Sciences", Vol. 2, No. 3, 2013.
- [24] Karczewski L., *Założenia kulturowe – zaufanie- zarządzanie zasobami ludzkimi w Stanach Zjednoczonych i w Japoni*, „Prakseologia”, No. 143, 2003.
- [25] Kessels J.W., *Learning in organizations: a corporate curriculum for the knowledge economy*, "Futures", Vol. 33, 2001.
- [26] Kessels J.W., Poell R.F., *Andragogy and social capital theory: the implications for human resource development*, "Advances in Developing Human Resources", Vol. X, No. X, 2004.
- [27] Lewis J.D., Weigert A., *Trust as a social reality*, "Social Forces", Vol. 63, No. 4, 1985.
- [28] Li M., Haoyi H., Wenbin S., *Learning levels of collective learning mechanism in industrial cluster*, "International Journal Human Resources Development and Management", Vol. 8, No. 1-2, 2008.
- [29] Lin N., *Building a network theory of social capital*, "Connections", Vol. 22, 1999.
- [30] Liou T.Y., Chang N.Y., *The applications of social capital theory in education*, "Hsiuping Journal of Humanities and Social Sciences", Vol. 11, 2008.
- [31] Lunenburg F.C., *Organizational culture – performance relationships: views of excellence and theory Z*, "National Forum of Educational Administration and Supervision Journal", Vol. 29, No. 4, 2011.
- [32] Macke J., Genari D., Faccin K., *Social capital and commitment in the Brazilian Wine Industry*, "Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies", Vol. 17, No. 1, 2012.
- [33] Macke J., Vallejos R.V., Faccin K., Genari D., *Social capital in collaborative networks competitiveness: the case of the Brazilian Wine Industry Cluster*, "International Journal of Computer Integrated Manufacturing", Vol. 26, Issue 1-2, 2013.
- [34] Maskell P., Social capital, innovation and competitiveness' [in:] S. Baron, J. Field, T. Schuller, eds. *Social capital: critical perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- [35] Mazur B., *Cultural diversity in organizational theory and practice*, "Journal of Intercultural Management", Vol. 2, No. 2, 2010.
- [36] Morosini P., *Industrial clusters, knowledge integration and performance*, "World Development", Vol. 32, No. 2, 2004.

- [37] Nahapiet J., Ghoshal S., *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, "Academy of Management Review", Vol. 23, No. 2, 1998.
- [38] O'Donnell O., Boyle R., *Understanding and managing organizational culture*. Dublin: Institute of Public Administration, 2008.
- [39] Putnam R., *Bowling alone: America's declining social capital*, "Journal of Democracy", Vol. 6, 1995.
- [40] Reagans R., Zuckerman E.W., *Networks, diversity, and productivity. The social capital of corporate R&D teams*, "Organization Science", Vol. 12, No. 4, 2001.
- [41] Rempel J.K., Holmes J.G., Zanna M.P., *Trust in close relationship*, "Journal of Personality and Social Psychology", Vol. 49, 1985.
- [42] Robertson Ch., Fadil P.A., *Ethical decision making in multinational organizations: a culture-based model*, "Journal of Business Ethics", Vol. 19, 1999.
- [43] Rothstein B., Stolle D., *Introduction: social capital in Scandinavia*, "Scandinavian Political Studies", Vol. 26, No. 1, 2003.
- [44] Sarros J.C., Cooper B.K., Santora J.C., *Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture*, "Journal of Leadership Organizational Studies", Vol. 15, No. 2, 2008.
- [45] Schein E.H., *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
- [46] Shahzad F., Luqman R.A., Khan A.R. Shabbir L., *Impact of organizational culture on organizational performance: an overview*, "Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business", Vol. 3, No. 9, 2012.
- [47] Song Ng H., Hung Kee D.M., *Organisational culture can be a double-edged sword for firm performance*, "Research Journal of Business Management", Vol. 7, 2013.
- [48] Stone W., Hughes J., *Social capital. Empirical meaning and measurement validity*, "Research Paper", No. 27. Melbourne: Australian Institute of Family Studies, 2002.
- [49] Storberg J., *The evolution of capital theory: a critique of a theory of social capital and implications for HRD*, "Human Resource Development Review", Vol. 1, No. 4, 2002.
- [50] Sun S., *Organizational culture and its themes*, "International Journal of Business and Management", Vol. 3, No. 12, 2008.
- [51] Svensson G., *Triadic trust in business networks: a conceptual model and empirical illustration*, "European Business Review", Vol. 16, No. 2, 2004.
- [52] Taylor S., *Creating social capital in MNCs: the international human resource management challenge*, "Human Resource Management Journal", Vol. 17, No. 4, 2007.
- [53] Werbner P., *The translocation of culture: "community cohesion" and the force of multiculturalism in history*, "The Sociological Review", Vol. 53, Issue 4, 2005.
- [54] Wilson P.N., Kennedy A.M., *Trustworthiness as an economic asset*, "International Food and Agribusiness Management Review", Vol. 2, No. 2, 1999.
- [55] Zacher L.W., *Czy erozja zaufania? Nowe czynniki, sytuacje i konteksty (obserwacje i refleksje)*, „Prakseologia”, No. 143, 2003.
- [56] Zihelr P., Iglıc H., Ferligoj A., *Research groups' social capital: a clustering approach*, "Metodoloski zvezk", Vol. 3, No. 3, 2006.

ZNACZENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ W ZARZĄDZANIU KLASTREM

W artykule scharakteryzowano istotę klastra biznesu jako organizacji tworzonej w wyniku inicjatywy klastrowej, formalnych i nieformalnych relacji opartych na współpracy, przedstawicieli różnych sektorów: biznesu, nauki, pozarządowego (NGO) i samorządu lokalnego. Z uwagi na różnorodność systemów wartości, norm, symboli, wzorców postępowania poszczególnych partnerów w klastrze, wskazano na kluczową rolę kultury organiza-

cyjnej w procesie rozwoju klastra. Uwzględniając fakt, iż klaster jako przedsiębiorcza organizacja jest zbiorem doświadczeń i wartości poszczególnych podmiotów, w tym ludzi, ją tworzących i funkcjonujących w niej, stwierdzono, że jego kultura organizacyjna może być wyznaczana przez wspólnotę: norm i wartości, myślenia, symboli, kolektywnie akceptowanych znaczeń, utrwalonego sposobu działania, systemu założeń. Kultura organizacyjna klastra jako zbiór podstawowych norm, założeń i wartości, umożliwia integrację członków klastra oraz sprzyja zwiększeniu ich zaangażowania na rzecz realizacji wspólnie określonych celów. Kultura ta jako specyficzny kod genetyczny społeczności klastra, może powodować powtarzalność zachowań, emocji, wyobrażeń indywidualnych, jak i zbiorowych. Może być mechanizmem zapewniającym i przywracającym równowagę klastra, gdyż sprzyja budowie jego architektury, pozwalając odpowiednio hierarchizować rzeczywistość, zwracając uwagę na to, co jest istotne, a co nie ma znaczenia dla jego rozwoju. Autor podkreśla także, że kultura organizacyjna klastra jest kluczowym czynnikiem warunkującym rozwój kapitału społecznego w obszarze klastra. Sprzyja ona bowiem doskonaleniu jakości relacji międzyludzkich, relacji intraorganizacyjnych, umiejętności współpracy, klimatu organizacyjnego i wzajemnego zaufania. Ponadto wskazuje, że kapitał społeczny klastra, który wynika z lojalności i umiejętności sprawnej współpracy członków tej struktury w celu realizacji interesów indywidualnych i wspólnych jest czynnikiem determinującym trwałość funkcjonowania i rozwoju klastra.

Słowa kluczowe: klaster, zarządzanie, kultura organizacyjna, kapitał społeczny, rozwój.

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.43

Tekst złożono w redakcji: listopad 2014

Przyjęto do druku: grudzień 2014

Krzysztof BOROWSKI¹

ANALIZA UWARUNKOWAŃ INWESTYCYJNYCH NA RYNKU DIAMENTÓW

W artykule zaprezentowano tendencje rozwojowe na rynku diamentów, brylantów (oszlifowanych i wypolerowanych diamentów), a także na rynku biżuterii diamentowej. Rynek diamentów należał do 2011 r. do jednego z najszybciej wzrastających segmentów inwestycji alternatywnych, głównie ze względu na poszukiwanie przez inwestorów możliwości lokowania nadwyżek finansowych w innych obszarach rynku finansowego niż rynek akcji, obligacji, towarów czy walut. Jako jeden z elementów inwestycji alternatywnych diamenty mogą być wykorzystywane do dywersyfikacji portfeli inwestycyjnych zgodnie z nowoczesną teorią portfelową. Inwestycje na rynku diamentów obejmują także zakup akcji spółek działających w tym segmencie, czyli firm wydobywczych i pośredników. Rynek diamentów jest jednym z nielicznych rynków inwestycji alternatywnych z rozwiniętym systemem giełd diamentów, a także mającym bogatą klasyfikację handlowanych obiektów.

W artykule ukazano wybrane indeksy stosowane na rynku diamentów, a także stopy zwrotu z akcji wybranych kopalni diamentów. Przeprowadzono również analizę stóp zwrotu z indeksu *Diamond Prices Index* (DPI) z indeksem WIG20 w okresie styczeń 2006 – lipiec 2014, a także regresję liniową i zastosowano metodę wielomianową indeksu DPI w tym samym okresie. Uzyskane wyniki jednoznacznie wskazują, że analizowanym okresie stopa zwrotu z indeksu DPI była dodatnia i wynosiła 58,1%, podczas gdy stopa zwrotu z polskiego indeksu akcji WIG20 była ujemna i równa 14,4%. Z kolei wyniki regresji indeksu DPI metodą wielomianową są zdecydowanie lepsze – współczynnik R^2 wyniósł 0,92, podczas gdy w metodzie regresji liniowej – 0,66.

Słowa kluczowe: rynek diamentów, diamenty, rynek brylantów, brylanty, biżuteria diamentowa, giełdy diamentów

Wzrost zamożności społeczeństwa powoduje poszukiwanie przez inwestorów innych kierunków inwestowania niż powszechnie akceptowane rynki akcji, obligacji czy też towarów (*commodities*). Jednym z takich rynków jest rynek kamieni szlachetnych², szczególnie rynek diamentów otwierający przed inwestorami nowe możliwości lokowania środków finansowych. Rynek ten charakteryzuje się długim horyzontem inwestycyjnym, natomiast nie jest zarezerwowany wyłącznie dla uczestników dysponujących dużymi wielkościami płynnych aktywów. Dodatkowo, oprócz dodatnich stóp zwrotu, inwestorzy uzyskują doznania estetyczne związane z podziwianiem nabytych kamieni³. Rynek pole-

¹ Dr hab. Krzysztof Borowski, Instytut Bankowości i Ubezpieczeń Gospodarczych, Szkoła Główna Handlowa, ul. Madalińskiego 6/8, 02-554 Warszawa, e-mail:krzysztof.borowski@sgh.waw.pl

² Kamieniami szlachetnymi są: diament, rubin, szafir, szmaragd. Na podstawie: A. Eid, *Minerały i skamieniałości*, Arkady, Warszawa 2000.

³ K. Borowski, M. Bombol, *Inwestycje na rynku wina inwestycyjnego oraz diamentów*, [w:] *Badania polskiej klasy wyższej. Problemy, diagnozy, dylematy*, red. M. Bombol, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 225–238.

rowanych diamentów (brylantów) zaczął gwałtownie się rozwijać wraz z wybuchem kryzysu finansowego w 2007 r.⁴ – znaczna część inwestorów uznała ten fragment rynku inwestycji alternatywnych za bezpieczną przystań dla swoich środków finansowych.

Celem artykułu jest zaprezentowanie najnowszych tendencji dominujących na światowym rynku diamentów, a także porównanie stóp zwrotu na rynku diamentów i indeksu WIG20.

1. PODSTAWOWE INFORMACJE O DIAMENTACH

Brylanty to fachowa nazwa diamentów o szlifie brylantowym. Naturalne diamenty w formie nieobrobionej, a więc zaraz po wydobyciu, są niemalże matowe, bez połysku. Odpowiedni szlif wydobywa z nich życie, światło, blask. Do najważniejszych czynników wpływających na jakość i wartość brylantów zalicza się cztery cechy, które w literaturze przedmiotu określa się jako „4C”⁵:

- czystość (*clarity*) – opisana za pomocą skali od LC (najczystsze) do P3.;
- masa (*carat*) – jednostką masy diamentu jest karat metryczny, równoważny 200 mg (1/5 g). Masę podaje się z dokładnością do dwóch miejsc po przecinku. Przyjęto oznaczenie masy w postaci skrótu "ct";
- barwa (*colour*) – stosuje się określenie literowe barwy od B (bezbarwny) do Z (jasnożółty)⁶;
- szlif (*cut*) – w terminologii jubilerskiej brylant to okrągły diament o pełnym szlifie brylantowym, to znaczy zawierający nie mniej niż 57 faset (56 +1)⁷. Jest to szlif stosowany od połowy lat pięćdziesiątych XX w. Każdy inny, tak zwany przejściowy, obniża wartość diamentu⁸.

Między cenami diamentów a ich wagą, a także między barwą i czystością nie występuje zależność liniowa. Im większa masa diamentu, tym wyższa cena jednego karata⁹. Analogiczną zależność można podać dla zależności ceny diamentu od jego barwy i czystości (por. tab. 1, 2).

⁴ E. Erheriene, *Diamond prices decline for sixth month in row*, „Wall Street Journal” 18.09.2014, s. 22.

⁵ Skrót 4C pochodzi od angielskich nazw czterech wyrazów oznaczających najważniejsze cechy diamentu.

⁶ Klasy barw według *Gemological Institute of America* (GIA), zgodne z Polską Normą PN-MI 7007:2002.

⁷ Faseta – wieloznaczne pojęcie, używane w budownictwie i jubilerstwie. Inaczej faza – ukos, ucios, skośne ścięcie narożnika lub graniastej krawędzi, w celu ochrony przed uszkodzeniem od przypadkowego uderzenia. W jubilerstwie to oszlifowana powierzchnia kamienia szlachetnego. Na przykład w szlifie brylantowym okrągłym wyróżnia się następujące elementy: korona (tafla, faseta główna korony, faseta tafli), rondysta (fasety rondysty korony), pawilon (fasety rondysty pawilonu, faseta główna pawilonu, kolet). Przykładami szlifów diamentowych mogą być między innymi: okrągły, markiza, gruszka, princessa, serce, owal, szmaragd, bagietka, trylion. Szlify współczesne charakteryzują się 57 fasetami. Na podstawie strony internetowej: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Faseta> (dostęp: 22.07.2014).

⁸ Więcej informacji dotyczących wyceny diamentów należnych do różnych klas (barwa, czystość, waga) można znaleźć między innymi na stronie internetowej: <http://www.thediamondbuyingguide.com/diamondprices.html> (27.02.2012).

⁹ Borowski K., *Nowe kierunki bankowości inwestycyjnej – rynek diamentów naturalnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2007/81, s. 77–95.

Tabela 1. Zależność średniej ceny diamentów od jego wagi (ceny z 31.08.2013) – pozostałe parametry diamentów takie same

Table 1. The dependence of the average price of diamonds from its weight (price per day 31.08.2013) - the other parameters of diamonds are the same

Ilość karatów	Cena diamentu (USD)	Wielokrotność ceny diamentu o wadze 0,5 karata
0,5	9	
1	27	3,0
3	97	10,8
5	144	16,0

Źródło: Bain & Co., *The Global Diamond Report 2013*, Nowy Jork 2013, s. 43 (dostęp 12.10.2014).

Tabela 2. Cena jednego karata diamentów w zależności od barwy i czystości (ceny z 31.08.2013) – diamenty o tej samej wadze

Table 2. The price of one carat diamonds depending on the color and clarity (prices on the 31.08.2013) - diamonds of the same weight

Barwa/czystość	Cena 1 karata	Wielokrotność ceny diamentu K/SI2
K/SI2	4	
H/VS2	7	1,8
F/WS2	11	2,8
D/IF	27	6,8

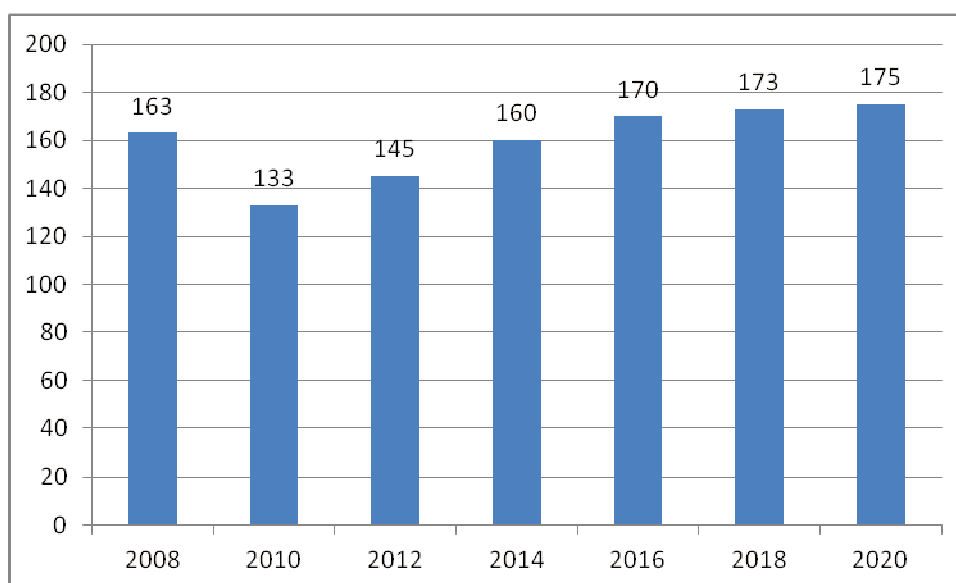
Źródło: Bain & Co., *The Global Diamond Report 2013*, Nowy Jork, 2013, s. 43 (dostęp 12.10.2014).

Okolo 70% sprzedawanych diamentów znajduje zastosowanie w przemyśle, pozostałe 30% wydobytych diamentów, o najlepszych parametrach z grupy 4C, trafia do przemysłu jubilerskiego. Większość diamentów w obrocie detalicznym stanowi część zaręczynowego pierścienia – która kobieta nie marzy o otrzymaniu pierścienia właśnie z brylantem¹⁰? To właśnie diament jako najtrwalszy materiał ma dowodzić trwałości złożonych zobowiązań. Odkąd zaczęto zdawać sobie sprawę z tego, że diament – oprócz szczególnej wartości estetyczno-dekoracyjnej czy artystycznej – może mieć również wartość materialną dającą się wyrazić równoważnikiem pieniężnym, na przykład jako lokata kapitału, gwałtownie zaczęto porządkować światowy obrót diamentami oraz klasyfikować jego cechy jakościowe, od których – podobnie jak w wypadku wszystkich rzeczy powstających w przyrodzie w sposób naturalny – zależy jego wartość. Obecnie światowy obrót diamentami jest już skategoryzowany, a wyznaczana wartość ściśle określona. Na świecie powstały też specjalistyczne indeksy (podobne do giełdowych) obrazujące cenę określonej kategorii diamentów.

¹⁰ Moda na wręczanie zaręczynowego pierścienia z brylantem została rozpowszechniona w Stanach Zjednoczonych w latach sześćdziesiątych XX w., skąd przeniosła się do innych krajów.

2. ŚWIATOWY RYNEK DIAMENTÓW I BIŻUTERII ZAWIERAJĄCEJ DIAMENTY

Tempo wzrostu światowego rynku diamentów w 2003 r. wyniosło 3%. Szacuje się, że w 2014 r. będzie ono równe 4–4,5%. W 2013 r. cena surowych i nieoszlifowanych diamentów wzrosła średnio o 10%, głównie za sprawą wzrostu zainteresowania wyrobami jubilerskimi z udziałem diamentów w Stanach Zjednoczonych i Chinach. Jednak w tym czasie pogorszyła się kondycja na rynku indyjskim, do czego niewątpliwie przyczyniła się dewaluacja lokalnej waluty. Wartość wydobycia diamentów na świecie w 2012 r. wyniosła 145 mln karatów, czyli o 12 mln karatów więcej niż w 2010 r. Szacuje się, że w 2014 r. wartość wydobycia diamentów będzie równa 160 mln karatów, a w kolejnych latach będzie zwiększać – i tak, w latach 2016, 2018 i 2020 wyniesie odpowiednio: 170, 173 i 175 mln karatów (rys. 1).



Rys. 1. Wydobycie diamentów na świecie w mln karatów

Fig. 1. Mining of diamonds in the world in million of carats

Źródło: Euromonitor, Bain & Co., Rapaport, Nowy Jork 2014, (dostęp 12.10.2014).

Około 80% rynku wydobycia skoncentrowane jest w rękach pięciu firm: Alrosa, BHP Billiton, De Beers, Harry Winston Diamond¹¹ i Rio Tinto¹². W 2012 r. udział rosyjskiej spółki Alrosa w wydobyciu nieoszlifowanych diamentów wynosił 27% światowej produkcji (34,4 mln ct). Z kolei pod względem przychodów uzyskiwanych ze sprzedaży diamentów na pierwszym miejscu w 2012 r. uplasowały się kopalnie De Beers (5,5 mld USD) (tab. 3, 4).

¹¹ Od 2013 r. firma nosi nazwę Dominion Diamonds.

¹² Na podstawie strony internetowej: <http://www.forbes.pl/diamenty-w-odwrocie-juz-wkrotce-zacznie-brakowac-diamentow,artykuly,165840,1,1.html> (dostęp: 19.09.2014).

Tabela 3. Udział poszczególnych firm w wydobyciu nieoszlifowanych diamentów (%)

Table 3. The share of individual companies in the mining of rough diamonds

Nazwa firmy	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Alrosa	21	21	23	27	27	28	27
De Beers	29	30	30	20	26	26	22
Rio Tinto	20	15	13	12	11	10	10
BHP Billiton	1	2	2	3	2	2	1
Dominion Diamond	2	3	2	2	2	2	2
Pozostali	27	29	30	36	32	32	38

Źródło: Bain & Co., *The Global Diamond Report 2013*, Nowy Jork, 2013, s. 9, (dostęp 12.10.2014).

Tabela 4. Udział poszczególnych firm w przychodach ze sprzedaży nieoszlifowanych diamentów (%)

Table 4. The share of individual companies in the revenues from the sale of rough diamonds

Nazwa firmy	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Alrosa	24	22	22	29	27	24	30
De Beers	47	42	42	45	41	36	37
Rio Tinto	6	7	6	6	6	4	5
BHP Billiton	4	4	4	10	8	5	4
Dominion Diamond	3	3	2	3	2	2	2
Pozostali	16	22	24	7	16	29	22

Źródło: Bain & Co., *The Global Diamond Report 2013*, Nowy Jork 2013, s. 10, (dostęp 12.10.2014)

Firmy Alrosa i De Beers odnotowały w 2012 r. najwyższą wartość zysku zarówno EBIT (zysk operacyjny), jak i EBIT na jeden karat. Zysk EBIT dla Alrosy i De Beers był równy 1579 mln USD i 818 mln USD, a zysk na jeden karat odpowiednio: 46 USD i 29 USD (tab. 5).

Tabela 5. Zysk EBIT i EBIT/ct wśród największych wydobywców diamentów w 2012 r.

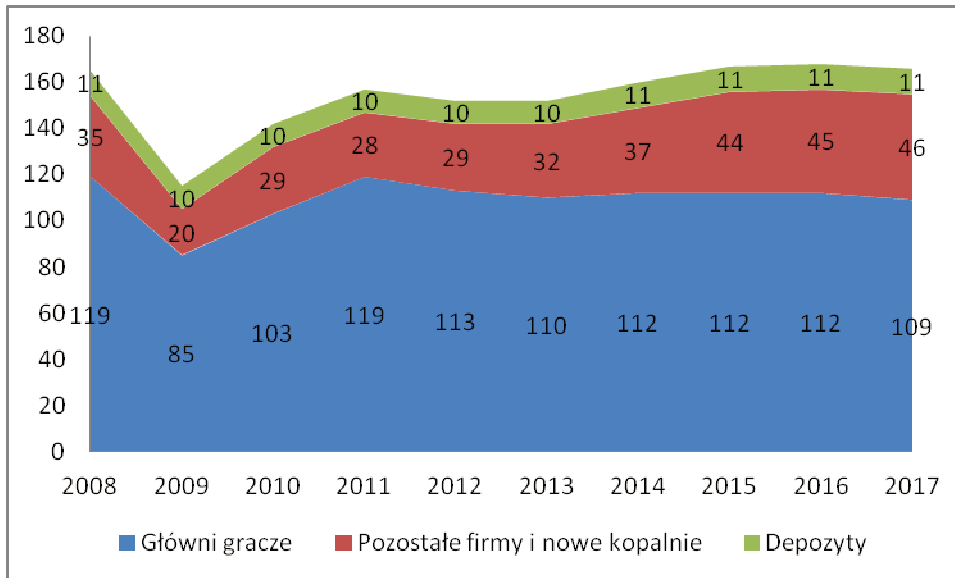
Table 5. EBIT and EBIT/ct among the largest diamond miners in 2012

Nazwa firmy	EBIT w mln USD	EBIT/ct
Alrosa	1579	46
De Beers	818	29
Rio Tinto*	-65	-5
BHP Billiton*	-157	-108
Dominion Diamond*	48	17

*uwzględniono tylko działalność firmy związaną z wydobyciem diamentów, pomijając inne

Źródło: Bain & Co., *The Global Diamond Report 2013*, Nowy Jork, 2013, s. 10, (dostęp 12.10.2014).

Według rosyjskiej spółki wydobywającej diamenty Alrosa światowe wydobycie diamentów w 2017 r. szacowane jest na 166 mln karatów, z czego 109 mln produkowanych będzie przez cztery największe kopalnie, 46 mln przez pozostałe firmy, a 11 będzie pochodzić z depozytów (rys. 2).

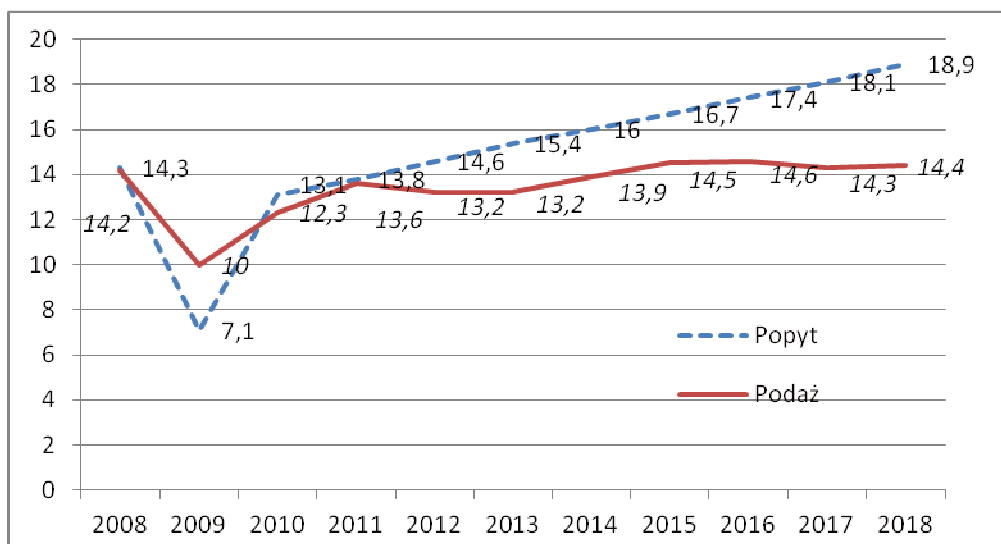


Rys. 2. Światowe wydobycie diamentów według Alrosy w latach 2008–2018 w mln karatów (prognoza obejmuje lata 2014–2018)

Fig. 2. World diamond mining in the years 2008–2018 in million of carats (forecast covers the period from 2014 to 2018) by Alrosa

Źródło: Raport o rynku diamentów ze spółki Alrosa, (dostęp 12.10.2014).

Wzrost cen na rynku diamentów w latach 2014–2018 będzie podsycany dzięki nadwyżce popytu na nieoszlifowane diamenty nad ich podażą. I tak, według danych rosyjskiej spółki wydobywającej diamenty Alrosa w 2018 r. popyt wyniesie 18,9 USD/ct przy podaży 14,4 USD/ct (rys. 3).



Rys. 3. Popyt i podaż na rynku nieoszlifowanych diamentów USD/ct (według cen z 2008 r.: 86,9 USD/ct). Prognoza dotyczy lat 2014–2018

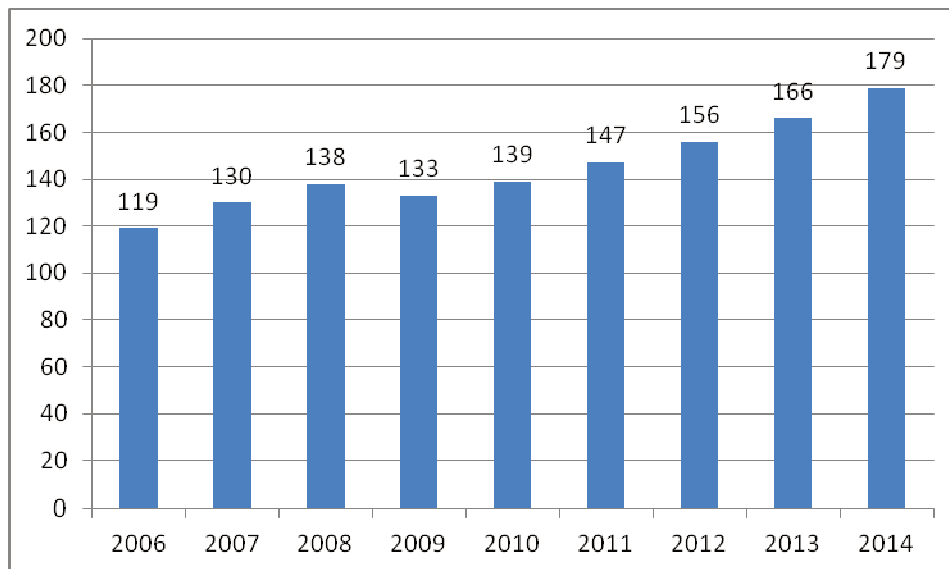
Fig. 3. Demand and supply of rough diamonds on the market in USD/ct (according to prices in 2008: 86.9 USD/ct). Forecast covers the years 2014–2018

Źródło: Raport o rynku diamentów ze spółki Alrosa, (dostęp 12.10.2014).

Wartość całego rynku biżuterii na 16 największych rynkach wykazuje tendencję wzrostową od 2006 r., kiedy to wyniosła 119 mld USD, aby na koniec 2013 r. osiągnąć poziom 166 mld USD. Według szacunków wartość rynku biżuterii na koniec 2014 r. ma ukształtować się na poziomie 179 mld USD (rys. 4). Największy udział wyrobów z brylantami w sprzedaży biżuterii w 2013 r. miały rynki w Stanach Zjednoczonych i Japonii, gdzie przekroczył 50%, podczas gdy w Indiach w tym samym czasie wyniósł on 20% rynku. Wartość rynku biżuterii brylantowej wynosiła na koniec 2012 r. 72,1 mld USD i była większa o prawie 2% od wartości rynku z 2011 r. (tab. 6). Do największego przyrostu wartości w łańcuchu produkcji biżuterii diamentowej w 2012 r. doszło w samym procesie tworzenia biżuterii z oszlifowanych i wypolerowanych diamentów (+24,6 mld USD) i sprzedaży detalicznej biżuterii diamentowej (+24,9 mld USD). Szacuje się, że przeciętny wzrost ceny jednego karata między wydobyciem diamentu (w tym diamentów o zastosowaniu przemysłowym) a jego sortowaniem i zakwalifikowaniem do kategorii jubilerskiej jest około 1,8-krotny – w 2012 r. koszt wydobycia jednego karata wynosił 120 USD, a koszt jednego karata diamentów zakwalifikowanych jako jubilerskie był równy 200 USD. Po oszlifowaniu i polerowaniu przeciętna cena jednego karata w 2012 r. ukształtowała się na poziomie 900 USD, co oznacza 4,5-krotny wzrost ceny od stadium zakwalifikowania diamentu jako jubilerski. Tak więc przeciętna cena jednego karata diamentu oszlifowanego i wypolerowanego w stosunku do przeciętnej ceny wydobycia jednego karata jest większa 8,1-krotnie. Na marginesie należy zaznaczyć, że około:

- 43–50% wydobytych diamentów to nieoszlifowane diamenty przemysłowe,
- 50–57% wydobytych diamentów to nieoszlifowane diamenty jubilerskie.

Po uwzględnieniu odpadów w procesie cięcia i polerowania, stanowiących około 31–39% wydobytych diamentów, zaledwie około 20% wydobytych diamentów wchodzi w skład biżuterii diamentowej.



Rys. 4. Wartość rynku biżuterii na 16 największych rynkach (mld USD)

Fig. 4. The value of the jewelry market in the 16 largest markets (billion USD)

Źródło: Euromonitor, Bain & CO, Rapaport, Nowy Jork, 2014, (dostęp 12.10.2014).

Tabela 6. Produkcja i sprzedaż nieoszlifowanych i oszlifowanych diamentów oraz biżuterii diamentowej (mld USD)

Table 6. Production and sales of rough and polished diamond and jewelry in billion USD

Działalność	2011	2012	Zmiana	Przyrost wartości w 2012 r.
Wydobycie i produkcja diamentów	18	14,8	-17,8%	
Sprzedaż diamentów nieoszlifowanych	8,3	15,2	83,1%	0,4
Cięcie i polerowanie diamentów	22,6	20,7	-8,4%	5,5
Sprzedaż oszlifowanych i wypolerowanych diamentów	23,6	22,6	-4,2%	1,9
Wyrób biżuterii diamentowej	46,3	47,2	1,9%	24,6
Sprzedaż detaliczna biżuterii diamentowej	70,8	72,1	1,8%	24,9

Źródło: Bain & Co., *The Global Diamond Report 2013*, Nowy Jork 2013, s. 3, (dostęp 12.10.2014).

Według innych oszacowań tempo wzrostu rynku biżuterii diamentowej utrzymuje się na poziomie około 6,4% rocznie, a w roku 2020 wyniesie około 247 mln karatów. W ujęciu wartościowym w 2015 r. popyt na biżuterię z diamentami będzie wart około 100 mld USD w porównaniu z 73,6 mld USD w 2010. Za takim scenariuszem rozwoju przemawia gwałtownie rosnący popyt ze strony powiększającej się klasy średniej w Chinach. Zdaniem firmy analitycznej Bain & Co. taki trend będzie widoczny przynajmniej do 2020 r.¹³. W Chinach największe zainteresowanie w 2013 r. wzbudzały kamienie jednokratowe, a więc najbardziej popularne w Stanach Zjednoczonych, o barwie GJ (prawie bezbarwne) i o skali zanieczyszczeń SI2 (z nieznacznymi, ale dostrzegalnymi inkluzjami). Inną grupą poszukiwanych w Chinach kamieni były brylanty trzykaratowe. Tylko w Indiach najchętniej nabywane były kamienie 0,5–0,7 ct, przy znacznym spadku popytu na kamienie 0,3–0,4 ct.

Aktualnie wartość rynku diamentów w Polsce wyceniana jest na około 2,5 mld zł – w wielkości tej zawiera się kilkusetmilionowa sprzedaż zegarków¹⁴. W naszym kraju sprzedaż diamentów prowadzą: Mennica Polska oraz mennice Skarbowa (oddziały w Warszawie i Wrocławiu) i Wrocławska (filie w Warszawie, Krakowie, Lublinie, Białymstoku, Opolu, Kielcach, Gdańsku i Katowicach). Od 2012 r. swoje przedstawicielstwo ma w Warszawie firma Diamonds International Corporation, będąca członkiem giełdy diamentowej w Antwerpii (Vereniging Beurs Voor Den Diamanhandel).

3. NAJWIĘKSI PRODUCENCI DIAMENTÓW

Największymi producentami diamentów są: Republika Południowej Afryki, Rosja, Bostwana oraz kraje Ameryki Łacińskiej¹⁵ – pozostałe dane zamieszczono w tabeli 7.

Tabela 7. Charakterystyka największych złóż diamentów na świecie

Table 7. Characteristics of the largest diamond deposits in the world

Kraj/region	Krótką charakterystyka
Ameryka Łacińska	W Brazylii w prowincji Minas Gerias w kilku miejscach (np. Diamantina) odbywa się półlegalne wydobywanie diamentów z napław przez <i>garimpeiros</i> , w niektórych lokalizacjach wydobywaniem zajmuje się państwo, a eksploatacja jest bardziej intensywna – na przykład w Rio Jequitinhonha. Inne złoża diamentów znajdują się na terenie Wenezueli i Gujany
Afryka	Najbardziej znane kopalnie diamentów znajdują się w Południowej Afryce, gdzie pod koniec XIX wieku wybuchła diamentowa gorączka w: Jagersfontein, Dutoitspan, Bulfontein, De Beers, Kimberly, Wesselton, Premier, Finisch. Obecnie najbardziej wydajną kopalnią w RPA jest Finisch, jak dotąd ostatnie odkryte łóżysko diamentów w RPA. Niektóre złoża zostały definitywnie zamknięte (Jagersfontein, Kimberly), inne funkcjonują do dziś (Dutoitspan). Wydajność

¹³ Na podstawie strony internetowej: <http://www.ekonomia24.pl/artykul/706159,785085-Zloto-zdrozeje-w-2012-Ale-czas-na-diamenty.html> (dostęp: 27.02.2014).

¹⁴ P. Mazurkiewicz, *Brylanty są wieczne. I droższą*, „Rzeczpospolita”, 18.02.2014, s. B6.

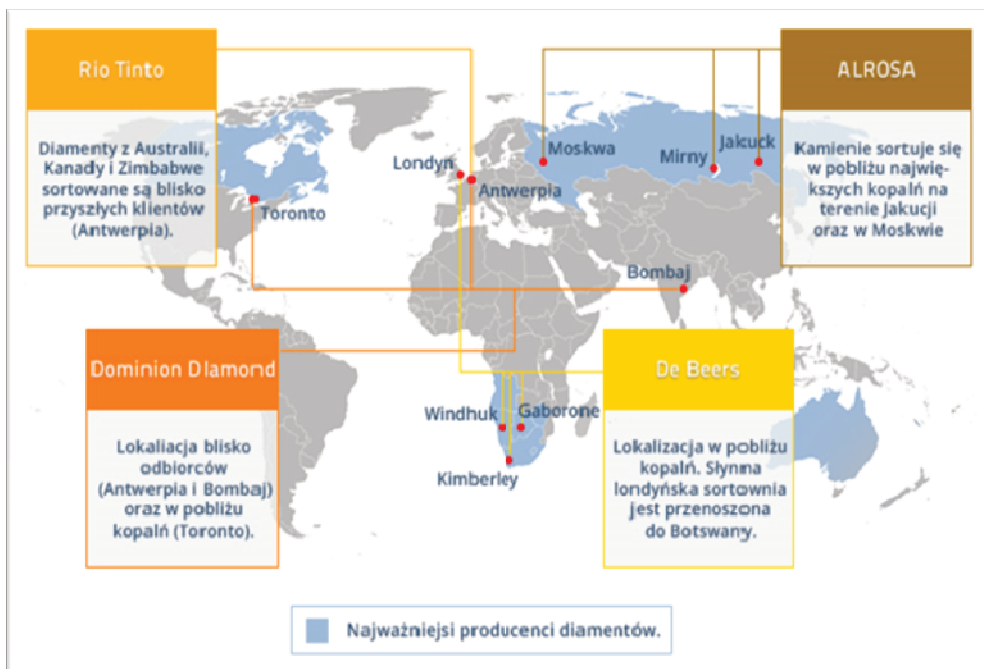
¹⁵ Na podstawie strony internetowej: <http://www.dicholding.com/pl/diament/ogolne-informacje/zoa-diamentow> (dostęp: 27.07.2014).

	kimberlitu w RPA jest w granicach 1 karata diamentu na 1 tonę skały. W południowoafrykańskich kopalniach znaleziono na przykład największy jak dotąd znaleziony surowy diament – Cullinan, który w stanie surowym ważył ponad 3000 ct.
Australia	Jest obecnie największym światowym producentem diamentów jubilerskich. Eksploatacja diamentów odbywa się w pierwotnym łóżysku Argyle na pniu nazwanym AKL, który znajduje się w zachodniej Australii w okolicach Kimberly. Pień AKI zawiera diamenty o koncentracji do 7 ct z tony skały.
Kanada	Najmłodszym wielkim złożem diamentowym jest szyb Ekati leżący na północy Kanady
Rosja	Bardzo bogate diamentowe łóżyska w Rosji, z których największe zostały odkryte w latach 1954–1959. Diamentonosne kominy znajdują się w Jakucji na Syberii. W tym regionie znaleziono kilkadziesiąt kominów kimberlitowych, ale diamentonosnych jest tylko kilka. Do najbardziej znanych należą złoża Mir i Udacznaja. Kamienie są przeciętnie większe niż w innych światowych lokalizacjach, a ich jakość jest zazwyczaj dość wysoka. Zawartość diamentów w skale określa się na 0,05–4,0 ct z tony, a około 37% diamentów nadaje się do zastosowania w jubilerstwie. Diamenty wydobywa firma akcyjna Alrosa, w której głównym udziałowcem jest państwo. Część diamentów jest szlifowana bezpośrednio w Rosji, pozostałe sprzedaje się na rynki światowe we współpracy z firmą De Beers
Botswana	Państwo graniczące z RPA ma własne złoża diamentów o wyjątkowej jakości. Występują tutaj komininy: Orapa, Jwaneng i Letlhekane. Szyb Jwaneng produkuje dzisiaj 25% światowej produkcji diamentów jubilerskich
Namibia	Niezamieszkałe wybrzeże Namibii było przez marynarzy nazywane „Wybrzeżem kości”. Długo nikt nie wiedział, że właśnie pod piaskiem tego wybrzeża skrywa się wielka koncentracja diamentów. Napływy Pomarańczowej rzeki wpływającej do Atlantyku przynosiły na plażę z głębi łądu diamenty przez miliony lat. Około 95% diamentów ma jakość jubilerską

Źródło: opracowanie własne na podstawie strony internetowej:

<http://www.dicholding.com/pl/diament/ogolne-informacje/zoa-diaamentow> (dostęp: 27.07.2014).

W Afryce diamenty występują i są eksploatowane także w takich regionach jak: Lesoto, Zair, Angola, Tanzania, Republika Środkowoafrykańska, a dalej na północ w rejonie równika są wydobywane w Ghanie, na Wybrzeżu Kości Słoniowej, w Burkina Faso, Gwinei, Liberii i Sierra Leone. Z kolei najważniejsze sortownie diamentów należą do następujących firm: De Beers, Rio Tinto, Alrosa i Dominion Diamonds (rys. 5). I tak, na przykład sortownie diamentów De Beers obsługują kopalnie południowoafrykańskie: Windhuk, Gaborone i Kimberley, a sortownia londyńska jest aktualnie przenoszona do Botswany.



Rys. 5. Światowe ośrodki sortowania diamentów

Fig. 5. World diamond sorting centers

Źródło: Bain & Co., *The Global Diamond Report 2013*, Nowy Jork, 2013, s. 33, (dostęp 12.10.2014).

4. GIEŁDY DIAMENTÓW

Historia giełdy diamentów w Antwerpii sięga XIII wieku. Obecnie giełda ta znana jest pod nazwą World Diamond Center i jest największą giełdą diamentów na świecie. Ma główną siedzibę w Holandii i oddział w Belgii. Operuje na niej obecnie około 1500 spółek zajmujących się handlem diamentami. W 2013 r. wolumen obrotu na tej giełdzie był równy 56 mld USD. Innymi centrami obrotu diamentami na świecie są¹⁶:

1. Diamant-Club (Wiedeń/Austria);
2. Hong Kong Diamond Bourse (Hongkong/Chiny);
3. Shanghai Diamond Exchange (Szanghaj/Chiny);
4. The London Diamond Bourse and Club (Londyn/Wielka Brytania);
5. Diamant und Edeldteinbörse Idar-Oberstein (Idar-Oberstein/Niemcy);
6. Bharat Diamond Bourse (Bombaj/Indie);
7. The Israel Diamond Exchange (Ramat-Gan/Izrael);
8. The New Israel Club for Commerce in Diamonds (Ramat-Gan/Izrael);
9. The Israel Precious Stones & Diamond Exchange (Ramat-Gan/Izrael);

¹⁶ Na podstawie strony internetowej: http://www.ajediam.com/International_Diamond_Center.html (dostęp: 17.09.2014).

10. Borsa Diamanti d'Italia (Milan/Włochy);
11. Tokyo Diamond Exchange (Tokio/Japonia);
12. Vereniging Beurs Voor Den Diamanhandel (Amsterdam/Holandia);
13. Diamond Chamber of Russia (Moskwa/Rosja);
14. Diamond Exchange of Singapore (Singapur);
15. Bangkok Diamonds and Precious Stones Exchange (Bangkok/Tajlandia);
16. Diamond Dealers Club of South Africa (Johannesburg/Republika Południowej Afryki);
17. Diamond Centre South Africa (Johannesburg/Republika Południowej Afryki);
18. Dubai Diamond Exchange (Dubaj/Zjednoczone Emiraty Arabskie);
19. Diamond Club West Coast (Los Angeles/Stany Zjednoczone);
20. Diamond Bourse of Southeast of United States (Miami/Stany Zjednoczone);
21. Diamond Dealers Club (Nowy Jork/Stany Zjednoczone).

Wyróżnia się też 6 największych centrów (*hub*) obrotu diamentami na świecie, spośród których największym jest Antwerpia, będąca najważniejszym centrum obrotu diamentami, współpracującym z 4 giełdami diamentów i około 1500 firmami działającymi w branży diamentów (tab. 8).

Tabela 8. Największe centra diamentów na świecie (dane na koniec 2012 r.)

Table 8. The largest diamond centers in the world (at the end of 2012.)

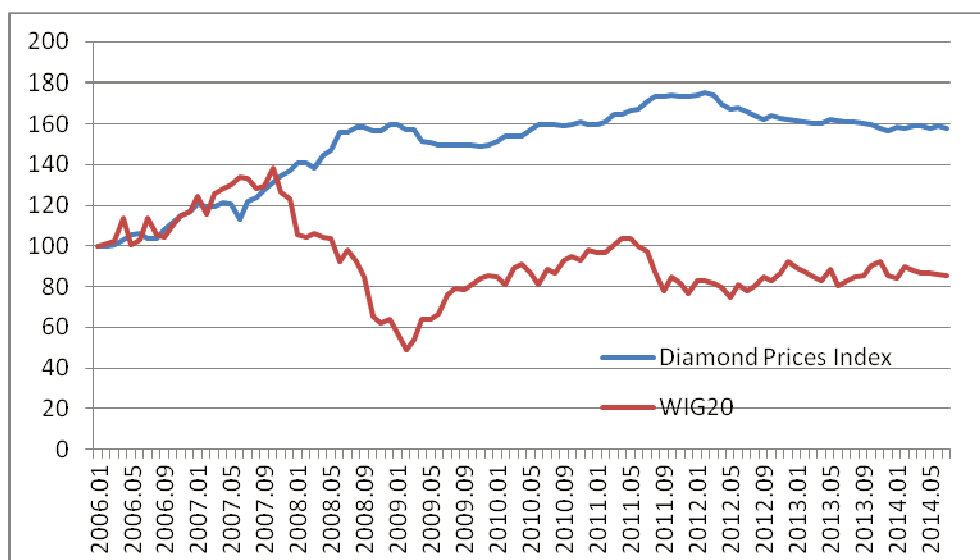
Lokalizacja	Obrót w ciągu roku w mld USD	Uwagi
Nowy Jork	35–40	Okolo 2600 odbiorców. Najważniejsze centrum dla klientów biznesowych
Antwerpia	50–55	Najważniejsze centrum diamentów na świecie. Współpraca z 4 giełdami diamentów i około 1500 firmami działającymi w branży diamentów
Tel Awiw	22–27	Okolo 3200 odbiorców biznesowych
Dubaj	40–45	Okolo 500 odbiorców regionalnych i międzynarodowych. Najszybciej rozwijające się centrum
Bombaj	25–30	Okolo 2500 odbiorców biznesowych. Odpowiada za 60% diamentów eksportowanych z Indii
Hongkong	30–35	Okolo 400 klientów biznesowych. Najważniejsze centrum dla firm zajmujących się cięciem i polerowaniem diamentów w Azji

Źródło: Bain & Co., *The Global Diamond Report 2013*, s. 40, (dostęp 12.10.2014).

5. INDEKSY NA RYNKU DIAMENTÓW

Na rynku diamentów, podobnie jak na rynkach finansowych, stworzono specjalistyczne indeksy. Jednym z częściej stosowanych jest *Diamond Index* (DPI)¹⁷, którego wartość wzrosła o 23% w 2011 r., a w 2010 r. – o 14%. W kolejnych latach 2012 i 2013 indeks ten odnotował stratę w wysokości odpowiednio: –6,5% i –3,4%. W kalkulacji DPI uwzględnia się przeciętną cenę jednego karata w obrocie detalicznym. Ceny diamentów nadsyłane są przez wybrane firmy jubilerskie z całego świata. Diamenty stanowiące bazę do wyliczenia indeksu podzielone są na różne kategorie pod względem wagi, koloru i przezroczystości.

Na rysunku 6 przedstawiono znormalizowaną wartość indeksu DPI oraz WIG20 w okresie styczeń 2006 – lipiec 2014. W okresie tym DPI zyskał na wartości 58,1%, podczas gdy indeks WIG20 stracił 14,4%.



Rys. 6. Zmiana wartości indeksu *Diamond Prices Index* i indeksu WIG20 w okresie styczeń 2006 – lipiec 2014

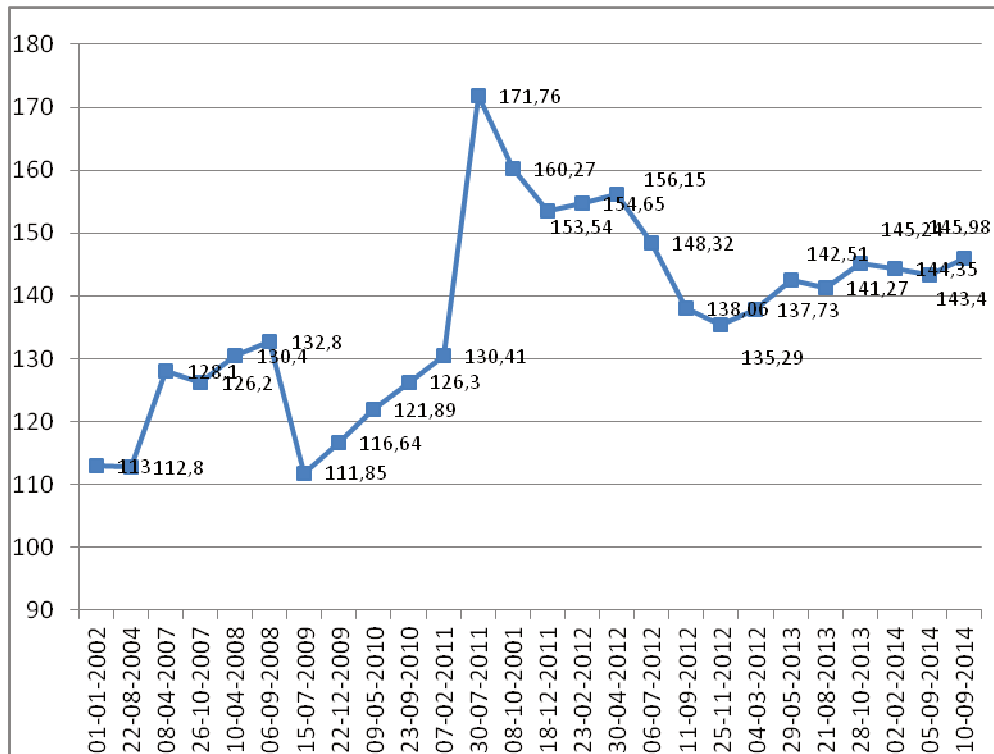
Fig. 6. Change of the value of the *Diamond Prices Index* and the WIG 20 index in the period January 2006 – July 2014

Diamond Prices Index (DPI) jest indeksem cen na rynku diamentów. Bierze się w nim pod uwagę średnie ceny detaliczne za karat luźnych diamentów, uzyskane od jubilerów na całym świecie. Ceny oblicza się dla grup z uwzględnieniem mas, jak również koloru i jasności.

Źródło: strona internetowa: <http://www.diamondse.info/diamonds-price-index.asp> (dostęp: 29.07.2014).

¹⁷ W skład indeksu wchodzi różnego rodzaju brylanty od 0,9 karata do 4 karatów, różnej barwie i czystości. Szczegółowy skład indeksu można znaleźć na stronie internetowej: http://www.idexonline.com/Diamond_Index_Drivers.asp (dostęp: 27.02.2012).

Innym indeksem stosowanym na rynku diamentów jest Polished Prices, stworzony w 2001 r. i obejmujący ceny diamentów o wadze 0,3–3 ct. Jego wartości z okresu 1.01.2002–10.09.2014 przedstawiono na rysunku 7. Na uwagę zasługuje duża zmiana wartości tego indeksu w okresie 7.02.2011–30.07.2011, kiedy to indeks zwiększył się z poziomu 130,41 pkt do 171,26 pkt, czyli o 31,32%.



Rys. 7. Zmiana wartości indeksu Polished Prices w okresie 01.01.2002–10.09.2014

Fig. 7. Change of the value of Polished Prices Index in the period 01.01.2002–09.10.2014

Źródło: strona internetowa: <http://www.israeliamond.co.il/english/PolishedIndex.aspx?boneid=1759&period=0#anc1> (dostęp: 17.09.2014).

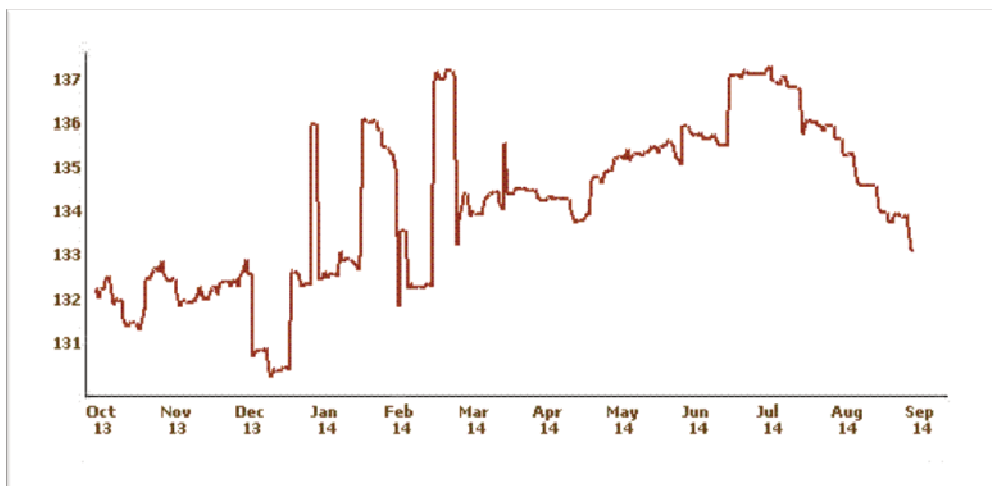
Następnym indeksem na rynku diamentów jest *Diamond Index*, składający się z 15 subindeksów obejmujących ceny różnych grup diamentów (tab. 9). Wykres indeksu *Diamond Prices* został przedstawiony na rysunku 8.

Tabela 9. Subindeksy na rynku diamentów tworzące indeks *Diamond Prices*

Table 9. Sub-indices in the market of diamonds composers of Diamond Prices index

Lp.	Szlif typu	ct	Kolor	Barwa	Waga w indeksie (%)
1	Okragły	1,00–1,49	D-K	IF-I1	12,06
2	Okragły	2,00–2,49	D-K	IF-SI3	8,18
3	Okragły	1,50–1,99	D-K	IF-SI2	7,00
4	Princessa	1,00–1,49	D-I	WS1-SI2	2,87
5	Okragły	3,00–3,49	D-J	IF-SI2	2,71
6	Okragły	0,70–0,89	D-H	WS2-SI2	2,04
7	Okragły	0,50–0,69	D-G	WS2-SI1	1,71
8	Princessa	2,00–2,49	E-I	WS2-SI1	1,70
9	Princessa	1,50–1,99	E-I	WS2-SI2	1,36
10	Okragły	0,90–0,99	D-H	VS1-SI2	1,00
11	Szmaragdowy	1,00–1,49	E-G	WS2-SI1	0,84
12	Okragły	5,00–5,99	D-J	IF-SI2	0,74
13	Szmaragdowy	5,00–5,99	D-J	IF-VS1	0,61
14	Bagietka	1,00–1,49	E-G	VS1-VS2	0,38
15	Okragły	4,00–4,99	D-I	IF-SI1	0,32

Źródło: strona internetowa: http://www.idexonline.com/Diamond_Index_Drivers.asp (dostęp: 17.09.2014).



Rys. 8. Zmiana indeksu *Diamond Prices* w okresie od października 2013 r. do 17 września 2014 r.

Fig. 8. Change of Diamond Prices Index in the period: October 2013 - 17 September 2014

Źródło: strona internetowa: http://www.idexonline.com/Diamond_Index_Drivers.asp (dostęp: 17.09.2014).

Z analizy subindeksów tworzących indeks *Diamond Prices* wynika, że najbardziej spadł wskaźnik kamieni małych, czyli o masie 0,50–0,69 ct, a najbardziej zdrożały ceny kamieni o masie 1–1,49 ct, czyli takich, od których wielu uczestników rynku zaczyna mówić o kamieniach inwestycyjnych¹⁸.

Kolejnym indeksem stworzonym przez jedną z największych firm operujących na rynku diamentów jest *Rapaport Diamond Trade Index* uwzględniający ceny kamieni o wadze jednego karata. Indeks ten od swojego szczytu ustanowionego w lipcu 2011 r. spadł o 27% do końca sierpnia 2014 r. W tym samym okresie inny indeks publikowany przez firmę Rapaport, obejmujący ceny kamieni trzykaratowych, stracił 23% na wartości, podczas gdy ceny kamieni o wadze 0,3 karata spadły jedynie o 13%¹⁹.

Rynek brylantów nie ogranicza się jedynie do obrotu tymi kamieniami. Można także zainwestować w akcje kopalni brylantów²⁰ lub nabyć certyfikaty inwestycyjne funduszy inwestujących na rynku diamentów. W Polsce usługę taką prowadzi kilka biur maklerskich. Na rysunku 9 przedstawiona została stopa zwrotu z akcji kopalni diamentów Rockwell Diamonds (RDI) i indeksu S&P 500 w okresie od połowy 1994 r. do końca sierpnia 2014 r. W analizowanym okresie stopa zwrotu z indeksu giełdowego wynosiła 332%, podczas gdy cena akcji kopalni straciła na wartości 82%. Na wykresie 9 doskonale widoczna jest cykliczność panująca na rynku akcji kopalni diamentów, objawiająca się okresowymi silnymi zwyżkami cen akcji RDI. Z kolei na wykresie 10 zaprezentowano po-

¹⁸ E. Bednarz, *Rynek diamentów jest w rękach Hong Kongu*, „Puls Biznesu”, 17.09.2014, s. 21.

¹⁹ E. Erheriene, *Diamond prices decline for sixth month in row*, „Wall Street Journal”, 18.09.2014, s. 22.

²⁰ Jako przykład akcji kopalni diamentów można podać Rockwell Diamonds z Afryki Południowej notowanej na giełdzie w Toronto. Z kolei funduszem inwestycyjnym specjalizującym się w inwestycjach na rynku diamentów o wadze pięć i więcej caratów jest KPR Diamond Fund.

równanie stóp zwrotu z akcji wybranych kopalni diamentów w okresie 17.09.2009–17.09.2014 notowanych na giełdzie w Londynie. Najwyższą stopę zwrotu w analizowanym okresie przyniosły akcje Gemfields PLC – wyniosła ona 870,73%.



Rys. 9. Porównanie stop zwrotu akcji kopalni diamentów Rockwell Diamonds (RDI) i indeksu S&P 500 w okresie od połowy 1994 r. do końca sierpnia 2014 r.

Fig. 9. Comparison of rates of return of the diamond mine Rockwell Diamonds (RDI) stocks and the S & P 500 in the period from mid 1994 to end of August 2014

Źródło: strona internetowa: http://web.tmxmoney.com/charting.php?qm_page=44614&qm_symbol=RDI (dostęp: 29.07.2014).



Rys. 10. Porównanie stóp zwrotu z akcji wybranych kopalni diamentów na przestrzeni 17.09.2009 – 17.09.2014

Fig. 10. Comparison of rates of return on the selected diamond mine shares in the period of 17.09.2009 – 17.09.2014

Objaśnienia (skrót stosowany na wykresie, nazwa firmy i procentowy wzrost akcji w ciągu 5 lat): GEM.L – Gemfields PLC – 870,73%; PDL.L – Petra Diamonds – 178, 32%; RRS.L – Randgold Resources – (-7,48%); GEMD.L – Gem Diamonds – (-20,13%); CEY.L – Centamin PLC – (-52,76%); ABGL.L – African Barrick Gold PLC – (-60,91%); LML.L – Lonmin PLC – (-80,63%); AQP.L – Aquarius Platinum – (-91,12%)

Źródło: Reuters.

Na świecie notowanych jest wiele akcji spółek zajmujących się produkcją diamentów. Piętnaście największych z tych, które zaklasyfikowano do sektora wydobywania diamentów, to (kapitalizacja podana w mln USD na dzień 17.09.2014 r.)²¹:

1. Alrosa – 7106
2. Petra Diamonds – 1632²²,
3. Dominion Diamonds – 1153,
4. Lucara – 843,
5. Gem Diamonds – 449,
6. Stornway Diamonds – 386,
7. SF Diamonds – 352,
8. Firestone Diamonds – 183,
9. Kennady Diasmonds – 156,

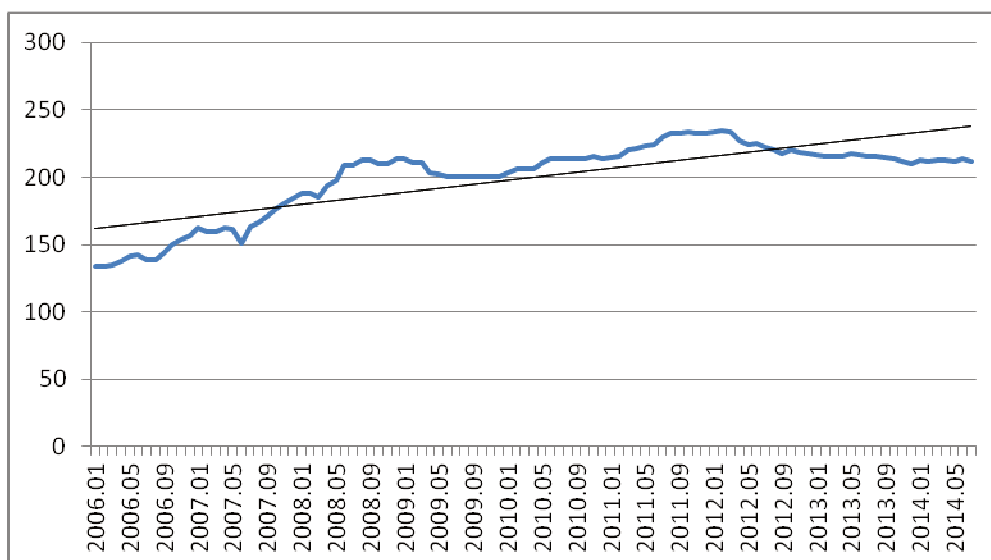
²¹ Na podstawie danych z serwisu Reuters.

²² To właśnie w kopalniach tej firmy wydobyto w ostatnim czasie jedno z największych diamentów. W lipcu 2014 r. wykopany został w Culliman w Republice Południowej Afryki błękitny diament o wadze 122,52 ct, który w sierpniu tego samego roku sprzedano za kwotę 27,6 mln USD (czyli 225 269 USD za jeden karat). W sierpniu 2014 r. spółka poinformowała o wydobywaniu białego diamentu o wadze 238,02 ct Na podstawie: E. Erheriene, *Diamond prices decline for sixth month in row*, „Wall Street Journal”, 18.09.2014, s. 22.

10. Diamante Minerals – 153,
11. Lucapa Diamonds – 63,
12. Diamcor Mining – 47,
13. Obtala Resources – 42,
14. Diamondcorp – 34,
15. Trans Hex Group – 33.

6. REGRESJA INDEKSU DPI W OKRESIE STYCZEŃ 2006 – LIPIEC 2014

Regresję indeksu DPI z wykorzystaniem modelu regresji liniowej w okresie styczeń 2006 – lipiec 2014 (dane w układzie miesięcznym) przedstawiono na rysunku 11. Otrzymano następujące rezultaty. Wartość parametru a jest równa 160,72 (błąd 3,25), a parametru b – 0,75 (błąd 0,05) przy współczynniku R^2 na poziomie 0,66.

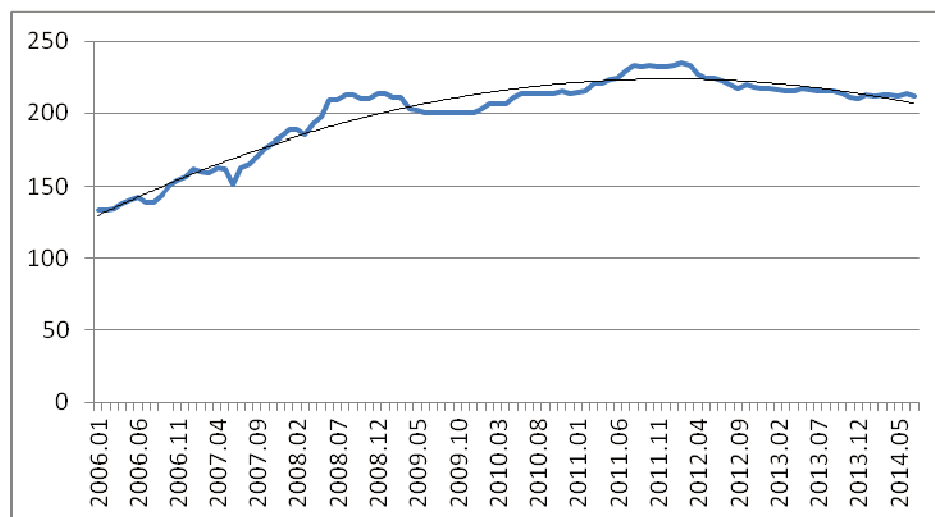


Rys. 11. Indeks *Diamond Prices Index* i prosta dopasowana metodą najmniejszych kwadratów w okresie styczeń 2006 – lipiec 2014

Fig. 11. Diamond Prices Index and simple method of least squares fit in the period: January 2006 – July 2014

Źródło: opracowanie własne

W wypadku zastosowania regresji metodą wielomianową współczynnik R^2 jest wyższy i wynosi 0,92 (rys. 12).



Rys. 12. Indeks Diamond Prices Index i prosta dopasowana metodą wielomianową w okresie styczeń 2006 – lipiec 2014 (dane w układzie miesięcznym)

Fig. 12. Diamond Prices Index and simple polynomial fitting method in the period January 2006 – July 2014 (data on a monthly basis)

Źródło: opracowanie własne

7. ZAKOŃCZENIE

Rynek diamentów należy do segmentu inwestycji alternatywnych, który rozwija się bardzo dynamicznie od początku kryzysu finansowego. Prognozy dotyczące wielkości wydobycia diamentów w najbliższym czasie są optymistyczne. Pewnym mankamentem tego rynku jest jego oligopolistyczny charakter, co z pewnością przyczynia się do takiego, a nie innego poziomu cen na giełdach diamentów. Rynek diamentów jest na tyle dużym rynkiem inwestycji alternatywnych, że doszło do wykształcenia giełd i centrów obrotu tymi kamieniami, a także publikuje się specjalistyczne indeksy obejmujące ceny diamentów o różnych wagach. Na wielu giełdach publikowane są specjalistyczne indeksy obejmujące ceny określonych grup diamentów – inną grupą podmiotów publikujących podobne indeksy są firmy operujące na rynku diamentów na przykład Rapaport. Zastosowanie diamentów do budowy portfela inwestycyjnego przyczynia się do przesunięcia granicy portfeli efektywnych – w ten sposób przy takim samym ryzyku inwestycyjnym możliwe jest uzyskanie wyższej stopy zwrotu z inwestycji. Z kolei wykorzystanie indeksów cen diamentów pozwala na dokonanie porównania stóp zwrotu cen na rynku diamentów ze stopami zwrotu na rynku akcji, obligacji czy też innych aktywów.

LITERATURA

- [1] Alrosa, *Diamonds – survey 2014*, Moskawa, wrzesień 2014 (j. angielski).
- [2] Bain & Co., *The Global Diamond Report 2013*, <http://www.bain.com/publications/articles/global-diamond-report-2013.aspx> (dostęp: 02.09.2014).
- [3] Bednarz E., *Rynek diamentów jest w rękach Hongkongu*, „Puls Biznesu”, 17.09.2014, s. 21.

- [4] Borowski K., Bombol M., *Inwestycje na rynku wina inwestycyjnego oraz diamentów*, [w:] *Badania polskiej klasy wyższej. Problemy, diagnozy, dylematy*, red. M. Bombol, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 225–238.
- [5] Eid A., *Minerały i skamieniałości*, Arkady, Warszawa 2000.
- [6] Erheriene E., *Diamond prices decline for sixth month in row*, „Wall Street Journal”, 18.09.2014, s. 22.
- [7] Euromonitor, *Diamond research*, <http://www.euromonitor.com/jewellery> (dostęp: 01.09.2014).
- [8] Mazurkiewicz P., *Brylanty są wieczne. I drożeją*, „Rzeczpospolita”, 18.02.2014, s. B6.
- [9] Rapaport, *Diamond in the world 2013* – Nowy Jork 2014 (j. angielski) . .
- [10] Wilson J., England A., *Rare gems add lustre to rally in diamonds*, „Financial Times”, 06.09.2014, s. 11.

Strony internetowe

- [1] http://www.ajediam.com/International_Diamond_Center.html (dostęp: 19.09.2014).
- [2] <http://inwestycje.pl/diamenty/Rynek-diaamentow---podsumowanie-i-prognozy;225054;0.html> (dostęp: 19.09.2014).
- [3] <http://pl.wikipedia.org/wiki/Faseta> (dostęp: 22.07.2014)..
- [4] <http://www.ekonomia24.pl/artykul/706159,785085-Zloto-zdrozeje-w-2012--Ale-czas-na-diaamenty.html> (dostęp: 27.02.2014) . .
- [5] <http://www.dicholding.com/pl/diaament/ogolne-informacje/zoa-diaamentow> (dostęp: 27.07.2014).
- [6] http://www.ajediam.com/International_Diamond_Center.html (dostęp: 17.09.2014).
- [7] http://www.idexonline.com/Diamond_Index_Drivers.asp (dostęp: 27.02.2012).
- [8] <http://www.israelidiamond.co.il/english/PolishedIndex.aspx?boneid=1759&period=0#anc1> (dostęp: 17.09.2014).
- [9] http://web.tmxmoney.com/charting.php?qm_page=44614&qm_symbol=RDI (dostęp: 29.07.2014)
- [10] <http://www.forbes.pl/diamenty-w-odwrocie-juz-wkrotce-zacznie-brakowac-diaamentow,artykuly,165840,1,1.html> (dostęp: 19.09.2014).

ANALYSIS OF INVESTMENT CONDITIONS IN THE DIAMONDS MARKET

The article presents rough diamond market development, cut and polished diamonds market development as well as the diamond jewellery market. Up to 2011 diamonds market belonged to one of the fastest growing segments of alternative investments, mainly due to investors seeking opportunities to invest surplus funds in other areas of the financial market than the stock market, bonds, commodities or currencies. Investments in the diamond market also include the purchase of shares of companies operating in this segment, i.e. mining companies and intermediaries. Diamond market is one of the few alternative investment markets of the developed system of diamonds exchange, as well as having a wide classification of traded objects.

The article shows selected indexes used in the diamond market as well as the rate of return of the shares of selected diamond mines. An analysis has been carried out of rates of return of the index Diamond Prices Index with the index WIG 20 in the period January 2006 – July 2014 as well as linear regression and polynomial regression of Diamond Prices Index in the same period. The results obtained clearly indicate that during the analyzed period, the return on the index DPI was positive and amounted to 58.1%, while the rate of return on an equity index Polish WIG 20 was negative and equal to 14.4%. Results of the polynomial regression of DPI index are significantly better - the coefficient R^2 equals to 0.92 while in the linear regression method amounted to 0.66.

Keywords: diamond market, diamonds, diamond jewellery, diamond exchanges, rate of return in diamonds, alternative investments, alternative investments.

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.44

Tekst złożono w redakcji: listopad 2014

Przyjęto do druku: grudzień 2014

Kazimierz CYRAN¹

CENA JAKO WYZNACZNIK JAKOŚCI PRODUKTÓW ŻYWNOŚCIOWYCH

Wzrastająca konkurencja między producentami żywności powoduje, że coraz częściej producenci, zabiegając o klienta, przywiązują większe znaczenie do jakości swoich wyrobów niż do ich ceny, wychodząc z założenia, że konsumenci oczekujący wysokiej jakości produktów będą skłonni zaakceptować wyższe ceny produktów. Nie zawsze jednak założenia przyjmowane przez producentów pokrywają się z odbiorem przez konsumentów. Może się zdarzyć, że jakość gwarantowana przez producenta będzie się charakteryzować innymi wartościami niż jakość postrzegana przez konsumenta, co skutkuje błędnym definiowaniem strategii realizowanej przez producenta. Brak zauważalnego związku pomiędzy wysoką ceną produktów żywnościowych a jego jakością, może być odbierany przez konsumentów jako działanie polegające na nieuzasadnionym zawyżaniu ceny. W efekcie takich działań konsumenci mogą odwracać się od poszczególnych produktów, przez co tracić będą ich producenci.

W opracowaniu podjęto próbę oceny znaczenia wysokiej ceny produktów żywnościowych jako gwarancji ich wysokiej jakości rozpatrywanej z punktu widzenia konsumenta. Pomimo uzasadnionego związku, jaki występuje pomiędzy tymi elementami po stronie producenta, zależność ta nie znajduje potwierdzenia w opiniach konsumentów. Problem braku badanego związku jest tym bardziej istotny, że potwierdzają to najbardziej świadomi konsumenci, to jest dobrze wykształceni, zamożni i najczęściej dokonujący zakupów. Uzyskane rezultaty badania wskazują, że obecnych warunkach polityka cenowa firm zakładająca, że wysokie, prestiżowe ceny dają gwarancję wysokiej jakości ich wyrobów nie znajduje potwierdzenia w odczuciach konsumentów.

W związku z tym, chcąc utrzymać wizerunek wysokiej jakości produktów, należy poszukiwać innych, skuteczniejszych sposobów jej komunikowania i uwiarygodniania. Do właściwych działań w tym zakresie można zaliczyć budowę wizerunku marki, właściwą komunikacją rynkową czy organizację systemu dystrybucji gwarantującego kontrolę, zapewnienie i utrzymanie wysokiej jakości produktów.

Słowa kluczowe: jakość, cena, żywność

1. WPROWADZENIE

Globalizacja gospodarki i wzrastająca konkurencja między producentami żywności, a tym samym szeroka oferta produktowa dla konsumentów, powodują, że coraz częściej producenci, zabiegając o klienta, przywiązują większe znaczenie do jakości swoich wyrobów niż do ich ceny, wychodząc z założenia, że konsumenci oczekujący wysokiej jakości produktów będą skłonni zaakceptować wyższe ceny produktów. Podejście takie jest uzasadnione, gdyż cena jest pochodną kosztów, jakie ponosi producent na wytworzenie produktów. Nie zawsze jednak założenia przyjmowane przez producentów pokrywają się z tożsamym odbiorem przez konsumentów i ich reakcją na tak zaplanowane działania.

¹ Dr inż. Kazimierz Cyran, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości, ul. M. Œwiklińskiej 2, 35-601 Rzeszów, e-mail: kcyran@ur.edu.pl

Może się zdarzyć, że jakość postrzegana przez producenta będzie się charakteryzować często innymi wartościami niż jakość postrzegana przez konsumenta², co może skutkować błędnym definiowaniem strategii realizowanej przez producenta. Brak zauważalnego związku pomiędzy wysoką ceną produktów żywnościowych a jego jakością może być odbierany przez konsumentów jako działanie polegające na nieuzasadnionym zawyżaniu ceny. W efekcie takich działań konsumenci mogą odwracać się od poszczególnych produktów, przez co tracić będą ich producenci.

Celem niniejszego opracowania była próba oceny zależności, jaka powinna występować między wysoką ceną produktu a odpowiadającą jej wysoką jakością mierzoną z perspektywy klienta. Problem ten jest tym bardziej istotny, że konsumenci postępują coraz bardziej świadomie, zwracając uwagę na jakość kupowanych produktów oraz ich ceny oraz występujące między tymi elementami relacje.

Mniej zamożni konsumenci są w stanie zaakceptować niższą jakość produktu oferowaną w niższej cenie, nie zgłaszając przy tym roszczeń. Dla najlepiej sytuowanych klientów zaś uzyskanie satysfakcji z wysokiej jakości zakupionych produktów jest podstawowym kryterium wyboru tych produktów w przyszłości. Z obserwacji rynku wynika również, że rośnie zainteresowanie zakupami żywności o dobrej jakości w sklepach dyskontowych, oferujących swoje towary w atrakcyjnych cenach. Uwarunkowania te sprawiają, że ryzykownym działaniem jest realizacja strategii, w której wysokie ceny produktów nie będą miały uzasadnienia w satysfakcjonującej dla konsumentów jakości oferowanych produktów.

Źródłem prezentowanych wyników są badania własne przeprowadzone w III kwartale 2014 r. na próbie 200 respondentów, mieszkańców województwa podkarpackiego. Badaną próbę wyodrębniono, wykorzystując dobór kwotowy, odzwierciedlający strukturę populacji. Przy wyznaczaniu kwot, uwzględniono takie cechy respondenta jak: płeć, wiek (w przedziałach 18–24, 25–39, 40–59, 60 i więcej lat) oraz miejsce zamieszkania (wieś, miasto do 20 tys., miasto 20–50 tys., miasto 50–100 tys. i miasto powyżej 100 tys. mieszkańców) respondentów. Ze względu na regionalny zasięg badania wyników zawartych w niniejszym opracowaniu nie należy uogólniać na populację generalną.

2. ISTOTA JAKOŚCI PRODUKTÓW ŻYWNOŚCIOWYCH

Pojęcie jakości jest trudne do jednoznacznego zdefiniowania głównie ze względu na subiektywny jej odbiór. Literatura przedmiotu podaje wiele wyjaśnień i interpretacji tego pojęcia w zależności od charakteru badanego przedmiotu, dyscypliny naukowej bądź perspektywy, z jakiej postrzegana jest jakość³. Problemy przy definiowaniu jakości wynikają z następujących przesłanek⁴:

- ocena jakości zależy od między innymi doświadczenia, wiedzy, zapotrzebowania na wyrób;
- pojęcie „jakość” ulega przemianom na skutek rozwoju ludzkości i zachodzących przemian jakościowych;

² A. Obiedzińska, *Konsument a jakość i bezpieczeństwo żywności*, „Bezpieczeństwo i Higiena Żywności” 2011/10, s. 35.

³ J. Frańś, M. Gołębiowski, A. Bielawa, *Podstawy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 151.

⁴ M. Bugdół, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008, s. 18.

- poziom świadomości pracowników i przełożonych oraz stopień wdrożenia koncepcji jakościowych w przedsiębiorstwie wpływają na ocenę jakości i praktyczne podejście do jakości wyrobów;
- wymagania klientów determinują poziom jakości wyrobów;
- jakość jest pojęciem wielowymiarowym i interdyscyplinarnym.

Geneza jakości sięga czasów starożytnych i wywodzi się z greckiego *poiotes*. Pierwszą jej definicję stworzył Platon, uznając, że „jakość konkretnych rzeczy to stopień osiągniętych przez nie doskonałości”. Pozostając przy tym aspekcie, można stwierdzić, że jakość rozumiana jest jako cel, do którego intuicyjnie dążą konsumenci i producenci, pozostający jednak bez jednoznacznej interpretacji⁵.

Bazując na dostępnej literaturze przedmiotu, jakość produktów żywnościowych można analizować w dwóch podstawowych aspektach: technicznym oraz psychologicznym. Jakość w ujęciu technicznym określana jest z pominięciem odbiorcy. Wzorcem są w tym wypadku norma, standard, projekt, a jeżeli mówi się o wysokiej jakości technicznej, to odnosi się ona do spełniania wzorców technicznych⁶. Traktowanie jakości w ujęciu technicznym i technologicznym produktu, sprowadza się do zapewnienia poziomu zgodności z wymaganiami, jakie określa prawo normujące zasady produkcji i wprowadzania do obrotu, a także stopień uwolnienia od błędów wyrobu⁷. Inne pojęcia zakładają, że wysoka jakość techniczna wyrobu oznacza, iż produkt w niewielkim stopniu różni się od modelu przyjętego jako pierwowzór doskonałości⁸.

Uwzględniając w podejściu technicznym nabywcę jako docelowego odbiorcę wytwarzanych produktów, można mówić już o marketingowym aspekcie jakości, rozumianym jako nadanie odpowiednich właściwości produktom, dzięki którym wyrób będzie spełniał wymagania i oczekiwania nabywcy⁹. Jakość w ujęciu marketingowym obejmuje cechy poszukiwawcze produktu, które nabywca jest w stanie ocenić przed zakupem, oraz cechy, które musi przyjmować na wiarę. Autorzy wielu publikacji dokonują również podziału elementów produktu na materialne i niematerialne, wpływające na ocenę jakości przez konsumentów, a także poziom ich zadowolenia z użytkowania produktu¹⁰.

Jakość produktu odmiennie postrzega konsument. Wynika to z oczekiwań nabywcy w stosunku do określonego produktu. Dla użytkownika ważne będzie zaspokojenie potrzeb funkcjonalnych, takich jak komfort użytkowania, niezawodność, ekonomiczność, i niefunkcjonalnych, na przykład budowania image'u, zaspokojenia potrzeb estetycznych.

Do oceny jakości konsument stosuje różne kryteria weryfikacji. Często jakość produktu klient postrzega głównie przez pryzmat ceny, którą interpretuje się jako miernik atrybutów wyrobów, jakie proponuje producent. Istnieje przekonanie, że im lepszą jakość ma produkt, tym jego wartość użytkowa jest wyższa, co w konsekwencji przekłada się na wysokość ceny.

⁵ L. Wasilewski, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo WSzKPiZ, Warszawa 1998, s. 20.

⁶ Z. Bosiakowski, A. Kostrzewa, *Jakość produkcji jako problem ekonomiczny*, „Ekonomista” 1969/3, s. 757.

⁷ R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 35–37.

⁸ Z. Bosiakowski, A. Kostrzewa, *Jakość produkcji jako problem ekonomiczny*, „Ekonomista” 1969/3, s. 757.

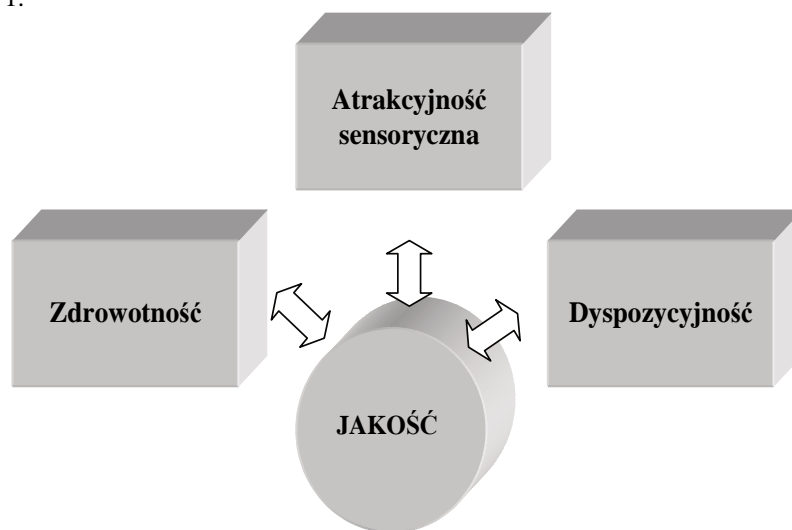
⁹ W. Prusak, *Zarządzanie jakością. Wybrane elementy*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 16.

¹⁰ S. Białoskurski, *Wpływ jakości produktów spożywczych na decyzje zakupowe nabywców finalnych*, „Marketing i Rynek” 2011/9, s. 32.

Powołując się na literaturę, można wskazać więc podwójną rolę ceny: jako miernika jakości oraz jako poświęconego pieniężnego wkładu. Wielu konsumentów staje przed dylematem – wysoka cena z jednej strony sugeruje wysoką jakość, z drugiej zaś wiąże się z dużym poświęceniem finansowym. Dlatego też w zależności od sposobu, w jakim informacja o cenie zostanie przedstawiona, może wpływać na wybór konsumentów¹¹.

Na postrzeganie jakości wpływają również zasygnalizowane wcześniej elementy, takie jak niezawodność oraz trwałość. Konsument akceptuje produkt wraz z jego czasową zdolnością do zaspokajania potrzeby oraz dostarczanym poziomem zadowolenia. Należy również zaznaczyć, że jakość utożsamiana z zaspokojeniem potrzeb nie ogranicza się jedynie do cech funkcjonalnych, a obejmuje również satysfakcję wynikającą z samego posiadania danego produktu bądź korzystania z usługi¹².

Jakość produktów żywnościowych najlepiej opisuje definicja zaproponowana przez C. Szczuckiego, a później uzupełniona przez Ninę Baryłko-Piekielną, w której jakość produktów żywnościowych oznacza stopień zdrowotności, atrakcyjności sensorycznej i dyspozycyjności w szerokim konsumenckim i społecznym zakresie znaczeniowym, istotnym tylko w granicach możliwości wyznaczonych przewidzianymi dla produktów surowcami, technologią i ceną¹³. Do tak definiowanej jakości produktów żywnościowych odnosi się wielu autorów, uzupełniając poszczególne elementy, które zaprezentowano na rycinie 1.



Ryc. 1. Typologia jakości żywności

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.I. Zalewski, *Zarządzanie jakością produkcji żywności*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2008, s. 292.

¹¹ K. Zięba, *Zależność między ceną a jakością produktów a ich wpływ na decyzje konsumentów*, [w:] *Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości*, red. S. Makarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005, s. 202.

¹² R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 35–37.

¹³ N. Baryłko-Piekielna, *Zarys analizy sensorycznej żywności*, WNT, Warszawa 1975, s. 300.

Analizę składową jakości żywności należy rozpocząć od najważniejszego elementu, jakim jest zdrowotność danego produktu, obejmująca wartość dietetyczną, energetyczną, odżywczą oraz bezpieczeństwo dla zdrowia. Wartość dietetyczną należy utożsamiać ze stopniem łatwości, z jakim organizm jest w stanie przyswoić poszczególne składniki zawarte w produkcie spożywczym, a oddaje ją ilość energii przekazywanej organizmowi do jego funkcjonowania, jaką jest wstanie dostarczyć dany produkt.

Drugim ważnym składnikiem, na który konsumenci zwracają szczególną uwagę, dokonując wyboru produktów spożywczych, jest ich wartość odżywcza. Pod tym pojęciem należy rozumieć zdolność danego produktu do dostarczania składników odżywczych, będących materiałem budulcowym (węglowodany, białka, tłuszcze witaminy i sole mineralne)¹⁴.

Kolejnym elementem tworzącym wyobrażenie o jakości jest bezpieczeństwo zdrowotne produktu, które należy rozumieć jako dostarczanie nabywcy towaru niezagrażającego jego zdrowiu i życiu, ze szczególnym uwzględnieniem stosowanych substancji dodatkowych i aromatów, poziomu substancji zanieczyszczających, cech organoleptycznych¹⁵.

Czynnikiem, który ma największe znaczenie przy wyborze produktów spożywczych oraz określa poziom jakości w ocenie konsumentów, jest atrakcyjność sensoryczna produktu. Wygląd zewnętrzny stanowi pierwszą i niekiedy najważniejszą ocenę produktu, dokonaną za pomocą zmysłów. Jest to suma wrażeń wzrokowych, w której skład wchodzi kształt, barwa, wielkość, a także wygląd wewnętrzny, uwidoczniiony przez przełamanie bądź przekrojenie produktu.

Ważnym elementem oceny sensorycznej produktu żywnościowego jest smakowitość. Należy ją rozumieć jako zbiór połączonych ze sobą ściśle współzależnych wrażeń smakowych i zapachowych, które konsument odczuwa w momencie bezpośredniej konsumpcji danego produktu. Połączenie tych dwóch, odrębnych zmysłów daje możliwość pełnej oceny smakowitości produktu. Pozostałe elementy należące do tej grupy to konsystencja i tekstura. Konsystencja określa funkcjonalną i sensoryczną ocenę właściwości związanych z twardością, łamliwością oraz z kształtem i rozmiarami występujących cząsteczek. Tekstura z kolei odnosi się również do powierzchniowych właściwości żywności, takich jak wilgotność czy soczystość. Na charakter konsystencji mają wpływ warunki przetwarzania i przechowywania produktów, dlatego producenci, widząc, jak ważną rolę odgrywa tekstura w wyborach konsumenckich, stosują różnorodne praktyki zwiększające i utrwalające jej atrakcyjność.

Czynnikami równie ważnymi, jak wcześniej wymienione, są elementy tworzące dyspozycyjność produktu. Na elementy te składa się trwałość produktu rozumiana jako stopień, w jakim jest możliwe zabezpieczenie właściwości jakościowych produktu przed niekorzystnymi zmianami związanymi z transportem bądź przechowywaniem. Konsumenty mają również wymagania związane z wielkością nabywanego dobra. W celu zapewnienia większej wygody producenci oferują swoje produkty paczkowane zgodnie z zapotrzebowaniem oraz przyzwyczajeniami konsumentów. Istotnym elementem jest łatwość przygotowania produktu, czyli jego właściwości, które stanowią o wygodzie przyrządzania oraz spożywania tego produktu¹⁶.

Wymienione elementy stanowią istotę jakości produktu żywnościowego. Dobór od-

¹⁴ W. Nierzwicki, *Jakość żywności*, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa, Gdańsk 2010, s. 13–38.

¹⁵ DzU 2006 nr 171, poz. 1225.

¹⁶ W. Nierzwicki, *Jakość żywności*, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa, Gdańsk 2010, s. 64–71.

powiedniej receptury, surowców oraz dodatków, a także sam proces technologiczny stanowią o jakości produktu żywnościowego w ujęciu technicznym. Jednakże w rzeczywistości konsument ocenę jakości towaru opiera na wyobrażeniu o produkcie, co jest wynikiem ograniczonej możliwości sprawdzenia oraz bezpośredniej oceny jakości dobranych składników¹⁷. Dlatego też ważna jest rola producenta przy odpowiednim wyeksponowaniu takich atrybutów produktu, dzięki którym jakość będzie postrzegana jako element marketingowej kreacji oraz przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

3. ZWIĄZEK JAKOŚCI Z CENĄ PRODUKTU I ICH WPŁYW NA ZACHOWANIA KONSUMENTÓW

Na zachowania konsumentów na rynku żywności wpływa wiele determinantów, a decyzje podejmowane przez nich są wypadkową wpływu poszczególnych czynników na decyzje zakupowe. Do czynników tych – oprócz wspomnianej już jakości produktów – należy cena produktów żywnościowych. Jej nadrzędne cele to informowanie o społecznych kosztach wytwarzania, wpływanie na kształt struktury konsumpcji oraz zapewnienie równowagi na rynku. Cena ściśle związana z produktem pełni funkcję marketingową w oczach konsumentów. Odzwierciedla ona między innymi koszt pieniężny, jaki musi ponieść konsument, chcąc nabyć produkt, a także określa koszt utraconych możliwości.

Ograniczone dochody konsumentów sprawiają, że nabywcy żywności często ulegają marketingowym zabiegom związanym z promocją cenową czy wyprzedają organizowaną w poszczególnych punktach sprzedaży, co umożliwia obniżenie kosztów zaopatrzenia w żywność¹⁸. Przy dużym nasyceniu rynku żywnościowego produktami, które w podobny sposób zaspokajają określoną potrzebę, konsumenci często kierują się niższą ceną produktu przy jego wyborze, a wysoka cena produktu jest generalnie czynnikiem zniechęcającym dla konsumenta¹⁹.

Cena jest dla nabywcy czynnikiem determinującym postrzegania jakości i wywiera wpływ na decyzje o zakupie produktów konsumpcyjnych, w tym żywności²⁰. Relacje między jakością a ceną są badane od ponad 65 lat. W 1945 r. T. Scitovsky odkrył, że istnieje zależność między jakością produktu a jego ceną, publikując wyniki swoich badań na łamach „Review of Economic Science”²¹. Publikacja ta stała się początkiem ery badań nad tym zjawiskiem zarówno w aspekcie ekonomicznym, ale również psychologicznym i socjologicznym. W przeszłości dominował pogląd, że wysoka cena jest odzwierciedleniem wysokiej jakości, a przynajmniej daje prawdopodobieństwo jej otrzymania. Natomiast niska cena prowadziła do przekonania, że konsument nabywa produkt o niskiej jakości. Wybór produktu był dyktowany głównie dostępnością, następnie ceną, a na końcu jakością. Obecnie rynek jest mocno nasycony produktami, co paradoksalnie wręcz utrudnia konsumentowi podjęcie decyzji zakupowych. Współcześnie – ze względu na rozwój technologiczny oraz świadomość i wymagania konsumentów wobec produktów – relacje między jakością a ceną wyglądają zupełnie inaczej. Coraz częściej uczestnicy rynku mają do czynienia ze zjawiskiem komodyzacji, gdzie wyroby tracą swój unikatowy i niepowtarzalny wizerunek,

¹⁷ A. Iwanicka, *Jakość produktów mleczarskich w opiniach nabywców finalnych*, „Marketing i rynek” 9/2011, s. 25.

¹⁸ P. Waniowski, D. Sobotkiewicz, M. Daszkiewicz, *Marketing: teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2010, s. 57.

¹⁹ M. Świątkowska, *Psychologia ceny*, „Forum Żywności Mrożonej” 2/2 (2004), s. 34–35.

²⁰ J. Stobiecka, *Kierunki badań nad rozwojem nowych produktów*, „Marketing” 2001/I; K. Żelazna, I. Kowalczyk, B. Mikuta, *Ekonomika konsumpcji elementy teorii*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2002.

²¹ M. Bugdol, *Cena i jakość*, „Problemy jakości” 2011/5, s. 10.

co utrudnia kupującym odróżnienie wyrobu wysokiej jakości od innych. Postrzeganie relacji pomiędzy jakością i ceną może zależeć od wielu czynników, których istota tkwi zarówno w samej strukturze i składzie produktu, jak i w otoczeniu bądź cechach, które wyróżniają danego kupca²².

Paweł Nowak, na podstawie badań wybitnych ekonomistów oraz naukowców, którzy analizowali relacje ceny i jakości przez wiele lat, dochodzi do wniosków, które w skrócie generalizują percepcję jakości i ceny²³. Autor wskazuje rodzaj produktu oraz cechy konsumenta jako czynniki, które określają relacje między ceną a jakością. Produkty, które są słabo zróżnicowane jakościowo, nie są przez konsumentów postrzegane przez pryzmat ceny, ponieważ funkcjonuje ona jako wyznacznik kosztów. Znaczenie ceny wzrasta, gdy zróżnicowanie produktów również się poszerza. Im więcej jest widocznych różnic między produktami, tym większe są niepewność i ryzyko wyboru niewłaściwego lub wadliwego produktu. W takim momencie konsumenci, którzy odczuwają presję ryzyka i niepowodzenia, stają się bardziej skłonni traktować cenę jako czynnik, który wyznacza jakość danego produktu. Podobnie ma się rzecz, gdy mamy do czynienia z szerokim wachlarzem cen produktów. Im więcej pozycji cenowych do wyboru, tym konsument, starając się podjąć słuszną decyzję, wyższą cenę często odbiera jako sygnał wyższej jakości.

Na postrzeganie relacji jakość – cena wpływają również czynniki społeczno-demograficzne, w tym wykształcenie konsumentów oraz ich wiek. Młodzi konsumenci, którzy z reguły nie mają znaczącej wiedzy na temat rynku, będą bardziej skłonni brać pod uwagę przy decyzjach zakupowych czynniki zewnętrzne, w tym ceny produktów. Z kolei doświadczeni i dobrze wykształceni konsumenci zazwyczaj mają większą zdolność selekcji oraz oceny informacji na temat produktów, rezygnują więc ze wskazówek zewnętrznych, takich jak cena.

Kolejnym czynnikiem warunkującym postrzeganie ceny jako wyznacznika jakości produktu jest proces użytkowania, innymi słowy – doświadczenie z danym produktem. Wzajemna relacja jakości i ceny traci na wartości i z czasem słabnie, gdy nabywca posiada coraz więcej informacji na temat produktu. W długiej perspektywie czasowej cena w większym stopniu wyznacza jakość produktu i zadowolenie z niego, ale jako informacja na temat jakości staje się dla nabywcy mniej ważna. Cena ma największą szansę być wyznacznikiem jakości w momencie, gdy konsument nabywa produkt pierwszy raz.

Wszystkie wymienione koncepcje i modele wskazują na powiązania jakości i ceny oraz wielu innych czynników, które finalnie składają się na decyzje nabywcze. Podstawą decyzji konsumentów jest suma korzyści, które wynikają z zakupu. Wartość produktu jest rezultatem osobistej oceny stopnia zaspokojenia potrzeby klienta. Wartość postrzegana przez konsumentów odbierana jest jako różnica między przewidywanymi korzyściami a kosztami, które wynikają z nabycia produktu. Bardzo ważnym elementem w procesie dostarczania wartości produktu dla klienta jest odnalezienie związku pomiędzy wartością użytkową a ceną, jaką musiał zapłacić nabywca. Na podstawie tej relacji powstaje pytanie, jak dużą wartość mają dla konsumenta korzyści, które będzie czerpał z zakupionego produktu. Odpowiedź zawsze będzie miała charakter subiektywny, choć satysfakcja z uzyskanych korzy-

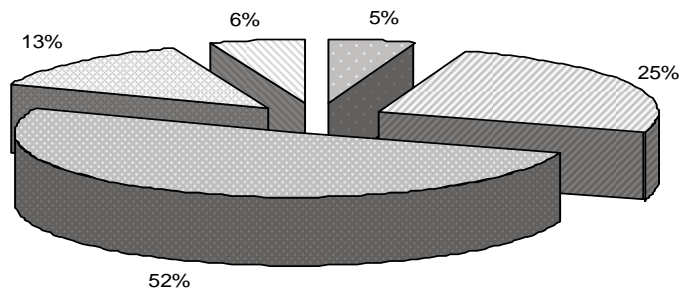
²² P. Nowak, *Wykorzystanie ceny w ocenie jakości produktów*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, 2008/2, s. 106.

²³ P. Nowak, *Wykorzystanie ceny w ocenie jakości produktów*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas* 2008/2, s. 106.

ści na pewno przyczyni się do budowania odpowiednich relacji producenta z klientami²⁴.

4. WYSOKA CENA JAKO GWARANCJA WYSOKIEJ JAKOŚCI PRODUKTÓW ŻYWNOŚCIOWYCH

Z analizy literatury wynika, że cena ma ścisły związek z jakością produktów żywnościowych. Wysokiej jakości żywność może być wytworzona z dobrej jakości surowców, które zwiększają koszty, co przekłada się w efekcie końcowym na cenę finalną. Źródłem kosztów kształtujących cenę są również zaawansowane i drogie technologie umożliwiające wytworzenie wysokiej jakości produktów. Przyjmując założenie, że głównym elementem kształtującym cenę żywności są koszty jej wytworzenia, to właśnie droga żywność powinna gwarantować jej wysoką jakość. Jak się jednak okazuje konsumenci, stosując własny system oceny, nie potwierdzają tej zależności – wyrazem tego są opinie zaprezentowane na rycinie 2.



□ zdecydowanie tak □ raczej tak □ raczej nie □ zdecydowanie nie □ brak zdania

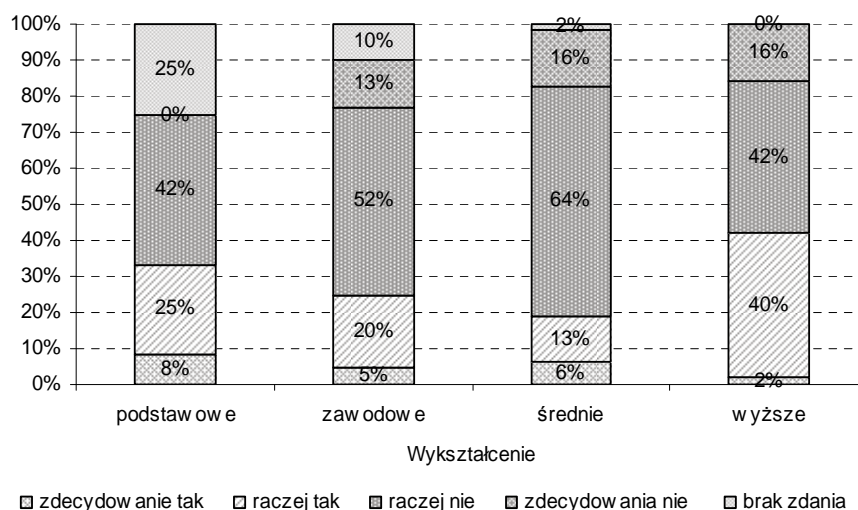
Rys. 2. Opinie na temat wysokiej ceny jako gwarancji wysokiej jakości produktów żywnościowych

Źródło: obliczenia na podstawie badań własnych

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują na słaby związek, jaki występuje między wysoką jakością produktów, której zapowiedzią i gwarancją jest wysoka cena, po której oferowane są te produkty. Zaledwie 1/3 pytanym konsumentów przyznaje, że wysokie ceny produktów żywnościowych gwarantują wysoką jakość tych towarów. Na wysoką jakość drogiej żywności zdecydowanie wskazuje zaledwie 5% pytanym, podczas gdy przeciwnego zdania jest 13% badanych.

W celu pełnego wyjaśnienia badanych zależności w dalszej analizie dokonano porównania odpowiedzi respondentów zróżnicowanych pod względem wykształcenia (rys. 3).

²⁴ S. Makarski, *Wartość produktu jako podstawa konkurencyjności rynkowej firm*, [w:] *Zarządzanie marketingowe logistyczne w tworzeniu wartości produktu*, red. S. Makarski, Wydawnictwo URZ, Rzeszów 2010, s. 17.



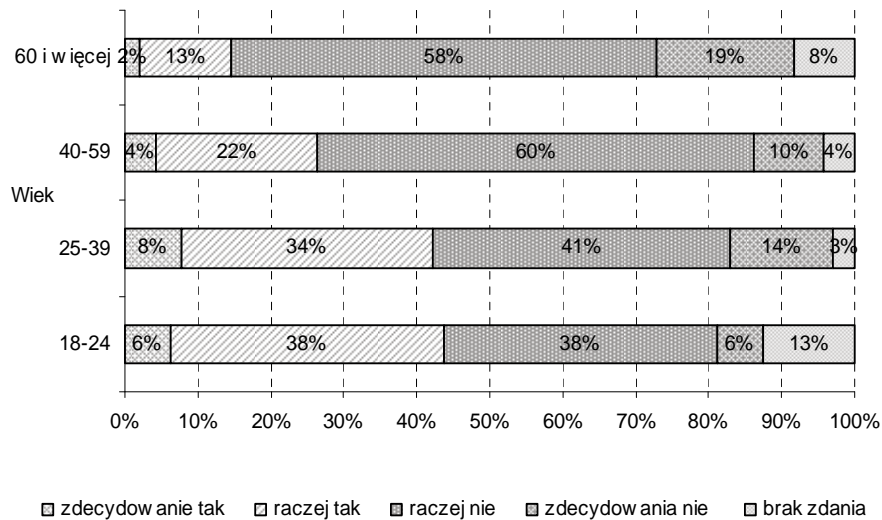
Rys. 3. Struktura odpowiedzi na pytanie: Czy wysoka cena produktu żywnościowego jest gwarancją jego wysokiej jakości (z uwzględnieniem wykształcenia respondentów)

Źródło: obliczenia na podstawie badań własnych

Po wprowadzeniu do oceny związku, jaki występuje między wysoką ceną produktu a jej jakością, zmiennej różnicującej poziom wykształcenia, okazało się, że wraz ze wzrostem wykształcenia rośnie sceptycyzm wobec teorii, która zakłada, że bardzo wysoka cena gwarantuje wysoką jakość oferowanych produktów żywnościowych. Przejawia się to malejącym udziałem odpowiedzi wskazujących na taki związek przy jednoczesnym wzroście liczby pytanym mających przeciwne zdanie. Za najbardziej wartościowe należy uznać opinie respondentów z wykształceniem wyższym, których stanowisko można potraktować jako najbardziej wyważone i obiektywne, o czym świadczy chociażby brak osób niemających wyrobionego zdania w tym zakresie. W grupie tej nie następuje wprawdzie całkowita negacja badanego związku wysokiej ceny i wysokiej jakości, który zauważa około 40% badanych, ale zdecydowanie większa grupa badanych (58%) twierdzi jednak, że wysoka cena nie daje gwarancji uzyskania produktów wysokiej jakości.

Duży wpływ na decyzje nabywcze konsumentów i opinie związane z tymi decyzjami ma wiek konsumentów. Czynnikiem ten z jednej strony związany jest ze stanem wiedzy, jaki posiadają konsumenci w określonym wieku, a z drugiej odzwierciedla ich dotychczasowe doświadczenie rynkowe.

Wykorzystując kryterium wieku do porównania poglądów na temat znaczenia wysokiej ceny jako gwarancji wysokiej jakości produktów żywnościowych, można zaobserwować duże zróżnicowanie opinii między poszczególnymi grupami wiekowymi (rys. 4).

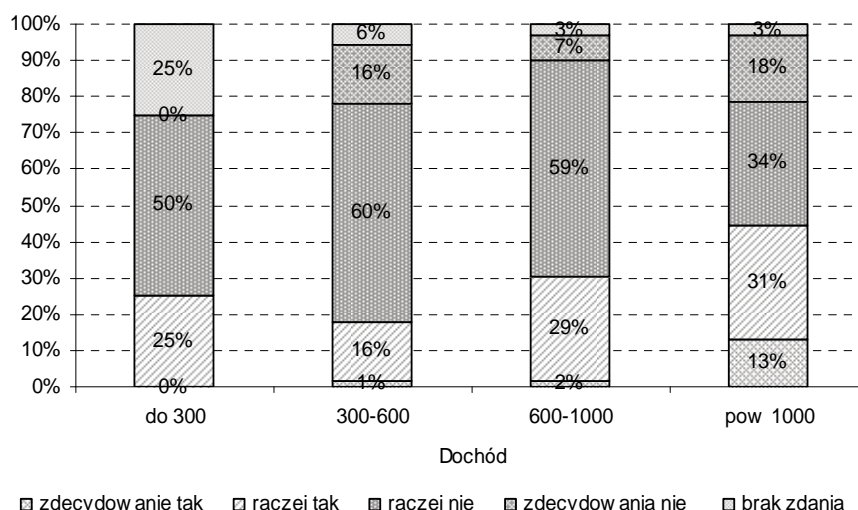


Rys. 4. Struktura odpowiedzi na pytanie: Czy wysoka cena produktu żywnościowego jest gwarancją jego wysokiej jakości (z uwzględnieniem wieku respondentów)

Źródło: obliczenia na podstawie badań własnych

Największą grupę zwolenników teorii zakładającej, że wysoka cena produktów żywnościowych jest gwarancją ich wysokiej jakości, stanowią najmłodszy z badanych respondentów. Opinie tej grupy w zakresie badanego problemu są podzielone po połowie, przy dużym (13%) udziale przedstawicieli niemających sprecyzowanego zdania w badanym zakresie. Wraz ze wzrostem wieku obserwuje się spadek udziału pytanych potwierdzających występowanie badanej zależności. Wynika to zapewne z doświadczenia, jakie wraz z wiekiem i liczbą decyzji nabywczych oraz ich skutków nabywają konsumenci. Wraz z wiekiem od drugiej w kolejności grupy wiekowej obserwuje się wzrost liczby niezdecydowanych osób, co może świadczyć o słabnącej roli relacji cenowo jakościowych dla reprezentantów tych grup w decyzjach nabywczych lub o braku doświadczeń własnych konsumentów na przykład starszych grup, którzy nie dokonują samodzielnie zakupów.

Jako ostatni podział respondentów i wynikający z tego rozkład odpowiedzi zastosowano dochód w przeliczeniu na członka gospodarstwa domowego (rys. 5).



Rys. 5. Struktura odpowiedzi na pytanie: Czy wysoka cena produktu żywnościowego jest gwarancją jego wysokiej jakości (z uwzględnieniem dochodu respondentów)

Źródło: obliczenia na podstawie badań własnych

Wykorzystanie dochodu jako kryterium różnicującego opinie badanych na temat badanego zjawiska wskazuje na dodatnią zależność, jaka występuje między poziomem dochodu a akceptacją zależności występującej między wysoką ceną a gwarancją jakości produktów żywnościowych. Największym sceptycyzmem w tym zakresie odznaczają się przedstawiciele najmniej zamożnej grupy dochodowej, którzy bardzo często nie mają możliwości zweryfikowania badanych zależności, ponieważ ich budżet nie pozwala na zakupy droższych produktów. Wraz ze wzrostem dochodów obserwuje się zmianę poglądów w badanym zakresie, co przejawia się w rosnącej liczbie wskazań potwierdzających fakt, że drogie produkty cechują się wysoką jakością. Pomimo tego trendu nie można uznać, że wysoka cena gwarantuje wysoką jakość, gdyż nawet w wypadku najzamożniejszej grupy dochodowej więcej niż połowa badanych twierdzi, że nawet bardzo wysoka cena nie gwarantuje najwyższej jakości. Wiarygodności opinii tej grupy dochodowej dodaje najmniejszy udział badanych, którzy nie mają jasno sprecyzowanego zdania w tej kwestii.

5. PODSUMOWANIE

Konsumenci w swoich decyzjach zakupowych zachowują się coraz bardziej racjonalnie, co przejawia się tym, że wybory przez nich dokonywane bazują na zdobytych wcześniej wiedzy i doświadczeniu. Analiza zjawisk rynkowych wskazuje na rosnące znaczenie jakości produktów jako kryterium ich wyboru. Jednym z czynników kształtujących jakość żywności są surowce wykorzystane do jej wytworzenia i technologia produkcji, czyli elementy kosztochłonne. Wysokiej jakości surowce i kosztowne technologie generują wyższe koszty, co powinno się przekładać na wyższe ceny, gwarantując przy tym wysoką jakość produktów. Mimo wymienionych argumentów analiza postaw konsumentów wskazuje jednak na to, że wysoka cena niestety nie gwarantuje wysokiej jakości produk-

tów żywnościowych. Problem braku badanego związku jest tym bardziej istotny, że najbardziej wskazują na jego brak najbardziej świadomi konsumenci – dobrze wykształceni, zamożni i najczęściej dokonujący zakupów. Uzyskane rezultaty badania wskazują, że obecnych warunkach polityka cenowa firm zakładająca, że wysokie, prestiżowe ceny dają gwarancję wysokiej jakości ich wyrobów, nie znajduje potwierdzenia w odczuciach konsumentów. Tym samym wykorzystywanie racjonalnych argumentów o związku wysokiej ceny z wysoką jakością nie znajduje wymiernego zrozumienia wśród nabywców żywności, a przez to formułowana w ten sposób strategia nie przynosi firmom zamierzonych korzyści.

W związku z tym, chcąc utrzymać wizerunek wysokiej jakości produktów, należy poszukiwać innych, skuteczniejszych sposobów jej komunikowania i uwiarygodniania. Do właściwych działań w tym zakresie można zaliczyć budowę wizerunku marki, właściwą komunikację rynkową czy organizację systemu dystrybucji gwarantującego kontrolę, zapewnienie i utrzymanie wysokiej jakości produktów. Działania takie okazują się bardziej skuteczne w uwiarygodnianiu jakości oferowanych produktów, czego dowodzą pozytywne opinie na temat wysokiej jakości markowych produktów żywnościowych czy produktów oferowanych przez sklepy firmowe.

LITERATURA

- [1] Baryłko- Piekielna N., *Zarys analizy sensorycznej żywności*, WNT, Warszawa 1975.
- [2] Białoskurski S., *Wpływ jakości produktów spożywczych na decyzje zakupowe nabywców finalnych*, „Marketing i Rynek” 9/2011.
- [3] Bosiakowski Z., Kostrzewa A., *Jakość produkcji jako problem ekonomiczny*, „Ekonomista” 1969/3.
- [4] Bugdol M., *Cena i jakość*, „Problemy jakości” 2011/5.
- [5] Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008.
- [6] DzU 2006 nr 171, poz. 1225.
- [7] Frąs J., Gołębiowski M., Bielawa A., *Podstawy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- [8] Iwanicka A., *Jakość produktów mleczarskich w opiniach nabywców finalnych*, „Marketing i rynek” 2011/9.
- [9] Karaszewski R., *Zarządzanie jakością*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, 2005.
- [10] Makarski S., *Wartość produktu jako podstawa konkurencyjności rynkowej firm*, [w:] *Zarządzanie marketingowe logistyczne w tworzeniu wartości produktu*, red. S. Makarski, Wydawnictwo URZ, Rzeszów 2010.
- [11] Nierzwicki W., *Jakość żywności*, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa, Gdańsk 2010.
- [12] Nowak P., *Wykorzystanie ceny w ocenie jakości produktów*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2008/2, s. 106.
- [13] Obiedzińska A., *Konsument a jakość i bezpieczeństwo żywności*, „Bezpieczeństwo i Higiena Żywności” 2011/10.
- [14] Prusak W., *Zarządzanie jakością. Wybrane elementy*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.
- [15] Stobiecka J., *Kierunki badań nad rozwojem nowych produktów*, „Marketing” 2001/I.
- [16] Świątkowska M., *Psychologia ceny*, „Forum Żywności Mrożonej” 2004/2.
- [17] Waniowski P., Sobotkiewicz D., Daszkiewicz M., *Marketing: teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2010.
- [18] Wasilewski L., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo WSzKPiz, Warszawa 1998.

- [19] Zięba K., *Zależność między ceną a jakością produktów a ich wpływ na decyzje konsumentów*, [w:] *Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości*, red. S. Makarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005.
- [20] Żelazna K., Kowalczyk I., Mikuta B., *Ekonomika konsumpcji elementy teorii*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2002.

PRICE AS A DETERMINANT OF THE FOOD PRODUCTS QUALITY

Increasing competition among food producers causes, striving for customer by manufacturers, attached greater importance to the quality of their products than for their price, assuming that consumers are expecting high quality products will accept higher prices for products. Assumptions not always accepted by manufacturers coincide with the reception by consumers. It may happen that the quality guaranteed by the manufacturer will be characterized by different values than the quality perceived by the consumer, resulting in a false defining the strategy pursued by the manufacturer. Lack of noticeable relationship between the high price of food and its quality can be perceived by consumers as an activity involving the unjustified inflate prices. As a result consumers can turn away from each product, and their manufacturers.

The study attempts to assess the significance of the high price of food products as a guarantee of their quality perceived from the perspective of the consumer. Despite reasonable relationship that exists between these elements on the side of the manufacturer, this relationship is not confirmed in the opinions of consumers. Lack of this relationship is more important because it is confirmed by the most conscious consumers, it is well-educated, affluent and mostly making purchases. The obtained results of the study indicate that companies current pricing conditions assuming that high, prestigious prices guarantee a high quality of their products is not supported by the feelings of consumers.

Therefore, in order to maintain the image of high quality products, it should be looked for other, more effective ways of communication and authenticate. For appropriate action in this area may include the construction of a brand image, market communication and proper organization of the distribution system to guarantee control, provide and maintain high quality products.

Keywords: quality, price, food

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.45

Tekst złożono w redakcji: listopad 2014
Przyjęto do druku: grudzień 2014

Paulina FILIP¹

ZNACZENIE KAPITAŁU FINANSOWEGO W PROCESACH ROZWOJOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Pieniądz warunkuje i determinuje funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa. Dostępność kapitałów oraz ich koszty mają szczególnie istotne znaczenie dla rozwoju oraz ekspansji małych i średnich przedsiębiorstw. Z kolei możliwości rozwojowe przekładają się na wzrost konkurencyjności tych przedsiębiorstw i umocnienie ich pozycji na rynku. Przeprowadzone na terenie województwa podkarpackiego badania w grupie mikro i małych przedsiębiorstw pomogły określić, jakie według badanych przedsiębiorców czynniki ograniczają rozwój przedsiębiorczości i jakie bariery finansowe są najważniejsze przy kontynuowaniu działalności. Badane przedsiębiorstwa stale podkreślają ogólny brak kapitału, nie rozgraniczając przy tym źródła jego pochodzenia. W opinii przedsiębiorców działających w województwie podkarpackim największymi barierami finansowymi są brak zachęt i oddziaływania instytucji otoczenia biznesu, konieczność wniesienia wkładu własnego oraz niechęć do ryzyka finansowego i obawy o terminową spłatę. Duża ostrożność firm w korzystaniu z zewnętrznych możliwości pozyskania kapitału może być jedną z podstawowych przyczyn ich mało dynamicznego wzrostu, mimo dość długiego funkcjonowania w warunkach systemu rynkowego. Przedsiębiorcy mają dostęp do informacji o możliwościach finansowania prowadzonego biznesu. Brakuje im odpowiednich form instytucjonalnego wsparcia ze strony zewnętrznych pożyczkodawców. Likwidacja stwierdzonych barier i ograniczeń, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, z pewnością przyczyni się w przyszłości do zintensyfikowania wykorzystywania różnorodnych źródeł finansowania w bieżącej i rozwojowej działalności przedsiębiorstw małej skali. Kapitał finansowy jest zasobem pożądanym, stwarza możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo MSP, kapitał finansowy, rozwój.

1. WPROWADZENIE

W modelach opisujących wzrost przedsiębiorczości zakłada się, że na proces zakładania i wzrostu firmy istotnie wpływa na wiele czynników. Ważny w tym procesie jest posiadany kapitał. Bez zaangażowania odpowiedniej ilości środków finansowych nie jest możliwy ani rozwój przedsiębiorstwa, ani utrzymanie jego konkurencyjnej pozycji na rynku. Kapitał warunkuje i determinuje funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa na każdym etapie jego rozwoju². O tym, z jakich źródeł finansowych, czy i w jakim stopniu przedsiębiorstwa mogą skorzystać decyduje kilka czynników. Zalicza się do nich przede wszystkim wielkość firmy, fazę rozwoju, potrzeby inwestycyjne, dostępność do kapitału³.

¹ Dr Paulina Filip, Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii, ul. M. Œwiklińskiej 2a, 35–959 Rzeszów, mail: paola@ur.edu.pl

² P. Szczepankowski, *Zarządzanie finansami we współczesnych przedsiębiorstwach*, t. II: *Finansowanie i działalność inwestycyjna przedsiębiorstw*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009, s. 25.

³ M. Matejun, *Wspomaganie i finansowanie rozwoju MSP*, Difin, Warszawa 2011, s. 56.

Pozyskiwanie kapitału to element złożonego procesu finansowania, który koncentruje się na zaopatrzeniu przedsiębiorstwa w kapitał, a działanie to służy optymalizacji i racjonalizacji prowadzonej aktywności⁴. W szerokim ujęciu proces ten obejmuje nie tylko sposoby alokowania kapitału, ale także kształtowania optymalnej struktury kapitałowej. To proces, w którym wyróżnia się różne etapy: między innymi określenie potrzeb kapitałowych przedsiębiorstwa, kierowanie dopływem środków finansowych, kształtowanie wyniku finansowego, kierowanie wykorzystaniem zewnętrznych środków finansowych, analiza ich efektywności i inne. Sukces współczesnego przedsiębiorstwa bowiem – jak podaje Lucyna Lewandowska – zależy w 33% od dobrego pomysłu, w 33% od dobrego zarządzania przedsiębiorstwem i w 34% od kapitału. Zatem kapitał odgrywa ważną rolę w biznesie⁵.

Wśród polskich przedsiębiorców z sektora małej i średniej skali (MSP) od lat dominuje przekonanie, że prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się z wieloma ograniczeniami. Według danych Eurobarometru z 2013 r. Polska ma drugi, najwyższy po Hiszpanii, wskaźnik porażek biznesowych wśród krajów Unii Europejskiej. Wskaźnik ten to procentowy udział dorosłej ludności w wieku powyżej 15 lat wśród ogółu, która prowadziła działalność gospodarczą, ale zakończyła ją z powodu porażki. Wskaźnik ten wynosi dla Polski 15% i jest o cztery punkty procentowe wyższy niż średnia dla krajów Unii Europejskiej⁶. Ostatnie wyniki corocznego raportu *Global Entrepreneurship Monitor* przygotowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wskazują także na niepokojące postawy wśród polskiego społeczeństwa⁷. Pokazują, że 56% Polaków nie zakłada biznesu w obawie przed porażką, co nadaje rangę prowadzonym analizom, zwłaszcza w ujęciu regionalnym. Jako obszar badań wybrano województwo podkarpackie. Wskaźniki tworzenia przedsiębiorstw w podkarpackim są bowiem najniższe w skali kraju⁸.

Rozwój regionu jest skumulowanym procesem rozwoju realizującym się w skalach lokalnych, a czynniki rozwoju mogą mieć charakter zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny⁹. Celem głównym prowadzonych badań było przedstawienie barier finansowych przy prowadzeniu działalności gospodarczej, a także wskazanie czynników w grupie mikro- i małych przedsiębiorstw decydujących o ich dalszym rozwoju, ze zwróceniem wnikliwej uwagi na czynniki związane z dostępnością do kapitału.

2. KAPITAŁ I JEGO ROLA W KREACJI WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Kapitał jest pojęciem wieloznacznym, różnie definiowanym przez różnych autorów. W ekonomii kapitał to jeden z trzech podstawowych czynników produkcji, obok pracy i ziemi. Posiadanie kapitału umożliwia prowadzenie działalności gospodarczej, w wyniku

⁴ R. Wolański, *Kredyty preferencyjne dla MSP*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne problemy usług nr 80, Szczecin 2012, s. 37.

⁵ L. Lewandowska, *Niekonwencjonalne formy finansowania przedsiębiorczości*, ODDK, Gdańsk 2000, s. 15.

⁶ <http://een.ec.europa.eu>; *Polski przedsiębiorca w sytuacji kryzysowej*, PARP, Warszawa 2014.

⁷ *GEM 2013 Global Report*, <http://www.gemconsortium.org>.

⁸ Na 10 tys. mieszkańców było zarejestrowanych w regionie 732 podmiotów prowadzących działalność zgodnie z ustawą o swobodzie działalności gospodarczej. *Podmioty gospodarki narodowej w rejestrze Regon w województwie podkarpackim. Stan na koniec 2013 r.*, Urząd Statystyczny Rzeszów, www.stat.gov.pl cps/rde/xbcr/rzesz/ASSETS_Podmioty_gosp_2013.pdf.

⁹ B. Filipiak, J. Ruszała, *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Difin, Warszawa 2009, s. 76.

której wzrasta jego wartość, gdy jest on właściwie wykorzystywany¹⁰. W naukach o przedsiębiorstwie kapitał definiowany jest jako ogół zaangażowanych w danym przedsiębiorstwie wewnętrznych i zewnętrznych, własnych i obcych zasobów pieniężnych. Kapitał może być traktowany jako nagromadzenie dóbr służące do rozwijania produkcji oraz jako pieniądze przeznaczone na inwestycje. Zgodnie z definicją I. Fishera kapitałem jest każdy zasób, wszystko, co ma wartość i służy produkcji dóbr i usług, co ma znaczenie dla wzrostu i rozwoju gospodarki¹¹. Istotą tej definicji stanowi pojęcie wartości wskazujące właśnie na finansowy charakter kapitału. Wielu autorów rozróżnia pojęcie kapitału w sensie finansowym i rachunkowym¹². Kapitał w ujęciu rachunkowym nawiązuje do jego tradycyjnej definicji i dotyczy elementów kapitałów (pasywów) w bilansie przedsiębiorstwa. Natomiast kapitał w aspekcie finansowym dotyczy pożyczki udzielonej przedsiębiorstwu przez właścicieli i wierzycieli.

Kapitał jest dobrem pożądanym, ponieważ jego posiadanie umożliwia działalność, w której wyniku wzrasta jego wartość, ale daje też możliwość posiadania i stwarzania możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Kapitał jest obiektywnym, nieodzownym czynnikiem produkcji, a zarazem jednym z fundamentalnych elementów konstrukcji przedsiębiorstwa. Bez kapitału nie jest możliwe istnienie przedsiębiorstwa. To on, jego wielkość i struktura finansowa decydują o rozwoju podmiotu gospodarczego, o jego kondycji oraz o jego trwaniu i rozwoju.

Przedsiębiorstwa, prowadząc działalność gospodarczą, wykorzystują kapitał pochodzący z różnych źródeł, które są bardzo zróżnicowane pod wieloma względami. Kryterium podziału kapitałów jest źródło ich pochodzenia. Wyróżnia się zatem finansowanie z kapitałów własnych i kapitałów obcych. Główna różnica między kapitałami własnymi i obcymi polega na tym, że te pierwsze są wygenerowane przez przedsiębiorstwa bądź pochodzą od jego udziałowców lub właścicieli, a drugie są dostarczone z zewnątrz, najczęściej na zasadzie odpłatnej. Optymalny dobór form i rodzajów kapitału wynika z określenia bieżących i przyszłych potrzeb finansowych firmy. W praktyce w każdym przedsiębiorstwie występują oba źródła kapitału, przy czym nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, jaka powinna być optymalna relacja między nimi.¹³ W literaturze przedmiotu podkreśla się wzrastającą rolę kapitału, potrzebę dywersyfikacji i zwiększania jego udziału zwłaszcza w finansowaniu inwestycji¹⁴.

Sektor małej i średniej przedsiębiorczości, mimo że zajmuje dominującą pozycję na rynku, musi pokonać liczne bariery, które napotyka na drodze rozwoju¹⁵. Czynniki determinujące rozwój MSP nie są do końca zbadane i jednoznacznie określone. W teorii występują, co najmniej trzy różne podejścia do tego problemu: teorie przypisujące kluczowe

¹⁰ J. Komorowski, *Cele przedsiębiorstwa a rozwój gospodarczy: ujęcie behawioralne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 11.

¹¹ D. Begg, R. Dornbusch, S. Fischer, *Makroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 35.

¹² A. Kopczyk, *Kapitał w rozwoju przedsiębiorstw i regionu – instrumenty, instytucje, wykorzystanie*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2008, s. 46; P. Szczepankowski, *Zarządzanie finansami we współczesnych...*, s. 27.

¹³ T. Nędzi, B. Cegłowski, *Pozyskiwanie kapitału. Podstawowe formy i możliwości zdobycia kapitału*, Helion, Gliwice 2005, s. 9.

¹⁴ M. Baker, J. Wurgler, *Market timing and capital structure*, Journal of Finance 2002/57, s. 27; A. Bielawska, *Finanse zagraniczne MSP*, PWN, Warszawa, 2006, s. 123.

¹⁵ Ministerstwo Gospodarki i Pracy Departament Polityki Regionalnej, *Krajowy fundusz kapitałowy jako uzupełnienie systemu wspierania rozwoju sektora MSP*, www.nsr.gov.pl.

znaczenie kompetencjom właściciela, zgromadzonym zasobom oraz podejście, zgodnie z którym modele rozwoju dużych organizacji mogą być wykorzystywane do zrozumienia rozwoju podmiotów MSP¹⁶. Jak wynika z badań i raportów diagnozujących rozwój tego sektora, praktycznie od początku narodzin sektora MSP w Polsce jednym z kluczowych problemów hamujących zarówno proces ich powstawania, jak i wzrostu był ograniczony dostęp do źródeł finansowania. Z problemem tym borykały się przedsiębiorstwa zwłaszcza na początku lat dziewięćdziesiątych ale w latach następnych dostęp ten uległ wyraźniej poprawie, przy dywersyfikacji dostawców kapitału i dywersyfikacji produktów finansowych. Należy podkreślić, że od lat różne badania potwierdzają, iż w Polsce zdecydowanie niewystarczające jest finansowanie zewnętrzne przedsiębiorstw¹⁷. Bez tego zaś trudno spodziewać się wzrostu inwestycji, a w konsekwencji – szybkiego i trwałego rozwoju gospodarczego. W wypadku małych przedsiębiorstw krytyczny dla ich funkcjonowania jest pierwszy rok działalności. To wtedy trzeba pomyśleć przełożyć na kapitał do rozwoju i bieżącej działalności, pozyskać i utrzymać klientów i dostawców.

W wielu badaniach podejmuje się znaczenie zasobów, które można zdefiniować jako dostęp do zasobów kapitałowych, środków finansowych, ludzkich i innych¹⁸. Dotychczasowe badania opierające się na podejściu zasobowym koncentrują się na zróżnicowanych czynnikach, na przykład na potencjale infrastrukturalnym i procesowym, zasobach, kompetencjach, opiniach i innych.

3. METODA I ZAKRES BADAŃ

Badanie przeprowadzono w kwietniu 2014 r. Przedmiotem badań byli przedsiębiorcy prowadzący działalność na terenie województwa podkarpackiego. Dobór próby do badań był celowo-losowy. Przedsiębiorstwa były wybrane losowo z bazy danych, głównie z bazy Regon. Podmioty objęte badaniem miały status firmy aktywnej. W założeniach wybrano te firmy, które funkcjonowały na rynku minimum trzy lata i zatrudniały na dzień przeprowadzania badania nie więcej niż 49 osób, zgodnie z definicją małego i średniego przedsiębiorstwa¹⁹. Przeprowadzono 140 wywiadów w formie bezpośrednich ankiet. Po weryfikacji pod względem poprawności i reprezentatywności analizie poddano 120 kwestionariuszy.

W badaniu poruszona została kwestia dostępu do kapitału własnego i obcego na obecnym etapie rozwoju firmy, a także pytano o bariery związane z wykorzystaniem kapitału głównie ze źródeł zewnętrznych. Zawarte w ankiecie pytania pomogły określić, jakie według badanych są najważniejsze determinanty finansowe dalszego ich rozwoju i jakie są dla nich istotne zagrożenia. Na tym etapie przyjęto założenie badawcze, że jeżeli przedsiębiorstwo będzie w stanie efektywnie wykorzystywać i przekształcać istniejące

¹⁶ M. Grzebyk, *Finansowanie działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, red. K. Jaremczuk, PWSZ, Tarnobrzeg, 2004, s. 344–355.

¹⁷ H. Chynał, *Kredyty bankowe i inne formy finansowania, poradnik dla małych i średnich firm*, Difin, Warszawa 2008, s. 37; Waniak-Michalak H., *Pozabankowe źródła finansowania MŚP*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 52.

¹⁸ M. Grzebyk, *Mikroprzedsiębiorstwa w gospodarce polskiej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw, nr 427, Szczecin 2006, s. 157–165; M. Matejun, *Wspomaganie i finansowanie rozwoju MSP*, Wyd. Difin, Warszawa, 2012 *op. cit.*, s. 23.

¹⁹ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz U 2010 nr 220, poz. 1447, ze zm., Tekst jednolity Dz U 2013, poz. 672.

zasoby na obecnym etapie rozwoju, a także działać w kierunku ich optymalizacji, to w dłuższej perspektywie czasowej może ono osiągnąć sukces i poszerzyć skalę prowadzonej działalności.

Większość badanych respondentów – 45% ogółu prowadziło własną firmę już od ponad 10 lat, a 20% ankietowanych od 15 lat. Przedsiębiorcy prowadzący indywidualną działalność gospodarczą 5–10 lat stanowili 10% ogółu. Natomiast 25% ogółu to przedsiębiorcy prowadzący własną firmę 3–5 lat. Bycie managerem i właścicielem w jednej osobie wymaga posiadania szerokiego spektrum kompetencji: Oprócz motywacji i wysiłku pracy trzeba znać i rozumieć funkcjonowanie przedsiębiorstwa, konkurencji, rynku i uwarunkowań instytucjonalnych. W badanej grupie w większości właścicielami firm byli mężczyźni. Co charakterystyczne, 60% mężczyzn prowadzących działalność gospodarczą od ponad 10 lat podkreślało, że ich perspektywy rozwoju są bardzo duże. Świadczyć to może o tym, że przedsiębiorcy z dużym stażem aktywności gospodarczej mają rozeznanie w swojej branży i bogate doświadczenie w prowadzeniu biznesu. Dzięki ustabilizowanej pozycji na rynku dostrzegają szansę na dalszy rozwój własnej działalności. Pod tym względem badana grupa przedsiębiorców legitymowała się dużym okresem aktywności na rynku, pozytywnym postawami oraz planami co do dalszego rozwoju prowadzonego biznesu.

W grupie przedsiębiorców rozpoznano najważniejsze bariery finansowe, które w ich subiektywnej opinii są dla nich największym utrudnieniem. Z czynników finansowych największe znaczenie dla badanej grupy przedsiębiorców miały: brak kapitału ogółem, wysokie koszty pozyskania kapitału, a także problemy w wykorzystaniu funduszy strukturalnych. Są to czynniki pośrednio związane z dopływem kapitału. Brak niedostatecznego kapitału na dalszy rozwój jest istotną barierą dla blisko 54% ankietowanych, zwłaszcza w grupie przedsiębiorstw działających na rynku 10–15 lat. Problem ten dotyczy głównie przedsiębiorców zaliczanych do przedsiębiorstw małej skali.

Wybraną grupę do potrzeb dalszych analiz podzielono na trzy grupy przedsiębiorstw: jednoosobowe, mikroprzedsiębiorstwa i małe przedsiębiorstwa, wykorzystując kryterium ilościowe, to znaczy liczbę zatrudnionych pracowników.

4. DOSTĘP I FORMY KORZYSTANIA Z KAPITAŁU – ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

Na podstawie zebranego materiału przeprowadzono analizę sposobów finansowania mikro- i małych przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego według wielkości skali przedsiębiorstwa. Wielkość przedsiębiorstwa jest determinantą powszechnie uznawaną za miernik rozwoju²⁰.

²⁰ M. Krawczyk, *Finansowanie działalności innowacyjnej MŚP, wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 38.

Tabela 1. Formy finansowania mikro- i małych przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego według wielkości skali przedsiębiorstwa (%)

Forma finansowania	Samozatrudnieni	Mikro przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa
Środki własne	95	87	85
Pożyczki	7	11	12
Podwyższenie kapitału własnego	2	2	5
Środki z funduszy Unii Europejskiej i inne budżetowe	–	12	15
Kredyt w rachunku bieżącym (odnawialnym)	47	37	42
Krótkoterminowe kredyty i pożyczki (w rachunku otwartym)	15	42	56
Kredyty inwestycyjne, długoterminowe	–	8	35
Leasing	1	9	15
Fundusze pożyczkowe i poręczniowe	3	4	9
Inne formy	1	4	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jak wynika z przeprowadzonych badań, najczęściej wykorzystywanym źródłem finansowania badanych przedsiębiorstw są środki własne. W każdej z badanych grup wykorzystanie tej formy finansowania działalności deklaruje ponad 85% podmiotów. Zazwyczaj jest to kapitał, pochodzący z własnych wkładów i z wygospodarowanego zysku netto. Tak duży udział kapitału własnego przy dość długim okresie prowadzenia działalności jest zastanawiający. Na istniejącym etapie funkcjonowania zgłaszane potrzeby kapitałowe firm powinny wyprzedzać poziom ich rozwoju, a kapitał własny powinien być niewystarczający. Kapitał ten uznawany jako startowy jest niezwykle ważny przy rozpoczęciu działalności gospodarczej, jednak przy kontynuowaniu działalności pożądanym zasobem finansowym jest finansowanie zewnętrzne. Ciekawy zatem wydaje się udział kapitału obcego i zakres jego wykorzystania.

Jak wykazały analizy, poziom i zakres finansowania zewnętrznego w grupie badanych przedsiębiorstw jest zdecydowanie niższy i zróżnicowany. Głównym dostawcą kapitału są banki komercyjne. Wiele z badanych przedsiębiorstw korzysta z bankowych formy finansowania, zaciągając głównie odnawialny kredyt w rachunku bankowym na bieżącą działalność operacyjną. Odpowiedzi takiej udzieliła blisko połowa badanych samozatrudnionych, co trzecie mikro- oraz co drugie małe przedsiębiorstwo. Zwłaszcza w grupie samozatrudnionych ta forma finansowania jest najważniejsza. Należy przypuszczać, że grupa ta zgłasza realne potrzeby na dodatkowe zasilenie kapitałowe, co może wynikać z braku niewystarczającego kapitału. Ważną rolę odgrywa też kredyt bankowy celowo pozyskany w otwartym postępowaniu kredytowym. W badanej grupie 15% samozatrudnionych korzysta z tej formy kredytów bankowych. W grupie mikroprzedsiębiorstw i małych przed-

siębiorstw jest to więcej, odpowiednio: 42% i 56%. Z przeprowadzonych rozmów wynika, że mimo obaw i w miarę dobrej dostępności kredytu bankowego zainteresowanie tym sposobem finansowania, zwłaszcza dla kredytów krótko- i średnioterminowych, pozostaje na relatywnie wysokim poziomie. Natomiast sięganie po długoterminowe kredyty inwestycyjne odstręcza z powodu nadmiernie sformalizowanych, zbiurokratyzowanych procedur. Tą formą najbardziej zainteresowane są większe przedsiębiorstwa. Drugą po kredytach pozycję w finansowaniu badanych firm odgrywają pożyczki oraz leasing mienia ruchomego, głównie samochodów dostawczych i wyposażenia. Pożyczka jest nadal bardzo atrakcyjna dla samozatrudnionych, a leasing dla pozostałych. Te formy finansowania charakteryzują się podobną skalą wielkości. Liczba przedsiębiorstw korzystających z pozabankowych form finansowania zwiększa się wraz z wielkością przedsiębiorstwa. Z leasingu częściej korzystają małe przedsiębiorstwa. W tej grupie co ósma badana firma ma doświadczenie w korzystaniu z leasingu jako formy finansowania majątku trwałego. Atrakcyjność leasingu wśród przedsiębiorców województwa podkarpackiego jest znana. Wynika z preferencji podatkowych i korzystnych uregulowań normatywnych.

Porównując wydzielone grupy przedsiębiorstw, zauważa się, że większe przedsiębiorstwa bardziej dywersyfikują i różnicują wykorzystywane formy kapitału obcego. Ich zachowania na rynku finansowym należy ocenić jako aktywne, co w dłuższej perspektywie może się przełożyć na dodatnie wyniki finansowe i wzmocnienie ich pozycji finansowej. Przedsiębiorstwa te są bardziej aktywne w korzystaniu z takich form wsparcia finansowego, jak podwyższenie kapitału własnego poprzez pozyskanie nowego wspólnika lub połączenie z inną jednostką, podjęcie starań w pozyskaniu środków z funduszy Unii Europejskiej i innych form wsparcia budżetowego. Są również bardziej otwarte na korzystanie z pożyczek objętych gwarancjami, pożyczek preferencyjnych i innych, takich jak fraczyza, faktoring.

5. BARIERY W POZYSKIWANIU KAPITAŁU ZE ŹRÓDEŁ ZEWNĘTRZNYCH

W zależności od fazy rozwoju gospodarki na lokalnym rynku finansowym pojawiają się nowe uwarunkowania i bariery, a ich wpływ w ujęciu podmiotowym jest zróżnicowany²¹. Konieczne jest zatem dokonanie pogłębionych analiz zachowań funkcjonowania przedsiębiorstw na aktywnym rynku oraz rozpoznanie zgłaszanych potrzeb²². Bariery w pozyskiwaniu finansowania ze źródeł zewnętrznych w przedsiębiorstwach województwa podkarpackiego przedstawiono w tabeli 2.

²¹ C. Alderfer, *Organizational Behaviour and Human Performance*, London 1969, s. 122.

²² D. Frasunkiewicz, *Psychologiczne uwarunkowania decyzji finansowych właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw a kultura tolerancji niepewności*, [w:] *Finansowe aspekty funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, red. E. Orechwa-Maliszewska, A. Kopczyk, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2003, s. 145–146.

Tabela 2. Bariery w pozyskiwaniu finansowania ze źródeł zewnętrznych przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego

Forma finansowania	Samozatrudnieni	Mikroprzedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa
Brak informacji o możliwościach finansowania	34	26	25
Wymagania formalne	51	46	47
Złożone procedury prawne	57	58	51
Wysoki koszt i czasochłonność	56	57	49
Brak dostępu do instytucji finansowych	59	47	51
Konieczność wniesienia wkładu własnego	69	73	72
Obawy o terminową spłatę	70	73	51
Brak zachęt i oddziaływania instytucji	72	67	67
Brak ograniczeń	34	27	22

Źródło: obliczenia własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii przedsiębiorców działających w województwie podkarpackim największymi barierami finansowymi w korzystaniu z finansowania zewnętrznego są brak zachęt i oddziaływania instytucji otoczenia biznesu, konieczność wniesienia wkładu własnego oraz niechęć do ryzyka finansowego i obawy o terminową spłatę. Im większe przedsiębiorstwo, tym mniejszy odsetek przedsiębiorców podziela takie obawy, co może oznaczać, że wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa wiedza i świadomość zabezpieczanie ryzyka dotyczące sposobów finansowania działalności gospodarczej rosną. Brak zachęt najsilniej akcentują osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą. W grupie małych i mikro podmiotów jest to aż 67% wskazań. Idzie to w parze z brakiem dostępności do instytucji finansowej, określanej stawianymi wymaganiami i oferowanymi produktami.

Złożone procedury formalne i dokumentacja zawieranych transakcji finansowych to bariera dla prawie co drugiego przedsiębiorstwa. Nie mniej istotna jest cena, czyli odpłatność za pożyczony kapitał. Problem ten w podobnym zakresie akcentowany jest przez badane grupy przedsiębiorców. Na wysoki koszt pozyskania kapitału i czasochłonność procedur zewnętrznego finansowania narzeka blisko 57% samozatrudnionych i mikroprzedsiębiorców oraz 49% małych podmiotów. Istotnym ograniczeniem decyzji przedsiębiorstw w zakresie wyboru źródeł finansowania obcego jest konieczność wniesienia wkładu własnego. Charakteryzuje to dwie trzecie badanych. Analizując z kolei opinie co do informacji o możliwościach pozyskania kapitału, należy podkreślić, że pozycja ta ma znaczenie drugorzędne. Przedsiębiorcy z Podkarpacia mają dobry dostęp do informacji o możliwościach finansowania rozwoju prowadzonego biznesu. Brak im natomiast odpowiednich form zachęt i instytucjonalnego wsparcia ze strony zewnętrznych pożyczkodawców. Wsparcia wymaga wiedza na temat istoty finansowania, zabezpieczania i asekuracji ryzyka finansowego.

Uogólniając prowadzone analizy, należy wskazać na postawę grupy przedsiębiorstw małej skali. Ta grupa w najmniejszym stopniu wskazuje brak ograniczeń i ma najmniejsze wskazania co do istniejących barier i ograniczeń finansowych. Przedsiębiorstwa te, zwłaszcza funkcjonujące na rynku dłużej niż 10 lat, na tle innych przedsiębiorstw bardziej

akceptują konieczność ponoszenia większych, dodatkowych kosztów pozyczenia kapitału oraz wynikający z istniejących uregulowań poziom podatków i obciążeń publiczno-prawnych. Wydaje się, że ta grupa przedsiębiorstw najbardziej akceptuje istniejące uwarunkowania formalno-prawne prowadzenia indywidualnej działalności gospodarczej. Przyjmuje ona postawę otwartą i zgłasza gotowość kontynuowania i poszerzania zakresu swej działalności.

Uzupełnieniem prowadzonych analiz jest ranking najważniejszych barier finansowych, ustalony dla całej badanej grupy w hierarchii subiektywnej oceny (tab. 3).

Tabela 3. Ranking najważniejszych barier finansowych

Lp.	Rodzaj bariery	Znaczenie
1	Brak środków finansowych	4,1
2	Obciążenia fiskalne i podatkowe	4,0
3	Wysoki koszt finansowania zewnętrznego	3,9
4	Nieznajomość przepisów i możliwości finansowania	3,8
5	Brak zachęt i wsparcia od instytucji finansowych	3,8
6	Problemy z wykorzystaniem środków pomocowych	3,5
7	Brak dostępu do instytucji finansowych	3,3
8	Brak otwartości na innowacje finansowe	3,1

Skala subiektywnej oceny: 0 – brak wpływu, 5 – bardzo duży wpływ

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W ocenie indywidualnej badane podmioty stale podkreślają ogólny brak kapitału, nie wskazując przy tym źródła jego pochodzenia. Równie istotny jest koszt obciążeń fiskalnych bezpośrednio i pośrednio związanych z prowadzoną działalnością. Niedobór kapitału wynika z ograniczonych możliwości finansowania z wygenerowanego zysku, a także z nieznajomości przepisów i możliwości finansowania oraz braku zachęt i wsparcia od instytucji finansowych. Nieznajomość przepisów o możliwościach finansowania ma znaczenie mniejsze. Niepokojący jest wysoki procent wskazań na problemy wykorzystania środków finansowych z dostępnych środków budżetowych, w tym głównie z funduszy strukturalnych z Unii Europejskiej. Oznacza to, że świadomość tej formy finansowania w grupie przedsiębiorców z Podkarpacia jest wysoka, a możliwości realnej absorpcji zdecydowanie niższe. Problem ten jest zdecydowanie akcentowany w grupie przedsiębiorstw najkrócej działających na lokalnym rynku. Brak dostępności do instytucji finansowych, rozumiany w kategoriach stawianych wymagań i niedopasowanej oferty produktowej, idzie z kolei w parze z brakiem otwartości na innowacje finansowe. Stwierdzony w badaniu brak otwarcia na innowacje finansowe wymaga zatem kształtowania postaw przedsiębiorczych i prowadzenia odpowiedniej polityki wsparcia tego sektora. Badani przez autorkę przedsiębiorcy w pytaniu dotyczącym innych barier jako najczęstsze wskazywali duże ryzyko poniesienia straty, nieprzyjazne rozwiązania fiskalne dla przedsiębiorcy oraz brak wsparcia ze strony państwa dla rozwoju rodzimego kapitału. Potrzeba dodatkowego zasilenia kapitałowego jest dla grupy MSP potrzebą realną.

6. ZAKOŃCZENIE

Znaczna część małych przedsiębiorstw w województwie podkarpackim znajduje się w trudnej sytuacji finansowej. Badane przedsiębiorstwa stale podkreślają ogólny brak kapitału, nie rozgraniczając przy tym źródła jego pochodzenia. W prowadzonej działalno-

ści bieżącej wykorzystują głównie samofinansowanie. Finansowanie działalności wyłącznie kapitałem własnym wprawdzie zapewnia utrzymanie przedsiębiorstwa w obecnym stanie, jednak w dłuższej perspektywie czasowej ogranicza i spowalnia rozwój przedsiębiorstwa. Duża ostrożność firm w korzystaniu z zewnętrznych możliwości pozyskania kapitału może być jedną z podstawowych przyczyn ich mało dynamicznego wzrostu mimo dość długiego funkcjonowania w warunkach systemu rynkowego. W odniesieniu do kapitału obcego nadal najpopularniejszą jego formą jest tradycyjny kredyt bankowy. Wyniki uzyskane w trakcie badań wskazują, że wzmacnianie zasilenia kapitałowego i kształtowanie struktury źródeł finansowania obcego może stanowić czynnik kreowania wzrostu i rozwoju w przedsiębiorstwach małej skali. W realizowanych badaniach wykazano wysoki poziom świadomości finansowej przedsiębiorców. W opinii przedsiębiorców działających w województwie podkarpackim największe bariery finansowe to brak zachęt i oddziaływania instytucji otoczenia biznesu, konieczność wniesienia wkładu własnego oraz niechęć do ryzyka finansowego i obawy o terminową spłatę. Wśród innych barier finansowych przedsiębiorcy wymieniają także problemy w uzyskaniu dofinansowania ze środków unijnych, zatory płatnicze, które prowadzą do problemów z płynnością i grożą bankrutem, obawy przed nadmierną odpowiedzialnością finansową. Należy podkreślić, że powiązania między poszczególnymi czynnikami determinującymi zachowania i postawy małych przedsiębiorstwa mają w praktyce bardziej złożony wielokierunkowy charakter, co wymaga prowadzenia dalszych badań.

Przedstawione problemy w obszarze finansowania wskazują, że grupa małych przedsiębiorstw wymaga wsparcia, stworzenia produktów dedykowanych oraz form zachęt i gwarancji przy zaciąganiu długów. Instytucje państwowe i regionalne, rozwijając formy instytucjonalnego wsparcia, powinny zwiększać swoją rolę we wzmacnianiu sektora małej i średniej skali. Odnosi się to szczególnie do aktywnych małych przedsiębiorstw z kilkuletnim okresem funkcjonowania na rynku.

LITERATURA

- [1] Alderfer C., *Organizational Behaviour and Human Performance*, London 1969.
- [2] Baker M., Wurgler J. *Market timing and capital structure*, *Journal of Finance* 2012/57, s. 27.
- [3] Bielawska A., *Finanse zagraniczne MSP*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [4] Chynał H., *Kredyty bankowe i inne formy finansowania, poradnik dla małych i średnich firm*, Difin, Warszawa 2008.
- [5] Chwistecka-Dudek H., *Dywersyfikacja-strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Biznesu Dąbrowa Górnicza, Dąbrowa Górnicza 2009.
- [6] *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2013 r.*, *Informacje i opracowania statystyczne*, GUS, Warszawa 2012.
- [7] Filipiak B., Ruszała J., *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Difin, Warszawa 2009.
- [1] Grzebyk M., *Finansowanie działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, red. K. Jaremczuk, PWSZ, Tarnobrzeg 2004.
- [7] Grzebyk M., *Mikroprzedsiębiorstwa w gospodarce polskiej*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, nr 427, Szczecin 2006.
- [10] Janasz K., *Kapitał w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce*, Difin, Warszawa 2010.
- [10] Krawczyk M., *Finansowanie działalności innowacyjnej MŚP, wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

- [12] Matejun M., *Wspomaganie i finansowanie rozwoju MSP*, Difin, Warszawa 2011.
- [13] Newbert S.L., *New Firm Formation. A dynamic Capability Perspective*, Journal of Small Business management 43/1 (2011).
- [14] Szczepankowski P., *Zarządzanie finansami we współczesnych przedsiębiorstwach, Tom II Finansowanie i działalność inwestycyjna przedsiębiorstw*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009.
- [15] Waniak-Michalak H., *Pozabankowe źródła finansowania MŚP*, Oficyna Walters Kluwer business, Kraków 2007.
- [16] Wolański R., *Kredyty preferencyjne dla MSP*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne problemy usług nr 80, Szczecin 2012.
- [17] Zawadzka D., *Struktura zobowiązań krótkoterminowych mikroprzedsiębiorstw. Analiza porównawcza*, [w] *Zarządzanie finansami we współczesnych przedsiębiorstwach. t. II: Finansowanie i działalność inwestycyjna przedsiębiorstwa*, red. P. Szczepankowski, Vizja Press & IT, Warszawa 2009.
- [18] Żebrowski P., *Możliwości finansowania przedsiębiorstw poprzez rynek kapitałowy*, [w:] *Kapitał w rozwoju przedsiębiorstw i regionu – instrumenty, instytucje, wykorzystanie*, red. A. Kopczyk, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2008.

IMPORTANCE OF FINANCIAL CAPITAL IN BUSINESS DEVELOPMENT PROCESS

Access of money determines functioning of each company. Availability of capital and its cost play a key role in the development and expansion of small and medium-sized enterprises. Their development opportunities, in turn, determine company competitiveness and strengthen their market position. The purpose of this publication is to identify the main financial barriers for micro and medium-sized enterprises in terms of their development and use of capital. As the surveyed companies in the Podkarpackie district consistently complain about the general lack of accessible capital, regardless of its origin, they also identify the lack of incentives and passivity on the side of the business environment institutions, the predominant reliance on company's own capital, aversion to financial risk and anxiety of meeting invoice payment deadlines as the main impediments to their development prospects. The highly-cautious attitude in acquisition of external opportunities to raise capital for new ventures may be one of the main reasons for the enterprises' low rate of growth. Although businesses have good access to information about possibilities of external funding, there are no appropriate forms of incentives and institutional support from external lenders. Elimination of the above mentioned barriers and constraints can help to increase the use of various sources of financing in investment activities of enterprises since financial capital is still the key resource which makes it possible to gain a competitive advantage in the market.

Keywords: SME business, financial capital, development, financing

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.46

Tekst złożono w redakcji: grudzień 2014
Przyjęto do druku: luty 2015

Marcin GĘBAROWSKI¹

OCENA ZASADNOŚCI UCZESTNICTWA W WYSTAWACH ŚWIATOWYCH (W KONTEKŚCIE AKTYWNOŚCI WYSTAWIENNICZEJ POLSKI PODCZAS EXPO 2010 W SZANGHAJU)

Współcześnie co pięć lat odbywają się powszechne wystawy światowe (nazywane również Expo), podczas których prezentują się niemal wszystkie kraje oraz kilkadziesiąt organizacji międzynarodowych. Udział w takich wydarzeniach – poprzez demonstrację dorobku kulturalnego, naukowego i technicznego – ma się przyczynić przede wszystkim do wykreowania pożądanej marki narodowej, a w efekcie między innymi do stymulowania ruchu turystycznego, jak również nawiązania kontaktów gospodarczych. Jednak udział w trwających przez pół roku Expo jest dużym wyzwaniem organizacyjnym oraz generuje spore wydatki z państwowych budżetów. Ponadto rozwój internetu sprawił, że obecnie miliardy osób (w tym również turystów i inwestorów) mają łatwy dostęp do informacji o poszczególnych krajach oraz ich ofertach. W związku z tym można podać w wątpliwość sens organizowania w XXI w. tak dużych wydarzeń (określanych również jako megawydarzenia), jakimi są wystawy światowe. Można postawić tezę, że ich niegdyś prymarna funkcja informacyjno-edukacyjna, którą pełniły w okresie ostatnich 150 lat, ma obecnie marginalne znaczenie. W związku z tym celem artykułu jest ocena zasadności wystawiania się podczas wystaw światowych. Aby tego dokonać, zestawiono argumenty przemawiające za uczestnictwem w takich wydarzeniach (m.in. okazja do zapoznania się wystąpieniami wielu krajów w jednym miejscu, prezentacja ofert narodowych z zaangażowaniem wszystkim zmysłom zwiedzających), jak również kontrargumenty (m.in. wysokie koszty udziału, zanikanie konkursowego charakteru wystawy, trudności z określeniem uzyskiwanych efektów wizerunkowych). Wnioski autora wynikają z kilkunastoletniego śledzenia rynku targów i wystaw gospodarczych, a także z obserwacji poczynionych podczas Expo 2010, które odbyło się w Szanghaju i było największym wydarzeniem wystawienniczym w historii.

Słowa kluczowe: wystawy światowe, Expo 2010, marketing wystawienniczy, wizerunek kraju

1. WSTĘP

Historia wystawiennictwa nierozzerwalnie wiąże się z wielkimi wystawami światowymi. Zorganizowanie pierwszej z nich w połowie XIX w. było następstwem rewolucji przemysłowej oraz głębokich zmian, jakie dokonały się w sposobach produkcji. Na przestrzeni kolejnych dekad wydarzenia prezentujące dorobek państw oraz organizacji międzynarodowych przekształciły swoją formę, rozszerzając swój zakres i dostosowując się do zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych. Obecnie wobec wzrastającej mobilności ludności oraz szybkiego rozwoju elektronicznych form komunikacji należy się zastanowić, czy zasadne jest uczestniczenie w wystawach świato-

¹ Dr Marcin Gębarowski, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, tel.: + 48 (17) 865 14 74, e-mail: marcing@prz.edu.pl

wych. Organizowanie ekspozycji narodowych przynosi korzyści wizerunkowe poszczególnym krajom, jednak wiąże się z wielomiesięcznym zaangażowaniem wielu osób oraz wydawaniem znacznych kwot, pochodzących głównie z środków publicznych. W tym kontekście celem artykułu jest dokonanie oceny zasadności uczestniczenia w wystawach światowych w charakterze wystawców (ze szczególnym uwzględnieniem wystawy Expo 2010, która odbyła się w Szanghaju).

2. ROZWÓJ WYSTAW ŚWIATOWYCH

Historię organizowania wystaw światowych rozpoczęła Wielka Wystawa Przemysłu Wszystkich Narodów, która odbyła się w dobie wiktoriańskiej Anglii. Zorganizowano ją w londyńskim Hyde Parku w 1851 r. Od tego momentu co kilka lat prezentowano w różnych krajach ekspozycje poświęcone przeglądowi światowych osiągnięć. Nazywano je wystawami powszechnymi lub uniwersalnymi, wzywając do uczestniczenia w nich wszystkie państwa oraz pokazując całość działalności wytwórczej i twórczej. Takie wystawy organizowano dość regularnie, najczęściej w Europie i tu miały one swój najbardziej zgodny z założeniami wyraz. Na wystawie królowały zdobycze przemysłu – wyroby oraz rozwój technologii i techniki pozwalający na coraz bardziej masową produkcję. Prezentowano rzemiosło, od wyrobów prostych, od rękodzielnictwa najbardziej tradycyjnego, do takich, które przedstawiały najwyższy poziom artystyczny i stopień luksusu. Wystawy obejmowały też sztukę – chociaż w 1851 r. w ograniczonym zakresie².

Duże zainteresowanie wystawami powszechnymi sprawiało, że przygotowywano je chaotycznie (co zamiast zysków często przynosiło straty). W celu wprowadzenia jednolitych zasad organizowania takich przedsięwzięć wystawienniczych w 1928 r. utworzono w Paryżu Międzynarodowe Biuro Wystaw (BIE, *Bureau International des Expositions*), które rozpoczęło swoją działalność trzy lata później³. Jednak jeszcze 1928 r. przedstawiciele 31 państw podpisali porozumienie (wielokrotnie później modyfikowane) kodyfikujące reguły urządzania wystaw światowych oraz oddzielnie targów międzynarodowych. Zaproponowano również i przyjęto podział wystaw na światowe (powszechne, uniwersalne) oraz specjalistyczne (tematyczne)⁴. Wystawy powszechne są większe i cieszą się większym zainteresowaniem niż wydarzenia tematyczne. Od 1958 r. wystawy światowe zaczęto określać skrótem „Expo” wraz z dodaniem roku.

Ze względu na swój rozmach, wpływ na lokalną gospodarkę, wywoływany rozgłos medialny oraz frekwencję zwiedzających współczesne Expo uważane są przez wielu autorów zajmujących się tematyką targów i wystaw gospodarczych za kulturalny i gospodarczy odpowiednik igrzysk olimpijskich⁵. Tak duże przedsięwzięcia, jakimi są zarówno

² A.M. Drexlerowa, A.K. Olszewski, *Polska i Polacy na powszechnych wystawach światowych 1851–2000*, Instytut Sztuki PAN, Warszawa 2005, s. 9–10.

³ Szczegółowe informacje na temat powstania oraz działalności Międzynarodowego Biura Wystaw znajdują się na stronie internetowej: <http://www.bie-paris.org>. Szczegółowa historia wystaw światowych dostępna jest także pod adresem: <http://www.expomuseum.com>.

⁴ Obecnie BIE zrzesza 168 państw i patronuje wystawom uniwersalnym oraz tematycznym. Pierwsze z nich organizowane są co pięć lat i trwają do pół roku. Wydarzenia specjalistyczne są mniejsze oraz bardziej jednorodnie tematycznie. W ich wypadku ekspozycje prezentowane są przez trzy miesiące.

⁵ P. Locker, *Exhibition Design*, AVA Publishing, Lausanne 2011, s. 13.

olimpiady, jak i współczesne Expo, określa się w literaturze przedmiotu jako megawydarzenia (*mega-events*)⁶.

Na przestrzeni ponad półtora wieku odbyło się 70 wystaw o różnym znaczeniu i charakterze. Ponad 30 z nich miało status wystaw uniwersalnych (tab. 1).

Tabela 1. Lista powszechnych wystaw światowych (rok, miasto, kraj)

Przed powołaniem <i>Bureau International des Expositions</i> (BIE)		
1851 Londyn – Wielka Brytania	1888 Barcelona – Hiszpania	1910 Bruksela – Belgia
1855 Paryż – Francja	1889 Paryż – Francja	1911 Turyn – Włochy
1862 Londyn – Wielka Brytania	1893 Chicago – Stany Zjednoczone	1913 Gandawa – Belgia
1867 Paryż – Francja	1897 Bruksela – Belgia	1915 San Francisco – Stany Zjednoczone
1873 Wiedeń – Austria	1900 Paryż – Francja	1929 Barcelona – Hiszpania
1876 Filadelfia – Stany Zjednoczone	1904 Saint Luis – Stany Zjednoczone	1933 Chicago – Stany Zjednoczone
1878 Paryż – Francja	1905 Liège – Belgia	
1880 Melbourne – Australia	1906 Mediolan – Włochy	
Po utworzeniu <i>Bureau International des Exposition</i> (BIE)		
1935 Bruksela – Belgia	1962 Seattle – Stany Zjednoczone	2010 Szanghaj – Chiny
1937 Paryż – Francja	1967 Montreal – Kanada	2015 Mediolan – Włochy
1939 Nowy Jork – Stany Zjednoczone	1970 Osaka – Japonia	2020 Dubaj – Zjednoczone Emiraty Arabskie
1949 Port-au-Prince – Haiti	1992 Sewilla – Hiszpania	
1958 Bruksela – Belgia	2000 Hanower – Niemcy	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *World Expos*, <http://www.bie-paris.org/site/en/expos/about-expos/expo-categories/world-expos> (dostęp: 12.09.2014).

Wraz z organizacją kolejnych edycji zmieniało się znaczenie wystaw światowych. Uogólniając, można założyć, że w wyszczególnionych okresach przyjmowały one następujący charakter⁷:

- 1851–1889 – demonstrowanie potencjału produkcyjnego przemysłu i narodów;
- 1893–1939 – podkreślanie statusu poszczególnych krajów oraz dominującej w nich ideologii;
- 1945–1992 – dostarczanie wysublimowanej rozrywki oraz głębokich przeżyć;
- od 2000 r. – nowy rodzaj Expo, informowanie o negatywnych zjawiskach występujących w skali globalnej i zwracanie uwagi na zrównoważony rozwój.

⁶ Por. między innymi M. Roche, *Mega-events and Modernity: Olympics and Expos in the Growth of Global Culture*, Routledge, London 2000; W.M. Dornscheidt, C. Groth, H.W. Reinhard, *Mega-events*, [w:] *Trade Show Management*, red. M. Kirchgeorg, W.M. Dornscheidt, W. Giese, N. Stoeck, Gabler, Wiesbaden 2005, s. 904; Y. Deng, S.W. Poon, *Expo 2010 Shanghai China: a signature chapter of the Huangpu Riverfronts Trilogy*, „Journal of Place Management and Development” 5/2 (2012), s. 174–191.

⁷ Por. W.M. Dornscheidt, C. Groth, H.W. Reinhard, *op. cit.*, s. 906–908.

O randze poszczególnych wystaw światowych decydowały przede wszystkim: liczba prezentujących się krajów, frekwencja zwiedzających oraz zajmowana powierzchnia. W Londynie w 1851 r. obecnych było 28 krajów, cztery lata później w Paryżu – 12, w Chicago w 1893 r. – 50, w Montrealu w 1967 r. – 62, w Osace w 1970 r. – 70, w Lizbonie w 1998 r. – 155. W Hanowerze w 2000 r. prezentowało się 189 państw i organizacji międzynarodowych, a podczas wystawy w japońskim Aichi w 2005 r. zwiedzający mogli zobaczyć 121 ekspozycji. Z kolei w Szanghaju w 2010 roku wystawców było blisko 250. Na pierwszej wystawie w Londynie pojawiło się 6 mln osób, natomiast paryska ekspozycja z przełomu wieków przyciągnęła już ponad 48 mln zwiedzających. Podobne zainteresowanie udało się uzyskać dopiero w Chicago w 1933 r. Wystawę w Montrealu w 1967 r. zobaczyło ponad 50 mln widzów, a w Osace w 1970 r. frekwencja przekroczyła 64 mln osób. Kolejne wystawy światowe cieszyły się znacznie mniejszą popularnością. W Hanowerze w 2000 r. pojawiło się 18 mln zwiedzających, a w Aichi – pięć lat później – 22 mln. Dopiero znacznie więcej osób – 70 mln – przyciągnęło chińskie Expo z 2010 roku. Pierwsze wystawy światowe zajmowały niewielką powierzchnię. W Londynie w 1851 r. wykorzystano obszar 11 ha, a w Paryżu w 1855 r. – 14 ha. Jednak już następna wystawa w stolicy Francji w 1867 r. obejmowała 87 ha. Kolejne wystawy były z reguły jeszcze większe: Wiedeń (1873) – 184 ha, St. Louis (1904) – 500 ha, Nowy Jork (1939) – 493 ha. W drugiej połowie XX w. oraz w XXI w. wynajmowana powierzchnia zdecydowanie się zmniejszyła. Największe ekspozycje w tym okresie zorganizowano w: Sewilli (1992) – 215 ha, Hanowerze (2000) – 160 ha, Aichi (2005) – 173 ha. Wyjątkiem była ostatnia wystawa z 2010 r. w Szanghaju o powierzchni 582 ha⁸.

Większość wystaw światowych okazała się deficytowa, a wiele goszczących je miast poniosło spore straty finansowe. Kiedy wydarzenie specjalistyczne zorganizowane w Nowym Orleanie w 1984 r. zbankrutowało, amerykański Kongres uchwalił, że w przyszłości takie przedsięwzięcia będą sponsorowane z środków prywatnych. W wielu krajach pawilony po Expo podupadły, a tereny po wystawach niszczeją. Dziesięć lat po wystawie zorganizowanej w Montrealu z 1967 r. Robert Altman wykorzystał jej pozostałości jako scenografię do kręcenia scen filmu *Kwintet*, z gatunku *science fiction*. Po ostatnim Expo 2010 również niewiele pozostało. Większość pawilonów – poza nielicznymi budynkami, w tym pawilonem gospodarzy (Chin) – została rozebrana.

Warto zauważyć, że przygotowaniom do wystaw światowych towarzyszą niekiedy spore kontrowersje. Przed szanghajską wystawą obrońcy praw człowieka zwracali uwagę na przymusowe wysiedlanie mieszkańców (ok. 60 tys. osób) z terenów przeznaczonych pod Expo, a także na brak odszkodowań i szykanowanie tych, którzy usiłowali się odwoływać i protestować. Zdarzą się również sytuacje, gdy kraje wycofują się z udziału w wystawach tuż przed ich rozpoczęciem. Taką decyzję podjęły władze Kuwejtu, Bhutanu oraz Burkina Faso w 2010 r.

3. HISTORIA UDZIAŁU POLSKI W WYSTAWACH ŚWIATOWYCH

Ze względu na brak państwowości, a także z przyczyn politycznych – przynależność do bloku socjalistycznego – historia udziału Polski w wystawach światowych nie jest bogata. Na początku organizowania wystaw przyjęto zasadę pozwalającą na prezentowa-

⁸ Por. R. Giwański, *Sewilla i Expo '92*, Wydawnictwo WRG, Warszawa 1992, s. 32–33, oraz <http://www.bie-paris.org> (dostęp: 12.09.2014).

nie własnych ekspozycji jedynie reprezentacjom państwowym. Następnie konsekwentnie przestrzegano tej reguły. Z tego względu do odzyskania suwerenności i powstania II Rzeczypospolitej polscy artyści oraz wytwórcy uczestniczyli w wystawach pod flagami innych narodów.

Nasz kraj po raz pierwszy zaprezentował samodzielnie swój dorobek w 1933 roku w Chicago. Był to skromny początek uczestnictwa Polski w wystawach światowych. W okresie międzywojennym udany dla Polski był wyjazd w 1937 roku do Paryża, gdzie zespół rodzimych wystawców otrzymał 78 nagród Grand Prix, a architektura pawilonu narodowego wyróżniona została jako jeden z trzech najlepszych obiektów⁹.

Po II wojnie światowej uwarunkowania polityczne przyczyniły się do absencji Polski podczas wielu wystaw światowych. Wynikało to z zimnowojennych napięć i z tego, że ówczesne Expo odbywały się poza krajami komunistycznymi – między innymi w Brukseli (1958), Montrealu (1967), Osace (1970). Ta sytuacja zmieniła się dopiero wraz z rozpoczęciem przemian w 1989 r. Po kilku dekadach przerwy Polska zaprezentowała się w 1992 r. w Sewilli, a pierwszy samodzielny pawilon wybudowała w Hanowerze w 2000 r.

Podczas ostatnich edycji wystaw światowych nasze narodowe pawilony, między innymi ze względu na ich oryginalne konstrukcje, należały do jednych z najchętniej odwiedzanych. Tak było podczas udziału Polski w Expo, które odbyły się w Hanowerze (2000), Aichi (2005) oraz Szanghaju (2010). W Niemczech polski pawilon o otwartych ścianach zbudowano w oparciu na stalowych słupach, na których podwieszona została konstrukcja ze stali, szkła oraz aluminium. Podczas wystawy zorganizowanej w Japonii elewację narodowego pawilonu wykonano z białej wikliny. Z kolei w Chinach budynek z polską ekspozycją przypominał z zewnątrz wielokrotnie zgiętą kartkę papieru (papierową ozdobę, zwaną potocznie wycinanką).

Należy zauważyć, że na udział naszego kraju w powszechnych wystawach światowych, wraz z każdą edycją przeznaczane były coraz większe środki finansowe. Na prezentację w Aichi w 2005 roku Polska wydała kwotę 34 mln zł, w Szanghaju w 2010 roku – 45 mln zł, zaś w 2015 roku ma przeznaczyć blisko 57 mln zł¹⁰. Budżet wystąpienia, które odbędzie się podczas wystawy w Mediolanie, w znacznej części zasilony zostanie z środków programów Unii Europejskiej.

4. EXPO 2010 – NAJWIĘKSZE WYDARZENIE WYSTAWIENNICZE W HISTORII

Wystawa światowa w Szanghaju odbywała się 1 maja – 31 października 2010 roku pod hasłem „Lepsze miasto, lepsze życie” (*Better City, Better Life*). Oficjalny budżet wydarzenia to 4 mld USD, jednak przygotowanie infrastruktury pod Expo w całej aglomeracji mogło kosztować nawet 58 mld USD (jest to wyższa kwota niż ta, którą władze Chin wydały na organizację w Pekinie letnich igrzysk olimpijskich w 2008 r.)¹¹. Tereny wystawowe zajmowały powierzchnię 528 ha nad rzeką Huangpu Jiang – po jej dwóch stronach – w dzielnicach Puxi oraz Pudong. Na tak dużym obszarze zlokalizowano pawilony, w których zaprezentowały się 192 państwa i 50 organizacji międzynarodowych

⁹ W. Serwatowski, *Expo – promocja globalna*, „Aida Media” 8/51 (1998), s. 18; W. Świątek, *Trzy polskie pawilony na wystawy światowe Expo*, „Czasopismo Techniczne. Mechanika” 2012/26, s. 332.

¹⁰ M. Grzegorzczak, *Rząd zaprasza firmy na Expo 2015*, „Puls Biznesu” 2014/61, s. 6.

¹¹ M. Kruczkowska, *Chiny chcą przyciągnąć świat*, http://wyborcza.pl/1,76842,7831680,Chiny_chca_przycmic_swiat.html (dostęp: 15.09.2014).

(w tym m.in. Czerwony Krzyż, ONZ). W ramach kompleksu funkcjonowało kilka linii autobusowych oraz linia metra. Ponadto w obrębie terenów wystawowych kursowały promy na 5 trasach. Według informacji udostępnionych przez organizatorów tereny szanghajskiego Expo w okresie 6 miesięcy zwiedziło ponad 73 mln osób, z czego 4,25 mln stanowili obcokrajowcy. Każdego dnia ekspozycje oglądało około 400 tys. osób¹². Trzeba zaznaczyć, że są to szacunki podawane przez rząd chiński, któremu zależało na wysokiej frekwencji. Według zachodnich mediów, w celu zapewnienia dużej liczby zwiedzających, w wielu państwowych przedsiębiorstwach pracownicy otrzymali dzień wolny od pracy, aby móc uczestniczyć w wystawie¹³. Organizowane były także liczne wycieczki młodzieży szkolnej i studentów.

Zdecydowana większość budowli znajdujących się na terenach Expo 2010 charakteryzowała się oryginalnym wyglądem, gdyż to on w dużej mierze decydował o frekwencji osób zwiedzających ekspozycje znajdujące się wewnątrz pawilonów¹⁴. Osoba uczestnicząca jeden dzień w wystawie była w stanie zobaczyć zaledwie wystąpienia kilku państw. Wynikało to z rozległości terenów wystawowych oraz z długiego czasu oczekiwania w kolejkach, jakie ustawiały się przed ekspozycjami niemal wszystkich państw i organizacji (czas oczekiwania na wejście do najbardziej popularnych pawilonów wynosił nawet 4 godziny).

Niektóre budowle szczególnie silnie przyciągały uwagę zwiedzających. W tym kontekście można przywołać kilka przykładów (rys. 1). Z elewacji brytyjskiego pawilonu wystawało 60 tys. przezroczystych prętów, zawierających włókna światłowodowe oraz nasiona 6 tys. gatunków roślin. Pręty poruszały się na wietrze i pozwalały dotrzeć do wnętrza obiektu światłu naturalnemu. Po zmierzchu iluminacja brytyjskiej ekspozycji wywoływała spektakularny efekt. Ekologiczny wymiar funkcjonowania pawilonu podkreślono w wypadku Szwecji: na obiekt składały się cztery prostopadłością usytuowane w taki sposób, aby między nimi tworzyły się dwa, przecinające się pod kątem prostym, szczeliny. Elewację szwedzkiego budynku wyłożono estetyczną, ale również energooszczędną stalą, która umożliwiała odprowadzanie do wnętrza obiektu ciepła promieniowania słonecznego. Z kolei pawilon Arabii Saudyjskiej przybrał kształt półkuli, symbolizującej wiszącą łódź. Elementem ekspozycji był rozległy ekran o powierzchni boiska do piłki nożnej, a na dachu obiektu usypano z piasku wydmy oraz posadzono na niej 150 palm daktylowych, imitujących oazę. Z kolei na dachu futurystycznej bryły pawilonu Szwajcarii funkcjonował wyciąg krzeselkowy – stylizowany na alpejską kolejkę. Budynek z ekspozycją Singapuru z zewnątrz przypominał pozytywkę, a w jego wnętrzu znajdował się zbudowany z rozmysłem system pochylni, schodów, kratownic oraz platform. Zwieńczenie singapurskiego pawilonu stanowił ogród znajdujący się na dachu. Z ekspozycji Rosji wylaniało się kilka wież w biało-złotej kolorystyce, przypominających architekturę charakterystyczną dla historycznych budynków tego kraju. Ażurowe zwieńczenie górnych

¹² *Shanghai World Expo Statistics*, http://china.org.cn/travel/expo2010shanghai/2010-01/22/content_19288622.htm (dostęp: 15.09.2014); *Facts and Statistics of World Expo 2010 Shanghai China*, http://www.meet-in-shanghai.net/news_detail2010.php?id=1382 (dostęp: 15.09.2014).

¹³ D. Barboza, *Shanghai Expo Sets Record With 73 Million Visitors*, „The New York Times”, 2 November 2010, http://www.nytimes.com/2010/11/03/world/asia/03shanghai.html?_r=2&pagewanted=all& (dostęp: 16.09.2014).

¹⁴ Wizualizacje wszystkich pawilonów można zobaczyć na oficjalnej stronie internetowej Expo 2010: <http://en.expo.cn>. Ponadto opisy ekspozycji narodowych, wraz z ich zdjęciami, znajdują się pod adresem: http://en.wikipedia.org/wiki/Expo_2010_pavilions.

części wież było inspirowane ozdobami etnicznymi narodów zamieszkujących Rosję. Silnie z kulturą swojego kraju kojarzył się również pawilon Malezji, który symbolizował *Rumah Gadang* – tradycyjny dom ludu *Minangkabau*. Uwagę osób zwiedzających Expo 2010 przykuwał wielobarwny dach malezyjskiego obiektu, udekorowany techniką malarstwa *Batik*. Jednak największym budynkiem na Expo 2010, o powierzchni 160 tys. m² i wysokim na ponad 60 m, był pawilon gospodarzy. Ulokowany centralnie obiekt nazwano „Orientalną koroną”. Pawilon, w różnych odcieniach czerwieni, miał kształt odwróconego stożka i przypominał starożytną chińską koronę. Forma budynku odzwierciedlała *dougong*, czyli tradycyjny element, spotykany od ponad 2,5 tys. lat w azjatyckiej architekturze.

Rys. 1. Wybrane pawilony podczas Expo 2010 (Chin, Malezji, Rosji, Singapuru, Szwajcarii, Szwecji)



Źródło: fotografie własne.

Interesujące inscenizacje zaaranżowano we wnętrzach wielu pawilonów. Na przykład w ramach prezentacji Danii można było oglądać basen z oryginalnym (przetransportowanym specjalnie na Expo z Kopenhagi) pomnikiem Małej Syrenki. Duńską ekspozycję zwiedzający mogli oglądać, jeżdżąc na rowerach. Francja pokazała dzieła wybitnych europejskich artystów (6 obrazów i 1 rzeźbę), w tym między innymi van Gogha, Édouarda Maneta i Paula Gauguina. Główną atrakcją łotewskiej ekspozycji był pionowy tunel aerodynamiczny, w którym odbywały się pokazy z udziałem dwóch zawodowych pilotów. Wśród publiczności przeprowadzano natomiast losowania – wygraną była możliwość samodzielnego odbycia lotu w tunelu. W centralnym punkcie niemieckiego pawilonu znajdowała się kula (o średnicy 3 m) pokryta diodami LED, za której pomocą przeprowadzano widowiskowe pokazy. Podczas ich trwania zwiedzający mogli zobaczyć obrazy dotyczące historii Niemiec oraz czasów współczesnych. Kula uruchamiała się automatycznie za pomocą czujnika dźwięku, gdy we wnętrzu obiektu zgromadziło się wystarczająco dużo osób. Z kolei w pawilonie Belgii można było zakupić oryginalne słodycze (czekoladki, lody, wafle), z których słynie ten kraj.

5. PREZENTACJA POLSKI NA EXPO 2010 W SZANGHAJU

Instytucjami odpowiedzialnymi za przygotowanie wystąpienia podczas Expo 2010 były Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych. Głównym celem ekspozycji narodowej miało być przedstawienie naszego kraju jako miejsca o dużym potencjale, młodego, nowoczesnego społeczeństwa i dynamicznie rozwijającego się członka Unii Europejskiej. Pośrednio obecność na Expo miała się przyczynić do zwiększenia napływu bezpośrednich inwestycji kapitału chińskiego oraz rozwoju współpracy gospodarczej i kulturalnej. Kierunki kreowania spójnego wizerunku Polski jako kraju pozytywnych przemian zawarte zostały w dokumencie *Koncepcja programowa uczestnictwa Polski w Światowej Wystawie Expo 2010, Szanghaj, Chiny*, który w maju 2008 r. przyjęła Rada Ministrów¹⁵.

Polska ekspozycja prezentowana była w pawilonie o oryginalnej bryle (rys. 2). Elewacja budynku nawiązywała do tradycyjnej, ludowej wycinanki (w nocy podświetlona elewacja przypominała wzorzysty lampion). Obiekt, osadzony na planie prostokąta (o wymiarach 20 × 50 m), przypominał ażurowe pudełko. Taka aranżacja była bliska chińskiej estetyce, gdyż w kulturze Państwa Środka tworzenie papierowych ozdób znane jest od wieków. Intrygujący dla Chińczyków wygląd przyczynił się do dużego zainteresowania ekspozycją – oszacowano, że każdego dnia zwiedziło ją około 45 tys. osób. W sumie liczba osób, które odwiedziły polską ekspozycję w ciągu 6 miesięcy trwania wystawy, przekroczyła 8,2 mln¹⁶.

Polski pawilon, dzięki oryginalnemu wyglądowi, stał się jednym z najbardziej rozpoznawanych symboli Expo 2010. Jego zdjęcie pojawiało się na plakatach promujących wystawę (wśród kilku innych wybranych ekspozycji). Wizerunek pawilonu można było również zobaczyć w prasie i innych mediach. Po zakończeniu wystawy obiekt został nagrodzony srebrnym medalem za najbardziej kreatywną prezentację (pierwsze miejsce przypadło pawilonowi Szwecji).

¹⁵ *Polska na Expo 2010 w Szanghaju*, „Brief for Poland”, dodatek do „Brief” 5/104 (2008), s. 92.

¹⁶ W. Rogacin, *Ponad 8 mln Chińczyków odwiedziło polski pawilon na Expo w Szanghaju*, <http://www.polskatimes.pl/artukul/332800,ponad-8-mln-chinczykow-odwiedzilo-polski-pawilon-na-expo-w-szanghaju,id,t.html?cookie=1> (dostęp: 18.09.2014).

Rys. 2. Pawilon Polski podczas Expo 2010



Źródło: fotografie własne.

Przy wejściu do pawilonu znajdowała się strefa informacyjna. W jej obrębie zwiedzających witały chińskie hostessy, ubrane w stroje z naniesioną symboliką odwołującą do „wycinanek” z elewacji. Dalej, idąc korytarzem, w ażurowych ścianach można było zobaczyć zainstalowane monitory, na których wyświetlano prezentacje dotyczące naszego kraju. W kolejnej części obiektu znajdowała się audytoryjna sala do wyświetlania prezentacji na dużym ekranie, a zaraz za nią – wydzielona część restauracyjna, w której serwowano dania z Polski (m.in. bigos, pierogi, gołąbki, żeberka, golonkę, tatar), a także polskie alkohole. W pawilonie znajdował się również sklep, w którym można było nabyć wyroby jubilerskie z bursztynu. Na piętrze zlokalizowano galerię plakatu oraz wystawę rodzimych wynalazków. Dużym zainteresowaniem wśród zwiedzających cieszył się pokaz trójwymiarowego filmu *Historia Polski*, który można było zobaczyć w wydzielonej sali. Ta ośmiominutowa animacja stworzona została na potrzeby Expo przez Tomasza Bagińskiego – reżysera nominowanego w przeszłości do Oscara.

W prasie, jak również literaturze dotyczącej wystawiennictwa wygląd polskiego pawilonu oceniono pozytywnie, twierdząc między innymi, że „spełnił on pokładane w nim oczekiwania, gdyż będąc spójnym z językiem komunikacji naszych czasów, skutecznie zaznaczył się w świadomości osób zwiedzających Expo”. Pojawiły się jednak negatywne opinie dotyczące ekspozycji prezentowanej wewnątrz budynku. Zauważono, że „merytoryczno-formalna część prezentacji i wyposażenia postrzegana była za banalną, a jej oddziaływanie na Chińczyków trudne do przewidzenia. Szczególnie drażniący był fakt cał-

kowitego rozejścia się ekscytującej i nowoczesnej formy pawilonu z banalną prezentacją audiowizualną”¹⁷.

Oprócz wyglądu pawilonu oraz atrakcyjności samej ekspozycji kluczowy dla rezultatów uzyskiwanych podczas Expo jest program imprez towarzyszących. W ramach polskiego wystąpienia zrealizowany został program kilkudziesięciu wydarzeń kulturalnych oraz gospodarczych. Wydarzenia te odbywały się głównie w pierwszych miesiącach wystawy. Na program wydarzeń kulturalnych złożyły się koncerty muzyczne, występy taneczne, wystawy fotograficzne oraz pokazy filmowe. Wśród imprez o charakterze ekonomicznym znalazły się przede wszystkim misje gospodarcze (m.in. Związku Banków Polskich, sektora IT, branży ochrony środowiska) oraz akcje promocyjne wybranych miast i regionów (Lublina, Kielc, Szczecina; województw: śląskiego, małopolskiego, mazowieckiego). Najważniejszym punktem programu wystąpienia narodowego był „Dzień Polski”, który odbył się 22 maja. W tym dniu zorganizowano kilka wydarzeń o charakterze kulturalnym, a ekspozycję odwiedziła delegacja polskiego rządu, której przewodniczył minister kultury i dziedzictwa narodowego.

Dokładne określenie efektów, jakie przyniósł udział w wystawie światowej z 2010 roku, nie jest możliwe. Większość uzyskanych efektów miała charakter wizerunkowy, co miało się przełożyć na zwiększone zainteresowanie Polską wśród turystów i inwestorów. Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, podsumowując aktywność rodzimego pawilonu podczas Expo 2010, wskazała na istotny wpływ wystąpienia na postrzeganie naszego kraju przez obywateli Państwa Środka¹⁸. W prasie można było jednak znaleźć komentarze podające w wątpliwość osiągnięte rezultaty wizerunkowe. Po szanghajskej wystawie przeprowadzono badanie wśród przedsiębiorców z tego miasta – większość z nich nie wiedziała, że Polska miała swój pawilon¹⁹.

Organizator wystąpienia na Expo 2010 podał, że w seminariach i prezentacjach gospodarczych organizowanych w polskim pawilonie wzięło udział około tysiąc przedstawicieli chińskich przedsiębiorstw i firm z Szanghaju oraz prowincji regionu Deltę Rzeki Jangcy. W spotkaniach z lokalnymi podmiotami uczestniczyło ponad 120 polskich firm. W pawilonie narodowym pojawiło się również 1,2 tys. dziennikarzy reprezentujących chińskie media²⁰. Jako efekt uczestnictwa w wystawie uznaje się podpisanie w listopadzie 2010 r. w Warszawie na szczeblu rządowym deklaracji o współpracy gospodarczej między Polską i Chinami. Oprócz tej deklaracji podpisano także kilka umów ważnych dla rodzimych przedsiębiorstw.

6. PODSUMOWANIE

Przez dziesięciolecia wystawy światowe zmieniały swoją formułę, dostosowując się do uwarunkowań gospodarczych, społecznych i politycznych. Obecnie tematyka Expo dotyczy przede wszystkim problemów współczesnej cywilizacji. Nad ich niegdyś ważną

¹⁷ W. Świątek, *op. cit.*, s. 337, 339.

¹⁸ Por. między innymi J. Dworzycki, *Sukces Polski na EXPO 2010 w Szanghaju*, <http://www.mg.gov.pl/node/11991> (dostęp: 19.09.2014); *Gratulacje za Expo*, http://www.paiz.gov.pl/20110131/gratulacje_za_expo (dostęp: 19.09.2014).

¹⁹ M. Grzegorzycyk, *Polska znowu odpuszcza Expo*, <http://www.pb.pl/3146012,66881,polska-znowu-odpuszcza-expo> (dostęp: 20.09.2014).

²⁰ *Podsumowanie udziału Polski w Expo 2010 w Szanghaju*, <http://www.expo2010.com.pl/#/pl/news/bad-ceb3b4d16f636d34105d8d582329f> (dostęp: 19.09.2014).

funkcją propagandowo-edukacyjną zaczęła dominować funkcja marketingowa, związana z kreowaniem wizerunku prezentujących się państw. Jednak wraz z nastaniem wielokanałowej komunikacji, dokonującej się w skali globalnej, oraz w świetle wzrostu kosztów prowadzenia aktywności wystawienniczej coraz częściej podawana jest w wątpliwość zasadność uczestniczenia w Expo. Aby odnieść się do tych wątpliwości, warto zestawić przesłanki przemawiające na korzyść takiej aktywności oraz przeciw niej.

Na podstawie analizy trendów występujących w wystawiennictwie oraz wniosków wynikających z obserwacji poczynionych podczas Expo 2010 można zidentyfikować argumenty, które przemawiają przeciw prezentowaniu się w ramach Expo. W tym kontekście należy wskazać na to, że:

- konieczne jest ponoszenie przez wystawiające się kraje wysokich kosztów przygotowania pawilonów oraz obsługi ekspozycji w trakcie kilku miesięcy trwania wydarzenia;
- w wielu krajach wysuwane są zarzuty dotyczące pokrywania ze środków publicznych kosztów uczestniczenia w Expo;
- występują spore trudności z pozyskaniem sponsorów dla narodowych ekspozycji;
- wystawy zatraciły swój dawny konkursowy charakter, zatem nie występuje element bezpośredniej rywalizacji między państwami;
- w dobie powszechnego dostępu do globalnej sieci komputerowej poszczególne kraje zyskały możliwość szerokiego zaprezentowania się w internecie;
- trudno określić efekty marketingowe, które wynikają z obecnością danego kraju na Expo;
- obserwowane jest stosunkowo niewielkie (pod względem narodowości) zróżnicowanie publiczności zwiedzającej ekspozycje – najliczniejszą grupę zwiedzających stanowią mieszkańcy kraju goszczącego wystawę, natomiast przyjeżdża niewielu zagranicznych turystów.

Analiza formuły obecnych wystaw światowych pozwala także na sprecyzowanie następujących przesłanek, wskazujących na potrzebę uczestniczenia w Expo poszczególnych państw:

- tworzy się okazja do zapoznania się z prezentacjami wielu krajów w jednym miejscu oraz możliwość poznania wielu kultur przez osoby (przede wszystkim mieszkańców kraju goszczącego wystawę), dla których świat zewnętrzny dotychczas był niedostępny;
- pojawia się możliwość zaprezentowania państw, które na co dzień pozostają w izolacji międzynarodowej (tak jak m.in. w wypadku Iranu oraz Korei Północnej podczas wystawy w Szanghaju);
- dzięki bezpośrednim spotkaniom każdy wystawiający się kraj może się zaprezentować przez oddziaływanie na wszystkie zmysły zwiedzających (w wypadku mediów elektronicznych można oddziaływać tylko poprzez wzrok i słuch);
- obecność na Expo sprzyja organizowaniu misji gospodarczych oraz zapraszaniu przedstawicieli zagranicznych środowisk biznesowych do odwiedzenia pawilonu i przeprowadzenia rozmów;
- często po wystawach światowych powstają obiekty architektoniczne urastające do rangi symbolu miejsc goszczących wydarzenie, które są rozpoznawane na całym świecie i przyciągają turystów (np. Wieża Eiffla w Paryżu, Most Vasco da Gamy w Lizbonie);

- stworzenie możliwości zaprezentowania się nie tylko krajom, ale również miastom i regionom (w ramach wystąpień narodowych), których na co dzień nie stać na prowadzenie aktywności promocyjnej w skali globalnej.

Prowadzenie skutecznej aktywności marketingowej podczas Expo w dużej mierze determinowane jest dostępnymi przez poszczególne kraje budżetami, gdyż przygotowanie interesujących, oryginalnych wystąpień wymaga poniesienia sporych nakładów finansowych. Koszty generuje nie tylko wybudowanie i wyposażenie pawilonów, ale również kosztowne są między innymi usługi logistyczne, wynagrodzenie krajowego oraz miejscowego personelu, prowadzenie działań promocyjnych. Udział Polski w Expo 2010 kosztował 45 mln zł. Pozyskanie jednak takiej kwoty ze środków publicznych sprawiło spore problemy – mimo że budżet wystąpienia jeszcze przed rozpoczęciem wystawy został znacznie zredukowany (pierwotnie miał on wynosić 120 mln zł). Problemy finansowe również wystąpiły podczas trwania Expo – prasa wówczas informowała, że już w czerwcu zabrakło pieniędzy na utrzymywanie personelu do obsługi rozbudowanego programu misji gospodarczych, spotkań biznesowych oraz wydarzeń kulturalnych²¹. W odniesieniu do kolejnej wystawy światowej, która odbędzie się w Mediolanie, w mediach pojawiły się informacje, że ze względu na wysokie koszty ekspozycji, Polska zrezygnuje z wystąpienia²². Ostatecznie jednak pawilon naszego kraju będzie funkcjonował we Włoszech w 2015 roku.

Wystawa, która odbyła się w Szanghaju, była największym w historii – pod wieloma względami – wydarzeniem wystawienniczym. Wśród uczestników znalazło się 192 wystawców, w tym: 186 państw uznawanych przez ONZ, 2 narody nieuznawane przez tę organizację (Tajwan i Palestyna), 2 terytoria stowarzyszone Nowej Zelandii (Wyspy Cooka i Niue), 2 specjalne regiony administracyjne Chińskiej Republiki Ludowej (Hongkong i Makau). Trudno sobie zatem wyobrazić, aby w tak szerokiej grupie wystawców Expo 2010 zabrakło Polski. Odnosząc się jednak do kolejnych wystaw światowych i uwzględniając argumenty przemawiające zarówno za, jak i przeciw prowadzeniu podczas ich trwania aktywności marketingowej, należy uznać formułę Expo za anachroniczną, oferującą korzyści nieadekwatne do ponoszonych nakładów. Do rozważenia pozostaje kwestia zmiany charakteru wystąpienia narodowego i uczestniczenia z zaangażowaniem znacznie mniejszych środków finansowych – bez budowania własnego pawilonu, w ramach wystąpień kolektywnych. W niedalekiej przyszłości należy się zatem spodziewać, że coraz więcej państw, w tym również nasz kraj, będzie rezygnowało z samodzielnego uczestniczenia w wystawach światowych. Już w 2015 r. w Mediolanie zaprezentuje się o wiele mniej wystawców niż w Szanghaju. We włoskiej wystawie będzie uczestniczyło niespełna 150 państw (zabraknie ekspozycji m.in. Norwegii, Szwecji, Finlandii, Danii, Islandii, Holandii, Portugalii, Kanady, Australii, Republiki Południowej Afryki). Być może także polskiej ekspozycji zwiedzający nie zobaczą już podczas wystawy Expo 2020, która odbędzie się w Dubaju.

²¹ *Expo 2010: Polska ekspozycja w Szanghaju wpadła w kłopoty finansowe*, http://forsal.pl/artykuly/429368,expo_2010_polska_ekspozycja_w_szanghaju_wpada_w_klopoty_finansowe.html (dostęp: 20.09.2014).

²² M. Grzegorzczak, *op. cit.*

LITERATURA

- [1] Barboza D., *Shanghai Expo Sets Record With 73 Million Visitors*, „The New York Times”, 2 November 2010, http://www.nytimes.com/2010/11/03/world/asia/03shanghai.html?_r=2&pagewanted=all& (dostęp: 16.09.2014).
- [2] Deng Y., Poon S.W., *Expo 2010 Shanghai China: a signature chapter of the Huangpu Riverfronts Trilogy*, „Journal of Place Management and Development” 5/2 (2012).
- [3] Dornscheidt W.M., Groth C., Reinhard H.W., *Mega-events*, [w:] *Trade Show Management*, red. M. Kirchgeorg, W.M. Dornscheidt, W. Giese, N. Stoeck, Gabler, Wiesbaden 2005.
- [4] Drexlerowa A.M., Olszewski A.K., *Polska i Polacy na powszechnych wystawach światowych 1851–2000*, Instytut Sztuki PAN, Warszawa 2005.
- [5] Dworzycki J., *Sukces Polski na EXPO 2010 w Szanghaju*, <http://www.mg.gov.pl/node/11991> (dostęp: 19.09.2014).
- [6] *Expo 2010: Polska ekspozycja w Szanghaju wpadła w kłopoty finansowe*, http://forsal.pl/artykuly/429368,expo_2010_polska_ekspozycja_w_szanghaju_wpadla_w_klopoty_finansowe.html (20.09.2014).
- [7] *Facts and Statistics of World Expo 2010 Shanghai China*, http://www.meet-in-shanghai.net/news_detail2010.php?id=1382 (dostęp: 15.09.2014).
- [8] Giwalski R., *Sewilla i Expo'92*, WRG, Warszawa 1992.
- [9] *Gratulacje za Expo*, http://www.paiz.gov.pl/20110131/gratulacje_za_expo (dostęp: 19.09.2014).
- [10] Grzegorzczak M., *Polska znowu odpuszcza Expo*, <http://www.pb.pl/3146012,66881,polska-znowu-odpuszcza-expo> (dostęp: 20.09.2014).
- [11] Grzegorzczak M., *Rząd zaprasza firmy na Expo 2015*, „Puls Biznesu” 2014/61.
- [12] Kruczkowska M., *Chiny chcą przyćmić świat*, http://wyborcza.pl/1,76842,7831680,Chiny_chca_przycmic_swiat.html (dostęp: 15.09.2014).
- [13] Locker P., *Exhibition Design*, AVA Publishing, Lausanne 2011.
- [14] *Podsumowanie udziału Polski w Expo 2010 w Szanghaju*, <http://www.expo2010.com.pl/#/pl/news/badceb3b4d16f636d34105d8d582329f> (dostęp: 19.09.2014).
- [15] *Polska na Expo 2010 w Szanghaju*, „Brief for Poland”, dodatek do „Brief” 5/104 (2008).
- [16] Roche M., *Mega-events and Modernity: Olympics and Expos in the Growth of Global Culture*, Routledge, London 2000.
- [17] Rogacin W., *Ponad 8 mln Chińczyków odwiedziło polski pawilon na Expo w Szanghaju*, <http://www.polskatimes.pl/artykul/332800,ponad-8-mln-chinczykow-odwiedzilo-polski-pawilon-na-expo-w-szanghaju,id,t.html?cookie=1> (dostęp: 18.09.2014).
- [18] Serwatowski W., *Expo – promocja globalna*, „Aida Media” 8/51 (1998).
- [19] *Shanghai World Expo Statistics*, http://china.org.cn/travel/expo2010shanghai/2010-01/22/content_19288622.htm (dostęp: 15.09.2014).
- [20] Świątek W., *Trzy polskie pawilony na wystawy światowe Expo*, „Czasopismo Techniczne. Mechanika” 2012/26.
- [21] *World Expos*, <http://www.bie-paris.org/site/en/expos/about-expos/expo-categories/world-expos> (dostęp: 12.09.2014).
- [22] Yu L., Wang Ch., Seo J., *Mega event and destination brand: 2010 Shanghai Expo*, „International Journal of Event and Festival Management” 3/1 (2012).

AN EVALUATION OF THE REASON FOR PARTICIPATING IN WORLD EXPOSITIONS (IN THE CONTEXT OF THE EXHIBITION ACTIVITY OF POLAND DURING EXPO 2010 IN SHANGHAI)

Nowadays universal expositions (Expo) are held every five years and enable almost all countries and several dozens of international organisations to exhibit themselves. Participat-

ing in such events is believed to contribute mostly to creating a desired national brand. However, the participation in a six-month Expo event is considered a great organisational challenge and means heavy expenditures to be incurred by national budgets. Furthermore, owing to the development of the Internet, billions of people have nowadays an easy access to the information about individual countries and their offers. Therefore, the reason for organising such huge events (also referred to as mega-events) like world expositions in the 21st century can be questioned. One may advance a thesis that the primary function of those expositions, i.e. informative and educational, which has been served for the last 150 years, is now of marginal importance. And thus, the aim of this article is to evaluate the reason for exhibiting during world expositions. To attain the aforementioned goal, there have been gathered the arguments for participating in such events (such as an opportunity to get the knowledge about the exhibition performances of many countries in one place, the presentation of national offers engaging all visitors' senses), as well as counterarguments (high participation costs, the decline of contest nature, difficulty in defining achieved image-related effects). The author's conclusions result from a many years' observation of the trade show and economic exhibition market, as well as from the observation made during Expo 2010, which was held in Shanghai.

Keywords: world exposition, Expo 2010, exhibit marketing, country image.

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.47

Tekst złożono w redakcji: listopad 2014

Przyjęto do druku: grudzień 2014

Sylwia GRODECKA¹
Agata GIERCZAK²

EMPATIA W PRZYWÓDZTWIE: KULTURA ORGANIZACYJNA INSTYTUCJI EDUKACYJNEJ OPARTA NA WSPÓŁODCZUWANIU

Rozumienie zarządzania i przywództwa przez pryzmat kultury organizacyjnej w instytucjach edukacyjnych jest obiecującym i bardzo pożądanym zjawiskiem w polskiej rzeczywistości. W trybach korporacyjnych kulturowość i jej korelacje ze stylem zarządzania są obecne od dawna, natomiast szkolnictwo, z racji niekomercyjnego charakteru działania, to obszar, gdzie nie prowadzi się dyskusji na temat wyboru stylu zarządzania. Sam styl przywództwa, jego zdefiniowanie, a potem konsekwentne wdrażanie dla dyrektorów nie wydają się tematami, którym poświęca się czas i uwagę. Skupiają się oni przede wszystkim na efektywności (rozumianej jako realizowanie swoich zadań, niekoniecznie w sposób innowacyjny), czasami tracąc możliwości gwarantowane przez podejście zbudowane na empatii i przez empatyczny sposób komunikowania i budowania relacji. W sektorze publicznym w wielu instytucjach edukacyjnych, oświatowych, również w innych branżach, nie ma tradycji zatrudniania na stanowiskach najwyższych menedżerskich specjalistów z dziedziny zarządzania; tradycyjnie muszą to być nauczyciele w szkołach, lekarze w szpitalach, artyści w instytucjach kultury etc. Właściwy jest więc taki dobór i przygotowanie kadry zarządzającej, że będzie ona w stanie wykreować kulturę organizacji o konkretnej specyfikacji (w tym wypadku kulturę organizacji instytucji edukacyjnej).

Celem niniejszego artykułu jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy współczesne szkoły jako ogniwa, w których mocy jest zmiana społeczeństwa (najczęściej i w zdecydowanej większości instytucje publiczne), to podmioty posiadające własną, wypracowaną kulturę organizacyjną, gdzie przywódca-dyrektor za pomocą empatycznego komunikowania i budowania relacji strategicznie i konceptualnie realizuje cele edukacyjne. Zwracając uwagę na rozbudowane zaplecze teoretyczne tego tematu w literaturze europejskiej i światowej, autorzy podkreślają potrzebę pogłębionych badań empirycznych umiejscowionych w środowiskach polskich szkół i placówek oświatowych.

Słowa kluczowe: empatia, przywództwo, kultura organizacyjna.

1. WPROWADZENIE

Od 15 lat w polskim systemie edukacyjnym następują znaczące zmiany. Są one wynikiem, a zarazem próbą realizowania programów rozwoju przyjętych przez kraje Unii Europejskiej – początkowo Strategii Lizbońskiej, programu zakończonego spektakularną porażką, a następnie Strategii „Europa 2020”, w którym z większą ostrożnością zdefiniowano cele. W obszarze edukacji założono ogólną poprawę jakości i atrakcyjności europejskiego szkolnictwa na wszystkich poziomach. W Polsce przeprowadzone reformy zdecy-

¹ Mgr Sylwia Grodecka, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej w Warszawie, ul. Chodakowska 19/31, 03-815 Warszawa, e-mail: s.grodecka.wp.pl (autor korespondencyjny).

² Dr Agata Gierczak, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów, e-mail: agatag@prz.edu.pl

dowanie nie polepszyły jakości edukacji; dzisiaj otwarcie mówi się (potwierdza to również Ministerstwo Edukacji Narodowej), że większość techników i szkół zawodowych nie spełnia swojej funkcji, że ich programy nie stanowią odpowiedzi na zapotrzebowanie rynku pracy, stąd nowe projekty naprawy tej sytuacji. Kolejną konsekwencją jest wprowadzenie nowego ustroju szkolnego; dodanie szczebla gimnazjalnego, zmiana programów nauczania, systemu zarządzania szkołami i instytucjami edukacyjnymi oraz sposobów finansowania ich działalności. Dla szkół reformy te były i są zwykle doświadczeniem trudnym, zwłaszcza z powodu samego charakteru tych jednostek, cechujących się biernością, małą elastycznością, biurokracizmem, często konserwatyzmem, brakiem innowacyjności i kreatywności oraz w sytuacji dysponowania przestarzałą bazą dydaktyczną, nauczyciele zaś uczą według standardów sprzed lat. Procesy kształcenia kadr oraz przygotowywania programów w sposób naturalny przeciwstawiają się szybkim zmianom. Społeczne konsekwencje to między innymi: konsolidacja szkół, która niesie ze sobą utratę zatrudnienia dla nauczycieli i pracowników socjalnych, pogorszenie się warunków pracy, konsekwencje emocjonalne wynikające z przejść do szkół skonsolidowanych, pogorszenie warunków pracy dla uczniów – ryzyko segregacji³, nierówności edukacyjne będące następstwem wprowadzenia dodatkowego progu selekcyjnego poprzez utworzenie gimnazjów⁴, społeczne i emocjonalne problemy dzieci rozpoczynających edukację w wieku sześciu lat, a co za tym idzie – pojawiające się konflikty w relacjach dyrektor, nauczyciel, rodzic, u wielu nauczycieli następuje zauważalny spadek morale i motywacji, praca zaś staje się przykrym obowiązkiem, a nie pasją i powołaniem. Rodzi się pytanie: co może być skutecznym narzędziem wspierającym proces zmian, przez który przechodzą wszyscy związani z organizacjami edukacyjnymi i czy może to być empatia.

2. EMPATIA (UJĘCIE DEFINICYJNE) A PRZYWÓDZTWO

Etymologia słowa „empatia” sięga do greckiego określenia *empathia*, oznaczającego być w kontakcie z uczuciami, namiętnościami lub cierpieniem jakiejś osoby⁵. Zainteresowanie empatią, na gruncie filozofii czy później psychologii, nie słabnie od XIX w.⁶. Doceniając wkład pierwszej z nauk w rozwój podstaw teoretycznych empatii, autorki niniejszego artykułu skupiły się na najnowszych teoriach umiejscowionych w literaturze edukacyjnej i psychologicznej. Empatia jest czasem opisywana jako emocja moralna, biorąca odpowiedzialność za nasze akty altruizmu⁷. Dzięki niej doświadczamy uczuć radości, strachu, podniecenia czy smutku⁸. Niezależnie od zachowania osoby obserwowanej empatia jest czymś, co pozwala doznawać wszystkiego, czego doświadczają obserwowani.

³ A. Dziemianowicz-Bąk, J. Dzierżowski, *Średniookresowe efekty zmian w sieci szkolnej: analiza studiów przypadku*, IBE 2013 (w przygotowaniu). Zob.: J. Herczyński, A. Sobotka, *Raport tematyczny z badania „Diagnoza zmian w sieci szkół podstawowych i gimnazjów 2007-2012”*, IBE, Warszawa 2014.

⁴ Długosz P., *Elitaryzm versus egalitaryzm systemu oświatowego. Analiza aspiracji edukacyjnych gimnazjalistów Polski południowej*, [w:] *Społeczne skutki zmiany oświatowej w Polsce*, red. M. Niezgoda, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

⁵ Howe D., *Empatia. Co to jest i dlaczego jest taka ważna*, Oficyna Ingenium, Warszawa 2013.

⁶ S. Tettegah, C. Anderson, *Pre-service teacher's empathy and cognitions: Statistical analysis of text data by graphical models*, *Contemporary Educational Psychology*, 32, 48-82, 2007

⁷ Howe D., *op. cit.*, 2013.

⁸ Q. Zhou, C. Valiente, N. Eisenberg, *Empathy and its measurement*, American Psychological Association, 2003 www.psycnet.apa.org (dostęp: luty 2015).

Hoffman opisuje empatię jako doświadczenie afektywnej odpowiedzi ze skupieniem na tej drugiej osobie⁹. Kiedy jedni opisali empatię jako proces poznawczy¹⁰ lub afektywny¹¹, zaś uważa, że składają się na nią trzy procesy¹²:

- poznawcza zdolność postrzegania, rozpoznawania i różnicowania stanów emocjonalnych innej osoby;
- bardziej dojrzałe umiejętności poznawcze polegające na widzeniu rzeczy z perspektywy drugiej osoby;
- reakcja emocjonalna na stan emocjonalny drugiej osoby lub doświadczenie tego stanu.

Przy najwyższym poziomie empatii działa zarówno empatia afektywna, jak i poznawcza¹³. Polega to na wyobrażeniu sobie psychologicznego świata drugiej osoby, doświadczeniu przeżywanych przez nią emocji przy jednoczesnym wyraźnym rozpoznawaniu własnych stanów emocjonalnych i różnicowaniu ich od stanów drugiej osoby. Empatia oprócz rozumienia tego, co czują inni, wczuwania się w ich stan, to również autentyczna obecność, wsłuchanie się ze współczuciem i komunikowanie tego, że dostrzegamy, rozumiemy to doświadczenie emocjonalne¹⁴. Uwzględniając to wszystko, można podjąć próbę zdefiniowania empatii – jest to „zdolność identyfikowania tego, co druga osoba myśli i czuje, odpowiadania na jej myśli i uczucia adekwatną emocją” (Cohen, 2011) oraz komunikowania naszego zrozumienia dla jej uczuć i stojących za nimi potrzeb.

W odniesieniu do przywództwa konieczne jest przywołanie triady Golemana¹⁵, która obejmuje empatię kognitywną, pozwalającą przyjmować cudzy punkt widzenia, rozumieć stan umysłu drugiej osoby i kontrolować własne uczucia w czasie, kiedy dokonuje się oceny cudzych; empatię emocjonalną, sprawiającą, że współodczuwa się z drugą osobą, dostraja się do jej uczuć i trzecią odmianę empatii – empatyczną troskę, która powoduje, że dba się o innych, pomaga im.

Jedną z kluczowych kompetencji współczesnego menedżera odwołuje się do jego funkcjonowania w społeczeństwie, a zwłaszcza w nowym wymiarze – społeczeństwie online. Zakłada posiadanie umiejętności komunikacyjnych w sferze wirtualnej, budowania relacji i podtrzymywania kontaktów za pomocą między innymi licznych już obecnie portali społecznościowych, szybkości reagowania i odpowiadania na inicjowanie kontaktu, prowadzenia dialogu oraz prezentowania siebie w sieci. I tutaj pojawia się konflikt, ponieważ te właśnie kompetencje – ważne i mające coraz większe znaczenie w dobie informatyzacji i nowoczesnych technologii – nie współgrają z obwodami mózgu odpowiedzialnymi za empatię i emocjonalne dostrojenie, wymagającymi kontaktu twarzą w twarz

⁹ Hoffman, M.L., *Empathy and moral development: Implications for caring and justice*, Washington, D.C.: American Psychological Association 2000.

¹⁰ F. Deutsch, R. Madle, *Empathy: Historic and current conceptualizations, measurement, and a cognitive theoretical perspective*. *Human Development*, 18, 267-287, 1975.

¹¹ A. Mehrabian, N. Epstein, *A measure of emotional empathy*, *Journal of Personality*, vol. 40, Issue 4, pp. 525-543, December 1972.

¹² Zob.: P.A. Miller, N. Eisenberg, *The relations of empathy to aggressive and externalizing/antisocial behavior*, *Psychological Bulletin* 1988, Vol. 103, 3, 324-344., J. Decety, W. Ickes, *The social neuroscience of empathy*, MIT Press, January 21, 2011.

¹³ A. Coplan, *Will the real empathy please stand up? A case for a narrow conceptualization*, *The Southern Journal of Philosophy*, Vol. 49, Issue Supplement s1, pp. 40-65, September 2011.

¹⁴ M.H. Davis, *Empathy: A social psychological approach*, Westview Press, 1994.

¹⁵ Goleman D., *Focus. Sztuka koncentracji jako ukryte dążenie do doskonałości*, Media Rodzina, Poznań 2014

z możliwością obserwowania mikroekspresji, gestów, postawy ciała, sposobu zachowania, ubioru etc., bez których niemożliwa jest właściwa interpretacja komunikatów. W każdej interakcji przekazywane są niewerbalne sygnały silniejsze niż słowa.

3. PRZYWÓDZTWO EDUKACYJNE

Kompleksowe podejście do badania przywództwa pojawiło się pod koniec lat dziewięćdziesiątych, mimo że ewolucja definicji trwa już od XIX w. W wyniku badań odkryto, że skuteczność lidera zależy od wielu zmiennych, takich jak: osobowość, wartości, doświadczenie, oczekiwania i zachowania przełożonych i podwładnych, cechy, wymogi zadania czy kultura organizacyjna. Stąd najnowsze badania skupiają się na relacji stylu przywództwa a kulturą organizacyjną¹⁶. Biorąc pod uwagę bogactwo definicji rozpatrujących pojęcie przywództwa na cztery różne sposoby – przywództwo jako cecha, jako umiejętności, jako relacja społeczna czy też jako proces społeczny należy przyznać, że nie wyczerpują one mimo wszystko tematu. Dzieje się tak dlatego, że bardzo szybko zmienia się we współczesnym świecie rzeczywistość organizacyjna. Dla wartości prowadzonych tu rozważań¹⁷ można zaproponować rozumienie przywództwa „jako skomplikowanego procesu społecznego, który związany jest z wywieraniem wpływu na innych i pozyskiwaniem zwolenników na rzecz realizacji określonych celów”. Ponieważ podstawowym warunkiem prawidłowego działania oraz wysokich efektów edukacyjnych osiągniętych przez uczniów jest jakość przywództwa w instytucjach edukacyjnych¹⁸, jakością przywództwa należałoby rozważać w kontekście jakości relacji, jaką dyrektor stworzył z uczniami, nauczycielami czy rodzicami. I choć w polskiej części badań raportu TALIS (2009) można przeczytać, że „nowoczesne spojrzenie na szkołę oznacza, że od dyrektora oczekuje się nie tylko zarządzania, ale też sprawowania ról przywódczych”, nie należy pomijać, biorąc pod uwagę cel, jakim jest autonomiczny rozwój indywidualny każdego człowieka zaangażowanego w proces edukacyjny¹⁹, jego roli jako „pedagoga i terapeuty pracującego z zespołem uczniowskim, roli mistrza dyplomacji w łagodzeniu sporów pomiędzy uczniami, nauczycielami i rodzicami, wreszcie roli obrońcy dla wszystkich podmiotów działalności edukacyjnej w konfrontacji z władzami zwierzchnimi”²⁰. Uszczegóławiając rolę tak rozumianego przywództwa można odwołać się do z kolei do Johna Kottera, który wskazuje, że do jego zadań należą:

- wyznaczanie kierunku;
- jednoczenie osób, motywowanie ich i inspirowanie oraz
- dokonywanie zmiany²¹.

¹⁶ S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, *Przywództwo edukacyjne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

¹⁷ J. Madalińska-Michalak, *Oferta edukacyjna i jakość kształcenia w publicznych liceach ogólnokształcących w Łodzi*, Wydaw. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

¹⁸ Zob. J. Pyzalski, *Kompetencje przywódcze dyrektorów szkół i placówek w krajach Unii Europejskiej oraz w Stanach Zjednoczonych*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014 r. www.bc.ore.edu.pl/Content/656/Kompetencje+przywocze_Pyzalski_23_09.pdf (dostęp luty 2015).

¹⁹ R. Dorczak, *School organisational culture and inclusive educational leadership*, „Współczesne zarządzanie” 2011/2, s. 45–56.

²⁰ M. Sekulowicz, *Nauczyciele szkolnictwa specjalnego wobec zagrożenia wypaleniem zawodowym – analiza przypadków*, Wrocław 2005.

²¹ J.P. Kotter, *Leading change*, Harvard Business School Press, January 1, Boston 1996.

Zwrócił on również uwagę na konieczność zachowania równowagi między tymi trzema formami działania.

Punktem wyjścia do analizowania roli przywódcy w instytucji edukacyjnej niech będzie rozróżnienie działań znajdujących się w gestii menedżera i przywódcy w organizacji oraz cech obydwu z nich, ponieważ obecnie nie wystarczy już dla efektywnego rozwoju i konkurencyjności na rynku pełnienie tylko funkcji menedżera w firmie ani nawet bycie tylko jej przywódcą. Sukces jest determinowany płynnym przechodzeniem od roli menedżera do przywódcy.

Tabela 1. Menedżer a przywódca

MENEDŻER	PRZYWÓDCA
Definiowanie zamiarów, celów i zadań Ustalanie polityki i strategii działania Zapewnienie struktury i systemów wspomaganian Uzgadnianie harmonogramów czasowych i planów taktycznych Planowanie, organizowanie i dostosowywanie zasobów Ustalanie parametrów kontroli Zarządzanie informacją i wiedzą Generowanie rozwiązań problemów Myślenie krótkookresowe Akceptacja <i>status quo</i> Naśladowanie	Komunikowanie nadziei, wizji i misji Uzgadnianie wartości – przywództwo przez inspirację Tworzenie sprzyjającego środowiska Krystalizowanie aspiracji i oczekiwań pracowników i podwładnych Angażowanie ludzi w projekty Budowanie etyki wysokiej wydajności Identyfikowanie, rozwijanie i wykorzystywanie talentów Pobudzanie kreatywności Myślenie długookresowe Negowanie <i>status quo</i> Kreowanie
<p>Menedżer robi rzeczy właściwie, przywódca robi rzeczy właściwe. Menedżer daje odpowiedź, przywódca zadaje pytania. Menedżer skupia się na błędach, przywódca podkreśla dobre rzeczy. Menedżer oczekuje szacunku, przywódca szanuje zespół. Menedżera wybiera zarząd, przywódcę wybierają ludzie. Zarządzanie to trwanie, przywództwo to zmiana.</p>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie M.R. Williams, *Mistrzowskie przywództwo*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, <http://www.crn.pl> (dostęp: luty 2015).

Wnioski, jakie nasuwają się z tego zestawienia, mogą opisywać organizację zarządzaną przez dobrego menedżera, ale słabego przywódcę; będzie ona sprawnie funkcjonować i realizować zamierzone cele, ale prawdopodobnie będzie się zmagać z brakiem motywacji, brakiem nowych pomysłów, innowacyjności, a w konsekwencji przegra z bardziej pomyslową placówką, która porwie młodych ludzi (a do tego segmentu rynku adresowana jest oferta edukacyjna) świeżością. Z kolei mocny przywódca nie będzie w stanie funkcjonować bez dobrego menedżera (lub bez cech dobrego menedżera), bo nawet najlepsze, najoryginalniejsze, najśmielsze pomysły wymagają szczegółowych rozwiązań, realnych planów wykonania i niezawodnej organizacji pracy, łącznie z kontrolą i monitoringiem.

Odnosząc przywództwo edukacyjne do korporacyjnego, czyli tego od dawna zakorzonego w rzeczywistości rynkowej, należy zwrócić uwagę na podstawowy aspekt leżący u podstaw przywództwa, jakim są zmiana i zrozumienie istoty zmiany²². Co więcej, we

²² S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, *op. cit.*, 2013.

współczesnych koncepcjach kierowania szkołą zauważa się rozwiązania postulujące zaangażowanie w proces zmiany nauczycieli. Chodzi o stworzenie „łańcucha przywództwa”, ciągnącego się przez całą szkołę – jest to swoisty warunek bycia skutecznym dyrektorem²³. Ten współdzielony proces przywódczy powinien wypracowywać wspólne wartości, identyfikować potrzeby grupy i jednostek, aby dzięki temu tworzyć optymalne warunki do wprowadzania zmian, będących efektem myślenia strategicznego. W polskich instytucjach edukacyjnych jest duże zapotrzebowanie na prawdziwych przywódców potrafiących szybko i elastycznie reagować na zmieniające się środowisko, potrafiących działać w warunkach niepewności i podejmować ryzyko, bez którego trudno mówić o spektakularnych sukcesach biznesowych. Współczesna szkoła musi zacząć funkcjonować jak specyficzny podmiot biznesu – nie nastawiony na zysk, ale którego przetrwanie i funkcjonowanie oraz rozwój są uzależnione od zastosowanych strategii konkurowania na rynku i od osoby samego przywódcy – dyrektora.

4. KULTURA ORGANIZACYJNA INSTYTUCJI EDUKACYJNEJ

Uwzględniając specyfikę instytucji edukacyjnych oraz fakt, że w ich kulturę wpisana jest ciągła zmiana, można założyć, iż jest ona w procesie ciągłego „stawania się”, podlega kształtowaniu się poprzez stałą interakcję z innymi. Jej składniki organizacyjne to: wzory myślenia, wzory działania oraz symbole. Źródłem jej wewnętrznych przemian upatruje się w: interakcjach społecznych ze szkołą, zmianach formalnych rozwiązań operacyjnych oraz kulturotwórczym wpływie samego dyrektora²⁴. Istotą kultury organizacyjnej szkoły jest fakt, że nie poddaje się bezpośredniej obserwacji, bywa nazywana duszą organizacji, tworzy obraz samej organizacji i ludzi w niej pracujących, wywiera wpływ na efektywność pracy organizacji, dzięki niej pracownicy mogą się czuć bezpiecznie w organizacji, ma wpływ na humanizację pracy, tworzy możliwość pełnej samorealizacji pracownika, tworzy etykę postępowania ludzi w organizacji, ma znaczący wpływ na motywację²⁵.

Zdecydowanie łatwiej z perspektywy menedżera i przywódcy budować kulturę organizacji komercyjnej niż instytucji publicznej prowadzącej działalność niedochodową. Dyrektorzy instytucji edukacyjnych, z racji wymagań stawianych im ze strony państwa, a co za tym idzie, z racji podlegania nadzorowi, mają drastycznie ograniczone możliwości działania, a często również nie odczuwają potrzeby koncentrowania się na narzędziach i środkach wykorzystywanych w zarządzaniu ludźmi i placówkami. Można zadać sobie pytanie, czy instytucje edukacyjne mają własną kulturę organizacyjną, a jeżeli tak, to na ile jest ona świadomie wykreowana przez przywódców tych organizacji. W 2011 r. zostało przeprowadzone badanie²⁶, w którym przebadano 600 nauczycieli i dyrektorów z 60 losowo dobranych szkół i placówek edukacyjnych różnego rodzaju, a więc typowych dla polskiego systemu edukacji. W badaniu użyto kwestionariusza opartego na koncepcji

²³ M. Fullan, *Change theory. A force for school improvement*, Centre for Strategic Education Seminar Series Paper, 157, November 2006.

²⁴ S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, *op. cit.*, 2013.

²⁵ Kocoń P., *Ukryte programy jako element kultury organizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2013.

²⁶ R. Dorczak, *Co wiemy o kulturze organizacyjnej szkół biorących udział w projekcie reformy nadzoru pedagogicznego* [w:] *Ewaluacja w edukacji: koncepcje, metody, perspektywy: XVII Krajowa Konferencja Diagnostyki Edukacyjnej*, Grupa Tomami, Kraków 2011, s. 231–238 oraz http://www.ptde.org/file.php/1/Archiwum/XVII_KDE/pedefy/Dorczak.pdf (dostęp: luty 2015 r.).

Charlesa Handy'ego²⁷, składającego się z kilkunastu pytań, za których pomocą oceniona została kultura instytucji (szkoły, placówki) jako organizacji. Wyniki tego badania potwierdzają, że dominującym stylem zarządzania w polskiej edukacji jest ten oparty na biurokracji i działaniach wynikających ze ścisłego i bezwzględnie stosowania regulacji prawa, kodeksów, statutów – 39,5% badanych wskazało na kulturę Apolla jako obowiązującą i stosowaną w ich placówkach, 18,8% wybrało kulturę Zeusa, 15,2% kulturę Dionizosa, a tylko 25,3% wskazało na kulturę Ateny, a jest to kultura najwłaściwsza i najefektywniejsza, biorąc pod uwagę specyfikę organizacji i cele, do których realizowania są one powołane: wychowywanie i rozwój uczniów i studentów (w wypadku edukacji na wyższych poziomach) z uwzględnieniem ich indywidualnych sytuacji i z wykorzystaniem dostępnych zasobów oraz z udziałem środowiska lokalnego, organizowanie i planowanie procesów edukacyjnych w sposób sprzyjający uczeniu się, aktywizowanie młodzieży, promowanie wartości edukacji – wszystkie te działania przy udziale i w partnerstwie z rodzicami.

Dla porównania, podobne badanie przeprowadzono wśród 642 dyrektorów i nauczycieli, ale z placówek (64 szkoły), które brały udział w projektach realizowanych w ramach nowego systemu ewaluacji oświaty (SEO)²⁸. Badani zgłaszali się na zasadzie dobrowolności i zazwyczaj byli to przedstawiciele placówek bardziej aktywnych w swoim środowisku i zaangażowanych w różne inicjatywy, wdrażających innowacyjne działania edukacyjne. W tej grupie badanych kulturę Ateny wskazało 38,6% badanych, kulturę Zeusa 12%, kulturę Dionizosa 20,9%, a najmniej elastyczną i konserwatywną, biurokratyczną kulturę Apolla – 24,3%. Jest więc oczywiste, że w efekcie edukacji i szkolenia wzrasta świadomość znaczenia kultury organizacyjnej w procesie zarządzania.

Biorąc pod uwagę stopień coraz większego uświadomienia menedżerów instytucji edukacyjnych dotyczącego zarówno potrzeby i zasad skutecznego konkurowania na rynku, jak również stawania się ich prawdziwymi przywódcami, można zasugerować, że włączając treningi empatii, mogliby kreować kultury organizacji szczególnie cenne i skuteczne.

5. PRZEGLĄD BADAŃ

W literaturze można znaleźć wiele badań wskazujących wpływ liderów na funkcjonowanie szkoły: Hallinger & Heck (1996, 1998), Creemers & Reezigt (1996), Leithwood & Levin (2005), Marzano, Waters & McNulty (2005) Leithwood et al. (2006), szczególnie silną zależność między jakością przywództwa a jakością edukacji wskazuje McKinsey (2010). Louis i in. (2010), bazując na przeglądzie empirycznej literatury naukowej, stwierdzają, że przywództwo w szkole plasuje się na drugim miejscu jako czynnik, który przekłada się na sukces edukacyjny uczniów, zaraz po sposobie nauczania na poziomie klasy. Inni autorzy (np. Thomas i in., 2002) traktują wysokiej jakości przywództwo w szkole jako warunek funkcjonowania szkoły efektywnej, którą definiują jako skoncentrowaną na potrzebach uczniów, charakteryzującą się dobrym klimatem w kontekście nauczania i uczenia się, sprzyjającą współpracy wszystkich uczestników procesu eduka-

²⁷ Handy wprowadził typologię opartą na czterech kulturach organizacji: kultura Zeusa (władza, siła), kultura Apolla (zasady, prawo, biurokracja), kultura Ateny (praca zespołowa, zadaniowość) i kultura Dionizosa (wolność, jednostka).

²⁸ Reforma wprowadzona Rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U.09/168/1324 z dnia 9 października 2009 r.).

cyjnego oraz wspierającą rozwój zawodowy personelu. Szkoła taka równolegle angażuje rodziców, uczniów oraz inne osoby i podmioty instytucjonalne funkcjonujące w społeczności lokalnej. W literaturze amerykańskiej można mówić o przywództwie edukacyjnym jedynie wtedy, gdy prowadzone jest efektywne wdrażanie reform edukacyjnych. Zakłada się w tym ujęciu, że nieodpowiednio funkcjonujące przywództwo czyni te reformy pozornymi lub blokuje czy bojkotuje ich przeprowadzenie (Hale, Moorman, 2003; Michalak, 2007). Zrozumiałym więc wydaje się w tym kontekście stosowanie w publikacjach dotyczących przywództwa w edukacji określenia „strażnicy zmiany” w odniesieniu do dyrektorów szkół (Park, 2012). W badaniach (Hackett & Hortman, 2008) wskazuje się na istotną pozytywną korelację efektywności we wprowadzaniu zmian z wysokimi kompetencjami emocjonalnymi badanych, takimi jak empatia, samokontrola czy umiejętność zaangażowania innych. Chodzi tu również o empatyczne zrozumienie uczuć innych (uczniów, nauczycieli czy rodziców) i efektywne zarządzanie nimi (Beatty, 2007). Przywództwo to umiejętność gromadzenia, analizowania i „korzystania z danych”, aby w jasny i etyczny sposób mówić o potrzebach szkoły (Maulding i in., 2012). Nie sposób przecenić znaczenia, jakie wnosi empatia do przywództwa i kultury organizacyjnej, która z kolei stanowi kontekst i środowisko dla procesu nauczania. Bez niej w żaden sposób nie można byłoby doświadczać radości, spoglądając na rozwój wychowanków, uczniów czy studentów. W szkołach i przedszkolach objętych rocznym intensywnym programem nauki komunikacji empatycznej zauważono u uczniów istotny wzrost kontroli gniewu, zwiększenie poziomu zrozumienia konsekwencji swojego zachowania, wzrosła umiejętność przyjmowania perspektywy innych, a co za tym idzie – powiększyła się empatia i szacunek dla uczuć innych. Uczniowie lepiej radzili sobie z rozwiązywaniem konfliktów, doświadczyli istotnie więcej pozytywnych uczuć na swój temat. Znacznie podwyższyły się efekty edukacyjne uczniów biorących udział w projekcie (Ignjatovic Savic, 1996). Wraz ze wzrostem poziomu rozwiązywanych konfliktów, dzięki empatycznej mediacji, uczniowie brali odpowiedzialność za tworzenie atmosfery w szkole i zauważali jej zmianę na lepsze (Costetti, 1999). Pełna empatii komunikacja tworzy dojrzały i pełen szacunku dialog pomiędzy uczniem a nauczycielem, pozwala nauczycielowi zrozumieć osobiste i edukacyjne potrzeby ucznia, a uczniowi – potrzeby nauczyciela (Jones, 2009). Empatia nie będąc oceną, chwaleniem ani nawet informacją zwrotną staje się potężnym narzędziem autentycznego kontaktu z drugim człowiekiem (za Rogersem w: Jones, 2009).

6. WNIOSKI

Prawdziwe, efektywne przywództwo jest istotnym elementem przekładającym się na jakość funkcjonowania szkoły i każdej instytucji edukacyjnej i żaden proces zmiany nie może nastąpić bez jego udziału. Celem zaś zmian jest lepsze zaspokajanie potrzeb młodzieży, rodziców i nauczycieli, a w długiej perspektywie strategicznej – tworzenie lepszych społeczności. Jednak aby dostrzec te potrzeby i głębiej je zrozumieć, przywódca nie może funkcjonować bez wysokiego poziomu empatii. Przywództwo edukacyjne czerpiące z empatycznego zrozumienia sprzyja tworzeniu w szkole ożywczego środowiska edukacyjnego, sprzyja tworzeniu warunków, dzięki którym uczniowie są w stanie uczyć się pomimo pewnych obciążeń²⁹, empatyczna komunikacja zaś daje im realną szansę do-

²⁹ R.M. Englert, *Understanding the urban context and conditions of practice of school administration*, [w:] P. Forsyth, M. Tallerico (red.), *City schools: Leading the way*, Newbury Park: CA: Corwin Press 1993.

świadczona bycia zrozumianym i wysłuchanym³⁰. Autorki niniejszej pracy zwracają szczególną uwagę na konieczność empirycznej weryfikacji omówionych tez w środowisku polskich instytucji edukacyjnych. Wydaje się to szczególnie cenne teraz, kiedy ustrój szkolny przechodzi tak głębokie zmiany.

LITERATURA

- [1] Beatty B., *Going through the emotions: leadership that gets to the heart of school renewal*, „Australian Journal of Education” 51/3 (2007), s. 328–340.
- [2] Coplan A., *Will the real empathy please stand up? A case for a narrow conceptualization*, The Southern Journal of Philosophy, Vol. 49, Issue Supplement s1, pp. 40-65, September 2011.
- [3] Coplan A., Goldie P., *Empathy: Philosophical and Psychological Perspectives*, Oxford University Press Inc., New York 2011.
- [4] Costetti V., *Nonviolent Communication Experimental Project in Primary Schools*, 1999, https://www.cnvc.org/sites/cnvc.org/files/NVC_Research_Files/Vilma_Costetti_Nonviolent_Communication_Experimental_Project_in_Primary_Schools.pdf (dostęp: 20.12.2014).
- [5] Deutsch F., Madle R., *Empathy: Historic and current conceptualizations, measurement and a cognitive theoretical perspective*. Human Development, 1975.
- [6] Długosz P., *Elitaryzm versus egalitaryzm systemu oświatowego. Analiza aspiracji edukacyjnych gimnazjalistów Polski południowej*, [w:] *Společne skutki zmiany oświatowej w Polsce*, red. M. Niezgodna, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- [7] Dorczak R., *Dyrektor szkoły jako przywódca edukacyjny – próba określenia kompetencji kluczowych*, [w:] *Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- [8] Dorczak R., *School organisational culture and inclusive educational leadership*, „Współczesne zarządzanie” 2011/2, s. 45–56.
- [9] Dziemanowicz-Bąk A., Dzierzgowski J., *Likwidacja szkół oraz przekazywanie stowarzyszeniom. Kontekst, proces i skutki przemian edukacyjnych w społecznościach lokalnych na podstawie studiów przypadku*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2014.
- [10] Englert R.M., *Understanding the urban context and conditions of practice of school administration*, [w:] Forsyth P., Tallerico M. (red.), *City schools: Leading the way*, Newbury Park: CA: Corwin Press 1993.
- [11] Feshbach N.D., *Parental empathy and child adjustment/maladjustment*. In N. Eisenberg & J. Strayer (eds.), *Empathy and its development*, New York: Cambridge University Press 1987.
- [12] Fullan M., *Change theory. A force for school improvement*, Centre for Strategic Education Seminar Series Paper, 157, November 2006. <http://www.michaelfullan.ca/media/13396072630.pdf> (dostęp: luty 2015).
- [13] Fullan M., *Odpowiedzialne i skuteczne zarządzanie szkołą*, tłum. K. Kruszewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [14] Goleman D., *Focus. Sztuka koncentracji jako ukryte dążenie do doskonałości*, Media Rodzina, Poznań 2014.
- [15] Goleman D., Boyatzis R., McKnee A., *Naturalne przywództwo: odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław-Warszawa 2002.
- [16] Hackett P.T., Hortman J.W., *The Relationship of Emotional Competencies to Transformational Leadership: Using a Corporate Model to Assess the Dispositions of Educational Leaders*, „Normes” 8/1 (2008).

³⁰ Zob.: M.B. Rosenberg, *Porozumienie Bez Przemocy: Język Serca*, Jacek Santorski, Warszawa 2003, M.B. Rosenberg, *Edukacja wzbogacająca życie*, Jacek Santorski, Warszawa 2006.

- [17] Hoffman, M.L., *Empathy and moral development: Implications for caring and justice*, Washington, D.C.: American Psychological Association 2000.
- [18] Howe D., *Empatia. Co to jest i dlaczego jest taka ważna*, Oficyna Ingenium, Warszawa 2013.
- [19] Ignjatovic Savic N., *MUTUAL EDUCATION: GIRAFFE LANGUAGE IN KINDERGARTENS AND SCHOOLS The report on the realisation of the Project October 1995 – June 1996* Institute of Psychology at the Faculty of Philosophy Belgrade University 1996, https://www.cnvc.org/sites/cnvc.org/files/NVC_Research_Files/NVC%20in%20Schools/MUTUAL_EDUCATION_GIRAFFE_LANGUAGE_IN_KINDERGARTENS_SCHOOLS_Yugoslavia.pdf, (dostęp: 20.12.2014).
- [20] Jones S., *TRADITIONAL EDUCATION OR PARTNERSHIP EDUCATION: WHICH EDUCATIONAL APPROACH MIGHT BEST PREPARE STUDENTS FOR THE FUTURE?* Thesis as Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Arts in Communication, 2009, https://www.cnvc.org/sites/cnvc.org/files/NVC_Research_Files/NVC%20in%20Schools/TRADITIONAL_EDUCATION_OR_PARTNERSHIP_EDUCATION_S_Jones.pdf (dostęp: 20.12.2014).
- [21] Kocoń P., *Ukryte programy jako element kultury organizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2013.
- [22] Kotter J.P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- [23] Kwiatkowski S.M., *Miejsce i rola przywództwa w edukacji*, [w:] *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, red. S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, I. Nowosad, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010.
- [24] Kwiatkowski S.M., Madalińska-Michalak J., *Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania*, Wolters Kluwer Polska 2013.
- [25] Kwiatkowski S.M., *Typologie przywództwa*, [w:] *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, red. S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, I. Nowosad, Difin, Warszawa 2011.
- [26] Louis K., Leithwood K., Wahlstrom K., Anderson S., *Learning from leadership: Investigating the links to improved student learning*, Final report of research to the Wallace Foundation, New York 2010.
- [27] Lowney C., *Heroic Leadership*, Loyola Press, Chicago 2003 [wyd. pol. *Heroiczne przywództwo*, WAM, Kraków 2011].
- [28] Maulding W.S., Peters G.B., Roberts J., Leonard E., Sparkman L., *Emotion Intelligence and Resilience as Predictors of Leadership in School Administrators*, „Journal of Leadership Studies” 5/4 (2012).
- [29] Mayer J.D., Salovey P., *What is emotional intelligence?*, [w:] P. Salovey, D. Sluyter (red.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for education*, Basic Books, New York 1997.
- [30] Mazurkiewicz G. (red.), *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym: Refleksje*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2011.
- [31] Mehrabian A., Epstein N., *A measure of emotional empathy*, Journal of Personality, 40(4), 525-543, 2006 (DOI: 10.1111/j.1467-6494.1972.tb00078.x).
- [32] Michalak J., *Przywództwo dla wzmocnienia szans edukacyjnych uczniów*, [w:] *Jakość życia i jakość szkoły. Wprowadzenie w zagadnienia jakości i efektywności pracy szkoły*, red. I. Nowosad, I. Morstag, J. Ondrakova, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2010.
- [33] Miller, N. Eisenberg, *The relations of empathy to aggressive and externalizing/antisocial behavior*, Psychological Bulletin 1988, Vol. 103, 3, 324-344.
- [34] Mourshed M., Chijioke Ch., Barber M., *How the world's most improved school system keep getting better*, McKinsey&Company, London 2010.
- [35] *Przywództwo w szkole*, red. J. Michalak, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2007, s. 72.
- [36] Pyżalski J., *Analiza porównawcza systemów kształcenia kadry kierowniczej szkół oraz placówek*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014.
- [37] Rosenberg M.B., *Edukacja wzbogacająca życie*, Jacek Santorski, Warszawa 2006.
- [38] Rosenberg M.B., *Porozumienie Bez Przemocy: Język Serca*, Jacek Santorski, Warszawa 2003.

- [39] TALIS, *Creating Effective Teaching and Learning Environments First results From TALIS. OECD* 2009a, <http://www.oecd.org/edu/school/43023606.pdf> (dostęp: 20.12.2014).
- [40] TALIS, *TALIS – nauczanie – wyniki badań 2008. Polska na tle międzynarodowym*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2009b.
- [41] Tettegah S., Anderson C.J., *Pre-service teacher's empathy and cognitions: Statistical analysis of text data by graphical models*, „Contemporary Educational Psychology 2007/32, s. 48–82.
- [42] Williams M.R., *Mistrzowskie przywództwo*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, <http://www.crn.pl>
- [43] Wispe L.G., *The distinction between sympathy and empathy: To call for a concept, a word is needed*, „Journal of Personality and Social Psychology” 50/2 (1986), s. 314–321.
- [44] Zhou, Qing; Valiente, Carlos; Eisenberg, Nancy Lopez, Shane J. (Ed); Snyder, C. R. (Ed), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures*, Washington, DC, US: American Psychological Association, 2003.

EMPATHY IN LEADERSHIP: ORGANIZATION CULTURE OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS BASED ON COMPASSION

Understanding of management and leadership through the prism of organizational culture in educational institutions is a promising and very desirable phenomenon in the Polish reality. In corporate modes culturalism and its correlation with the style of management have been present for a long time, whereas education, because of non-commercial nature of the action, is an area where there is no discussion on the choice of management style. The style of leadership itself, its defining, and then the consistent implementation for the directors do not seem to be the subjects which require time and attention. They focus primarily on efficiency (understood as the realization of their tasks, not necessarily in an innovative way), sometimes losing opportunities guaranteed by the approach built on empathy and the empathetic way to communicate and building relationships. In the public sector in many educational institutions, also in other industries, there is no tradition of employing specialist of the highest managerial positions in the field of management; traditionally they have to be teachers at schools, hospitals, doctors, artists, cultural institutions, etc. So it is necessary to make a correct selection and preparation of management staff that they will be able to create the culture of the organization with a particular specification (in this case, the culture of the organization of educational institution).

The purpose of this article is to try to find an answer to the question of whether modern school as a link which has the power to change society (most often, and the vast majority of public institutions), these are the entities with their own developed organizational culture where the leader-manager, by using empathic communication and building relationships strategically and conceptually, pursues educational goals. Taking into consideration the extensive theoretical background of this subject in European and world literature, the authors emphasize the need for in-depth empirical research in environments located at Polish schools and educational institutions.

Keywords: empathy, leadership, organizational culture.

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.48

Tekst złożono w redakcji: luty 2015

Przyjęto do druku: luty 2015

Ryszard JANIKOWSKI¹

NIEPRZEWDYWALNOŚĆ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Z bardzo wielu powodów zarówno otoczenie przedsiębiorstwa, jak i jego wnętrze, coraz częściej są poddawane nieprzewidywalnym zjawiskom. Dlatego kategoria nieprzewidywalności stała się obiektem badań, które mają wskazywać na strategie umożliwiające przezwyciężać zróżnicowane efekty nieprzewidywalnych stanów. Nieprzewidywalność należy rozpatrywać jako kategorię niewiedzy, nieobliczalności, rzadkości zjawisk, a także niespodziewanej śmierci. Jednocześnie w odniesieniu do czasu – jako występującą „natychmiast”, czyli impulsową, a także przewidywalną nieprzewidywalność dalszej przyszłości. W opracowaniu przedstawiono różne kategorie nieprzewidywalności wynikające z dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości, a także instrumenty wspomagające menedżera w jej ograniczaniu. W odniesieniu do kategorii nieprzewidywalności przedstawiona została koncepcja kompleksowej zintegrowanej strategii zarządzania. Strategia ta odnosi się do przyszłości, która z istoty swojej nie jest do przewidzenia, i musi wypełniać warunki elastyczności działania organizacji, upowszechniania wiedzy ukrytej poszczególnych elementów organizacji, czyli jej żywych i twórczych pracowników, permanentnego uczenia się i powiększania kapitału intelektualnego zarówno wszystkich pracowników organizacji, jak i jej jako swoistej całości, a także sieciowania, czyli twórczego, kreatywnego współdziałania wielu organizacji. Przedsiębiorcy nie powinni i nie mogą być bezradni i nieprzygotowani na nieoczekiwane zdarzenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Istnieją już odpowiednie instrumenty i narzędzia, które umożliwiają zapobieganie szkodliwym zjawiskom oraz wydarzeniom lub ich łagodzenie, jeśli już zaistniały. Zestaw takich instrumentów został przedstawiony i omówiony w pracy.

Słowa kluczowe: nieprzewidywalność, strategie zarządzania, instrumenty menedżera

1. WSTĘP²

Klasyczne strategie działania organizacji sprawdzają się w warunkach stabilnych, gdy wszelkie zmiany są zaplanowane albo istnieją już procedury umożliwiające odpowiednią reakcję na pojawiające się zmiany. W sytuacjach turbulentnych, nierutynowych, gdy występują nieprzewidywalne zmiany, konieczne są innego typu organizacje, ale nade wszystko inne, odmienne od poprzednich strategie działania³. Konieczne są organizacje

¹ Prof. dr hab. inż. Ryszard Janikowski, Instytut Zarządzania i Inżynierii Produkcji, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. rtm W. Pileckiego w Oświęcimiu, ul. M. Kolbego 8, 32-600 Oświęcim, e-mail: r.janikowski@gwsh.pl

² Opracowanie jest syntezą kilkuletnich badań autora, których cząstkowe rezultaty były publikowane w latach 2008–2013.

³ Por. M. Bratnicki, *Kształtowanie przedsiębiorczego rozwoju organizacji w warunkach nieprzewidywalności zmian*, [w:] *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2009; J. Rokita, *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009; *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.

inteligentne opierające swoje strategie na wykorzystaniu transgresji⁴. To z kolei wymaga nieustającego powiększania i pomnażania kapitału intelektualnego organizacji, a tym samym – stwarzania warunków dla poszerzania kapitałów ludzkiego i społecznego. Istotą strategii działania organizacji odnoszących się do nieprzewidywalnych zmian jest bowiem **rozwiązywanie problemów** niedających się rozwiązać za pomocą aktualnie posiadanego zasobu wiedzy.

Myślenie odnoszące się do nieprzewidywalnych zmian wymaga odejścia od (klasycznych) paradygmatów, takich jak:

- „definiowanie problemów wyabstrahowanych z otaczającego nas świata i ukryte założenie, że problemy mogą być rozwiązane;
- optymalizacja, czyli poszukiwanie najlepszego rozwiązania;
- redukcjonizm, to jest badanie systemu przy użyciu bardzo ograniczonej liczby elementów (czy zmiennych) i interakcji między nimi;
- oparcie podejścia badawczego na danych i modelach oraz ich kombinacjach;
- kwantyfikacja informacji;
- obiektywizm, to jest założenie, że naukowiec jest nie uprzedzonym obserwatorem usytuowanym na zewnątrz badanego systemu, tym samym założenie, iż prawda jest niezależna od obserwatora;
- tendencja do pomijania jednostki w poszukiwaniu uogólnień, wzmacniana przez redukcjonizm, kwantyfikację (to jest posługiwanie się średnimi) i podejście obiektywistyczne;
- założenie, że upływ czasu jest procesem liniowym, to jest odbywa się w tempie przyjętym przez wszystkich, dokładnie mierzonym w pomiarach fizycznych”⁵.

Ponadto bazowanie tylko na jednym sposobie osądu rzeczywistości nie jest uprawnione. Konieczne są wielorakie perspektywy⁶. Każda rzecz zawsze powinna być postrzegana w zróżnicowany sposób. Zależy on od perspektywy oglądu, która z kolei zdeterminowana jest przez postawę osoby dokonującej osądu.

2. DYNAMICZNIE ZMIENNA RZECZYWISTOŚĆ

Immanentną cechą rzeczywistości jest jej dynamiczny charakter. Złożoność, nieprzewidywalność, zmienność, niejednoznaczność to faktycznie aspekty tego, co otacza organizację oraz występuje w jej wnętrzu. Stan stabilny, powtarzalna sytuacja, pożądane przez ludzi, nigdy nie trwają długo. Raczej należy się spodziewać, że nastąpi zmiana, że nastąpi coś, czego nie przewidywaliśmy, że wystąpi kryzys. Ten może być definiowany jako **okres przelomu, przesilenie, decydujący zwrot, okres załamania**. Innymi słowy, następuje zakłócenie równowagi funkcjonowania organizacji, zakłócenie działalności, podobnie jak i realizacji celów, a nawet sytuacja ekstremalna – zagrożenie istnienia danego podmiotu. Istotą stanów nieprzewidywalnych jest zaskoczenie, opóźnione reakcje w podejmowaniu decyzji, możliwa utrata kontroli nad procesem (procesami), a także zagroże-

⁴ J. Koziński, *Człowiek wielowymiarowy*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998; idem, *Transgresja i kultura*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2002; M.J. Thannhuber, *The intelligent enterprise: theoretical concepts and practical implications*, Physica-Verlag, Heidelberg – New York 2005.

⁵ Por. H.A. Linstone, *Koncepcja wielorakiej perspektywy, Projektowanie i systemy*, t. VI, PWN, Warszawa 1984, s. 40.

⁶ *The Multiple Perspective Concept: With Applications to Technology Assessment and Other Decision Areas*, red. H.A. Linstone, Future Research Institute, Portland State University, Portland, Oregon 1981, H.A. Linstone, *Koncepcja wielorakiej perspektywy...*

nie istotnych funkcji organizacji, wzrost napięcia i deficyt koniecznych informacji⁷. Pakt Północnoatlantycki (NATO) definiuje kryzys jako stan, który:

- występuje nagle i w zasadzie jest nieprzewidywalny;
- stwarza realne lub wiarygodne zagrożenie;
- ma odpowiednią skalę;
- następuje presja wydarzeń i deficyt czasu;
- następuje eskalacja zdarzeń;
- pojawia się niepewność rozwoju sytuacji oraz zakresu sposobów, metod i techniki reagowania⁸.

Od dawna jednak rozumiano, że o tyle, o ile to jest możliwe, zarówno merytorycznie, organizacyjnie, jak i technicznie wskazane jest zabezpieczanie się przewencyjne przed kryzysem, przed tym, co może, choć nie musi się wydarzyć. Takim odległym w czasie przykładem zabezpieczenia się przed skutkami utonięcia statku były i nadal są *foenus nauticum*. „Od najdawniejszych czasów do najbardziej dochodowych – ale jednocześnie ryzykownych – zajęć należał handel morski. Kupcy wyruszali na morze w nadziei na szybkie pomnożenie kapitału dzięki różnicom cen pomiędzy odległymi portami. Na śmiałków czekało wiele niebezpieczeństw – sztormy, zdraдлиwe rafy i mielizny... Nie zapominajmy też o piratach. Ryzyko było zbyt wielkie, aby organizujący wyprawę handlową mógł je ponosić sam, co przyczyniło się do powstania najstarszego instrumentu o charakterze ubezpieczeniowym – pożyczki morskiej, czyli *foenus nauticum* albo bodmeria.

Pożyczka morska była zaciągana przez kupca przed podróżą, który kupował za nią towary na handel, a czasem nawet sam statek. Na czym polegała jej funkcja ubezpieczeniowa? Otóż umowa nie przewidywała zwrotu w przypadku katastrofy ładunku i tym samym utraty ładunku. Oczywiście, była ona oprocentowana wyżej niż zwykły kredyt, a to dlatego, że odsetki musiały pokryć koszt ubezpieczenia od katastrofy. Przepisy dotyczące pożyczki morskiej zawierał już kodeks Hammurabiego, stosowano ją w starożytnej Grecji i Rzymie. W bliższych nam czasach rozpowszechniła się w dwunastowiecznych Włoszech⁹.

Współcześnie nastąpił rozwój tego typu narzędzi oraz innych instrumentów wspomagających menedżera w ograniczaniu nieprzewidywalności i ryzyka. Odnosi się to zwłaszcza do kategorii nieprzewidywalności w wersji słabszej, czyli nieprzewidywalności daty (czasu) wystąpienia zjawiska, które co najmniej raz w historii ludzkości się pojawiło. Właśnie „owa historia jest nauczycielką”, która wskazuje, co warto, co należałoby zrobić, aby po pierwsze ograniczyć możliwość pojawienia się przyczyny, po drugie zaś ograniczyć, zminimalizować potencjalne skutki.

Ograniczanie potencjalnych przyczyn i skutków nieprzewidywalnych zjawisk powinno być wpisane w strategię działania każdej organizacji¹⁰. Podobnie powinny być wprowadzone i stosowane rozwinięte systemy analizy i oceny ryzyka różnego typu, począwszy

⁷ Por. K. Sienkiewicz-Małyjurek, M. Krynojewski, *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Difin SA, Warszawa 2010.

⁸ Por. J. Gołębiewski, *Poradnik menedżera programów kryzysowych*, Wydawnictwo Szkoły Aspirantów Państwowej Straży Pożarnej, Karków 2003.

⁹ http://www.nbportal.pl/pl/np/artykuly/historia/dzieje_ubezpieczen_cz1 (dostęp: 4.07.2012).

¹⁰ Por. M. Bratnicki, *op. cit.*; J. Rokita, *op. cit.*; R. Janikowski, *Nieprzewidywalne zmiany a strategia działania organizacji*, [w:] *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2010; idem, *Czarny łabędź a kapitał ludzki organizacji*, [w:] *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2011.

od finansowego, przez terrorystyczne, techniczno-produkcyjne czy logistyczne, a skończywszy na ryzyku ekologicznym¹¹. W pracy przedstawiono wybrane instrumenty, które wspomagają menedżera w ograniczaniu nieprzewidywalności. Należy jednocześnie dodać, że niektóre z nich są całkowicie dobrowolne, a inne z kolei obligatoryjne, wymagane przez ustawodawcę i prawodawcę. Nadto istnieją także publiczne instrumenty zarządzania kryzysowego, które z zewnątrz wspomagają menedżera w sytuacjach kryzysowych i nadzwyczajnych.

Kozielecki dzieli ludzkie działania na dwa nurty: transgresyjne oraz zachowawcze i obronne¹². Oba typy działań ludzkich są konieczne do naszego życia, konieczne do funkcjonowania każdej organizacji. Jednocześnie z istoty rzeczy są one odmienne (tab. 1). Adaptacja zorientowana jest na przetrwanie, gdy transgresja – jak to określa Kozielecki – **na wyjście poza**. Szczególnie odnosi się to do wyjścia poza granice zastanej wiedzy (rys. 1).

Tabela 1. Porównanie działań ochronnych i transgresyjnych

Adaptacja	Transgresja
Częściej celowe	Częściej zaangażowane
Powtarzalne	Jednorazowe, ale ..
Planowane	Spontaniczne
Łatwiej przewidzieć	Trudniej przewidzieć
Bardziej zewnątrz sterowane	Bardziej wewnątrzsterowane
Nastawione na <i>status quo</i>	Nastawione na zmianę
Konieczne	Możliwe

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Kozielecki, *Transgresja i kultura*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2002.



Rys. 1. Skończoność wiedzy w danym momencie

Źródło: R. Janikowski, *Nieprzewidywalne zmiany a strategia działania organizacji*, [w:] *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2010.

¹¹ E. Kulka, D. Rzychoń, *Podstawy oceny ryzyka zdrowotnego wynikającego z zanieczyszczenia środowiska*, [w:] *Środowisko a zdrowie. Zarządzanie, polityka, komunikowanie*, red. R. Janikowski, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2004.

¹² Por. J. Kozielecki, *Transgresja i kultura...*

„Aktywność transgresyjna, te *czyny-wyczyny*, pozwalają przekształcać rzeczywistość. W wyniku ich powstają nowe odkrycia i wynalazki, rodzą się dzieła sztuki i przestrzenie wirtualne, kształtują się oryginalne struktury polityczne i zanikają struktury już przestarzałe. Wykraczanie poza granice, w których działa jednostka i zbiorowość, to jakby kolejne akty stwarzania – lub przynajmniej poszerzania – świata. Czynności te mogą być źródłem rozwoju lub regresu”¹³.

Kultura, a tym samym wiedza, powstaje w trakcie aktywności transgresyjnej. Ona jest jej źródłem. Jednocześnie wiedza jest kategorią dynamiczną, a także skończoną w danej chwili. Ludzkość stale ją powiększa w ramach działań transgresyjnych. Jednakże zawsze będzie występowała niewiedza. Podobnie każdy podmiot jednostkowy, czy będzie to dany człowiek, czy też dana organizacja ma tylko pewną konkretną wiedzę. Cechą charakterystyczną tej wiedzy jest jej skończony zakres, mniejszy od zakresu wiedzy ogólnoludzkiej (rys, 1).

3. KATEGORIE NIEPRZEWIDYWALNYCH ZMIAN

Oprócz kategorii nieprzewidywalności rozumianej kategorycznie (kategoria absolutna), a tym samym wykluczającej wszelkie rozważania, jakie powinno być zachowanie organizacji w wypadku wystąpienia takiej zmiany, możliwe jest rozważanie kilku kategorii zmian, które mogą być traktowane i utożsamiane z nieprzewidywalnością z punktu widzenia organizacji i tworzących ją ludzi. Nieprzewidywalność można zatem rozpatrywać jako kategorię:

- niewiedzy;
- nieobliczalności;
- rzadkości zjawisk;
- niespodziewanej śmierci.

Natomiast w odniesieniu do czasu można wyróżnić kategorię:

- występującą „natychmiast”, czyli impulsową;
- przewidywalną nieprzewidywalność dalszej przyszłości.

3.1. Nieprzewidywalność jako kategoria absolutna

W kontekście dwuwartościowej logiki formalnej zmiany mogą być tylko:

- przewidywalne;
- nieprzewidywalne.

Tym samym każda zmiana należy do jednego i tylko jednego stanu, czyli jeśli zmiana jest nie do przewidzenia, to nie można jej przewidzieć pod żadnym wyobraźalnym względem. Jest to kategoria absolutna, wobec której nie istnieją żadne mechanizmy, narzędzia czy pytie delfickie pozwalające zmienić zakres naszego poznania. Innymi słowy – za pomocą aktualnie posiadanego zasobu wiedzy nie da się rozwiązać zaistniałego problemu.

3.2. Nieprzewidywalność jako kategoria niewiedzy

Z kolei stwierdzenie „nigdy o tym nie słyszałem” oznacza, że dany podmiot nie miał wiedzy o możliwości zajścia danej zmiany. Jego wiedza i dostępne mu fakty były do

¹³ *Ibidem*, s. 43.

mentu wystąpienia „nieprzewidywalnej zmiany” niewystarczające, aczkolwiek „inni” mogli uznawać tą zmianę jako przewidywalną, gdyż dysponowali odpowiednią wiedzą.

3.3. Nieprzewidywalność jako kategoria nieobliczalności

Teoria układów wysoce złożonych, a także teoria chaosu wskazują na niepoznawalność przyszłości (przyszłych stanów układu) mimo posiadania pełnej informacji o teraźniejszości (o warunkach początkowych). W tym kontekście wyróżnia się:

- nieobliczalność stanu układu – dla pewnych wielkości charakteryzujących ten stan nie istnieje algorytm jego obliczania;
- nieprzewidywalność deterministyczna stanu układu – mimo istnienia algorytmu wyznaczającego kolejne jego stany, od pewnego etapu nie dają się one przewidzieć;
- niewykonalność techniczna – dokładność danych niezbędnych do rozwiązania problemu wymaga opisu tak dużego, że przetworzenie go przekracza aktualne moce obliczeniowe¹⁴.

Tym samym swoistym remedium na nieobliczalność i nieprzewidywalność deterministyczną jest myślenie niealgorytmiczne charakterystyczne dla ludzi, dla ich transgresyjnego działania i **wyjścia poza**. Tylko oni mogą obdarzeni świadomością, intuicyjnie rozwiązywać zagadnienia wynikające z **nieprzewidywalnych** zmian.

3.4. Nieprzewidywalność jako kategoria rzadkości zjawisk

W przekonaniu większości ludzi nieprzewidywalność istnieje także jako kategoria związana z (nie)postrzeganiem rzadko występujących zjawisk (zmian). „Nigdy za mojego (bardzo) długiego życia czegoś takiego nie było”. To stwierdzenie oznacza, że powtarzalność wystąpienia tego zjawiska była bardzo mała lub inaczej – związana jest z nikłym prawdopodobieństwem wystąpienia danej zmiany. Innymi słowy, w tym kontekście można mówić o nieprzewidywalności relatywnej i jako kategorii zdroworozsądkowej.

Wybuch wulkanu po 400 latach

„Na Sumatrze wybuchł w niedzielę 29 sierpnia 2010 r. wulkan Sinabung; ewakuowano 12 tys. osób” – podała agencja AFP. Wulkan wyrzuca w powietrze dym i popioły na wysokość 1,5 tys. metrów.

Sinabung dał o sobie znać w 1912 r., kiedy wydobywały się z niego nieznaczne ilości gazów siarkowych; poza tym nie wybuchł przez ostatnie 400 lat. Do niedzielного wybuchu był uznawany za wulkan wygasły.

Źródło: http://wiadomosci.onet.pl/2215286,12,wybuch_wulkanu_na_sumatrze_trwa_wielka_ewakuacja,item.html

Dla tak rozumianej kategorii nieprzewidywalności nie ma znaczenia instrument, jakim są analiza i ocena ryzyka. Ryzyko definiowane jest jako rzeczywiste lub oczekiwane prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnego (szkodliwego) skutku (efektu). Termin „ryzyko” pochodzi od staro włoskiego *risicare*, który oznacza odważyć się. Tym samym

¹⁴ W. Marciszewski, *Nieobliczalna ekonomia*, „Computerworld” listopad 2001.

należy go łączyć z procesem decyzji jako stwarzający konceptualne przesłanki uświadomionego wyboru.

Obecnie pojęcie ryzyka wykorzystuje się w analizie sytuacji decyzyjnych, w których efekt, jaki będzie osiągnięty w przyszłości w wyniku podjętych decyzji, nie jest znany, lecz istnieją odpowiednie przesłanki do identyfikacji możliwych i prawdopodobnych stanów rzeczy. W szczególności oznacza to, że znane są prawdopodobieństwa wystąpienia tych stanów.

Oprócz jakościowej oceny wielkości ryzyka (tab. 2) coraz powszechniejsze jest stosowanie i zastosowanie ilościowych miar ryzyka. Przykładem może być ryzyko śmierci ludzi spowodowanej przez emitowanie przez organizację pewnych substancji do środowiska¹⁵ lub wystąpieniem wody stuletniej, a także – co zapewne będzie dla bardzo wielu zjawiskiem nieprzewidywalnym – wody tysiącletniej.

Tabela 2. Klasy ryzyka – ujęcie jakościowe

Skutki	Prawdopodobieństwo		
	niskie	umiarkowane	wysokie
Małe	Bardzo niskie ryzyko	Niskie ryzyko	Średnie ryzyko
Średnie	Niskie ryzyko	Średnie ryzyko	Wysokie ryzyko
Duże	Średnie ryzyko	Wysokie ryzyko	Bardzo wysokie ryzyko

Źródło: Opracowanie własne.

Na przykład w ochronie przeciwpowodziowej przepływy maksymalne w danym przekroju rzeki przyjmowane są jako wartości o określonym prawdopodobieństwie wystąpienia. Przepływ maksymalny o prawdopodobieństwie $p = 1\%$ oznacza, że statystycznie takie natężenie przepływu może się pojawić w danym przekroju raz na sto lat (lub w odstępie 100 lat) i można wtedy mówić o wodzie stuletniej. Poniżej tej wielkości prawdopodobieństwa wystąpienie wielkiej wody są już traktowane jako zjawiska nieprzewidywalne lub inaczej – nie prowadzi się już żadnych przeciwdziałań.

3.5. Nieprzewidywalność jako kategoria niespodziewanej śmierci

W życiu najbardziej niezrozumiała, niepojęta i okrutna jest niespodziewana śmierć. Katolicy w swoich modlitwach proszą Boga, aby nie była ona nagła i niespodziewana.

¹⁵ Przyjmuje się, że gdy sumaryczna wartość ryzyka zdrowotnego wynosi $1 \cdot 10^{-6}$ (jeden przypadek na milion osób), wówczas poziom ryzyka jest akceptowalny. Wartości wyższe traktowane są jako nieakceptowane lub akceptowalne warunkowo. Bezwzględnie nieakceptowany próg ustalono dla przypadków, gdy wartość ryzyka wynosi $1 \cdot 10^{-4}$ (jeden przypadek na dziesięć tysięcy osób). Por. E. Kulka, D. Rzychoń, *op. cit.*, M. Korcz, E. Wcisło, J. Długosz, *Obiektowa analiza ryzyka zdrowotnego*, [w:] *Środowisko a zdrowie. Zarządzanie, polityka, komunikowanie*, red. R. Janikowski, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2004.

Święty Boże, Święty Mocny

O niezgłębione, nieobjęte moce!
 A naokoło rozlega się dzwon,
 na to cmentarne przelewa się pole,
 na te wyschnięte rzeki,
 w chojary żałobą swą godzi,
 że te się kładą na piaszczystym łanie...
 A pierś nasza łka,
 a w oku błyszczy łza,
 a ptak ciężko ranny
 uderza w skrzydła krwią ociekającą,
 a jaskier więdnie na łące,
 a z nami idą dziewanny
 i krwawnik, i wodne lilije,
 a mór nam bydło bije,
 a dom się nasz pali,
 a siostra utonęła w rozplenionej fali,
 a ojciec gdzieś daleko w strasznej zginął bitwie,
 a Złe urąga modlitwie...
 Cóż z nami się stanie!?
*O Ty, laskami hojny,
 Ty, od powietrza, głodu, ognia i wojny,
 od nagłej i niespodziewanej śmierci
 i od Szatana, który w dom przychodzi
 i dusze zwodzi,
 zachowaj nas, Panie!...*

Jan Kasproicz

Prosimy Cię, abys nas zachował od nagłej i niespodziewanej śmierci,

Litania za zmarłych

Od nagłej i niespodziewanej śmierci, wybaw nas, Duchu Święty,

Litania do Ducha Świętego

Nagła i niespodziewana śmierć każdego pracownika organizacji jest nieprzewidywalną zmianą powodującą daleko idące konsekwencje. Szczęólnego znaczenia w tym kontekście nabiera utrata wiedzy intrasubiektywnej nieprzekazywalnej w żadnym powszechnym języku. Oczywiście skala i znaczenie takiej nieprzewidywalnej zmiany są w relacji do znaczenia i roli, jaką odgrywał dany pracownik w organizacji.

Przedsiębiorcy nie powinni i nie mogą być bezradni i nieprzygotowani na nieoczekiwane zdarzenia, tym bardziej że istnieją odpowiednie instrumenty i narzędzia, które umożliwiają zapobieganie szkodliwym zjawiskom/wydarzeniom i ich łagodzenie, jeśli już zaistniały. Zestaw takich instrumentów przedstawiony i omówiony w innej pracy¹⁶ obejmuje zarówno instrumenty dobrowolne:

¹⁶ R. Janikowski, *Instrumenty wspomagające menedżera w ograniczaniu nieprzewidywalności*, [w:] *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian. Cześć 2*, red. J. Rokita, Górnślaska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2012.

- kontrola wejścia/wyjścia osób;
 - permanentne polepszanie kapitału ludzkiego i społecznego;
 - sformalizowane systemy zarządzania;
 - zarządzanie informacją w kryzysie;
- jak i instrumenty obligatoryjne:
- dyrektywa Seveso;
 - poważne awarie;
 - publiczne zarządzanie kryzysowe;
 - wspólnotowe reagowanie na poważne katastrofy.

4. INSTRUMENTY WSPOMAGAJĄCE MENEDŻERA W OGRANICZANIU NIEPRZEWIDYWALNOŚCI

4.1. Instrumenty dobrowolne

Kontrola wejścia/wyjścia osób

Kontrola wejścia/wyjścia osób jednakże nie jako klasyczna, tradycyjna kontrola przepływu do firmy jej pracowników i z niej, a poszerzona kontrola osób, zwłaszcza chcących się dostać na teren produkcyjny/usługowy danej jednostki. Dotyczy to szczególnie podmiotów „wrażliwych”, takich jak elektroniczne jądrowe, ujęcia wody do spożycia, lotniska czy wycieczkowce. W takich wypadkach konieczna jest rozszerzona kontrola, nie tylko dokumentów danej osoby, ale także nawet najdalej posunięta rewizja osobista z wykorzystaniem odpowiednich urządzeń prześwietlających i skanujących. Dotyczy to także wszelkiego rodzaju bagażu, toreb czy torebek, które pragnie wnieść dana osoba.

Decyzja o zastosowaniu poszerzonej kontroli osób, jej zakresu, skali i charakteru tejże kontroli oraz stosowanych instrumentów kontrolnych oczywiście zależy od charakteru danego podmiotu gospodarczego oraz uwarunkowań stwarzających możliwości wywołania przez człowieka sytuacji ekstremalnej, kryzysowej i zwyczajowo nieprzewidywalnej.

Permanentne polepszanie kapitału ludzkiego i społecznego

Permanentne zwiększanie jakości obu kapitałów – ludzkiego i społecznego – to oddziaływanie mające na celu zwiększanie, polepszanie przestrzeni agatologicznej w danej firmie. Agatologia pozwala na redukcję chciwości, nierzetelności, nieuczciwości pracowników. To budowanie postaw etycznych, szczególnie ważnych w firmach o strukturach liniowych. Ze swojej istoty etyczne postawy pracowników firmy uodporniają ją na kryzysy.

Trwałe polepszanie jakości kapitału ludzkiego minimalizuje zagrożenia sytuacjami nieprzewidywalnymi, w tym także takimi, które wywołane są przez nieetyczne działania danego pracownika. W tym kontekście ważne staje się zastosowanie w danej firmie sformalizowanych systemów określanych jako **społeczna odpowiedzialność biznesu**.

Z kolei w kontekście kategorii nieprzewidywalności rozumianej kategorycznie (kategoria absolutna) konieczne jest stałe i trwałe powiększanie i pomnażanie kapitału intelektualnego menedżerów. Istotą strategii ich działania odnoszących się do nieprzewidywalnych zmian, jest bowiem **rozwiązywanie problemów niedających się rozwiązać za pomocą aktualnie posiadanego zasobu wiedzy**. Powtórzmy: „czarne łabędzie pojawiają się od czasu do czasu, zrywają dotychczasową ciągłość przebiegu i wtedy następuje zmiana, powodująca powstanie nowego stanu wyjściowego dla organizacji. Muszą one, podobnie jak tworzący je ludzie, przyjmować do świadomości zaistnienie czarnego łabędzia

i wynikające z tego zrozumienie, że jest możliwe radzenie sobie, przeciwdziałanie, wykorzystywanie tego nowego, odmiennego, nieznanego stanu do kreacji przyszłości. Wymaga to jednak specjalistów, którzy posiadają nie tylko odpowiednią wiedzę, ale umiejętność radzenia sobie z niewiedzą, z rozwiązywaniem problemów nie dających się rozwiązać za pomocą aktualnie posiadanego zasobu wiedzy¹⁷.

Sformalizowane systemy zarządzania

Sformalizowane systemy zarządzania ryzykiem istnieją co najwyżej jedną dekadę i jest to stosunkowo nowy obszar zarządzania. W Europie do tej pory stosowany był brytyjski standard zarządzania ryzykiem FERMA, który powstał w 2002 r. Brytyjski standard został przyjęty przez Europejską Federację Stowarzyszeń Zarządzania Ryzykiem, która zrzesza większość krajowych organizacji zajmujących się tym problemem. Z kolei w Stanach Zjednoczonych stosuje się standard COSO II¹⁸. Na bazie doświadczeń tych systemów opracowany został standard Międzynarodowej Organizacji Standaryzacyjnej (ISO). Jest nim norma PN-ISO 31000:2012 Zarządzanie ryzykiem – Zasady i wytyczne oraz PKN-ISO Guide 73:2012 Zarządzanie ryzykiem – Terminologia. Tym samym ISO 31000 to międzynarodowy standard zapewniający reguły i ogólne wskazówki wprowadzania zarządzania ryzykiem. Może być wprowadzony w każdej organizacji czy podmiocie gospodarczym.

Podobnie normy ISO 14001 czy EMAS (*Eco Management and Audit Scheme*) wymagają, aby następowało nie tylko techniczne, ale i proceduralne ograniczanie ryzyka na podstawie cyklu Deminga „zaplanuj – wykonaj – sprawdź – zastosuj”. Także wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością (PN-EN ISO 9001), Społecznej Odpowiedzialności (ISO 26001), jak i Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy (OHSAS 18001/PN-N 18001) wpływa na minimalizowanie możliwości wystąpienia katastrofy czy stanów nieprzewidywalnych, a także ograniczanie wystąpienia skutków owych zdarzeń.

Zarządzanie informacją w kryzysie

Odpowiednie komunikowanie o działalności firmy jest zawsze konieczne. Jednakże nabiera ono szczególnego znaczenia w czasie kryzysu. Oznacza to, że jeśli menedżer nie jest przygotowany do natychmiastowego komunikowania, pogłębia on jeszcze bardziej kryzys. Tym samym, podobnie jak w wypadku wszystkich innych instrumentów wspomagających menedżera w ograniczaniu sytuacji nieprzewidywalnych, konieczne jest uprzednie opracowanie właściwego zakresu, jak i sposobu komunikowania o sytuacjach nadzwyczajnych, nieprzewidywalnych czy kryzysowych.

Organizacje zajmujące się *public relations* stworzyły już w tym zakresie całe instrumentarium dotyczące treści i zakresu komunikowania o danym zjawisku nieprzewidywalnym. Przykładem gotowego instrumentu z zakresu public relations może być produkt firmy Pressense Public Relations, która opracowała *112 punktów do planu zarządzania kryzysem, czyli jak historia zapamięta Twoje zachowanie w kryzysie*.

¹⁷ R. Janikowski, *Czarny labędz a kapitał ludzki...*, s. 145.

¹⁸ *Enterprise Risk Management Integrated Framework*, COSO – The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2004.

4.2. Instrumenty obligatoryjne

Dyrektywa Seveso

Nazwa tego instrumentu pochodzi od nazwy włoskiego miasta, w którym w 1976 r. doszło do katastrofy spowodowanej emisją dioksyny. Dyrektywa Seveso I wprowadzona została dyrektywą 82/501/EWG, z kolei dyrektywa Seveso II to dyrektywa Rady 96/82/WE z 9 grudnia 1996 r. w sprawie kontroli niebezpieczeństwa poważnych awarii związanych z substancjami niebezpiecznymi. Jest ona zmieniona Dyrektywą 2003/105/WE z 16 grudnia 2005 r., która reguluje zagadnienia zapobiegania poważnym awariom przemysłowym, a także ograniczania ich skutków dla ludzi i środowiska. Przygotowany projekt kolejnej dyrektywy (Seveso III) ma na celu jej dostosowanie do nowego systemu klasyfikacji substancji i mieszanin¹⁹. Rozporządzenie 1272/2008 wprowadza zmiany w klasyfikacji i oznakowaniu substancji i mieszanin chemicznych, co implikuje dalsze istotne zmiany w kartach charakterystyki i oznakowaniu opakowań chemikaliów.

Dyrektywa Seveso dotyczy wszystkich podmiotów gospodarczych i organizacji, w których znajdują się lub mogą powstać w wyniku wypadku substancje niebezpieczne, w ilościach równych lub wyższych niż wskazane w odpowiednim załączniku. Zgodnie z dyrektywą państwa członkowskie zapewnią, że prowadzący podmiot gospodarczy:

- podejmuje wszelkie konieczne środki mające na celu zapobieganie poważnym awariom oraz ograniczenie ich skutków dla ludzi i środowiska;
- wykaże w każdej chwili właściwym organom podjęcie wszelkich niezbędnych środków zgodnych z przepisami tejże dyrektywy.

Należy dodać, że ciężar dowodu spełnienia tych wymagań spoczywa na prowadzącym podmiot gospodarczy lub organizację.

Poważne awarie

Nazwa instrumentu „poważne awarie”²⁰ wprowadzona została przez polskiego ustawodawcę w ustawie z 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska. Rozumie on przez:

- poważną awarię – zdarzenie, szczególnie emisję, pożar lub eksplozję, powstałe w trakcie procesu przemysłowego, magazynowania lub transportu, w których występuje jedna lub więcej niebezpiecznych substancji, prowadzące do natychmiastowego powstania zagrożenia życia lub zdrowia ludzi lub środowiska lub powstania takiego zagrożenia z opóźnieniem;
- poważną awarię przemysłową – poważną awarię w zakładzie.

Zgodnie z cytowaną ustawą „prowadzący zakład stwarzający zagrożenie wystąpienia awarii, dokonujący przewozu substancji niebezpiecznych oraz organy administracji są obowiązani do ochrony środowiska przed awariami” (art. 244). Wskazano na instrumenty prawne służące przeciwdziałaniu poważnej awarii przemysłowej oraz określono obowiązki, gdyż „każdy, kto zamierza prowadzić lub prowadzi zakład o zwiększonym ryzyku lub o dużym ryzyku, jest obowiązany do zapewnienia, aby zakład ten był zaprojektowany,

¹⁹ Zgodnie z rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady Europejskiej (WE) nr 1272/2008 z 16 grudnia 2008 r. w sprawie klasyfikacji, oznakowania i pakowania substancji i mieszanin (CLP), które stanowi implementację w Unii Europejskiej Globalnie Zharmonizowanego Systemu Klasyfikacji i Znakowania Chemikaliów (GHS) opracowanego w ramach Narodów Zjednoczonych.

²⁰ W przeszłości używany był termin „nadzwyczajne zagrożenie środowiska”. Jest on nadal spotykany w wypowiedziach i publikacjach.

wykonany, prowadzony i likwidowany w sposób zapobiegający awariom przemysłowym i ograniczający ich skutki dla ludzi oraz środowiska” (art. 249).

Duże podmioty gospodarcze, takie jak elektrownie, rafinerie czy kombinaty petrochemiczne, z natury rzeczy będące podmiotami o dużej skali możliwości wystąpienia zdarzeń nadzwyczajnych, przygotowują odpowiednio bardzo szczegółowe instrukcje postępowania, których przestrzeganie pozwala na minimalizowanie występowania sytuacji awaryjnych. Odnoszą się one do zarówno własnych pracowników, jak i osób z zewnątrz. Przykładem może być *Informator o zasadach postępowania na terenie Grupy LOTOS S.A.* Stwierdza się w nim, że „Grupa LOTOS jest zakładem dużego ryzyka wystąpienia awarii przemysłowej. Spotkać się tutaj można z zagrożeniami:

- pożarowymi,
- wybuchowymi,
- toksycznymi,
- radiologicznymi,
- w postaci szkodliwych czynników fizycznych, biologicznych i chemicznych takich, jak hałas, gorące media, wysokie ciśnienia i temperatury, kontakt z chemikaliami,
- związanymi z pracami niebezpiecznymi typu prace na wysokości, prace w wykopach czy w przestrzeniach zamkniętych,
- innymi pracami o dużym zagrożeniu typu prace transportowe, podczas użytkowania maszyn czy urządzeń elektrycznych”.

Publiczne zarządzanie kryzysowe

Publiczne zarządzanie kryzysowe z istoty swojej realizuje cele ogólnospołeczne. Ustawa z 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym stanowi, że „zarządzanie kryzysowe to działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do podejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwierdzeniu zasobów i infrastruktury krytycznej” (art. 2.). Oczywiście jest jednak, że zabezpieczając interes społeczny, wspomaga ono także interes przedsiębiorcy w sytuacjach nadzwyczajnych, ekstremalnych i nieprzewidywalnych. Są to zarówno odpowiednie instrumenty prawne, jak i wyspecjalizowane służby.

Instrumenty prawne to przede wszystkim regulacje wynikające z następujących ustaw i rozporządzeń:

- z 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej²¹;
- z 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym²²;
- z 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska;
- z 9 grudnia 1996 r. dyrektywa Rady 96/82/WE w sprawie kontroli niebezpieczeństwa poważnych awarii związanych z substancjami niebezpiecznymi;
- z 6 kwietnia 2005 r. rozporządzenie Rady ustanawiające Instrument szybkiego reagowania i gotowości na poważne katastrofy²³.

²¹ Jednolity tekst: DzU 2009 nr 178, poz. 1380; zm.: DzU 2010 nr 57, poz. 353.

²² Tekst ujednolicony przez Kancelarię Sejmu RP na podstawie: DzU 2007 nr 89, poz. 590; 2009 nr 11, poz. 59; nr 65, poz. 553; nr 85, poz. 716; nr 131, poz. 1076; 2010 nr 240, poz. 1600; 2011 nr 22, poz. 114.

²³ Rozporządzenia Rady {SEC (2005) 439 }.

Polski ustawodawca w ustawie z 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska w art. 73 formułuje, jakie powinny być relacje przestrzenne między osadnictwem, terenami publicznymi a zakładami stwarzającymi zagrożenie wystąpienia awarii: „4. Zakłady stwarzające zagrożenie wystąpienia poważnych awarii powinny być lokalizowane w bezpiecznej odległości od siebie, od osiedli mieszkaniowych, od obiektów użyteczności publicznej, od budynków zamieszkania zbiorowego, od obszarów, o których mowa w ust. 1 pkt 1 i 3, od upraw wieloletnich, od dróg krajowych oraz od linii kolejowych o znaczeniu państwowym.

5. Osiedla mieszkaniowe, obiekty użyteczności publicznej, budynki zamieszkania zbiorowego, obszary, o których mowa w ust. 1 pkt 1 i 3, drogi krajowe oraz linie kolejowe o znaczeniu państwowym powinny być lokalizowane w bezpiecznej odległości od zakładów stwarzających zagrożenie wystąpienia poważnych awarii”.

Wspólnotowe reagowanie na poważne katastrofy

Jedną z wielu wartości dodanych wynikających z przynależenia do Unii Europejskiej jest fakt, że „wydajność i skuteczność podmiotów odpowiedzialnych za ochronę ludności w Państwach Członkowskich może zostać wyraźnie wzmocniona dzięki połączeniu ich zasobów i zorganizowaniu wzajemnego wsparcia; wspólne działania przyniosą również korzyści ludzom i lokalnym społecznościom dotkniętym poważnymi katastrofami”. Tym samym dla potrzeb materializacji wspólnotowego działania ustanowiono *Instrument szybkiego reagowania i gotowości na poważne katastrofy*²⁴.

Instrument szybkiego reagowania i gotowości na poważne katastrofy będzie wspomagał przedsiębiorców w czasie bardzo poważnych i bardzo dużych sytuacji nadzwyczajnych. Będzie on odgrywał kluczową rolę w tych wypadkach, kiedy środki danego narodowego państwa nie będą wystarczające ze względu na ogrom katastrofy czy na jej nadzwyczajność i niedysponowanie odpowiednimi do jej rodzaju środkami reagowania. Nieliczne, na szczęście, przykłady jego stosowania, takie jak w czasie powodzi tysiąclecia w dorzeczu Odry, potwierdzają jego znaczenie.

5. NIEPRZEWIDYWALNOŚĆ TYPU IMPULSOWEGO

W świecie, **tu i teraz**, u większości ludzi nieprzewidywalna jednostkowa sytuacja istnieje jako kategoria typu impulsowego i związana jest z rzadko występującymi zjawiskami (zmianami). Używając języka matematyki, jest to funkcja impulsowa typu delty Diraca. Funkcja, która jest funkcją nieciągłą, określaną jako skok impulsowy, obrazuje także, jeżeli zmienną niezależną jest czas występowania rzeczy, która była nieprzewidywalna. Przyjmuje ona wartość zero dla wszystkich argumentów czasu poza momentem $t \neq \vartheta$ i wartość nieskończoną dla czasu $t = \vartheta$.

$\delta(t) = \begin{cases} +\infty, & t = \tau \\ 0, & t \neq \tau \end{cases}$	(1)
---	-----

²⁴ Rozporządzenia Rady {SEC (2005) 439}.

Delta Diraca jest matematycznym modelem fizycznie nierealizowalnego impulsu, jednakże dobrze obrazuje naturę nieprzewidywalności jednostkowej sytuacji.

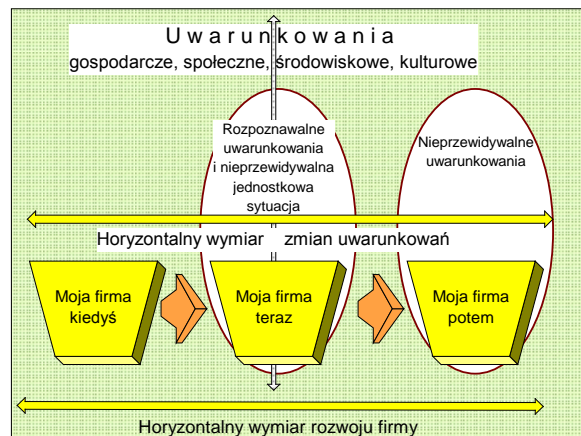
Mimo rozpoznanej rzeczywistości, przewidywalnych warunków gospodarczych, społecznych, środowiskowych i kulturowych, w których funkcjonuje dany podmiot (rys. 2) pojawia się „niespodziewanie” nieprzewidywalna sytuacja, która wymaga odpowiedniej, (prawie) natychmiastowej reakcji decyzyjnej.

5.1. Czarny łabędź

Metaforę „czarny łabędź” wprowadził do języka Nassim Nicholas Taleb²⁵. W Europie „zawsze” wszyscy uważali i mieli na to żywe dowody, że wszystkie łabędzie są białe. Istniało nawet – podobno – powiedzenie, że coś jest tak oczywiste jak to, że wszystkie łabędzie są białe. W warunkach europejskich znajdowało to swoje bezpośrednie obserwacyjne potwierdzenie. Jednak do czasu aż został poznany Nowy Świat, a w nim Australia. Na kontynencie tym odkryto nieznane Europejczykom gatunki roślin i zwierząt. Wśród nich łabędzie, których upierzenie było czarnego koloru.

Nastąpiła żądana przez Poppera (1997) falsyfikacja reguły „wszystkie łabędzie są białe”. Jedyne wypadek wystarczył do obalenia, obrócenia w niwecz „odwiecznego” poglądu, prawdy. Australijski czarny łabędź, mimo że był do tej pory nieprawdopodobny, niespodziewany czy wręcz niemożliwy, stał się realną, nową, odmienną, niezrozumiałą, nieprzewidywalną sytuacją. Należy podkreślić, że prawdopodobieństwo wystąpienia takich nieprzewidywanych zdarzeń nie może być określone na podstawie zaobserwowanych danych lub prognozowane przez ekspertów.

Od czasu publikacji książki Taleba *Czarny łabędź* ów łabędź został wchłonięty do języka ekonomistów, specjalistów od zarządzania i nie tylko jako synonim skrajnie syntetycznie opisujący nieprzewidywalność. Zjawisko, z którym trzeba się liczyć, z którym trzeba się pogodzić, a także zjawisko, z którym należy sobie radzić.



Rys. 2. Kształtowanie się zmian w relacji do danego podmiotu

Źródło: R. Janikowski, *Nieprzewidywalność jako kategoria biznesowa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Modele biznesu. Nowe obszary badań*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2013.

²⁵ N.N. Taleb, *The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable*, Random House and Penguin, New York 2010.

Należy dodać, że według Taleba stosunkowo niewielka liczba „czarnych łabędzi” odpowiedzialna jest niemal za całość obecnego kształtu cywilizacji. „Łabędziami” są bowiem sukcesy niektórych idei, poszczególnych religii, wojny światowe, 11 września 2001 r., wielkie epidemie²⁶ czy współczesne technologie, takie jak komputer i internet. Wszystkie te zdarzenia łączy to, że były one niemożliwe do przewidzenia, a wpłynęły znacząco na rozwój kultury ludzkości.

Istotne jest podkreślenie, że ludzie działają tak, jak gdyby czarne łabędzie w ogóle nie istniały. Podobnie dotyczy to także organizacji. One także nie przyjmują do wiadomości, nie zakładają, że mogą mieć wewnątrz ukrytego czarnego łabędzia czy takowy grozi im z zewnątrz. Tymczasem wykluczenie czarnego łabędzia może mieć i zawsze ma bardzo istotne skutki. Oznacza to, że konieczne jest stwarzanie przez organizację warunków, które co najmniej sprzyjałyby temu, aby czarny łabędź nie był „groźny”.

Zmieniając język na prawny, kategoria ta opisywana jest jako „nieprzewidywalność sytuacji, z której zaistnieniem związana jest konieczność wykonania zamówienia dodatkowego, powinna mieć charakter obiektywny i bezwzględny. Ma się z nią do czynienia w przypadku niemożliwych wcześniej do przewidzenia zdarzeń, powodujących konieczność wykonania robót budowlanych”²⁷. Sformułowania te wynikają z ustawy z 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych, gdzie polski ustawodawca w art. 67. wprowadza tę kategorię biznesową:

„1. Zamawiający może udzielić zamówienia z wolnej ręki, jeżeli zachodzi co najmniej jedna z następujących okoliczności:

[...]

5) w przypadku udzielania dotychczasowemu wykonawcy usług lub robót budowlanych zamówień dodatkowych, nieobjętych zamówieniem podstawowym i nieprzekraczających łącznie 50% wartości realizowanego zamówienia, niezbędnych do jego prawidłowego wykonania, których wykonanie stało się konieczne na skutek sytuacji niemożliwej wcześniej do przewidzenia, jeżeli:

- a) z przyczyn technicznych lub gospodarczych oddzielenie zamówienia dodatkowego od zamówienia podstawowego wymagałoby poniesienia niewspółmiernie wysokich kosztów lub
- b) wykonanie zamówienia podstawowego jest uzależnione od wykonania zamówienia dodatkowego”²⁸.

6. PRZEWIDYWALNOŚĆ NIEPRZEWIDYWALNEJ PRZYSZŁOŚCI

„Myślenie o przyszłości, nieco bardziej ściśle niż intuicja, opiera się głównie na ekstrapolacjach istniejących trendów. Ten rodzaj myślenia zakłada, i to w sposób oczywisty, iż tendencje obserwowane w przeszłości nie ulegną istotnym zmianom i również w przyszłości przebiegać będą w podobny sposób. Jeśli to założenie, na ogół milcząco przyjmowane, okaże się trafne, to prognozy oparte na ekstrapolacjach mogą się sprawdzić. Naj-

²⁶ W ciągu trzech lat między rokimi 1348 a 1350 czarna śmierć (pandemia dżumy i zapalenia płuc) zabiła co najmniej 1/4 populacji Europy, w tym ówczesne elity angielskie mówiące językiem francuskim, co zapewne spowodowało, że dzisiejsi Anglicy mówią po angielsku.

²⁷ Wyimek z orzeczenie Głównej Komisji Orzekającej z 25.07.2011, BDF1/4900/66/73/11/1921.

²⁸ Tekst ujednolicony przez Kancelarię Sejmu RP: Dz. 2010 nr 113, poz. 759; nr 161, poz. 1078; nr 182, poz. 1228; 2011 nr 5, poz. 13; nr 28, poz. 143; nr 87, poz. 484; nr 234, poz. 1386; nr 240, poz. 1429; 2012 poz. 769, 951, 1101, 1271.

częściej jednak założenie, okazuje się błędne. Jak wykazują bowiem doświadczenia choćby minionego stulecia, najistotniejszymi czynnikami kształtującymi przebieg procesów historycznych o długich okresach są zmiany o charakterze jakościowym. Ekstrapolacja trendów jest niezwykle zawodna właśnie z tego powodu, że działają zmiany jakościowe, które na ogół przekraczają horyzont wyobraźni, ukształtowany przez doświadczenia przeszłości.

O przyszłości, jeżeli zrezygnujemy z trybu warunkowego, można powiedzieć niewiele więcej ponad to, że nastanie²⁹.

Rzeczywistość nas otaczająca to globalny system, w którym rozwija się życie, a także toczą różnorakie procesy determinowane zarówno siłami natury, jak i przez człowieka. Ten wielki system charakteryzuje się tym, że składa się z bardzo wielu podsystemów, a każdy z nich ma własny i odmienny cel działania, ponadto między nimi występują liczne liniowe i nieliniowe, bezpośrednie i pośrednie często odległe w czasie i przestrzeni ujemne, jak i dodatnie sprzężenia zwrotne. „Wszystko jest powiązane ze wszystkim” – wynika z tego, że nie jesteśmy w stanie poznać przyszłych stanów wielkiego systemu. W świetle naszych możliwości poznawczych, metodycznych czy obliczeniowych niemożliwe jest określenie nowych stanów w dalszej przyszłości, a tym samym – prognozowanie³⁰. Teoria układów wysoce złożonych, a także teoria chaosu wskazują na niepoznawalność przyszłych stanów systemu³¹.

Nie ma znaczenia to, że gdybyśmy posiadali pełną informację o warunkach początkowych, czyli o teraźniejszości, to możliwa będzie znajomość stanów przyszłości. Marciszewski pokazuje bowiem istotę problemu, czyli:

- nieobliczalność stanu układu – dla pewnych wielkości charakteryzujących ten stan, nie istnieje algorytm jego obliczania;
- nieprzewidywalność deterministyczna stanu układu – mimo istnienia algorytmu wyznaczającego kolejne jego stany, od pewnego etapu nie dają się one przewidzieć;
- niewykonalność techniczna – dokładność danych niezbędnych do rozwiązania problemu wymaga opisu tak dużego, że przetworzenie go przekracza aktualne moce obliczeniowe³².

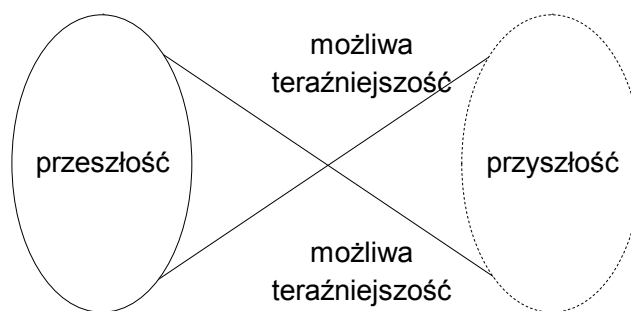
Ponadto, a może nade wszystko, czynnikiem wprowadzającym nieprzewidywalne zmiany jest człowiek. Jego zachowanie może być i najczęściej jest zgodne z przyjętymi normami, zasadami i regułami. Jednakże zawsze będą jednostki, a nawet liczne grupy, które będą je łamać. Chciwość, zachłanność, nierzetelność to zachowania, które mogą i powodują nieprzewidywalne skutki, nieprzewidywalne stany otoczenia dla innych podmiotów.

²⁹ E. Wnuk-Lipiński, *Świat międzyepoki. Globalizacja, demokracja, państwo narodowe*, Znak, Kraków 2005, s. 302–303.

³⁰ Por. B.C. Clayton, *Understanding the Unpredictable: Beyond Traditional Research on Mergers and Acquisitions*, „ECO Issue” 12/3 (2010), s. 1–19.

³¹ Por. M. Dombrowski, *Złożoność – emergencja – poznanie ekologiczne*, „AVANT” III/2 (2012), s. 320–333.

³² Por. W. Marciszewski, *op. cit.*



Rys. 3. Geometryczna wizualizacja zamkniętej przeszłości i otwartej przyszłości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K.R. Popper, *Wszechświat otwarty. Argument na rzecz indeterminizmu*, Znak, Kraków 1996.

Należy dodać za Popperem, że nie jest możliwe łudzenie się, że będziemy mogli przewidywać przyszłość³³. Mamy bowiem do czynienia z asymetrią między przeszłością a przyszłością; z zamkniętą przeszłością i otwartą przyszłością (rys. 3). W stożku przyszłości możliwe są jeszcze wszystkie punkty. Jednocześnie warto wskazać, że jest to odpowiedź na kanoniczne pytanie, czy świat jest deterministyczny, czy też nie? Odpowiedź brzmi: kolejne plastry rzeczywistości są indeterministyczne³⁴.

W związku z tym trzeba się pogodzić z tym, że przewidywania (prognozowania) przyszłych stanów wielkiego systemu, które mogą być wywołane zarówno przez realizację celów przez człowieka, jak i czynniki przyrodniczo-fizyczne, nie będzie właściwie możliwe bez względu na wykorzystany aparat naukowy czy też przewidywanie typu wyrocni delfickiej. Nie oznacza to jednak, że mamy zrezygnować z **przewidywania**. Pomimo ułomności istnieje jednak potężny instrument – metoda scenariuszowa.

7. STRATEGIE

W świetle badań w odniesieniu do tych kategorii nieprzewidywalności konieczna staje się koncepcja kompleksowej zintegrowanej strategii, odnosząca się do przyszłości. Powinna ona wypełniać warunki:

- elastyczności działania organizacji;
- upowszechniania wiedzy ukrytej poszczególnych elementów organizacji, czyli jej żywych i twórczych pracowników;
- permanentnego uczenia się i powiększania kapitału intelektualnego wszystkich pracowników organizacji, jak i samej organizacji jako swoistej całości;
- sieciowania, czyli twórczego, kreatywnego współdziałania wielu organizacji.

Uczenie się i powiększanie kapitału intelektualnego, czyli permanentne powiększanie zasobów kapitału intelektualnego organizacji, pozwalają na zmniejszenie niewiedzy, a tym samym pomniejszenie nieprzewidywalności zmian(y) (rys. 4). Jest to fundamental-

³³ Zob. K. Popper, *Nędzka historycyzmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

³⁴ Zob. idem, *Wszechświat otwarty. Argument na rzecz indeterminizmu*, Znak, Kraków 1996.

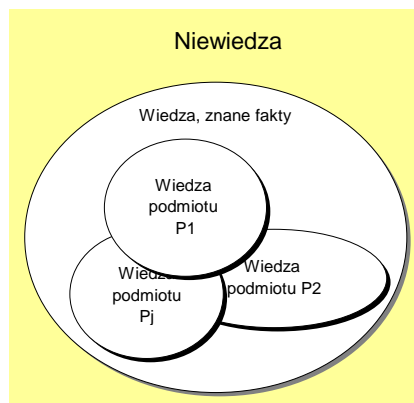
na strategię odnoszącą się do wszystkich kategorii zmian, a także ułatwiająca działanie organizacji w nieprzewidywalnym otoczeniu.



Rys. 4. Proces powiększania wiedzy danego podmiotu

Źródło: R. Janikowski, *Nieprzewidywalne zmiany a strategia działania organizacji*, [w:] *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2010.

Sieciowanie, czyli współdziałanie kooperacyjne z innymi organizacjami za pomocą tworzenia koalicji, pozwala na powiększanie jednostkowego zakresu wiedzy o wiedzę innych podmiotów (rys. 5). Kooperacyjna współpraca pozwala na pomnażanie wiedzy i zwiększanie odporności na zakłócenia procesów. Dotyczy to także lojalności względem dostawców i podwykonawców. Tym samym wymaga to przesuwania dominującej dotychczas strategii w postaci rywalizacji oraz zasady korzyści z krótkoterminowych transakcji w kierunku strategii współpracy i długoterminowych związków.



Rys. 5. Pomnażanie wiedzy jako działanie kooperacyjno-sieciowe

Źródło: R. Janikowski, *Nieprzewidywalne zmiany a strategia działania organizacji*, [w:] *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2010.

W dalszej części artykułu przedstawiono surogat strategii odnoszących się do nieprzewidywalnych zmian. Żadna z nich nie jest wystarczająca do efektywnego przeciwdziałania nieprzewidywalnym zmianom. Jednakże ich splot, naprzemienne stosowanie zwiększają odporność organizacji na owe zmiany.

Charakter zintegrowanej strategii jako splotu strategii odnoszących się do nieprzewidywalnych zmian organizacji jest bardzo trudny do pragmatycznego wdrożenia. Występują w niej sprzeczne co do istoty rzeczy żądania. Jednakże taka konceptualizacja powinna być kanoniczną przesłanką budowania dynamicznych strategii działania organizacji w turbulentnych, silnie zmiennych warunkach. Tylko wtedy możliwe będzie osiągnięcie sukcesu przez organizację na konkurencyjnym rynku działania.

7.1. Równoległości i powiększania zapasów zasobów

Jest to klasyczna strategia postępowania. Zapewnienie bezpieczeństwa funkcjonowania organizacji odnoszące się do mogących zaistnieć zmian to zwielokrotnianie tych samych elementów czy funkcji. Drugą składową tej strategii jest zwiększanie zapasów poszczególnych zasobów.

Istotnym mankamentem strategii jest powodowanie „ociężałości” organizacji w trakcie okresu, gdy nie występują zmiany, a tym samym zmniejszenie jej konkurencyjności w stosunku do innych organizacji, które są „odchudzone”. Jednakże zyskuje ona natychmiast, jeśli niedostępne stają się zewnętrzne zasoby lub występuje poważna i niezwykła wewnętrzna awaria³⁵.

7.2. Uczucie się i powiększanie kapitału intelektualnego

Permanenne powiększanie zasobów kapitału intelektualnego organizacji pozwalające na zmniejszenie niewiedzy, a tym samym pomniejszenie nieprzewidywalności zmian(y). Jest to fundamentalna strategia odnosząca się do wszystkich kategorii zmian, a także ułatwiająca działanie organizacji w turbulentnym otoczeniu.

7.3. Sieciowanie

„Koalicje małe są [...] związkami długoterminowymi, zawiązywanymi często całe miesiące przed pojawieniem się ewentualnej potrzeby. Są one obietnicą podjęcia działań w przyszłości, w sytuacjach na razie niemożliwych do przewidzenia”³⁶. W podobny sposób powinna postępować organizacja, czyli współdziałać z innymi organizacjami, tworząc koalicje, a tym samym powiększając jednostkowy zakres wiedzy o wiedzę innych podmiotów.

Kooperacyjna współpraca pozwala na pomnażanie wiedzy i zwiększanie odporności na zakłócenia procesów. Dotyczy to także lojalności względem dostawców i podwykonawców. Tym samym wymaga to przesuwania dominującej dotychczas strategii w postaci rywalizacji oraz zasady korzyści z krótkoterminowych transakcji w kierunku strategii współpracy i długoterminowych związków.

³⁵ W Polsce, podobnie jak w wielu innych krajach, istnieją już odpowiednie przepisy dotyczące przeciwdziałania poważnym awariom przemysłowym. Wynikają one wprost z Dyrektywy Seveso II i Konwencji Helsińskiej Europejskiej Komisji Gospodarczej ONZ.

³⁶ R. Dunbar, *Pchły, plotki a ewolucja języka*, Czarna Owca, Warszawa 2009, s. 30.

7.4. Upowszechnianie wiedzy intrasubiektywnej w działaniu organizacji

Strategia upowszechniania wiedzy ukrytej, wiedzy poszczególnych pracowników organizacji jest najtrudniejsza w realizacji. Jest ona z natury swojej sprzeczna. Z jednej strony siłą każdej organizacji jest wiedza intrasubiektywna jej pracowników, jest tym, co ją odróżnia i wyróżnia od innych organizacji. Z drugiej strony w kontekście organizacji jako jednostkowego podmiotu istotne jest, aby cała wiedza, cały kapitał intelektualny były zawsze powszechnie i permanentnie dostępne do wykorzystania bez względu na to, czy dany pracownik jest, czy go nie ma.

8. WNIOSKI

Generalny wniosek z prowadzonych badań wynika z faktu, że osiowym elementem współczesności (współczesnej kultury) jest transgresja, która powinna prowadzić do powstawania nowego typu organizacji realizujących odmienne od poprzednich, choćby z racji owej odmienności, strategie działania. W świetle przedstawionych badań rysuje się koncepcja kompleksowej zintegrowanej strategii. Zintegrowana strategia odnosząca się do przyszłości, która z istoty swojej jest niemożliwa do przewidzenia (świadomie użyto takiego sformułowania, a nie – nieprzewidywalna), musi wypełniać następujące warunki:

- elastyczności działania organizacji;
- upowszechniania wiedzy ukrytej poszczególnych elementów organizacji, czyli jej żywych i twórczych pracowników;
- permanentnego uczenia się i powiększania kapitału intelektualnego wszystkich pracowników organizacji, a także jej jako całości;
- sieciowania, czyli twórczego, kreatywnego współdziałania wielu organizacji.

Postulatywny charakter zintegrowanej strategii jako splotu strategii odnoszących się do nieprzewidywalnych zmian organizacji jest bardzo trudny do pragmatycznego wdrożenia. Występują w niej sprzeczne żądania. Jednakże te konceptualne kształty powinny być kanoniczną przesłanką budowania dynamicznych strategii działania organizacji w turbulentnych, silnie zmiennych warunkach. Tylko wtedy możliwe będzie osiągnięcie przez organizację sustensywnego sukcesu na konkurencyjnym rynku działania.

LITERATURA

- [1] Bishop P., Hines A., Collins T., *Current state of scenario development: an overview of techniques*, „Foresight” 9/1 (2007), s. 5–25.
- [2] Bloom N., *The Impact of Uncertainty Shocks*, „Econometrica” 77/3 (2009), 623–685.
- [3] Bloom N., *The Impact of Uncertainty Shocks*, Working Paper 2007/13385, National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- [4] Borysiewicz M., Markowski A., *Kryteria akceptowalności ryzyka poważnych awarii przemysłowych*, Instytut Ochrony Środowiska, Warszawa 2002.
- [5] Bratnicki M., *Kształtowanie przedsiębiorczego rozwoju organizacji w warunkach nieprzewidywalności zmian*, [w:] *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2009.
- [6] Clayton B.C., *Understanding the Unpredictable: Beyond Traditional Research on Mergers and Acquisitions*, „E:CO Issue” 12/3 (2010), s. 1–19.

- [7] Deloitte, *The decade ahead: Preparing for an unpredictable future in the global chemical industry. Report of Deloitte Touche Tohmatsu Chemical Group and Deloitte Research*, United States 2009.
- [8] Dombrowski M., *Złożoność – emergencja – poznanie ekologiczne*, „AVANT” III/2 (2012), s. 320–333.
- [9] Dunbar R., *Pchły, plotki a ewolucja języka*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2009.
- [10] *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [11] FERMA, *A Risk Management Standard*, Federation of European Risk Management Associations, Brussels 2002.
- [12] GIOŚ, *Raport o występowaniu zdarzeń o znamionach poważnej awarii w roku 2010*, Główny Inspektor Ochrony Środowiska, Warszawa 2011.
- [13] Gołębski J., *Poradnik menedżera programów kryzysowych*, Wyd. Szkoły Aspirantów Państwowej Straży Pożarnej, Kraków 2003.
- [14] Grudzewski W.M., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo przyszłości: nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2003.
- [15] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
- [16] Hansson S.O., *Coping with the Unpredictable Effects of Future Technologies*, „Philos. Technol.” 2011/24, s. 137–149.
- [17] Heijden K. van der, *Scenarios. The Art of Strategic Conversation*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester 2005.
- [18] Janikowski R., *Czarny labędz i kapitał ludzki organizacji*, [w:] *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2011.
- [19] Janikowski R., *Instrumenty wspomagające menedżera w ograniczaniu nieprzewidywalności*, [w:] *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian. Część 2*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2012.
- [20] Janikowski R., *Nieprzewidywalne zmiany a kapitał społeczny i kapitał ludzki*, [w:] *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2009.
- [21] Janikowski R., *Nieprzewidywalne zmiany a strategia działania organizacji*, [w:] *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2010.
- [22] Janikowski R., *Nieprzewidywalność jako kategoria biznesowa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Modele biznesu. Nowe obszary badań*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2013.
- [23] Janikowski R., *Sustensywne uwarunkowania zarządzania*, [w:] *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2008.
- [24] Knotek II E.S., Khan S., *How Do Households Respond to Uncertainty Shocks?*, „Economic Review, Second Quarter” 2011, s. 63–92.
- [25] Kononiuk A., *Metoda scenariuszowa w antycypowaniu przyszłości*, „Organizacja i Kierowanie” 151/2 (2012), s. 33–48.
- [26] Korcz M., Wcisło E., Długosz J., *Obiektowa analiza ryzyka zdrowotnego*, [w:] *Środowisko a zdrowie. Zarządzanie, polityka, komunikowanie*, red. R. Janikowski, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2004.
- [27] Koziński J., *Człowiek wielowymiarowy*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998.
- [28] Koziński J., *Transgresja i kultura*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2002.

- [29] Kulka E., Rzychoń D., *Podstawy oceny ryzyka zdrowotnego wynikającego z zanieczyszczenia środowiska*, [w:] *Środowisko a zdrowie. Zarządzanie, polityka, komunikowanie*, red. R. Janikowski, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2004.
- [30] *Leksykon Public Relations*, red. J. Olędzki, D. Tworzydło, Newline, Warszawa 2009.
- [31] Lindgren M., Banhold H., *Scenario planning, the link between future and strategy*, Palgrave Macmillan, New York 2003.
- [32] Linstone H.A., *Koncepcja wielorakiej perspektywy*, „Projektowanie i systemy” 1984/VI.
- [33] LOTOS, *Informator o zasadach postępowania na terenie Grupy LOTOS S.A.*, Grupa LOTOS, Gdańsk 2010.
- [34] Marciszewski W., *Nieobliczalna ekonomia*, „Computerworld”, listopad 2001.
- [35] Paszkiewicz L., *Metoda scenariuszy – czy można ją zaimplementować do sektora wołowy?*, Capful Polska sp. z o.o. 2012.
- [36] Perechuda K., *Sprzeczności ontologii gospodarowania w płaskim świecie*, [w:] *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2009.
- [37] Popper K., *Nędra historycyzmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [38] Popper K., *Wszechświat otwarty. Argument na rzecz indeterminizmu*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1996.
- [39] Poznański J., *Filozoficzne aspekty teorii chaosu*. „Semina Scientiarum” 2003/3, s. 9–20.
- [40] Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- [41] Sienkiewicz-Małyjurek K., Krynojewski M., *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Difin SA, Warszawa 2010.
- [42] Taleb N.N., *The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable*, Random House and Penguin, New York 2010.
- [43] Taylor J.B., *Zrozumieć kryzys finansowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- [44] Thannhuber M. J., *The intelligent enterprise: theoretical concepts and practical implications*, Physica-Verlag, Heidelberg – New York 2005.
- [45] *The Multiple Perspective Concept: With Applications to Technology Assessment and Other Decision Areas*, red. H.A. Linstone, Future Research Institute, Portland State University, Portland, Oregon 1981.
- [46] Wnuk-Lipiński E., *Świat międzypoki. Globalizacja, demokracja, państwo narodowe*, Znak, Kraków 2005.
- [47] Zięba S., *Strategia ograniczenia ryzyka ekologicznego*, „Człowiek i Przyroda” 1997/6, s. 23–40.

UNPREDICTABILITY IN MANAGEMENT

With so many reasons both business environment and its interior are subjected to increasingly unpredictable phenomena. The unpredictability of the same category became the object of research to indicate different strategies to overcome the effects of unpredictable states. Unpredictability be regarded as a category of ignorance, unpredictability, rare phenomena and unexpected death. At the same time with respect to time as occurring “immediately”, that is, pulse and predictable unpredictability future. In development there are the different categories of unpredictability due to rapidly changing and instruments to assist the manager in reducing the unpredictability. With regard to the category of unpredictability it was presented a comprehensive concept of an integrated management strategy. This strategy relating to the future, which in its essence is not to predict must fulfill the conditions of the flexibility of the organization, dissemination of tacit knowledge of individual elements of the organization, that is its living and creative employees, permanent learning and increasing the intellectual capital of all employees in the organization and its as a kind of a whole, as well as cross-linking, which is creative, creative cooperation of many organizations.

Businesses should not and cannot be helpless and unprepared for the unexpected events in the management of the company. There are no longer adequate instruments and tools that allow you to avoid harmful phenomena and events, as well as mitigation, if you have already occurred. A set of such instruments was presented and discussed in paper.

Keywords: unpredictability, management strategies, instruments of managers

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.49

Tekst złożono w redakcji: listopad 2014

Przyjęto do druku: grudzień 2014

Igor LIBERKO¹
Lucia BEDNÁROVÁ²
Marianna DÚBRAVSKÁ³
Andrzej PACANA⁴

MARKETING AUDIT AND POSSIBILITIES OF FORECASTING

The paper addresses selected qualitative and quantitative forecasting methods available for use in practical marketing for development of marketing strategies based on outcomes of marketing audit. Marketing and its application is an essential activity in any business. The task of marketing business audit is to point out and evaluate whether its marketing activities allow its future prosperity on the required level and competitiveness. This, however, is closely related to marketing forecasting. The contribution is characterized by the types of marketing forecasting (quantitative and qualitative) and a brief description of some used methods. Quantitative methods are based on the data obtained from the records of the relevant activities, which are then mathematically processed. These include particularly the method of moving averages, exponential smoothing method, the method of regression analysis, the method of classical decomposition and seasonal adjustment. Contrary to quantitative methods, qualitative methods are based on expert estimates and specialists in the field. The main reason for the use of these methods is that there are reliable and describe quality data of the investigated problem, on the other hand, these methods allow comprehensive solution to the problem. One of the fundamental methods of this group is Delphi method, query, the scenario method and the conjunctive method. The article is simultaneously remitted to the advantages and disadvantages, which indicate the possibility of their use. It is generally known that the accuracy of the forecasting depends on various factors, with the most important features in the first group (quantitative method) is the quality of the documents about the past activity and in the second group (qualitative methods) is the experience and professionalism of the experts. Eventual forecasting errors can be eliminated to some extent.

Keywords: marketing, marketing audit, information, qualitative and quantitative forecasting methods

1. INTRODUCTION

Each marketing audit ends with a final report; a document which following a discussion with the client, can and normally also does form, along with other inputs, the basis

¹ Igor Liberko, University of Prešov, Faculty of Management, Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia, mail: igor.liberko@unipo.sk

² Lucia Bednárová, University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Economics with seat in Košice, 041 30 Košice, Slovakia, mail: lucia.bednarova@euke.sk

³ Marianna Dúbravská, University of Prešov, Faculty of Management, Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia, mail: marianna.dubravska@unipo.sk

⁴ Andrzej Pacana, DSc, PhD, Eng., Associate Professor, Rzeszow University of Technology, Faculty of Mechanical Engineering and Aeronautics, Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszow, mail: app@prz.edu.pl (corresponding author).

for elaboration of marketing strategies developed with the view to forecasts. Marketing audit results serve as a starting point for the formation of marketing strategies, because marketing audit notes or existing marketing activities are in line with the company with their long-term objectives. Planning for long-term marketing objectives is then possible to use an appropriate method of forecasting. The article characterized by some forecasting methods and ways of reducing errors.⁵ The process of forecasting also addresses proposals and selection of specific goals for setting direction of marketing activities in the long-run. An entrepreneur as well as a manager can use these, reflecting also marketing audit outcomes and using suitable forecasting methods, for setting the direction of further development of business^{6, 7}.

Types of marketing forecasts

At present, a variety of quantitative and qualitative forecasting methods are used; their classification can be e.g. as follows, based on:

- explanatory variable (development variable and effect variable),
- time horizon,
- type of forecast (qualitative methods - exact, qualitative methods – intuitive)^{8,9}.

2. QUANTITATIVE FORECASTING METHODS

The most frequently used quantitative methods comprise the balancing methods including:

- *moving average method.*

Principle: an average for a certain period is calculated (e.g. 3 months I-III), after the end of a third month, a fourth month is added into calculation while the first month is left out and a new average is calculated. The outcome of an average set always for a three month period, updated to reflect always the latest three months^{10,11}.

Utilisation – sale forecast, the approximation is more precise in case of a longer time interval¹².

- *Exponential balance,*

Principle: weighted average of past statistically identified values is used. The objective is to reflect the weights of individual values on the timeline in relation to their “distance from the forecast period”^{13,14}.

Calculation:

Forecast for the period (**t+1**) is calculated as a sum of a certain share **α** of the last actual value **Y_t** and a certain share (**$1 - \alpha$**) of the forecast value **F_t** , whereas the factor **α** is within the interval **$0 \leq \alpha \leq 1$** .

⁵ A. Alsbury, *Marketing: to nejlepší z praxe*, Computer press, Praha 2002.

⁶ A. Csikósová, E. Weiss, *Prieskum trhu a marketing*, ES/AMS F BERG, Košice 2008.

⁷ M. Jedlička, *Marketingové stratégie*, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Trnava 2006.

⁸ J. Čimo, M. Mariaš, *Riadenie marketingových aktivít*, Sprint Bratislava 1996.

⁹ D. Lesáková a kol., *Marketingové analýzy a prognózy*, Bratislava 2002.

¹⁰ I. Liberko, *Základy marketingu*, Vienala, Košice 1998.

¹¹ I. Liberko, R. Turisová, *Modelovanie marketingových činností*, Edícia študijnej literatúry, Košice 2006.

¹² R. Kalkar, A. Massen, *Marketing*, Grada: Mnichov 2002.

¹³ P. Kotler, K. Keller, *A Framework for Marketing Management*, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey 2007.

¹⁴ P. Kotler, *Modrení marketing*, 4. vydanie, Grada Publishing, Praha 2007.

The basic relationship for exponential equation then is:

$$F_{t+1} = \alpha \cdot Y_t + (1 - \alpha) F_t$$

Practical application shows that the following is suitable for practical use: $0,20 \leq \alpha \leq 0,35$.

- *method of classical decomposition,*

Majority of time slots normally has the following key elements:

1. *Cyclical – cyclical factor* – C_t
2. *Seasonal element – seasonal factor* – S_t
3. *Trend element – trend factor* – T_t
4. *Random element – random factor* – N_t

Cyclical element – becomes apparent after a certain time depending on economic conditions

Seasonal element – depends on certain volatility of conditions in time (e.g. holidays, bank holidays etc.)

Trend element – characterises a long-term tendency in time

Random element – short-term effects, which cannot be anticipated – there are no signs:

- *seasonal cleaning,*

The key principle is to clean the forecast of seasonal effects while retaining the trend element^{15,16}

Principle: identified values (especially extreme ones) are subject to filtering in a certain data file; their advantage is that only data of that variable which is subject to forecasting are used.

- *regression analysis method.*

These methods are based on a conventional regression technique which maps out the relationship between two or several variables based on the regression model. The regression model characterises the relationship between dependent and explanatory variable¹⁷.

3. QUALITATIVE METHODS

Qualitative methods are methods based on expert estimates of specialists and professionals in the given area¹⁸. The key reason for using these methods is that:

- there are no reliable and quality data describing the issue in question,
- these methods enable addressing the given issue comprehensively

The main deficiency of the above methods is that they are restricted by the knowledge of experts as well as the causality problem, which does not make it possible to scrutinise the examined topic on the **cause – consequence** axis as well as the issue of **lack of structure** which causes highly problematic and frequently impossible explicit description of the examined topic¹⁹.

¹⁵ D. Lesáková a kol., *Marketingové analýzy a prognózy*, Bratislava 2002.

¹⁶ D. Lesáková a kol., *Strategický marketingový manažment*, Sprint, Bratislava, 2002.

¹⁷ J. Tomek a kol., *Marketingová stratégia podniku*, Management Press, Praha 1992.

¹⁸ J. Kita a kol., *Marketing*, Edícia Ekonomía: Bratislava 2005.

¹⁹ Š. Kassay, *Marketingová stratégia korporácie*, Strateg: Nové Zámky 1999.

The most frequent qualitative methods can be attributed with the following methods:

- **Collection of opinions from selected employee groups**
The basis of this method lies in selection of a group of employees – professionals and collecting their subjective opinions on possible future development.
- **Delphi method**
A group of selected experts (5-20) present anonymously their opinions on the development of the examined issue in the upcoming periods. These opinions are presented in writing. The exercise comprises several rounds and after the 3rd or 4th round the ultimate estimate of the examined topic is established.
- **Method of script**
The main idea is to determine future development in various – alternative conditions. The outcome of this method is not one variant but two or several variants, from which it is possible to set the optimum variant based on additional information, or a variant, which is closest to the optimum.
- **Conjunctive methods**
The goal of this set of qualitative forecasts is to identify subjective opinions of management regarding the anticipated development. These researches are conducted normally in writing using a survey; with the basic idea being not expressed in exact values (figures) regarding the development but in expressed opinions, e.g. - better, worse, significantly better, stable etc.

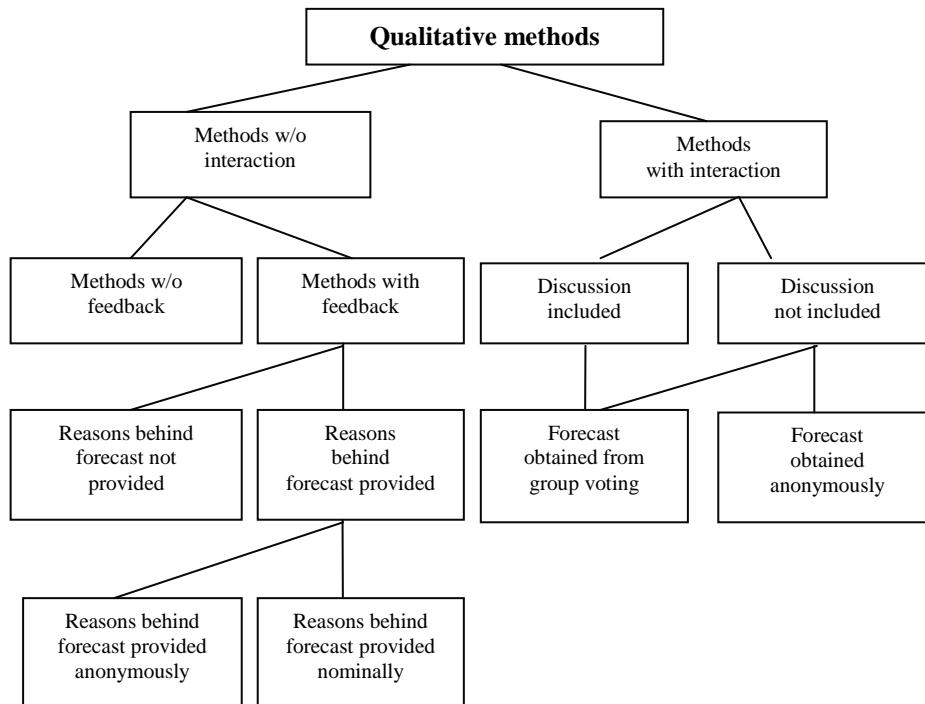
Contrary to quantitative methods, the goal of qualitative methods is to come up with responses to such questions and issues, which normally cannot be unanimously quantified^{20,21}.

Qualitative methods are show in Figure 1.

²⁰ D. Lesáková a kol., *Marketingové analýzy a prognózy*, Bratislava 2002.

²¹ J. Mikolaj, J. Klučka, B. Vančo, *Plánovanie a prognostika*, Fakulta špeciálneho inžinierstva ŽU v Žiline, Multprint,s.r.o. Košice 2005.

Figure1. Qualitative forecasting methods



Source: adjusted according to D. Lesáková a kol., *Marketingové analýzy a prognózy*, Bratislava 2002.

Similarly to everyday life, also solutions of specialised tasks are distorted by errors. It is evident that also forecasting methods, mainly those quantitative, are subject to deficiencies and defects²².

The following are used to eliminate errors mainly with respect to qualitative methods:

- **Average error method**

$$PO = \frac{\sum (Y_t - F_t)}{n}$$

- **Dithering (scattering) method**

$$R = \frac{\sum (Y_t - F_t)^2}{n}$$

²² P. Smith, *Moderní marketing*, Computer Press, Praha 2000.

- **Signalling band**

$$SH = \frac{\Sigma (Y_t - F_t)}{PO},$$

where :

PO - average deviation (acronym from Slovak: priemerná odchýlka),

R - dithering (acronym from Slovak: rozptyl),

SH - signalling band (acronym from Slovak: signálne pásmo).

Y_t - demand (acronym from Slovak: dopyt),

F_t - forecast

To illustrate, below we include an example concerning use of exponential equation for sale forecasting. In this particular case, the marketing audit came up with a recommendation that a trading company (selling computer printers) changes the focus from inkjets to laser printers. Based on this assumption, the exponential equation method was applied for elaboration of a sale budget forecast with $\alpha = 0.33$ using the data in Table 1 and shown on a graph in Figure 2^{23,24}.

Table 1 Example of calculation based on the exponential equation method

Month	Demand Y_t	$\alpha = 0.33$	Forecast F_t	Deviation
1.	342			
2.	313	342	342	-29
3.	356	$0,33.313(1 - 0,33).342$	332	+24
4.	360	$0,33.356(1 - 0,33).332$	340	+20
5.	377	$0,33.360(1 - 0,33).340$	346	+31
6.	350	$0,33.377(1 - 0,33).346$	356	-6
7.	380	$0,33.350(1 - 0,33).356$	354	+26
8.	410	$0,33.380(1 - 0,33).354$	362	+48
9.	421	$0,33.410(1 - 0,33).362$	378	+43
10.	418	$0,33.421(1 - 0,33).378$	392	+26
11.	417	$0,33.418(1 - 0,33).392$	400	+17
12.	430	$0,33.417(1 - 0,33).400$	406	+24
			414	

Source: own study based on: P. Smith, *Moderní marketing*, Computer Press, Praha 2000.

²³ L. Bednárová, *Ekonomická efektívnosť environmentálneho účtovníctva*, Grafotlač Prešov, s.r.o. 2008.

²⁴ J. Čimo, M. Mariaš, *Riadenie marketingových aktivít*, Sprint Bratislava 1996.

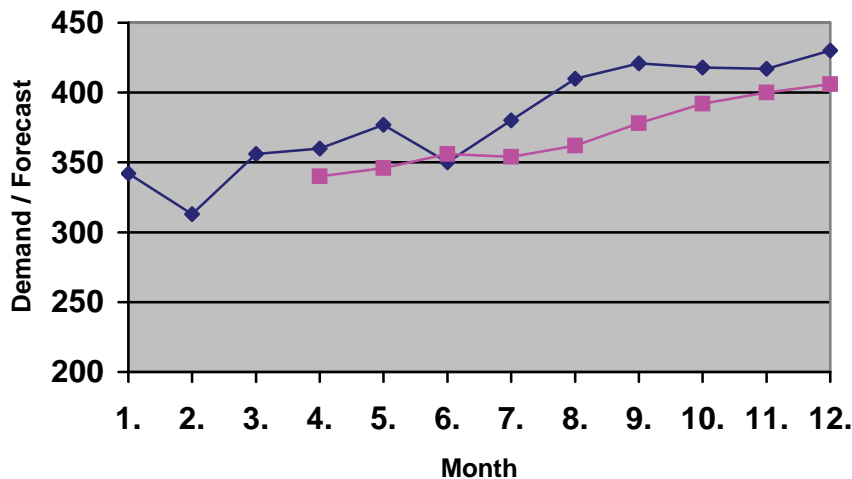


Figure 2. Graphical representation of exponential equation

Source: own study based on: P. Smith, *Moderní marketing*, Computer Press, Praha 2000.

CONCLUSION

The use of marketing forecasting plays an important role for the company, therefore the marketing department staff undertaking this area should pay more attention mainly due to the fact that incorrectly set marketing objectives can ultimately reflected in the profit enterprise. Marketing forecasts are used mainly in relation to development of marketing strategies. It is natural that also marketing forecasts need to be reviewed and it is necessary to use feedback for reassessing whether some unexpected development has not caused a change of assumptions used for elaboration of forecasts. It is necessary to mention that in relation to the development of production and sustainable development one also needs to take into consideration environmental impact and economic implications of production.

REFERENCES

- [1] Alsbury, A.: *Marketing: to nejlepší z praxe*, Computer press: Praha. 2002, ISBN 80-7226-617-9.
- [2] Bednářová, L.: *Ekonomická efektivnost' environmentálneho účtovníctva*, Grafotlač Prešov, s.r.o. 2008 ISBN 978 80-8068-733-5
- [3] Čimo, J., Mariaš, M.: *Riadenie marketingových aktivít*, Sprint Bratislava 1996
- [4] Csikósová, A., Weiss, E.: *Prieskum trhu a marketing*, ES/AMS F BERG, Košice 2008
- [5] Jedlička M.: *Marketingové stratégie*, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave: Trnava. 2006, ISBN 80-89034-71-3
- [6] Kalkar R., Massen A.: *Marketing*, Grada: Mnichov. 2002, ISBN 80-247-047
- [7] Kassay, Š.: *Marketingová stratégia korporácie*, Strateg: Nové Zámky. 1999, ISBN 80-967919-7-4,
- [8] Kita J. a kol.: *Marketing*, Edícia Ekonomia: Bratislava. 2005, ISBN 80-8078-049-8, .
- [9] Kotler, P.: *Moderní marketing*, 4.vydanie Praha, Grada Publishing, 2007 ISBN 978-80-247-1545-2
- [10] Kotler, P., Keller, K.: *A Framework for Marketing Management* , 3.rd Edition , New Jer-

sPrentice Hall, 2007

- [11] Lesáková, D. a kol.: *Marketingové analýzy a prognózy*, Bratislava 2002, ISBN 80-89033-23-7
- [12] Lesáková, D. a kol.: *Strategický marketingový manažment*, Sprint, Bratislava, 2002, ISBN 80-88848-90-3
- [13] Liberko, I.: *Základy marketingu*, Viena, Košice, 1998, ISBN 80--7099-377-4
- [14] Liberko, I., Turisová, R.: *Modelovanie marketingových činností*, Edícia študijnej literatúry, Košice 2006
- [15] Mikošaj, J., Klučka, J., Vančo, B.: *Plánovanie a prognostika*, Fakulta špeciálneho inžinierstva ŽU v Žiline, Multprint, s.r.o. Košice, 2005 ISBN 80-969148-3-9
- [16] Smith P.: *Moderní marketing*. Computer Press, Praha. 2000, ISBN 80-7226-252-1,
- [17] Tomek, J. a kol.: *Marketingová stratégia podniku*, Management Press, Praha 1992

AUDYT MARKETINGOWY ORAZ MOŻLIWOŚĆ PROGNOZOWANIA

W artykule omówiono wybrane jakościowe i ilościowe metody prognozowania do wykorzystania dla rozwoju strategii marketingowych opartych na wynikach audytu marketingowego. Marketing i jego zastosowanie są niezbędne dla aktywności każdego przedsiębiorstwa. Zadaniem audytu działalności marketingowej jest wskazanie i ocena, czy dane działania marketingowe przyczyniają się do dalszego rozwoju przedsiębiorstwa na wymaganym poziomie i konkurencyjności. Te jednak są ściśle związane z prognozowaniem marketingowym, który charakteryzuje się różnym rodzajem prognozowania gospodarczego (ilościowym i jakościowym). W artykule przedstawiono krótki opis niektórych zastosowanych metod. Metody ilościowe oparte są na danych uzyskanych z rejestrów odpowiednich działań, które następnie są matematycznie przetworzonych. Należą do nich w szczególności: metoda średniej kroczącej, metoda wygładzania wykładniczego, regresji, metody analizy regresji, oraz metody sezonowej korekty. W przeciwieństwie do metod ilościowych, metody jakościowe oparte są na szacunków ekspertów i specjalistów w danej dziedzinie. Głównym powodem zastosowania takich metod jest to, że są one niezawodne i opisują jakość danych badanych problemu. Z drugiej strony, metody te umożliwiają kompleksowe rozwiązanie tego problemu. Jedną z podstawowych metod z tej grupy jest metoda Delphi, ale są również zapytania, metoda scenariuszy oraz metoda koniunkcyjna. Artykuł jednocześnie ukazuje zalety i wady oraz możliwość ich wykorzystania. Powszechnie wiadomo, że dokładność prognozowania zależy od różnych czynników, a do najważniejszych cech w pierwszej grupie (metody ilościowe) należy jakość dokumentów z działalności firmy, a w drugiej grupie (metody jakościowe) doświadczenie i profesjonalizm ekspertów. Ewentualne przewidywalne błędy mogą być wyeliminowane tylko do pewnego stopnia.

Słowa kluczowe: marketing, badanie marketingowe, informacje, jakościowe i ilościowe metody prognozowania

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.50

Tekst złożono w redakcji: listopad 2014

Przyjęto do druku: grudzień 2014

Ondřej NOVOSAD¹

BEHIND MALI'S CONFLICT – MYTHS, REALITIES & UNKNOWNNS

This article presents selected issues about a military operation in Mali. On 11th January 2013, France launched Operation Serval, a military offensive in Mali. The operation is code-named after the Serval, a medium sized African wild-cat. Since the beginning of operation, French president Francois Hollande has maintained that his country's military intervention has no other goal "than the fight against terrorism"².

Although the response to the crisis in Mali has revealed the shortcomings of the multi-lateral security architecture in the Economic Community of West African States (Ecowas), the African Union (AU) and the UN, the first phase of Opération Serval in Mali is assessed as having achieved its aims in the first ten days of deployment.

It succeeded in securing Bamako, stopping the terrorist advance, striking terrorist rear bases, and setting the conditions for the arrival of African troops. They have retaken terrorist-held urban areas and pushed deep into the rural strongholds. Unsurprisingly, given the training, equipment and capabilities of the French forces, they did so rapidly and efficiently.

It's too soon to declare Operation Serval a success, and there are already concerns about its eventual end, but the French-led military intervention in Mali has at least brought the country back from the brink of disaster, and opened up a space in which Malians can finally begin to chart a way forward for their nation.

Keywords: resources, interest, intervention, goal, global, terrorism, military training, economy.

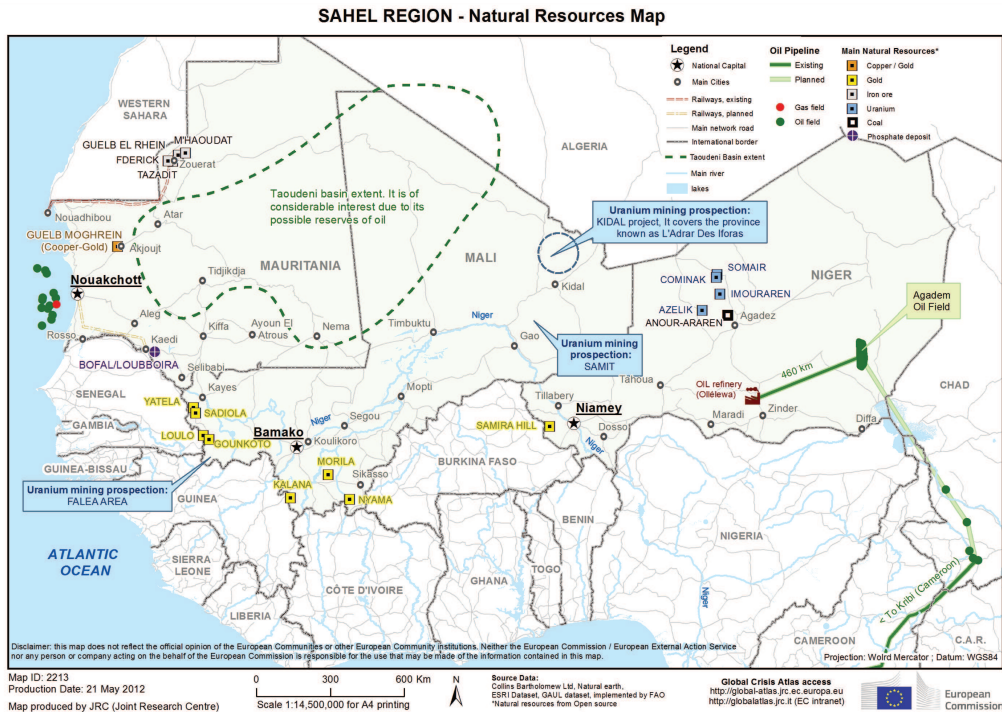
1. INTRODUCTION

This document is divided into three parts: At the beginning we will look what the most discussed French motives of Mali's intervention are. In the second part we will take into consideration neighboring countries and "global" point of view. And in the last one we will try to answer if a military deployment is the best response to a terrorist threat or if engaging in a war with terrorist actors can be counterproductive.

¹ Ing. Ondřej NOVOSAD, Brigadier General Land Forces Commander of the Slovak Armed Forces of The Slovak Republic

² French President Francois Hollande on the French intervention in Mali, 2013.

2. THE CAUSES AND EFFECTS OF INTEREST IN MALI



Source: <http://fr.sott.net/article/17565-Areva-Niger-liberation-des-otages-sous-fond-de-revision-des-contrats-et-d-implantation-militaire-US-Africom> (access: 22.10.14)

Many sources say that the main reason why France, and Western countries are more broadly getting involved in Mali is that these major world powers covet the country's mineral resources. Mali's subsoil has been reported to contain abundant precious metals, oil and gas.

As far as the oil and gas are concerned, talk of Mali's "oil wealth" is premature: while Mali has potential reserves, it has zero proven reserves, and despite its government allocating 700,000 square kilometers for drilling since 2005, no wells have been drilled yet.

No major multinational energy companies have even bought drilling rights in Mali: the only companies who have such are Italy's ENI, Algeria's SONATRACH, Canada's Selier Energy, and a few other minor players with high risk tolerance. Even before the present conflict began a year ago, the Malian Sahara's remoteness and chronic insecurity made it a no-go zone for most investors.

Military intervention will not change that for the better. As for uranium in Mali, the only current mining operation is in Falea, close to the country's southwestern border with Guinea, carried out by the Canadian company Rockland.

This operation has had its own social and environmental problems, but it's nowhere near the conflict zone. Despite rumors of uranium in northern Mali, no evidence has been made public, so we cannot take it as a given that the area is "uranium rich".

Mali is among Africa's top gold producers, exporting between 36 and 60 metric tons annually over the last decade; gold is a key source of revenue for the Malian government. Mining operations are carried out in southern and western Mali by a handful of multinational companies (Randgold, AngloGold Ashanti, and Iamgold among others)³.

Given what we don't know about what lies beneath Malian soil, we can't rule out the possibility that natural resources are a factor behind foreign intervention. But starting a war is hardly necessary to get cheap access to Mali's gold or other minerals. Successive Malian governments, aware that they lack the capital and human resources to develop these deposits themselves, have cut very generous deals with mining companies and imposed minimal regulations on their activities.

2.1. Military training program

According to the Huffington Post "A primary reason for the defeat of Malian government forces at the hands of northern rebels last year was the defection to the rebels of several key Malian officers, who had been trained by the Americans as unintended consequence of the US military's ill-advised training program in the Sahel region"⁴. This would make sense if most of the US-trained officers in Mali's armed forces had defected to the rebels. But that's not the case: US-sponsored training was provided to a broad cross-section of officers and NCOs in the Malian military, of which the defectors (most of them Tuareg) made up a minority.

US-trained personnel fought on both sides of the conflict: at best the effects of their training were cancelled out, at worst they were negligible. The problem with the US military's training program wasn't that it benefited the wrong people, it's that it didn't work. Following exercises in 2009, even one of the Malian army's most elite units got poor evaluations despite lengthy collaboration with US trainers. Whatever "advantage" such collaboration may have provided, it was the last thing the Tuareg — experienced desert fighters — needed to defeat Malian government forces.

2.2. Does there exist any colonial master?

By sending troops and jets to Mali, is France merely reasserting its bygone role as the country's colonial master? Yes, says the World Federation of Trade Unions, which claims that "France continues to use the military bases it maintains in Africa in order to strengthen its role in the inter-imperialist competition and to serve the interests of its monopoly groups who are plundering the wealth-producing resources (gold, uranium etc.)."⁵

³ B. Whiehouse. *Bridges from Bamako*, 2013. <http://bridgesfrombamako.com/life-in-a-budding-west-african-metropolis> [22.10.2014].

⁴ B. Lando, *Mali – A Double Tale of Unintended Consequences*. <http://www.huffingtonpost.com/barry-lando/malita-double-tale-of-> Huffington Post, 2013.

⁵ *World Federation of Trade Unions*. 2013. <https://www.google.pl/search=World+Federation+of+Trade+Unions.+2013>[22.10.2014].

One Russian analyst argues that Operation Serval represents an attempt to “recolonize Africa.”⁶ Despite Malians’ warm reception for the French, similar interpretations continue to appear in the Malian press⁷.

It would be difficult to prove or disprove allegations of neocolonial or imperialist motivations in French foreign policy. Surely a great many French citizens and leaders harbor paternalistic sentiments toward their former African colonies, and surely there are economic interests at stake. But we do know that for over a year, the French government (under Presidents Sarkozy and Hollande) was extremely reluctant to intervene in Mali’s conflict, preferring instead to lend logistic and financial support to a West African regional operation.

2.3. Location between the African north and African south

All of a sudden the word “strategic” keeps cropping up with reference to Mali. “Mali is strategically located between the Arab African north and the Black African south. This largely Muslim country borders seven other countries. This makes Mali of interest to the U.S., which seeks to counter the growing Chinese economic presence in Africa”⁸.

A process of reverse reasoning appears to be at work here: If a conflict involving Western military forces is occurring somewhere that somewhere must, by definition, be “strategic.” But let’s be honest: in and of itself, Mali has no strategic value. It is the recent successes of armed Islamist groups on its soil that have made Mali matter to the rest of the world.

2.4. What about religions?

Proponents of the “clash of civilizations” thesis (a group that includes both neo-conservatives and radical jihadists, believe it or not) see Mali as the new front line in the war between Islam and the West. But at least 9 out of 10 Malians are Muslim, they are grateful for the French intervention, and they want no part of the intolerant, totalitarian project reserved for them by the coalition of Islamist groups now controlling Mali’s north. At its core, the conflict in Mali is not between Muslims and non-Muslims; it’s between Muslims with different visions of Islam, and religion is by no means the most important issue at stake.

One of the reasons the French government was so hesitant to get involved, and now insists that it’s fighting “terrorists, not Islamists” (sparking accusations in the French media of “political correctness”), is that it doesn’t want to play into the hands of those who portray what’s happening in Mali as “Islam vs. the West”⁹.

⁶ A. Mezayev, *Military Intervention in Mali: Special Operation to Recolonize Africa*. Strategic Culture Foundation, [https://www.google.pl/search+Mezayev/Military+Intervention+in+MaliSpecial+Operation+Recolonize+Africa.+Strategic+Culture+Foundation%2C+2013.\[24.10.2014\]](https://www.google.pl/search+Mezayev/Military+Intervention+in+MaliSpecial+Operation+Recolonize+Africa.+Strategic+Culture+Foundation%2C+2013.[24.10.2014]).

⁷ Ibidem.

⁸ https://www.haverford.edu/generated/profiles/swing_resume.pdf[24.10.2014].

⁹ I. Rioufol, *Mali: pourquoi Hollande n’ose parler de “terrorisme islamiste”*. [https://glorieusefrance.fr/ivan-rioufol-mali-pourquoi-hollande-nose-parler-de-terrorisme-islamiste.\[24.10.2014\]](https://glorieusefrance.fr/ivan-rioufol-mali-pourquoi-hollande-nose-parler-de-terrorisme-islamiste.[24.10.2014]).

Moreover, how accurate is it to call the forces fighting against the French “Malian rebels” or to describe the conflict as a “civil war”—the command structures of AQIM and MOJWA in particular are dominated by Algerians and Mauritians?¹⁰

Malians widely perceive these groups as foreign invaders, motivated by racism and greed as well as a perverted, even ignorant view of their faith. We cannot say that the war in Mali is primarily about natural resources, Western meddling, or religion.

We can say, however, that it is a direct consequence of state failure, which as I have argued elsewhere came about largely due to factors internal to Mali.

3. DEPLOYMENT OF MILITARY CONTINGENT TO THE MALI IS SUPPORTED BY THE UN AND THE EU

Overall, analysts agreed and said that Hollande's deployment of a 4,000-strong contingent to the former French colony, supported by the UN and the EU, was primarily to prevent the creation of a jihadist haven that could have destabilized the whole of West Africa.

Paris was also seeking to protect the thousands of French expatriates in Mali's southern regions who would have been left at the mercy of Islamist groups already holding a number of French citizens hostage.

3.1. Many economic and energetic aims

France has a strong economic presence in West Africa, particularly in Mali's neighbors of Niger and Chad. About 75 per cent of France's electric power is generated by nuclear plants that are in large part fuelled by uranium extracted from mining sites in Niger. French energy giant Arvea operates two uranium mines in Niger – the world's fifth largest uranium producer – at Arlit and Imouraren. Both sites are in Niger's northwestern desert area that is separated from Mali's region of Kidal – one of the first to fall under Islamist control in 2012¹¹.

Chad is another country that would have potentially suffered from a jihadist takeover in Mali, because is a mayor oil producer and hosts one of the biggest French military bases in Africa.

French colossus Total is among a number of companies that have acquired exploration licenses in the Taoudeni Basin, an immense oilfield that sprawls over 1,000 km (600 miles) from Mauritania across Mali and into Algeria. Much of Algeria's southern oilfields are probably connected underground with oil wells in Mali so if oil is discovered in northern Mali, in Algerian thinking this is going to reduce its own reserves. According to some analysts, Algeria has benefited from instability in Mali. Many of its domestic Islamists converged on Mali instead of wreaking havoc on Algerian soil and at the same time prevented Bamako from becoming a major oil producer¹².

¹⁰ T. Walkom, *The Star*, Canada, www.nationalnewswatch.com/author/twalkom/page/6/[24.10. 2014].¹¹ S. Lhomme, *Guerre au Mali*. www.rtf.be/info/dossier/intervention-au-mali[24.10.2014].

¹¹ S. Lhomme, *Guerre au Mali*. www.rtf.be/info/dossier/intervention-au-mali[24.10.2014].

¹² O. Bello, *South African Institute of International Affairs*, 2013. www.eldis.org/.../spotlight-series-south-african-institute-of-international-affairs. [24.10.2014].

Although Mali's main trading partners are Asian countries such as China and South Korea, the former colony continues to be the site of significant French economic investment.

France has a significant head start in terms of assembly plants in the country and French energy giants like Total control many of the downstream oil distribution networks in the country. The major energy players, the key petrol distributors, are overwhelmingly French.

If Mali is destabilized, and with it many other West African French-speaking countries where France has major economic interests, it would have negative consequences on France's overall economic wellbeing¹³.

For the time being, even though most of the states in Northern Africa have been historically within French sphere of influence, it is also predicted that the US will emerge as a dominant actor in this region in the forthcoming period.¹⁴ It is also evident that strong regional actors such as China, India and Brazil will try to get involved in the region as far as they can, due to the rich natural resources of the region. In this context, Mali comes into prominence among various states of the region, because it serves as an intersection among Africa's critical regions of Maghreb, Sahel, Sahara and the Gulf of Guinea.

4. THE NATIONAL MOVEMENT FOR THE LIBERATION

The French appear to have planned their intervention, right from the day when the National Movement for the Liberation of Azawad (MNLA) launched a secessionist rebellion against the Malian government.

In April 2012, after capturing much of Mali's north the separatists MNLA called off their military advance as they had achieved their objective: creating a new state of Azawad. In June 2012, the MNLA which is a secular movement made up of former Libyan Tuareg militias, was confronted by two Islamic leaning Jihadists namely Ansar Dine and the Movement for Oneness and Jihad in West Africa (MOJWA). The two groups, which are allied to the Al Qaeda in the Maghreb (AQIM), forced MNLA out of the key towns that make up Northern Mali. These Islamists are not separatists. Instead, they want a unitary Malian state under Sharia law.

By early January 2013, the Islamists were steadily advancing towards Bamako and had captured the towns of Mopti, Konna and Diabaly which are approximately 450km from Bamako. It is this Islamic advance which forced all parties involved, especially a demoralized Malian military, to agree to a French-led military solution.

In executing the Malian offensive, the French appear to have decided it is best to use resources from Chad's Operation Epervier and another French military rendezvous dubbed, Operation Unicorn in Ivory Coast. This is in terms of troops, intelligence and even arms.

¹³ Ibidem.

¹⁴ *Turkish Analyst Journal*. 2013. [www.eldis.org/.../spotlight-series-south-african-institute-of-international-affairs\[24.10.2014\]](http://www.eldis.org/.../spotlight-series-south-african-institute-of-international-affairs[24.10.2014]).

4.1. Campaign against terrorism

Along with the authorization of the UN Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali (MINUSMA) on April 25, the UN Security Council authorized French troops to continue their military campaign in northern Mali, in order to counter the threat of international terrorism emanating from the region.¹⁵

This is the latest indication that governments and multinational organizations such as NATO and the UN continue to believe a military presence can counter international terrorist threats. The so-called "war model" response to terrorism is familiar to global audiences, most starkly used by US President George W. Bush in his war against al-Qaeda, and is reinforced by terrorists who frequently characterize themselves as warriors and soldiers for their cause, engaged in a war against their targets.

By deploying troops in the face of a terrorist threat, governments are responding to a public desire for action against terrorist actors. Political leaders appear decisive and able to regain the upper hand, often in the aftermath of, or threat of, an attack. However, the disadvantages of responding with force are many and well documented, and the action can often hinder broader counterterrorism initiatives.¹⁶ Indigenous populations can feel alienated, invaded, and colonized, and civilian casualties which accompany military engagements can have a radicalizing effect on populations, causing them to sympathize and collude with terrorist groups.

From a media perspective, images of foreign troops deploying to areas of assessed terrorist activities feeds terrorist propaganda of crusades. Armed forces can also quickly lose the support of the international community or allies if their actions are perceived to be heavy handed and overzealous, as Israel has experienced with its troop presence in Gaza. Images of well-equipped, heavily armed military forces against poorly equipped and lightly protected terrorist actors can have a powerful impact, no matter how unrepresentative of the overall conflict. Terrorist organizations often thrive in the role of oppressed underdog, and pitting the technological might of a superpower force against farmers and ragtag militias wielding antique AK47s can be a public relations nightmare for countries attempting to combat terrorism.

In a 2008 study of 648 terrorist groups between 1968 and 2006, S.G. Jones and M. C. Libicki found that "military force has rarely been effective in defeating this enemy. This assessment is borne not just out of the US experience, but in global attempts to use military campaigns to counter terrorism, notably Russia's campaign against Chechnya; India's response in Kashmir; the UK's deployment in Northern Ireland; and coalition force campaigns in Afghanistan and Iraq. A troop presence can heighten a terrorist threat, the fear of which terrorists can work to maximize.

However, the shortcomings of military action are often because the military is misemployed. Properly employed military troops can, in the short term, deny a terrorist group or individual the space to operate. In the first phase of operational deployment in 2001, the US military operation in Afghanistan was successful in denying al-Qaeda freedom of movement by ousting the regime that supported them. Military action has been most suc-

¹⁵ *UN News*. www.eldis.org/.../topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/people/k/.../index.html [24.10.2014].

¹⁶ J. H. Norwitz, *Combating Terrorism: With a Helmet or a Badge?*, www/dspace.swem.wm.edu/bistr_eam/.../MW_FinalDraftArchives050108.pdf.txt002. [24.10.2014].

cessful when the missions have been short, clearly defined and largely standalone, usually in response to a crisis or emergency.

Preventing standalone missions from becoming extended campaigns is not straightforward, and once a mission has been launched, events often unfold in unexpected ways. As far as possible, however, it is imperative to have a clear mission with objectives that are attainable by the use of armed forces and a defined exit strategy. The temptation to overreach or extend the mission once engaged is strong (Iraq example).

Short, sharp military operations have been instrumental in damaging terrorist group leaderships, interdicting supply lines, capturing operatives, and obtaining intelligence leading to the discovery and disruption of terrorist attacks, and these activities have weakened terrorist organizations enough to bring about negotiation and ceasefires¹⁷. Military operations can provide the security framework within which diplomatic and social development can occur in order to address the root causes of each terrorist group. The use of military force, it would appear, can win a battle but not a war against terrorism.

As the tactic of terrorism continues to be used by groups and individuals, counterterrorism strategies must incorporate all of the tools available. Military action will not address the root causes of terrorism in Mali or its entrenched networks and organized crime. The region is facing a multifaceted crisis of which terrorism is both a symptom and cause, and military intervention is ill equipped to address many of these challenges. However, a limited-term, clearly defined military deployment with a distinct exit strategy could create the space for political, social, and economic instability to be addressed; help restore territorial integrity; and deny terrorist actors freedom of movement. It will not remove terrorism from the country, but that should not be its mission.

BIBLIOGRAPHY

- [1] *Analysis Africa (analysis portal)*, <http://analysisafrica.com/reports/operation-serval-understanding-the-military-operation-in-mali/>.
- [2] Bello O., *South African Institute of International Affairs*, 2013.
- [3] Blyth F., *Global Observatory*, 2013.
- [4] *Bridges from Bamako*, <http://bridgesfrombamako.com/2013/01/16/behind-mali-conflict/>.
- [5] *Global observatory (analysis portal)*, <http://www.theglobalobservatory.org/analysis/498-is-the-french-military-the-best-counterterrorism-response-in-mali.html>.
- [6] HumanForPeace, U.S. – *Hands Off Mali!*, 2012.
- [7] *International business times (news portal)*, <http://www.ibtimes.co.uk/articles/432743/20130207/mali-economic-interests-france-hollande.htm>.
- [8] Ivančik R., Jurčák V., *Kauzalita participie ozbrojených síl Slovenskej Republiky v operaciách medzinárodného krízového manažmentu a jej finančné aspekty*, WSBiP w Ostrowcu Św.
- [9] Ivančik R., Necas P., *International Security from The view of postmodern conflicts on post-modern on the African continent. Scientific monograph*, Wyd. AMELIA, Rzeszów 2012.
- [10] Kelemen M., Olak A., Blažek V., Bojar E., *ASPECTS OF SECURITY for the protection of the of the interests*, t. 1. Košice-Rzeszów- Lublin 2014. ISBN 978-83-7947-040-2
- [11] Kelemen M., Olak A., Blažek V., Bojar E., *ASPECTS OF SECURITY for the protection of the interests*. Košice-Rzeszów-Lublin 2014. T. 2. Copyright by Politechnika Lubelska, ISBN 978-83-7947-0640-8.

¹⁷ F. Blyth, *Global Observatory*, www/sydney.edu.au/medicine/people/academia/profiles/fiona.blyth.php. [24.10.2014].

- [12] Lando B., *Mali – A Double Tale of Unintended Consequences*. [online]. Huffington Post, 2013.
- [13] Lhomme S., *Guerre au Mali* [online]. Rule89, 2013.
- [14] *Maliweb*, 2013. [online].
- [15] Mezayev A., *Military Intervention in Mali: Special Operation to Recolonize Africa*, [online]. Strategic Culture Foundation, 2013.
- [16] Norwitz J.H., *Combating Terrorism: With a Helmet or a Badge?*, 2002.
- [17] Olak A., Labuzik M., *Europejska Unia. Wybrane Temy*, Wyd. Stowarzyszenie Edukacja Nauka Rozwój, Ostrowiec Świętokrzyski 2013.
- [18] Rioufol I., *Mali: pourquoi Hollande n'ose parler de "terrorisme islamiste"*, [blog]. Figaro, 2013.
- [19] Turkish Analyst Journal, 2013. [online].
- [20] *UN News*, 2013. [online].
- [21] Walkom T., *The Star*, Canada, 2013. [online].
- [22] Whiehouse B., *Bridges from Bamako*, 2013. [online].
- [23] World Federation of Trade Unions, 2013. [online].

KONFLIKT W MALI – MITY, REALIA I NIEWIADOME

W artykule przedstawiono wybrane zagadnienia dotyczące operacji wojskowej w Mali. W dniu 11 stycznia 2013 roku Francja rozpoczęła Operacja Serwal, ofensywę wojskową w Mali. Operacja o kryptonimie Serwal pochodzi od nazwy średniej wielkości dzikiego kota afrykańskiego. Od początku działalności, Francois Hollande prezydent Francji utrzymywał, że interwencja wojskowa jego kraju nie miała innego celu jak tylko "walki z terroryzmem". Mimo, że reakcja na kryzys w Mali ujawniła niedociągnięcia systemu bezpieczeństwa we Wspólnocie Gospodarczej Państw Afryki Zachodniej (ECOWAS), Unii Afrykańskiej (UA) i ONZ, to pierwsza faza Operacji Serwal w Mali jest oceniana jako ta, która osiągnęła swoje cele w ciągu pierwszych dziesięciu dni od rozpoczęcia.

Udało się zabezpieczyć Bamako, stolicę Mali, zatrzymując natarcie terrorystyczne i uderzając w terrorystyczne bazy oraz zapewniono warunki do przybycia wojsk afrykańskich. Wojsko odzyskało obszary miejskie, które były w rękach terrorystów. Zważywszy na szkolenie, wyposażenie i możliwości sił francuskich, operacja poszła szybko i sprawnie.

Jest zbyt wcześnie, aby zadeklarować, czy Operacja Serwal odniosła sukces, ale francuska interwencja wojskowa doprowadziła do sytuacji, gdzie w Mali otworzyła się przestrzeń, w której Malijczycy mogą w końcu zacząć wytyczać drogę dla swojego narodu.

Słowa kluczowe: zasobów, zainteresowanie, interwencja, cel, globalny terroryzm, szkolenie wojskowe, gospodarka.

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.51

Tekst złożono w redakcji: listopad 2014

Przyjęto do druku: listopad 2014

Antoni OLAK¹

ZJAWISKO BEZROBOCIA A ZAGROŻENIE SPOŁECZNE

Problematyka bezrobocia na trwałe stała się przedmiotem badań ekonomistów w wyniku wielkiego kryzysu z lat trzydziestych ubiegłego wieku, kiedy to w krótkim czasie stopa bezrobocia w większości krajów uprzemysłowionych wzrosła do poziomu przekraczającego 20%. Spowodowało to, że po obu stronach oceanu zaczęły powstawać modele teoretyczne bezrobocia, których celem było znalezienie odpowiedzi na przyczyny jego występowania oraz sposoby skutecznej z nim walki.

Zjawisko zubożenia, które dotknęło dużą część populacji w Polsce, nie jest fikcją. Wywołało ono poczucie bezradności, wiktymizacji i niezadowolenia z sytuacji materialnej. Miało ono oczywiście ogromny wpływ na rodzinę i jej funkcjonowanie.

Socjologowie podkreślają, że brak pracy wpływa na całe społeczeństwo. Bezrobotni są zauważalni w społeczeństwie, natomiast prawie każdy członek społeczności ma do czynienia z bezrobotnymi lub z konsekwencjami negatywnego zjawiska, jakim jest bezrobocie. Narasta powszechny lęk przed utratą pracy, a rynek pracy jest jednym z fundamentów porządku społecznego i jest analizowany przez pryzmat socjologiczny i ekonomiczny.

Główną przyczyną bezrobocia jest bieda, która w wielu wypadkach jest spowodowana bezrobociem. W latach biedy i ubóstwa widać ścisły związek. W wypadku wzrostu stopy bezrobocia zwiększa się również poziom ubóstwa. Te kluczowe zagadnienia przedstawione są w niniejszym artykule.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie negatywnych, z punktu widzenia społeczno-gospodarczego, zjawisk wynikających ze zjawiska bezrobocia, zwłaszcza wśród osób młodych, absolwentów szkół (uczelni), którzy po ich ukończeniu nie mają perspektywy na podjęcie zatrudnienia.

Słowa kluczowe: bezrobocie, ubóstwo, ubóstwo rodzin

1. WSTĘP

Zjawisko bezrobocia należy do największych problemów społecznych. Po II wojnie światowej Polska znajdowała w systemie komunistycznym, w którym zjawisko jawnego bezrobocia praktycznie nie występowało; w tym okresie każdy miał zapewnione zatrudnienie, nie obawiał się utraty pracy. Rozpoczęta w 1989 r. transformacja systemu ustrojowego w Polsce wywołała ogromne zmiany na rynku pracy. Niedobór podaży pracy zniknął, pojawiła się nadwyżka i jawne bezrobocie, pojawiły się ryzyko społeczne oraz niepokój polityczny.

Problematyka bezrobocia na trwałe stała się przedmiotem badań ekonomistów w wyniku wielkiego kryzysu z lat trzydziestych ubiegłego wieku, kiedy to w krótkim czasie stopa bezrobocia w większości krajów uprzemysłowionych wzrosła do poziomu przekraczającego 20%. Spowodowało to, że po obu stronach oceanu zaczęły powstawać modele

¹ Prof. nadzw. dr hab. Antoni Olak, Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości w Ostrowcu Świętokrzyskim, Katedra Bezpieczeństwa Narodowego, ul. Akademicka 12, 27-400 Ostrowiec Świętokrzyski, e-mail: antonio130@vp.pl

teoretyczne bezrobocia, których celem było znalezienie odpowiedzi na przyczyny jego występowania oraz sposoby skutecznej z nim walki.

Problem bezrobocia wynika z ekonomicznego, społecznego i politycznego znaczenia tego zjawiska. Długotrwałe bezrobocie prowadzi do ubóstwa, a rodzinę bezrobotnego doprowadza do izolacji społecznej. Skutki bezrobocia to: degradacja ekonomiczna oraz społeczna bezrobotnych i ich rodzin, marginalizacja grup społecznych i całych regionów, wzrost zjawisk patologicznych wśród środowisk dotkniętych bezrobociem. Szczególnie niepokojące jest to, że część młodzieży, absolwentów szkół, zaczyna swoje życie zawodowe od rejestracji w urzędzie pracy jako bezrobotni. Problem bezrobocia najczęściej dotyczy ludzi słabo wykształconych, jednakże na brak pracy skazane są także osoby, które ukończyły studia.

W gospodarce rynkowej zjawisko bezrobocia występuje od zawsze, jednak w XXI w. – co nie ulega wątpliwości – musi się znaleźć w centrum uwagi polityki gospodarczej każdego państwa. Stanowi bowiem poważne zagrożenie bezpieczeństwa wewnętrznego, jednakże organy państwa nie zawsze radzą sobie z tym narastającym problemem.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie negatywnych, z punktu widzenia społeczno-gospodarczego, zjawisk wynikających ze zjawiska bezrobocia, zwłaszcza wśród osób młodych, absolwentów szkół (uczelni), którzy po ich ukończeniu nie mają perspektywy na podjęcie zatrudnienia.

2. PRZYCZYNY POWSTAWANIA BEZROBOCIA

Bezrobocie jest zjawiskiem bardzo złożonym, dlatego wyróżnia się wiele przyczyn jego występowania². Najczęściej są to:

- brak dostosowania struktury podaży do popytu pracy zgłaszanego przez pracodawców;
- procesy, które dążą do restrukturyzacji, a co za tym idzie – dyskryminacja i likwidacja niektórych działalności gospodarczych;
- ograniczenie bądź całkowity spadek produkcji określonych towarów czy też usług z powodu braku zainteresowania ze strony kupujących;
- brak promocji wolnych miejsc pracy ze strony instytucji pośrednictwa pracy;
- brak równowagi między zapotrzebowaniem rynku pracy na określone zawody a kierunkami kształcenia szkół i uczelni wyższych;
- nadmierne obciążenia fiskalne przedsiębiorców;
- brak mobilności i dyspozycyjności pracowników oraz osób bezrobotnych;
- zmiana siedziby danej firmy czy instytucji, a co za tym idzie – przeniesienie do innych miast czy też województw;
- automatyzacja – zastąpienie określonej części siły roboczej nowocześniejszymi maszynami;
- brak rozwoju gospodarczego pewnych regionów kraju;
- likwidacja małych i średnich przedsiębiorstw (zwłaszcza tzw. „przedsiębiorstw rodzinnych”);

² Szerzej: B. Sowa, *Bezrobocie*, [w:] W. Kalita, M. Kurek, L. Piczak, B. Sowa, *Ekonomia. Wybrane zagadnienia mikro i makroekonomii, Dyplom WSPiA przepustką do biznesu*, Wyd. Wyższa Szkoła Prawa i Administracji, Rzeszów-Przemysł 14/134 (2014), s. 255 n.

- pasywność postaw podmiotów gospodarczych, które liczą na samoczynną likwidację nowych zasad gospodarowania i powrót do systemu sprzed lat;
- brak wystarczających środków finansowych, będących w dyspozycji instytucji powołanych do przeciwdziałania bezrobociu w celu ograniczenia tego niekorzystnego zjawiska;
- zachowania związków zawodowych, które dążą do utrzymania poziomu zarobków realnych i sprzeciwu wynikające z ich obniżenia;
- brak chęci do podnoszenia kwalifikacji przez pracowników.

Należy zwrócić uwagę, że istotne znaczenie w szerzeniu się zjawiska bezrobocia odegrał poprzedni ustrój. Obywatele – zwłaszcza starsi – w dzisiejszych czasach są mniej samodzielni, zaradni i brak im odwagi, aby móc zaryzykować i prowadzić własną działalność gospodarczą. Również polityka naszego kraju wpływa na poziom bezrobocia w nim występującego, na obywateli zakładających własne firmy bowiem nakładane są wysokie obciążenia fiskalne (podatki, opłaty oraz składki na ubezpieczenia społeczne).

Również w literaturze ekonomicznej można spotkać modele, które podejmują próbę określenia przyczyn bezrobocia³.

Model ubytku kapitału ludzkiego – warunkiem rozwoju tego kapitału jest ponoszenie odpowiednio wysokich nakładów na kształcenie, szkolenia czy rozwój umiejętności. Gdy nakłady te nie są wystarczająco wysokie i nie pozwalają nawet na utrzymanie istniejących kwalifikacji, następuje deprecjacja kapitału ludzkiego. Jest to negatywny wstrząs popytowy lub podażowy, który prowadzi do bezrobocia, co wywołuje procesy deprecjacji kapitału ludzkiego, i to w różnorodny sposób.

Absolwentom szkół trudno znaleźć pracę, utrwalić zdobytą w szkole wiedzę, nawyki solidnej pracy oraz rozwinąć umiejętności zawodowe. Jednak w warunkach szybkiego postępu technicznego kwalifikacje posiadane przez bezrobotnych okazują się przestarzałe. Czynniki te sprawiają, że zasób kapitału ludzkiego posiadanego przez bezrobotnych po pewnym czasie się zmniejsza. W rezultacie zmniejszają się szanse na podjęcie zatrudnienia przez bezrobotnych. Gdy więc negatywny wstrząs aktywności gospodarczej ustaje i wzrasta popyt na pracę, bezrobocie wcale nie musi się obniżyć.

Niska wartość kapitału ludzkiego uniemożliwia zdobycie pracy, co powoduje wzrost poziomu bezrobocia. Ubytek kapitału ludzkiego może być częściowo skompensowany elastycznymi płacami. Dłuższe pozostawanie bez pracy powoduje obniżenie aspiracji płacowych, co przynajmniej częściowo rekompensuje skutki ubytku kwalifikacji dla prawdopodobieństwa znalezienia zatrudnienia. Również zależność między trudnością znalezienia pracy a okresem bezrobocia nie jest do końca pewna. Nie ma wystarczających dowodów, czy słabe rezultaty poszukiwań pracy są wynikiem długookresowego bezrobocia, czy też osoby słabiej motywowane szukają pracy mniej intensywnie i to one tworzą poziom bezrobocia długookresowego⁴.

Model ubytku kapitału rzeczowego – uznaje się tu również, że podstawową rolę w utrzymywaniu bezrobocia pełni deprecjacja kapitału rzeczowego. Zaczęto zauważać, że występuje tu czynnik, który blokuje rozmiary zatrudnienia i utrzymuje bezrobocie na dość wysokim poziomie. Zasób kapitału rzeczowego jest wartością endogeniczną, zależną od stopnia wykorzystania kapitału. Ubytek ten ma trwałe konsekwencje. Gdy negatywny

³ E. Kwiatkowski, *Bezrobocie podstawy teoretyczne*, PWN Warszawa 2002, s. 208.

⁴ *Ibidem*, s. 214.

wstrząs mija, nie pojawia się tendencja do wzrostu popytu, bariera kapitału rzeczowego blokuje wzrost zatrudnienia i spadek bezrobocia⁵.

Model „insider–outsider” – wynikają z niego istotne implikacje dla interpretacji bezrobocia. Istnienie bezrobocia związane jest z silną pozycją „insiderów”. Dzięki takiej pozycji „outsiderzy” nie są w stanie doprowadzić do obniżki płac i wzrostu zatrudnienia. Tłumaczy to kształtowanie się płac i zatrudnienia w przedsiębiorstwach funkcjonujących na pierwotnym rynku pracy, w których pracownicy wywierają istotny wpływ na przebieg negocjacji płacowych. Należy jednak zwrócić uwagę na inny czynnik ograniczający znaczenie teorii „insider–outsider” – podkreślając zasadniczą rolę „insiderów” w kształtowaniu płac i zatrudnienia, teoria ta pomija znaczenie nowo powstałych firm dla kształtowania płac. W nowych podmiotach gospodarczych „insiderzy” nie mają tak znaczącej pozycji. Kształtowanie się płac i zatrudnienia podlega tu mechanizmom rynkowym⁶.

3. KONSEKWENCJE BEZROBOCIA

Utrata pracy i wejście w rolę bezrobotnego stanowią dla wielu ludzi początek długotrwałej sytuacji doświadczania braku kontroli nad własnym życiem i przyczynia się do powstania wykluczonej bezradności. Próby znalezienia zatrudnienia bardzo często kończą się niepowodzeniem. Te przykre doświadczenia związane z poszukiwaniem pracy bardzo często powodują obniżenie motywacji w poszukiwaniach⁷.

Bezrobocie, a zazwyczaj bezrobocie długotrwałe, powoduje u człowieka konsekwencje w wielu sferach życia⁸.

Sfera emocjonalna – bezrobocie powoduje obniżenie nastroju, rezygnację, pesymizm oraz apatię. Bezrobotni charakteryzują się poczuciem bezsilności, utratą wiary we własne siły, występuje u nich skłonność do dewaluowania własnej osoby oraz własnych dokonań; osoby czują się zbędne i bezużyteczne. Również w kontaktach z osobami pracującymi odczuwają ujawniany przez innych emocjonalny stosunek do nich, subiektywnie odbierany jako napiętnowanie, odrzucenie wykluczenie z grupy.

Ta świadomość znacznie utrudnia proces readaptacji społecznej, pobudzenia motywacji, otwarcia na nowe doświadczenia i relacje międzyludzkie. W wielu wypadkach przeszkadza, a niekiedy wręcz uniemożliwia znalezienie pracy⁹. Ten negatywny stosunek do innych powoduje w wielu wypadkach wykluczenie społeczne. Zaniechanie kontaktów ze znajomymi, dalszą rodziną, a niekiedy zaniechanie najbliższych (współmałżonków, dzieci czy rodziców) i niedostrzeganie ich potrzeb. Taka sytuacja bardzo często powoduje stany depresyjne, ponieważ bezrobotny czuje się zbędny.

Sfera motywacyjna – deficyty w sferze motywacyjnej przejawiają się zaniechaniem prób poszukiwania pracy, podnoszenia własnych kwalifikacji. W wypadku znalezienia pracy za pośrednictwem właściwego urzędu zauważalny jest także brak widocznych starań o utrzymanie zatrudnienia, a ogólna aktywność bezrobotnych ulega obniżeniu. W

⁵ Szerzej: A. Wojtyna, *Czy Polsce grozi efekt histerezy?*, „Gospodarka Narodowa” 1994/1, s. 1–10.

⁶ Szerzej: D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 2007, s. 567.

⁷ Szerzej: J. Kitowski, *Remarks on the social costs of unemployment in Poland*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 1994/XXVIII, H, s. 61–70.

⁸ M. Czechowska-Bieluga, A. Kanios, E. Sarzyńska, *Profile kompetencji społecznych osób pracujących i bezrobotnych*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009, s. 50.

⁹ Szerzej: A. Winiarczyk, *Migracje zarobkowe jedną z przyczyn niepewności rodziny*, „Pedagogika Rodziny” 1/2 (2011), s. 71 n.

ciągu dnia bezrobotni ograniczają się do wykonania niezbędnych czynności, spędzając całe dnie przed telewizorem, często rezygnują z własnych zainteresowań czy hobby.

Bezrobotni rzadziej niż osoby pracujące angażują się we wszelkiego rodzaju aktywności, preferując bierne sposoby spędzania czasu wolnego. Dzieje się tak bardzo często z powodu braku środków finansowych na ten cel. Bezrobotni mają problem z konstruktywnym wypełnianiem czasu, który pozostaje do ich dyspozycji, ponieważ są przekonani, że wykorzystają go gorzej niż osoby pracujące. Można tu zaobserwować ogólną słabość napięcia motywacyjnego, czego konsekwencją jest szybka rezygnacja z zamierzonego celu przy napotkaniu przeszkody czy doświadczenia spowodowanego niepowodzeniem¹⁰.

Sfera poznawcza – objawia się u bezrobotnych mających problemy w analizie własnej sytuacji i możliwości jej zmiany¹¹. Nie widzą oni szans na znalezienie pracy we własnym zawodzie, tłumaczą sobie, że rynek pracy jest przepełniony, że są za „starzy”, że nie ma dojazdu do miejsca pracy znajdującego się kilka kilometrów dalej od miejsca zamieszkania. Bardzo często są przekonani, że po odjęciu kosztów dojazdu podjęcie pracy nie będzie opłacalne. Nie chcą słyszeć o poszukiwaniach pracy w innej branży niż ta, w której dotychczas pracowali, bądź o zmianie kwalifikacji. W Polsce osoby o niskim poziomie wykształcenia, bezrobotne czy zagrożone bezrobociem bardzo rzadko podejmują działania na rzecz poszerzenia własnych umiejętności.

Bezrobotni rzadziej niż osoby pracujące nawiązują kontakty z innymi ludźmi, a wręcz mają z tym ogromny problem, prowadzą dość ograniczone życie towarzyskie. Zwykle są to pogawędki przy sklepie, pomiędzy sąsiadami czy też z ludźmi mającymi takie same problemy jak oni sami, czyli z innymi bezrobotnymi. Krąg ich znajomych jest o wiele węższy niż osób pracujących – wynika to z faktu, że nie stać ich na prowadzenie typowego życia towarzyskiego. Ich środowisko cechuje brak satysfakcjonujących kontaktów interpersonalnych. Występują dystans i brak zaangażowania emocjonalnego, ograniczenie się do wąskiego, dobrze znanego repertuaru ról oraz nadmierne komplikowanie relacji z innymi przez zadrażnianie się przekonaniem o szczególnym znaczeniu relacji między ludźmi.

Nie sposób, pisząc o konsekwencjach bezrobocia, pominąć sytuacji ekonomicznej. Bezrobocie wiążące się z brakiem stałych dochodów powoduje obniżenie poziomu życia, a co gorsza – zjawisko to nasila się wraz z upływem czasu pozostawania poza płatnym zatrudnieniem. Gospodarstwa domowe, w których są osoby bezrobotne, mają trudności z utrzymaniem się, takie rodziny często są dotknięte już nie problemem biedy, lecz problemem ubóstwa. Długotrwały stan bezczynności zawodowej może powodować pojawienie się wyuczonej bezradności czy przekonania o braku wpływu na własne życie, a to z kolei prowadzi do bierności i akceptowania własnej sytuacji. Wpływa to także niekorzystnie na poziom posiadanych kompetencji zawodowych, gdyż brak sposobności wykorzystywania w praktyce posiadanej wiedzy i umiejętności powoduje ich obniżenie. Brak wiary bezrobotnych w to, że mogą zmienić własne położenie oraz brak lub dezaktualizacja ich przygotowania zawodowego wymuszają podejmowanie przez urzędy pracy i inne instytucje oraz organizacje działań, które mają za zadanie mobilizować bezrobotnych do przejawiania aktywności na rynku pracy i podnoszenia lub nabywania nowych kwalifikacji¹².

¹⁰ M. Czechowska-Bieluga, A. Kanios, E. Sarzyńska, *op. cit.*, s. 51–52.

¹¹ Szerzej: S. Cudak, *Strukturalne przeobrażenia rodziny polskiej*, „Pedagogika Rodziny” 2/3 (2012), s. 73 n.

¹² M. Czechowska-Bieluga, A. Kanios, E. Sarzyńska, *op. cit.*, s. 54–55.

Konsekwencje bezrobocia niosą również negatywne zmiany w relacjach rodzinnych. Taka sytuacja bardzo często prowadzi do alkoholizmu; bezrobotni sięgają po alkohol, starając się w ten sposób uciec od problemów życia codziennego. Młodzi bezrobotni zajmują się handlem narkotykami, chcąc w ten sposób łatwo i szybko zarobić na życie, a także nadużywają narkotyków po to, aby zapomnieć o problemach, z jakimi się borykają. Zjawisku bezrobocia towarzyszy także problem prostytucji¹³ i przestępczości; bezrobotni, nie mając wyjścia, decydują się na wyjście na ulicę czy też kradzieże po to, aby zarobić na życie dla siebie, a bardzo często także po to, aby zaspokoić podstawowe potrzeby własnych rodzin.

Należy podkreślić tu także rolę emigracji, na którą udają się nasi rodacy w pogoni za pracą, co bardzo często powoduje zaburzenie funkcji rodziny, a nawet ich rozpad.

Bezrobocie wywołuje wyraźnie odmienne skutki w sytuacji, gdy ma charakter krótkookresowy (można uznać, że część z nich ma charakter korzystny, a samo zjawisko jest naturalnie w dynamicznie rozwijającej się gospodarce), a inne w sytuacji, gdy trwa dłużej. W drugim wypadku może przerodzić się w bezrobocie długookresowe, a więc – zgodnie z międzynarodowymi definicjami – trwające nieprzerwanie przez 12 miesięcy lub dłużej (zgodnie z definicją stosowaną przez ILO oraz Eurostat, jednak np. Bureau of Labor Statistics stosuje kryterium 27 tygodni)¹⁴.

4. POLITYKA SPOŁECZNA WOBEC PROBLEMU BEZROBOCIA

W literaturze przedmiotu, w ramach polityki rynku pracy najczęściej wyróżnia się dwa jej rodzaje:

- **aktywna polityka rynku pracy** – składają się na nią: pośrednictwo pracy, szkolenia, subsydiowanie płac lub innych kosztów zatrudnienia, pożyczki, roboty publiczne¹⁵;
- **pasywna polityka rynku pracy** – ogranicza się do wsparcia dochodowego bezrobotnych, składają się na nią zasiłki dla bezrobotnych lub inne formy wsparcia finansowego, na przykład finansowanie opieki zdrowotnej¹⁶.

Aktywna polityka rynku pracy przeważnie obejmuje instrumenty służące podnoszeniu kwalifikacji bezrobotnych, których głównym celem jest przygotowanie siły roboczej do zmian strukturalnych, umożliwiając jej dostosowanie się do zmian popytu na pracę. Z kolei pasywna polityka rynku pracy często przenosi negatywne skutki; osoby bezrobotne mają przywileje, z których chętnie korzystają i nie chcą z nich rezygnować.

Niekiedy bycie bezrobotnym staje się sposobem na życie, który oddala pracownika od rynku pracy, powodując utratę motywacji do aktywnego poszukiwania pracy. Z tego względu Europejska Strategia Zatrudnienia zaleca przekształcenie zadań pasywnych, koncentrujących się na dostarczaniu dochodu w aktywne, których celem jest poprawa

¹³ A. Olak, S. Szabo, *Współczesne zagrożenia społeczne. Bezpieczeństwo środowisku lokalnym – zarys problematyki*. Stowarzyszenie „Nauka Edukacja Rozwój”, Ostrowiec Świętokrzyski 2012.

¹⁴ T. Gajdarewicz, G. Grotkowska, L. Wincenciak, *Determinanty czasu trwania bezrobocia absolwentów w Polsce*, „Gospodarka Narodowa” 2012/11–12, s. 80.

¹⁵ M. Noga, M.K. Stawicka, *Rynek pracy w Polsce w dobie integracji europejskiej i globalizacji*, PL Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2009, s. 56.

¹⁶ M. Kabaj, *Strategie i programy przeciwdziałania bezrobociu w Unii Europejskiej i w Polsce*, Scholar, Warszawa 2004, s. 115–120.

perspektyw na rynku pracy. W bazie danych Eurostatu¹⁷ w ramach polityki państwa na rynku pracy wyróżnia się dziewięć kategorii działań:

- usługi rynku pracy;
- szkolenia;
- rotacja zatrudnienia i dzielenie pracy;
- zachęty zatrudnieniowe;
- pomoc w zatrudnianiu dla osób niepełnosprawnych;
- bezpośrednie tworzenie miejsc pracy;
- pomoc w uruchomieniu własnej działalności gospodarczej;
- zasiłki dla bezrobotnych;
- wcześniejsze emerytury.

Efektywność prowadzonych form mających na celu aktywizację bezrobotnych nie jest zbyt wysoka, choć systematycznie wzrasta z roku na rok. Jest to widoczne zwłaszcza w prowadzeniu działalności gospodarczej, ponieważ – jak pokazują statystyki – coraz więcej bezrobotnych rozpoczyna własną działalność gospodarczą. Brak kwalifikacji zawodowych, na które jest zapotrzebowanie na rynku pracy, to jedna z charakterystycznych cech osób bezrobotnych¹⁸.

System świadczeń dla bezrobotnych został w Polsce wprowadzony w 1989 r., jednak od początku poddawany jest ciągłym zmianom, które mają na celu zawężenie zakresu podmiotowego uprawnionych do zasiłków, zmianę charakteru świadczeń, obniżenie ich wysokości, a także skrócenie okresu ich wypłaty, które są dokonywane ze środków Funduszu Pracy. Pierwszego maja 2004 r. weszła w życie ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy¹⁹, w której przedmiot ochrony – a tym samym ryzyko bezrobocia – można ustalić przez analizę przepisów definiujących różne pojęcia w niej zawarte.

Celem tej ustawy są: promocja zatrudnienia, łagodzenie skutków bezrobocia oraz aktywizacja osób bezrobotnych i innych osób poszukujących pracy. Można więc uznać, że jej zakres jest szeroki, ponieważ obejmuje ochronę z tytułu utraty pracy i dochodów z niej uzyskiwanych.

Przepisy w Polsce dotyczą tylko ochrony z tytułu bezrobocia pełnego. Wsparciem dla osób bezrobotnych są również bezpłatne ubezpieczenia dla osób, które utraciły pracę, a także dla członków ich rodzin. Systemem ubezpieczenia zarządza bezpośrednio państwo. Bezrobotni mają prawo korzystania z ubezpieczenia, jakie oferują powiatowe urzędy pracy do ponownego podjęcia okresu zatrudnienia. Finansowanie ubezpieczenia na wypadek bezrobocia jest oparte na składkach opłacanych w zróżnicowanej wysokości przez pracodawców i pracowników²⁰.

Kolejnym aktem prawnym jest ustawa z 17 lipca 2009 r. o praktykach absolwencyjnych²¹, która ma na celu poprawę sytuacji ludzi młodych na rynku pracy. Jej celem jest dawanie możliwości pracodawcom przyjmowania na praktykę ludzi młodych, bez konieczności realizowania obowiązków ubezpieczeniowych oraz ponoszenia kosztów za-

¹⁷ M. Noga, M. K. Stawicka, *op. cit.*, s. 57.

¹⁸ Szerzej: *Rynek pracy w skali lokalnej*, red. R. Szula, A. Tucholska, Scholar, Warszawa 2004, s. 43–47.

¹⁹ DzU 2013 poz. 674 ze zm.

²⁰ Z. Góral, *Bezrobocie i polityka zatrudnienia*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013, s. 83–84.

²¹ DzU 2009 nr 127, poz. 1052, zwana dalej ustawą o praktykach studenckich.

trudnieniowych. Praktyka ma na celu uzyskiwanie doświadczenia i nabywanie umiejętności praktycznych niezbędnych do wykonywania pracy przez absolwentów. Praktyka jest skierowana dla osób, które ukończyły co najmniej gimnazjum, a w dniu podpisania umowy nie ukończyły 30 lat²².

Również zasiłki dla bezrobotnych są pewnego rodzaju pomocą dla osób, które utraciły pracę. Pozwalają one przetrwać okres, w którym osoba pozostaje bez pracy. Umożliwiają selekcjonowanie ofert pracy, co pozytywnie wpłynie na jakość wykonywanej pracy. Powodują, że wzrasta popyt na określone usługi czy produkty, jednak mają one też negatywny skutek – obniżenie motywacji do poszukiwań pracy przez bezrobotnego. Niekiedy stają się również sposobem na życie wielu „wygodnych” bezrobotnych. Należy zwrócić uwagę, że wiele bezrobotnych nie ma prawa do zasiłku, ponieważ nie spełnia pewnych ustawowych wymogów. Aby pobierać zasiłek, należy być zatrudnionym 365 dni w ciągu 18 miesięcy²³. Okres pobierania zasiłku jest różny w zależności od stopy bezrobocia występującej w danym województwie i wynosi 6–12 miesięcy²⁴. Natomiast wysokość zasiłków zależy od stażu pracy bezrobotnego i czasu trwania bezrobocia.

Wielu bezrobotnych po uprzednim zwolnieniu z pracy otrzymuje odszkodowanie z tytułu zwolnienia z pracy. Pozwala to przeżyć bezrobotnemu i jego rodzinie trudny okres, w jakim on pozostaje, a jednocześnie daje szansę na znalezienie satysfakcjonującej pracy.

Staż jest również zaliczany jako jeden z instrumentów na rzecz przeciwdziałania bezrobociu. O staż mogą się ubiegać bezrobotni²⁵:

- w wieku do 25 roku życia
- długotrwale bez pracy albo po zakończeniu realizacji kontraktu socjalnego bądź też kobiety, które po urodzeniu dziecka nie podjęły zatrudnienia,
- powyżej 50 roku życia,
- bez kwalifikacji zawodowych, bez doświadczenia zawodowego lub bez wykształcenia średniego,
- wychowujący samotnie dziecko do lat 18,
- którzy po odbyciu kary pozbawienia wolności nie podjęli zatrudnienia,
- niepełnosprawni.

Staż można odbywać przez 3–12 miesięcy. Stażysta w okresie odbywania stażu otrzymuje miesięczne stypendium, które zależy od rodzaju stażu. Środki finansowe na staże mogą pochodzić z Funduszu Pracy lub z środków Unii Europejskiej. Wysokość stypendium stażowego nie jest wielka jednak stanowi pewne źródło dochodu osoby bezrobotnej. Stażysta, dzięki takiej formie wsparcia, może pogłębiać lub nabywać doświadczenie zawodowe niezbędne do podjęcia pracy w przyszłości. Nawiązuje on nowe kontakty oraz może się wykazać umiejętnościami nabytymi dzięki edukacji.

Polskie prawo pozwala osobom zwalnianym z pracy pozostającym w zatrudnieniu pracowniczym, posiadającym niewielkie gospodarstwa rolne (2–5 ha przeliczeniowych) na objęcie ich statusem bezrobotnego, co wiąże się z dostępem do wielu instytucji rynku

²² Artykuł 2 ust. 1 ustawy o praktykach studenckich.

²³ Artykuł 62 ust. 2 pkt 1, art. 71 ust. 1 pkt 2 ustawy z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

²⁴ Artykuł 75 ww. ustawy.

²⁵ Z. Góral, *op. cit.*, s. 201–202.

pracy przeciwdziałających bezrobociu. Takie osoby nie mogą jednak ubiegać się o zasiłek dla bezrobotnych²⁶.

Subwencionowane formy zatrudnienia pełnią ważną funkcję w przeciwdziałaniu bezrobociu. Dzięki czasowemu zatrudnieniu bezrobotni mają możliwość pobierania samodzielnego dochodu.

Nawet kilkumiesięczny powrót do pracy jest pewnym czynnikiem zawodowym. Zapobiega to pauperyzacji i wykluczeniu poza margines życia społecznego. Przeciwdziała „starzeniu się” i „zapominaniu” kwalifikacji zawodowych. Pracodawcy zaś otrzymują wypełnienie czasowe pewnych braków kadrowych²⁷. W kwestii przeciwdziałania bezrobociu wyróżnia się także²⁸: **prace interwencyjne** czy też **roboty publiczne**.

Państwo pomaga również bezrobotnym za pośrednictwem banków, w których bezrobotni mogą otrzymywać pożyczki przeznaczone specjalnie dla nich. O taką pożyczkę mogą się ubiegać również przedsiębiorstwa. Są one zazwyczaj wykorzystywane na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej, a także dzięki nim zakłady mogą stwarzać nowe stanowiska pracy²⁹.

5. SPOŁECZNO-EKONOMICZNE SKUTKI BEZROBOCIA I ICH WPŁYW NA BEZPIECZEŃSTWO SPOŁECZNE

Obecnie zjawisko bezrobocia staje się zjawiskiem dość niebezpiecznym i może prowadzić do nieodwracalnych, często dotkliwych, skutków dla wielu bezrobotnych i ich rodzin.

Skutki społeczne- wpływają na funkcjonowanie całości społecznych takich jak: rodzina, małżeństwo, społeczność lokalna, zakład pracy, a - w konsekwencji - cała gospodarka i społeczeństwo. Skutki społeczne są liczne i niejednokrotnie odłożone w czasie. Nawet jeśli dotyczą pojedynczych osób (np. choroba psychiczna) to ich konsekwencje (długotrwałe leczenie) jest rozłożone w czasie i wiąże się z zaangażowaniem większej liczby osób (np. lekarze, opiekunowie) oraz instytucji (szpitale, przychodnie). Pozostawanie bez pracy wpływa dezintegrująco na funkcjonowanie rodziny; zauważa się izolację od szerszych struktur pokrewieństwa, od kręgu znajomych i przyjaciół, od sąsiadów i kolegów z „dawnej” pracy co jest związane z ograniczonym zasobem pieniędzy oraz spadkiem „samopoważania” wśród bezrobotnych. Ponadto notuje się wyższy wskaźnik samobójstw wśród osób bezrobotnych niż wśród osób pracujących. Wzrasta ogólny poziom przestępstw i wykroczeń na terenach objętych bezrobociem. W związku z tym wzrasta poziom wydatków budżetowych na ubezpieczenia, ochronę zdrowia, życia i mienia, bezpieczeństwo dzieci w szkołach i przedszkolach oraz bezpieczeństwo w miejscach publicznych. W danej społeczności panuje psychoza zagrożenia przestępczością.

Skutki ekonomiczne – chodzi tutaj o sytuację finansową bezrobotnego i jego rodziny, zaburzone poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji życiowej. Pozostawanie bez pracy członka rodziny skutkuje pogorszeniem się sytuacji materialnej. Jednak gdy dana osoba

²⁶ Rozdział 12 ustawy z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Świadczenia przysługujące rolnikom zwalnianym z pracy).

²⁷ M. Kabaj, *Badanie bezrobocia długotrwałego*, PWN, Warszawa 2001, s. 179.

²⁸ *Ibidem*, s. 181–183.

²⁹ Rozdział 11b ww. ustawy (Pożyczki na utworzenie stanowiska pracy oraz pożyczki na podjęcie działalności gospodarczej).

długotrwale pozostaje bez pracy i jest bardzo często jedynym „żywicielem rodziny”, może prowadzić w konsekwencji do ubóstwa.

Ekonomiczne skutki bezrobocia dotyczą, przede wszystkim, strony materialnej samego bezrobotnego i jego najbliższych, a co za tym idzie – zaburzeń w funkcjonowaniu rodziny. Utrata pracy przez jednego z domowników prowadzi do spadku dochodów rodziny. Długotrwałe pozostawanie bez pracy zaś może doprowadzić do ubóstwa. Pozostawanie bez środków do życia, w konsekwencji, może prowadzić się do wyzbywania się rzeczy mniej potrzebnych, na przykład telewizora, komputera czy radia w celu zaspokojenia podstawowych potrzeb, takich jak: zakup chleba, opału itp. Bardzo często występuje rezygnacja z pewnych rzeczy spożywczych na rzecz artykułów bardziej potrzebnych do funkcjonowania rodziny na poziomie podstawowym.

Związek między wzrostem stopy bezrobocia ponad wielkość stopy naturalnej i wynikającymi z tego powodu stratami PKB sformułował amerykański ekonomista Artur Okun i miernik ten nazwano od nazwiska twórcy prawem Okuna. Mówi on, że dla każdego procentu wzrostu stopy bezrobocia powyżej naturalnej stopy bezrobocia luka PKB powiększa się o 2,5%³⁰

Najistotniejszym – **ekonomicznym** – skutkiem bezrobocia, a jednocześnie największym kosztem społecznym wynikającym z tego zjawiska jest strata produktu krajowego brutto (PKB). Wielkość tej straty mierzona jest za pomocą tzw. „luki PKB”, która stanowi różnicę między potencjalnym PKB, czyli występującym w warunkach pełnego zatrudnienia przy istnieniu jedynie bezrobocia dobrowolnego, a rzeczywistym PKB, czyli wielkością faktycznie osiągniętą w danym czasie

Ekonomiczne i społeczne skutki bezrobocia można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia:³¹

- jednostki dotkniętej bezrobociem (indywidualne koszty bezrobocia);
- makroekonomicznego, czyli społeczeństwa.

Indywidualne koszty bezrobocia to koszty, które ponosi bezpośrednio osoba bezrobotna (i jej rodzina) w związku z utratą pracy. Najogólniej można je podzielić na koszty: związane z utratą dochodów z pracy, natury psychospołecznej oraz zdrowotnej.

Bezrobocie członka rodziny³² wywołuje negatywne skutki w następujących funkcjach rodziny:

- **opiekuńczo-wychowawczej** – brak stabilizacji na określonym poziomie oraz brak poczucia bezpieczeństwa;
- **sojalizacyjnej** – znaczne osłabienie poczucia wartości;
- **emocjonalno-ekspresyjnej** – brak autorytetu rodziców, konflikty między małżonkami z powodu braków finansowych;
- **kulturalnej** – rezygnacja z wydatków na sferę kulturalną.

Negatywne skutki bezrobocia dotyczą także pracowników jako grupę społeczną oraz społeczności lokalne³³. Wynika to ze zmiany stosunków pracodawców do zatrudnionych jak i z dużej konkurencyjności na rynku pracy, a także zubożenia pewnych grup miesz-

³⁰ *Ekonomia*, red. W. Caban, PWE, Warszawa 2001, s. 321.

³¹ I. Krawczyk, *Ekonomiczno-społeczne koszty bezrobocia*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2003/3, s.259–266.

³² Szerzej: P. Mosiek, *Socjologiczne aspekty bezrobocia*, „Polityka Społeczna” 2002/1.

³³ M. Śmilgin, *Indywidualne i społeczne skutki bezrobocia na tle globalizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2008/8, s. 432.

kańców, co – w konsekwencji – prowadzi do reorganizacji zadań gmin i podwyższania wydatków na realizację podstawowych potrzeb członków tychże społeczności.

Bezrobocie może mieć jednak pozytywne następstwa, do których należą:

- zmniejszenie się bezrobocia ukrytego; zwalniane są osoby o niewystarczających kwalifikacjach do wykonywania określonej pracy. Obniżają się koszty zatrudnienia, a praca staje się bardziej wydajna;
- bezrobotni konkurują o wolne miejsca pracy w danym mieście czy regionie, podnoszą poziom swojego wykształcenia, rozwijają się zawodowo dzięki temu pracodawcy mogą stworzyć zespół dobrze wykwalifikowanych pracowników;
- pracownicy wykazują większe starania podczas wykonywania swoich obowiązków;
- występuje poszanowanie pracy z powodu obaw o jej utratę.

Bezrobocie długotrwałe może mieć nieodwracalne skutki w sferze psychicznej, jak i fizycznej. Bezrobotny długo pozostający bez pracy traci poczucie własnej wartości, często izoluje się od innych, a nierzadko sięga po alkohol, próbując w ten sposób zapomnieć o problemie³⁴.

Pogorszenie się sfery zdrowia fizycznego wiąże się, przede wszystkim, ze stresem wynikającym z braku pracy i wynikającymi z tego wieloma problemami między innymi problemami materialnymi. Brak środków na zakup produktów niezbędnych do prawidłowego odżywiania w konsekwencji prowadzi do pogorszenia się stanu zdrowia fizycznego zarówno samego bezrobotnego, jak i jego rodziny.

Bardzo często po kilku niepowodzeniach rezygnują oni z poszukiwań pracy. Zauważyć można u nich zachowania patologiczne, takie jak narkomania, prostytutka czy podejmowanie pracy wbrew prawu. Niestety w wielu wypadkach mamy do czynienia z ubóstwem – termin ten jest definiowany jako brak dostatecznych środków do życia³⁵: „ubóstwo odnosi się do osób, rodzin lub grup osób, których środki (materialne, kulturalne i socjalne) są ograniczone w takim stopniu, że poziom ich życia obniża się poza akceptowane minimum w kraju zamieszkania”³⁶.

W Polsce zasięg ubóstwa z powodu bezrobocia członków gospodarstwa jest najwyższy. Potocznie ubóstwo ogranicza się głównie do sfery ekonomicznej, która związana jest z poziomem dochodów³⁷. Brak pracy, a zwłaszcza długotrwałe bezrobocie uważane są za jedno z głównych przyczyn wykluczenia społecznego³⁸. Tak zwane nowe ubóstwo (po transformacji 1989 r.) jest ściśle związane z bezrobociem i, w konsekwencji, z instytucjami pomocy społecznej, których kluczowa rola w łagodzeniu skutków ubóstwa jest także nowym zjawiskiem w Polsce³⁹.

Ubóstwo jest zjawiskiem powszechnym i w każdym społeczeństwie istnieją osoby ubogie, które są całkowicie pozbawione dostępu do zasobów pozwalających na pełne

³⁴ Szerzej: B. Sowa, *Bezrobocie*, [w:] W. Kalita, M. Kurek, L. Piczak, B. Sowa, *op. cit.*, s. 257–261.

³⁵ M. Radziukiewicz, *Zasięg ubóstwa w Polsce*, PWE, Warszawa 2006, s. 12.

³⁶ M. Kuta-Pałach, K. Malicki, M. Pokrzywa, S. Wilk, *Wykluczenie społeczne i ubóstwo na Podkarpaciu*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2011, s. 19.

³⁷ *Ibidem*.

³⁸ M. Książopolski, *Modele polityki społecznej a ograniczenie problemów ubóstwa i wykluczenia społecznego*, [w:] *Polityka publiczna wobec ubóstwa i wykluczenia społecznego*, red. R. Szarfenberg, C. Żołędowski, M. Theiss, Dom Wydawniczy, Warszawa 2010, s. 90.

³⁹ E. Tarkowska, *Zrozumieć biednego o dawnej i obecnej biedzie w Polsce*, Typografia, Warszawa 2000, s. 56.

uczestnictwo w życiu społecznym lub wręcz niepozwalających im na przeżycie⁴⁰. W 2013 r. ubóstwo w największym stopniu dotyczyło mieszkańców czterech województw: warmińsko-mazurskiego, podlaskiego, lubelskiego i świętokrzyskiego. Wskaźnik zagrożenia ubóstwem skrajnym osiągał tam wartość od 10% do ponad 11%, natomiast ubóstwem relatywnym – od około 23% do niemal 26%, w sferze ubóstwa ustawowego zaś znajdowało się około 9% osób zamieszkujących w gospodarstwach domowych położonych na terenie województwa świętokrzyskiego i około 10% w pozostałych z wymienionych województw⁴¹.

Czynnikiem decydującym o sytuacji materialnej jednostki i jej rodziny jest miejsce zajmowane na rynku pracy. Ubóstwem zagrożone są przede wszystkim osoby i rodziny właśnie osób bezrobotnych⁴². W 2012 r. w gospodarstwach domowych posiadających w swoim składzie co najmniej 1 osobę bezrobotną poniżej ustawowej granicy ubóstwa żyło około 16% osób, natomiast w gospodarstwach bez osób bezrobotnych – około 5%. Stopa ubóstwa skrajnego wynosiła odpowiednio – około 14% i około 4%⁴³. Ubóstwo w 2012 r., podobnie jak w latach poprzednich, wiązało się z bezrobociem (zwłaszcza gdy głowa gospodarstwa domowego miała niski poziom wykształcenia), wielodzietnością, niepełnosprawnością oraz zdecydowanie częściej dotyczyło mieszkańców wsi niż miast – szczególnie na obszarach dotkniętych bezrobociem strukturalnym⁴⁴.

W 2012 r. odnotowano w Polsce wzrost poziomu zagrożenia ubóstwem skrajnym. Odsetek osób w gospodarstwach domowych o wydatkach poniżej granicy ubóstwa skrajnego (tzn. znajdujących się poniżej minimum egzystencji) wzrósł o 1 punkt procentowy w stosunku do 2010 r. i wyniósł 6,7%⁴⁵. Ponadto w 2012 r. gospodarstw domowych posiadających w swoim składzie co najmniej jedną osobę bezrobotną zagrożonych ubóstwem ustawowym było około 11,5%. Z kolei w gospodarstwach bez osób bezrobotnych jedynie co 20 osoba żyła poniżej granicy ubóstwa ustawowego.

Podobnie jak w poprzednich latach, zasięg ubóstwa był zdecydowanie większy na wsi niż w miastach. W konsekwencji mieszkańcy wsi stanowili ponad 60% osób żyjących poniżej granicy ubóstwa skrajnego i ustawowego, podczas gdy udział ludności wiejskiej wśród ogółu ludności Polski stanowił mniej niż 40%⁴⁶.

Łącznie w krajach Unii Europejskiej w roku 2011 było prawie 120 mln osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym. Polska wśród krajów UE 27 należała do państw o wysokiej wartości wskaźnika zagrożenia ubóstwem lub wykluczeniem społecznym wynoszącym 27,2%⁴⁷.

Należy zauważyć, że szczególnie zagrożeni są ci, którzy przed utratą zatrudnienia należeli do najniższych grup dochodowych. Do granicy ubóstwa szybko zbliżają się również

⁴⁰ B. Pielniński, *Granice jako źródła biedy? Dyskusje wokół polityki liberalizacji handlu*, [w:] *Polityka publiczna wobec ubóstwa i wykluczenia społecznego*, red. R. Szarfenberg, C. Żołędowski, M. Theiss, Dom Wydawniczy, Warszawa 2010, s. 44–45.

⁴¹ *Raport GUS o ubóstwie*, <http://nowyobywatel.pl/2011/07/28/jest-raport-gus-o-ubostwie/> (dostęp: 20.01.2014).

⁴² M. Kuta-Pałach, K. Malicki, M. Pokrzywa, S. Wilk, *op. cit.*, s. 37.

⁴³ *Raport GUS o ubóstwie*, <http://nowyobywatel.pl/2011/07/28/jest-raport-gus-o-ubostwie/> (dostęp: 20.01.2014).

⁴⁴ *Ibidem*.

⁴⁵ *Ubóstwo w Polsce – 2011*, oprac. zespół pod kierunkiem A. Bieñkuńskiej, http://www.egospodarka.pl/81479_Ubostwo-w-Polsce-2011,1,39,1.html (dostęp: 26.08.2014).

⁴⁶ *Ibidem*.

⁴⁷ *Szerzej: Aktywność ekonomiczna ludności. Narodowy Spis Ludności i Mieszkań 2011*, GUS, Warszawa 2013, s. 42 n.

obywatele lepiej dotąd sytuowani, którzy wykorzystują zgromadzone do tej pory środki finansowe⁴⁸. Drastyczną formą walki z brakiem pieniędzy staje się sprzedaż dóbr trwałego użytku oraz oszczędzanie na zakupie żywności. Brak stałego źródła dochodu eliminuje możliwość swobodnego podejmowania decyzji, wymuszając na osobie bezrobotnej i jej rodzinie w formie prostej wegetacji materialnej⁴⁹.

6. ZAKOŃCZENIE

Bezrobotni są potencjalną bazą społeczną skrajnych ruchów politycznych zagrażających prawu, demokracji, destabilizujących państwo. „Pauperyzacja (łac. *pauper* – biedny, ubogi) – jest to określenie masowego zjawiska ubożenia obserwowane w większych kręgach społeczeństwa”. Zjawisko pauperyzacji, które dotknęło znaczną część społeczeństwa w Polsce, nie jest fikcją; wywołało ono poczucie bezradności, pokrzywdzenia i niezadowolonia ze swego położenia materialnego. Ma to oczywiście ogromny wpływ na rodzinę i jej funkcjonowanie. W wielu przypadkach podstawową przyczyną biedy jest bezrobocie. Między biedą a ubóstwem dostrzega się ścisły związek -jeśli stopa bezrobocia wzrasta, wzrasta również poziom biedy.

Zjawisko bezrobocia w sposób szczególnie bolesny odbierane jest przez społeczeństwo województwa śląskiego, w którym od pokoleń zakorzeniony jest etos pracy, jako jeden z ideałów wartości kształtował styl życia tego społeczeństwa i stał się swoistego rodzaju wzorcem kulturowym.

Według danych OECD Polska cechuje się szczególnie małym zakresem wolności gospodarczej, co wynika głównie z administracyjnych ograniczeń w rozwoju przedsiębiorczości. Podobne wnioski wynikają także z badań Banku Światowego, według których istotną barierę w rozwoju przedsiębiorczości w Polsce stanowi niesprawny system egzekwowania należności oraz biurokracja związana z rozpoczęciem i prowadzeniem działalności gospodarczej (Bank Światowy, 2009).

Podsumowując, jedną z głównych przyczyn wysokiego bezrobocia w Polsce jest znaczne niedopasowanie kwalifikacji zawodowych osób bezrobotnych (podaż) do potrzeb rynku pracy (popyt). Wzrost zatrudnienia i towarzyszący mu spadek bezrobocia są dodatkowo ograniczane przez wysokie pozapłacowe koszty pracy, świadczenia społeczne osłabiające bodźce bezrobotnych do podejmowania pracy oraz niski stopień swobody gospodarczej.

BIBLIOGRAFIA

- [1] *Aktywność ekonomiczna ludności. Narodowy Spis Ludności i Mieszkań 2011*, GUS, Warszawa 2013.
- [2] Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 2007.
- [3] Cudak S., *Strukturalne przeobrażenia rodziny polskiej*, „Pedagogika Rodziny” 2/3 (2012).
- [4] Czechowska-Bieluga M., Kanios A., Sarzyńska E., *Profile kompetencji społecznych osób pracujących i bezrobotnych*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009.
- [5] *Ekonomia*, W. red. Caban, PWE, Warszawa 2001.

⁴⁸ Szerzej: U. Sztanderska, *Bezrobocie w Polsce- cechy charakterystyczne* [w:] *Syndrom bezrobocia* pod red. R. Borowicz, K. Łacińskiej- Tyszka, Wyd. PAN, Warszawa 1993, s. 8.

⁴⁹ K. Leśniak- Moczuk, *Spoleczne skutki bezrobocia w rejonie Mielca w latach 1990-1994*, Oficyna Wydawnicza PRz, Rzeszów 1997, s. 13.

- [6] Gajdarewicz T., Grotkowska G., Wincenciak L., *Determinanty czasu trwania bezrobocia absolwentów w Polsce*, „Gospodarka Narodowa” 2012/11–12.
- [7] Góral Z., *Bezrobocie i polityka zatrudnienia*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013.
- [8] Kabaj M., *Badanie bezrobocia długotrwałego*, PWN, Warszawa 2001.
- [9] Kabaj M., *Strategie i programy przeciwdziałania bezrobociu w Unii Europejskiej i w Polsce*, Scholar, Warszawa 2004.
- [10] Kitowski J., *Remarks on the social costs of unemployment in Poland*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 1994/XXVIII, H.
- [11] Kubiak E., Nakonieczna-Kisiel H., *Makroekonomiczne podstawy polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Samorządowe FRDL, Warszawa 1999.
- [12] Kuta-Pałach M., Malicki K., Pokrzywa M., Wilk S., *Wykluczenie społeczne i ubóstwo na Podkarpaciu*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2011.
- [13] Krawczyk I., *Ekonomiczno-społeczne koszty bezrobocia*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2003/3.
- [14] Księżopolski M., *Modele polityki społecznej a ograniczenie problemów ubóstwa i wykluczenia społecznego*, [w:] *Polityka publiczna wobec ubóstwa i wykluczenia społecznego*, red. R. Szarfenberg, C. Żołędowski, M. Theiss, Dom Wydawniczy, Warszawa 2010.
- [15] Kwiatkowski E., *Bezrobocie podstawy teoretyczne*, PWN, Warszawa 2002.
- [16] Leśniak-Moczuk K., *Społeczne skutki bezrobocia w rejonie Mielca w latach 1990–1994*, Oficyna Wydawnicza PRz, Rzeszów 1997.
- [17] Mosiek P., *Socjologiczne aspekty bezrobocia*, „Polityka Społeczna” 2002/1.
- [18] Noga M., Stawicka M.K., *Rynek pracy w Polsce w dobie integracji europejskiej i globalizacji*, PL Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2009.
- [19] Olak A., Szabo S., *Współczesne zagrożenia społeczne. Bezpieczeństwo środowisku lokalnym – zarys problematyki*, Stowarzyszenie „Nauka Edukacja Rozwój”, Ostrowiec Świętokrzyski 2012.
- [20] Pieliński B., *Granice jako źródła biedy? Dyskusje wokół polityki liberalizacji handlu*, [w:] *Polityka publiczna wobec ubóstwa i wykluczenia społecznego*, red. R. Szarfenberg, C. Żołędowski, M. Theiss, Dom Wydawniczy, Warszawa 2010.
- [21] Radziukiewicz M., *Zasięg ubóstwa w Polsce*, PWE, Warszawa, 2006.
- [22] *Raport GUS o ubóstwie*, <http://nowyobywatel.pl/2011/07/28/jest-raport-gus-o-ubostwie/> (dostęp: 20.01.2014).
- [23] *Rynek pracy w skali lokalnej*, red. R. Szula, A. Tucholska, Scholar, Warszawa 2004.
- [24] Sowa B., *Bezrobocie*, [w:] W. Kalita, M. Kurek, L. Piczak, B. Sowa, *Ekonomia. Wybrane zagadnienia mikro i makroekonomii, Dyplom WSPiA przepustką do biznesu*, 14 (134), Wyd. Wyższa Szkoła Prawa i Administracji, Rzeszów-Przemysł 2014.
- [25] Sztanderska U., *Bezrobocie w Polsce – cechy charakterystyczne*, [w:] *Syndrom bezrobocia*, red. R. Borowicz, K. Łacińska-Tyszka, PAN, Warszawa 1993.
- [26] Śmilgin M., *Indywidualne i społeczne skutki bezrobocia na tle globalizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2008/8.
- [27] Tarkowska E., *Zrozumieć biednego o dawnej i obecnej biedzie w Polsce*, Typografia, Warszawa 2000.
- [28] *Ubóstwo w Polsce – 2011*, oprac. zespół pod kierunkiem A. Bieńkuńskiej, <http://www.egospodarka.pl/81479,Ubostwo-w-Polsce-2011,1,39,1.html>, (dostęp: 26.08.2014).
- [29] Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (DzU 2013, poz. 674 ze zm.).
- [30] Ustawa z 17 lipca 2009 r. o praktykach absolwenckich (DzU 2009 nr 127, poz. 1052).
- [31] Winiarczyk A., *Migracje zarobkowe jedną z przyczyn niepełności rodziny*, „Pedagogika Rodziny” 1/2 (2011).
- [32] Wojtyna A., *Czy Polsce grozi efekt histerezy?*, „Gospodarka Narodowa” 1994 nr 1.

UNEMPLOYMENT AND SOCIAL THREAT

The problem of persistent unemployment has become the subject of attention of economists as a result of the Great Depression of the 30s of last century, when in a short time, the unemployment rate in most industrialized countries rose to a level exceeding 20%. This fact caused that both sides of the ocean were established theoretical models which aim was to find out the cause of the unemployment and effective ways to fight with him. The phenomenon of impoverishment, which affected a large part of the population in Poland not fiction, it sparked a sense of helplessness, victimization and dissatisfaction with their material situation. This is of course a huge impact on the family and its functioning.

Sociologists point out that the lack of jobs affects the whole society. The unemployed are noticeably in the society, while almost every member of the community has to deal with the unemployed or the consequences of the negative phenomenon of unemployment. Public fear of losing a job is growing, whereas the labour market is one of the foundations of the social order and is analyzed through the sociological and economical prism.

The primary cause of unemployment is poverty, which in many cases is caused by unemployment. Between poverty and the poverty we see a close relationship. If the unemployment rate increases, also increases the level of poverty. This key issues presented in this article.

The purpose of this article is to point out at the negative phenomena, from the socio-economic viewpoint, resulting from the phenomenon of unemployment, especially among young people, school (university) leavers, who, after graduation, do not have prospects to take up any employment.

Keywords: unemployment, poverty, a poverty family

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.52

Tekst złożono w redakcji: wrzesień 2014

Przyjęto do druku: grudzień 2014

Monika PIĄTKOWSKA¹

ROZPOZNAWALNOŚĆ MAREK OFICJALNYCH SPONSORÓW I AMBUSH MARKETERÓW PODCZAS XXII ZIMOWYCH IGRZYSK OLIMPIJSKICH W SOCZI

Rozpoznawalność marki sponsora jest nie tylko miarą efektywności sponsoringu sportowego, ale także ważnym celem działań zintegrowanej komunikacji marketingowej. Istotnym zagrożeniem tej komunikacji jest zjawisko ambush marketingu, które w ostatnich latach stało się problemem dla organizatorów imprez sportowych i sponsorów. Celem artykułu jest analiza i ocena rozpoznawalności marek oficjalnych partnerów i marek niebędących oficjalnymi sponsorami XXII Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Soczi. W projekcie badawczym wykorzystano analizę danych wtórnych oraz dokonano monitoringu przekazów medialnych w okresie styczeń–marzec 2014 r. Badanie sondażowe zrealizowano 1–16 marca 2014 r. na celowej próbie 194 osób. W części empirycznej pracy dokonano charakterystyki programu sponsorskiego oraz zidentyfikowano kampanie promocyjne ambusherów podczas igrzysk. Wykazano, że oficjalni sponsorzy wydarzenia uzyskali istotnie statystycznie niższe wskaźniki rozpoznawalności (TOM, UBA i ABA) niż ambush marketerzy. Analiza rozpoznawalności poszczególnych marek pokazuje, że wśród najczęściej wskazywanych marek liderem w rankingu jest odzieżowa marka 4F. Ambush marketing stanowi zatem zagrożenie dla współczesnego sponsoringu dużych imprez sportowych. Dla organizatorów rekomenduje się wprowadzenie akcji edukacyjnych wśród konsumentów przed każdą dużą imprezą sportową mających na celu wyjaśnienie istoty ambush marketingu oraz zagrożeń, jakie niosą za sobą takie działania. Przedsiębiorstwa biorące udział w programach sponsorskich dużych imprez sportowych powinny zaś zintensyfikować działania promocyjne skierowane do grupy docelowej, aby podkreślić zaangażowanie i istniejące powiązanie sponsora z danym wydarzeniem.

Słowa kluczowe: marketing sportowy, sponsoring, ambush marketing, event sportowy, igrzyska olimpijskie, Soczi

1. WPROWADZENIE

Sponsoring działań sportowych, artystycznych czy edukacyjnych stał się narzędziem komunikacji marketingowej o zadziwiającym rozwoju marketingowym w ciągu ostatnich trzech dziesięcioleci, ponieważ oferuje szansę dotarcia do odbiorców w chaotycznym środowisku medialnym². Umożliwia także rozwinięcie strategii pozycjonowania i zarządzania marką przez powiązanie z wydarzeniami o określonym statusie i wartości³. Mimo

¹ Dr Monika Piątkowska, Zakład Organizacji i Historii Kultury Fizycznej, Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie; ul. Marymoncka 34, 00-968 Warszawa, email: monika.piatkowska@awf.edu.pl

² J. Crompton, *Sponsorship ambushing in sport*, „Managing Leisure” 2004/9, s. 1–12; T. Meenaghan, *Ambush marketing: Corporate strategy and consumer reaction*, „Psychology and Marketing” 1998/15, s. 305–322; J.A. Tripodi, M. Sutherland, *Ambush marketing – “An Olympic event”*, „The Journal of Brand Management” 2000/7, s. 412–422.

³ P. O’Sullivan, P. Murphy, *Ambush marketing: The ethical issues*, „Psychology and Marketing” 1998/15, s. 349–366.

wszechobecnego kryzysu gospodarczego ta dynamika zmian utrzymuje się nieustannie na wysokim poziomie – wysokość światowych wydatków na cele sponsorskie wzrosła od dwóch miliardów dolarów w roku 1984⁴ do prognozowanych ponad pięćdziesięciu trzech miliardów dolarów w 2013 r.⁵ Należy podkreślić, że to właśnie sport stanowi główny segment rynku sponsorskiego, stanowiąc niemalże 70% jego całości. Sponsoring stał się zatem integralną częścią mainstreamu komunikacyjnego ze względu na odgrywanie istotnej roli we wspieraniu działań organizacji mających na celu osiągnięcie własnych celów marketingowych.

Z kolei wciąż toczą się dyskusje nad wartością sponsoringu jako skutecznego środka promocyjnego⁶. Po pierwsze, ważną kwestią jest, czy znaczne nakłady sponsorskie w połączeniu z działalnością marketingową wokół największych imprez sportowych nie prowadzą do ich przekomercjalizowania. Po drugie, rosnące zróżnicowanie w określaniu sponsorów oficjalnych powoduje niezrozumienie w oczach konsumentów, co prowadzi do problemów z identyfikacją roli poszczególnych firm. Po trzecie, nie tylko główni sponsorzy, posiadający wyłączne prawa do wykorzystania marki danego wydarzenia, ale także inni przedsiębiorcy chcą skorzystać z pozytywnych skojarzeń, jakie wywołuje impreza, oraz ze skupionej na wydarzeniu uwagi mediów. Rośnie liczba przedsiębiorstw, które bez ponoszenia stosownych opłat licencyjnych, a tym samym bez posiadania oficjalnych praw, znajdują innowacyjne sposoby powiązania swojej marki z danym wydarzeniem, stosując tak zwany ambush marketing⁷.

2. ISTOTA ZJAWISKA AMBUSH MARKETINGU

Do pierwszych świadomych działań w zakresie ambush marketingu doszło podczas XXIII Letnich Igrzysk Olimpijskich w Los Angeles w roku 1984, w wyniku zmian wprowadzonych przez Międzynarodowy Komitet Olimpijski (MKOl) dotyczących uregulowania kwestii związanych ze sponsoringiem⁸. Wcześniej rynek sponsorski igrzysk olimpijskich był otwarty, co oznaczało, że każdy przedsiębiorca, który wyraził chęć wsparcia finansowego igrzysk olimpijskich i wniósł odpowiednią opłatę z tego tytułu, mógł zostać „oficjalnym” sponsorem. W rezultacie Igrzyska Olimpijskie w Montrealu w 1976 r. zgromadziły aż 628 sponsorów, co skutkowało zamieszaniem w rozpoznawaniu sponsorów „oficjalnych”, a tym samym deprecjacji znaku i symbolu olimpijskiego, wartości tytułu sponsora oraz świadomości widzów co do oficjalnych sponsorów wydarzenia⁹. W celu zapewnienia większych korzyści finansowych zarówno sponsorom, jak i organizatorom MKOl zdecydował udzielać wyłącznych praw swoim partnerom i wprowadził trzy kategorie (sponsorzy oficjalni, dostawcy, licencjobiorcy) oraz – co istotne – ograniczył liczbę sponsorów dla każdej kategorii. Pod względem korzyści finansowych strategia ta okazała się bardzo skuteczna – uzyskano wtedy bardzo wysoki przychód, i to bez wkładu ze strony sektora publicznego. Wprowadzenie ograniczenia nadały większą rangę firmom

⁴ T. Meenaghan, *Sponsorship – legitimising the medium*, „European Journal of Marketing” 1991/25, s. 5–10.

⁵ *Sponsorship Outlook: Spending Increase Is Double-edged Sword*, IEG 2013.

⁶ D. Shani, D.M. Sandler, *Ambush marketing: Is confusion to blame for the flickering of the flame?*, „Psychology and Marketing” 1998/15, s. 367–383.

⁷ J.P. Graham, *Ambush marketing*, „Sport Marketing Quarterly” 1997/6, s. 10–13.

⁸ D. Shani, D.M. Sandler, *op. cit.*, s. 367–383.

⁹ A. Mikołajczyk, *Ambush marketing na międzynarodowych imprezach sportowych*, „Studia Gdańskie” 2009/VI, s. 244–258.

mającym status sponsora, a tym samym podniosły wartość i znaczenie sponsoringu. Jednakże narzucone prawo „wyłączności” spowodowało rozpoczęcie praktyk ambush marketingu.

W literaturze przedmiotu ambush marketing jest definiowany jako „zaplanowana kampania marketingowa danej firmy przez pośrednie powiązanie jej i marki z konkretnym wydarzeniem sportowym w celu zdobycia pewnego stopnia rozpoznawalności i korzyści, jakie normalnie przysługują sponsorom oficjalnym”¹⁰. Burton i Chadwick podkreślają długofalowy aspekt tej taktyki: „Ambush marketing podstępny jest formą marketingu strategicznego, który ma na celu uzyskanie korzyści ze świadomości, uwagi, dobrej woli i innych, uzyskiwanych poprzez skojarzenie z wydarzeniem lub własnością, bez oficjalnego lub bezpośredniego związku z tym wydarzeniem lub własnością”¹¹. Ambush marketing należy postrzegać zatem jako próbę wytworzenia bezpośredniego, ale co ważniejsze, także pośredniego skojarzenia z miejscem rozgrywania zawodów czy ich uczestnikami, bez ich zgody i oficjalnego przekazania praw.

Coraz liczniejsza grupa podmiotów angażuje się w ambush marketing ze względu na niemożność zaangażowania olbrzymich nakładów finansowych czy rzeczowych pozwalających na uzyskanie miana oficjalnego sponsora lub też nie mogą wejść w związek z danym wydarzeniem sportowym z powodu wyłącznych lub długoterminowych kontraktów zawartych z konkurencją¹². Należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwa stosujące praktyki ambush marketingu z reguły postępują według litery prawa – nie uciekają się do bezprawnego użycia znaku, symbolu czy nazwy wydarzenia, gdyż w większości wypadków nie podają się za oficjalnego sponsora¹³. Ambush marketing stał się istotnym problemem nie tylko dla organizatorów dużych imprez sportowych i posiadaczy praw, ale także dla przedsiębiorców, którzy nabywają prawa oficjalnych sponsorów, gdyż mają znaczący wpływ na wskaźniki ich rozpoznawalności¹⁴.

Dotychczas podjęto liczne próby oceny wpływu ambush marketingu na rozpoznawanie i zapamiętywanie sponsorów przez konsumentów¹⁵. Autorzy wskazują, że konsumenci

¹⁰ T. Sporek, *Sponsoring sportu w warunkach globalizacji. Dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa 2007, s. 176.

¹¹ N. Burton, S. Chadwick, *Ambush Marketing in Sport: An Assessment of Implications and Management Strategies*, The CIBS Working Paper Series 2008/3, Centre for International Business of Sport, Coventry University, s. 2.

¹² E.C. Schwarz, S.A. Hall, S. Shibli, *Sport Facility Operations Management: A Global Perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2010, s. 148.

¹³ A. Mikołajczyk, *op cit.*, s. 245.

¹⁴ N. Burton, S. Chadwick, *op cit.*, s. 3.

¹⁵ T. Meenaghan, *op cit.*, s. 305–322; D. Shani, D.M. Sandler, *op cit.*, s. 367–383; G. Nufer, A. Bühler, *How effective is the sponsorship of global sports events? A comparison of the FIFA World Cups in 2006 and 1998*, „International Journal of Sports Marketing and Sponsorship” 2010/11, s. 303–319; J. Hoek, *‘Ring Ring’: Visual Pun or Passing Off?: An Examination of Theoretical and Research Issues Arising from Ambush Marketing*, „Asia-Australia Marketing Journal” 1997/5, s. 33–43; S. McKelvey, D.M. Sandler, K. Snyder, *Sport Participant Attitudes Toward Ambush Marketing: An Exploratory Study of ING New York City Marathon Runners*, „Sport Marketing Quarterly” 2012/21, s. 7–18; T. Bettina Cornwell, I. Maignan, R. Irwin, *Long-term Recall of Sponsorship Sources: An Empirical Investigation of Stadium and Sport Cafe Audiences*, „Asia-Australia Marketing Journal” 1997/5, s. 45–57; G. Nufer, *Sponsoring the FIFA Football World Cup: The good, the bad and the surprising*, „Journal of Sponsorship” 2009/2, s. 241–249; G.V. Johar, M.T. Pham, K.L. Wakefield, *How event sponsors are really identified: A (baseball) field analysis*, „Journal of Advertising Research” 2006/46, s. 183–198; L. Pitt, M. Parent, P. Berthon, P.G. Steyn, *Event sponsorship and ambush marketing: Lessons from the Beijing Olympics*, „Business Horizons” 2010/53, s. 281–290; R. Grohs, U. Wagner, S. Vsetecka, *Assessing the Effectiveness of Sport Sponsorships – An Empirical Examination*, „Schmalenbach Business Review (SBR)” 2004/56, s. 119–138; S.R. McDaniel, L. Kinney, *The implications of recency and gender effects in consumer response to ambush marketing*, „Psychology and Marketing” 1998/15, s. 385–403;

mają znaczne problemy w identyfikacji przedsiębiorstw o statusie sponsora oficjalnego danego wydarzenia i odróżnieniu ich od przedsiębiorstw stosujących praktyki ambush marketingu. Wyniki badań pochodzące z różnych krajów wskazują jednomyślnie, że kampanie marketingu podstępnego są niezwykle skuteczne. Konsumenci widowisk sportowych mają problem ze wskazaniem sponsorów lub – co gorsza – wymieniają firmy, które w żaden sposób nie mają powiązania z daną imprezą. Oficjalni i potencjalni sponsorzy powoli zaczynają kwestionować opłacalność tego typu inwestycji.

W pracy podjęto próbę dokonania charakterystyki programu sponsorskiego oraz identyfikacji praktyk ambush marketingu podczas XXII Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Soczi. Celem artykułu jest analiza i ocena rozpoznawalności marek oficjalnych partnerów i marek niebędących oficjalnymi sponsorami XXII Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Soczi.

Postawiono następujące hipotezy badawcze:

1. Zjawisko ambush marketingu występowało podczas XXII Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Soczi.
2. Marki oficjalnych sponsorów XXII Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Soczi są bardziej rozpoznawalne niż marki przedsiębiorstw stosujących praktyki ambush marketingu w badanej grupie.

3. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ WŁASNYCH

3.1. Metody zbierania danych

W projekcie badawczym wykorzystano analizę danych wtórnych, czyli oficjalnej strony internetowej Igrzysk w Soczi (www.sochi2014.com) oraz witryn internetowych sponsorów wydarzenia. Dokonano monitoringu przekazów medialnych – transmisji relacji, kampanii promocyjnych pomiędzy relacjami i w ich trakcie, przekazów reklamowych w internecie, prasie itp. w okresie styczeń–marzec 2014 r. W analizie i ocenie rozpoznawalności marek oficjalnych sponsorów i marek niebędących oficjalnymi sponsorem XXII Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Soczi posłużono się badaniem sondażowym, które zrealizowano 1–16 marca 2014 r., czyli 7 dni po ceremonii zamknięcia igrzysk.

3.2. Metody analizy danych

W analizie rozpoznawalności marek oficjalnych sponsorów i przedsiębiorstw stosujących praktyki ambush marketingu zastosowano dwa podstawowe wskaźniki komunikacji marketingowej służące do pomiaru stopnia zapamiętywania marek przez konsumentów, a zatem pokazujące stopień znajomości danej marki w populacji: spontaniczną świadomość marki (UBA, *Unaided Brand Awareness*), wyróżniając również pierwszą wymienianą markę (TOM, *Top of Mind*) oraz wspomaganą świadomość marki (ABA, *Aided Brand Awareness*)¹⁶.

M.R. Lyberger, L. McCarthy, *An assessment of consumer knowledge of, interest in, and perceptions of ambush marketing strategies*, „Sport Marketing Quarterly” 2001/10, s. 130–137; S.R. McDaniel, L. Kinney, *Ambush marketing revisited: an experimental study of perceived sponsorship effects on brand awareness, attitude towards the brand and purchase intention*, „Journal of Promotion Management” 1996/3, s. 141–167; H. Preuss, *Economics of Staging the Olympic. The comparisons of the Games 1972–2008*, Edward Elgar, Cheltenham 2004; B. Séguin, M. Lyberger, N.J. O'Reilly, L. McCarthy, *Internationalising ambush marketing: a comparative study*, „International Journal of Sports Marketing & Sponsorship” 2005/6, s. 216–230.

¹⁶ R. Kozielski, J. Pogorzelski, M. Dziekoński, *Komunikacja marketingowa*, [w:] *Wskaźniki marketingowe*, red. R. Kozielski, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 325–454.

Obliczenia statystyczne przeprowadzono z wykorzystaniem pakietu komputerowego IBM® SPSS® Statistics w wersji 21. W celu zweryfikowania istotnych statystycznie różnic między przyjętymi wskaźnikami rozpoznawalności oficjalnych sponsorów a podmiotami, które zastosowały praktyki ambush marketingu podczas wydarzenia, wśród badanych konsumentów przeprowadzono testy niezależności χ^2 . W ocenie istotności efektów przyjęto poziom istotności $p = 0,05$.

3.3. Materiał

Badanie sondażowe przeprowadzono na celowej próbie 194 osób. Na grupę badanych osób składali się studenci Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie, Wyższej Szkoły Kultury Fizycznej i Turystyki im. Haliny Konopackiej w Pruszkowie oraz Wyższej Szkoły Turystyki i Języków Obcych w Warszawie. Badaną grupę stanowiły studentki ($n = 82$) i studenci ($n = 112$) kierunków związanych ze sportem: turystyka i rekreacja ($n = 88$), wychowanie fizyczne ($n = 51$) oraz sport ($n = 55$). W większości były to osoby młode w wieku 20–24 lat (89,2%). W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę badanej populacji.

Tabela 1. Charakterystyka badanej populacji
Table 1. Characteristics of the studied population

Czynniki	n = 194	
	n	(%)
Płeć		
Mężczyźni	112	57,7
Kobiety	82	42,3
Wiek		
20–24 lat	173	89,2
25–29 lat	16	8,2
> 30 lat	5	2,5
Stopień studiów		
Licencjackie/inżynierskie	155	79,9
Magisterskie	39	20,1
Kierunek studiów		
Turystyka i rekreacja	88	45,4
Wychowanie fizyczne	51	26,3
Sport	55	28,4
Miejsce zamieszkania		
Wieś	25	12,9
Miasto do 20 tys.	15	7,7
Miasto 21–50 tys.	24	12,4
Miasto 51–100 tys.	17	8,8
Miasto 101–200 tys.	4	2,1
Miasto 201–500 tys.	10	5,2
Miasto > 500 tys.	99	51,0

Źródło: badanie własne.

4. WYNIKI BADAŃ – AMBUSH MARKETING PODCZAS XXII ZIMOWYCH IGRZYSK OLIMPIJSKICH W SOCZI

4.1. Charakterystyka programu sponsorskiego podczas XXII Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Soczi

Igrzyska olimpijskie są jedną z najbardziej skutecznych platform komunikacji marketingowej na świecie, pozwalającą dotrzeć jednocześnie do miliardów ludzi w ponad 200 krajach i terytoriach na całym świecie. Wsparcie ze strony środowiska biznesu ma kluczowe znaczenie dla inscenizacji igrzysk i działalności każdej organizacji mającej na celu promowanie idei ruchu olimpijskiego. Przychody generowane przez sponsorów stanowią ponad 40% przychodów MKOl-u. Partnerzy zapewniają niezbędne usługi oraz wsparcie techniczne produktów dla całej rodziny olimpijskiej. Z kolei igrzyska dają przedsiębiorcom ogromną możliwość rozwijania innowacyjnych sposobów budowania swojej marki, zwiększenia sprzedaży, komunikowania się ze społeczeństwem, budowania długotrwałych relacji z klientami oraz wzmacniania pozytywnego wizerunku firmy w skali globalnej.

Globalny program sponsorski przygotowany na XXII Zimowe Igrzyska Olimpijskie w Soczi objął trzy grupy podmiotów:

- światowych partnerów (*Worldwide Olympic Partners*) biorących udział w TOP programie (*The Olympic Partner Programme*);
- narodowych partnerów (*National Partners Sochi 2014*);
- partnerów (*Partners*).

Udział w programie TOP zapewnia każdemu partnerowi wyłączne globalne prawa marketingowe w ramach wyznaczonych kategorii produktu lub usługi przez cztery lata (*Olympic quadrennium*). Program TOP IX XXII Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Soczi obejmował 10 podmiotów:

- Atos – światowy partner technologii informacyjnej;
- Coca-Cola – wyłączny dostawca napojów bezalkoholowych;
- Dow – dostawca rozwiązań technologicznych;
- GE – wyłączny dostawca innowacyjnych produktów i usług, które są integralną częścią inscenizacji igrzysk olimpijskich;
- McDonald's – oficjalna restauracja Igrzysk w Soczi;
- Omega – wyłączny dostawca usług związanych z pomiarem wyników sportowych;
- Panasonic – wyłączny dostawca sprzętu audiowizualnego;
- Procter & Gamble – patron kampanii „Wspieramy mamy”;
- Samsung – wyłączny dostawca sprzętu bezprzewodowego;
- Visa – wyłączny dostawca usług płatniczych.

Oprócz głównych, ogólnoswiatowych sponsorów, źródłem zarobków jest sponsoring umożliwiający korzystanie ze znaku olimpijskiego, jednak ograniczony terytorialnie do jednego kraju – gospodarza igrzysk. W Soczi do tego grona należały następujące firmy:

- Aeroflot – rosyjskie linie lotnicze;
- Bosco – producent ubrań sportowych, główny partner Rosyjskiego Komitetu Olimpijskiego i dostawca strojów dla olimpijskiej reprezentacji Rosji;
- MegaFon – dostawca usług telekomunikacyjnych i teleinformatycznych;
- Koleje Rosyjskie, RZD – operator rosyjskiej sieci kolejowej;

- Rosneft (Роснефть) – rosyjski państwowy koncern działający w branży petrochemicznej;
- Rostelecom – techniczny partner Igrzysk w Soczi;
- Sberbank – rosyjski bank;
- Volkswagen Group Rus – producent floty samochodowej.

W trzeciej grupie partnerów znaleźli się Ingosstrakh – lider rosyjskiego rynku ubezpieczeń, PricewaterhouseCoopers (PwC) – dostawca usług w zakresie doradztwa podatkowego, prawnego i biznesowego, oraz Sportlotto (Спортлото) – operator gier liczbowych i loterii pieniężnych w Rosji.

4.2. Identyfikacja zjawiska ambush marketingu podczas XXII Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Soczi

Podczas XXII Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Soczi zidentyfikowano przypadki ambush marketingu zarówno na międzynarodowej, jak i polskiej arenie. Jednym z ciekawych przykładów jest kampania promocyjna producenta zapalniczek – amerykańskiej firmy Zippo Manufacturing Company¹⁷. Kampania ruszyła 6 października 2013 r. zaraz po tym, jak olimpijski znicz niesiony przez byłego pływaka Shavarsha Karapetyana zgasł na ulicach Moskwy i został podpalony przez policjanta zapalniczką Zippo. Firma natychmiast wykorzystwała ten incydent i zamieściła w mediach społecznościowych zdjęcie z hashtagem #ZippoSavesOlympics (Zippo ratuje igrzyska).

Reakcja MKOl-u była natychmiastowa. Zippo zostało zmuszone do zakończenia kampanii, gdyż w ten sposób nielegalnie wykorzystywało skojarzenie z igrzyskami, nie mając statusu oficjalnego sponsora. W miejscu zdjęcia ukazującego Shavarsha Karapetyana firma zamieściła nową fotografię podkreślającą związek z tą imprezą sportową, tym samym wywołując jeszcze większy szum medialny wokół swojej marki.

Kolejny przykład to kampania sieci amerykańskich restauracji Subway, która od lat w swoich przekazach reklamowych wykorzystuje skojarzenia z igrzyskami olimpijskimi. Przy okazji Soczi firma postanowiła wykorzystać wizerunek byłego panczenisty Apolo Ohno i aktualnej uczestniczki igrzysk snowboardzistki Torah Bright¹⁸. Reklama była emitowana przed okresem zakazu pokazywania reklam nie-sponsorów (tzw. *blackout period*), czyli od 30 stycznia do 26 lutego 2014 r. Cała sceneria przekazu oraz hasło przewodnie (*Subway® Official Training Restaurant of Athletes Everywhere* – Subway Oficjalną Restauracją Sportowców na całym świecie) ewidentnie nawiązywały do Igrzysk w Soczi i były atakiem na bezpośredniego konkurenta – firmę McDonald's – oficjalnego sponsora igrzysk.

Praktyka ambush marketingu została również zastosowana przez sieć Starbucks, która umieściła swoją kawiarnię w zakazanej strefie (tzw. *blackout zone*) w centrum medialnym NBC (<http://consumerist.com/2014/02/21/theres-a-secret-sochi-starbucks-for-nbc-staff-only-and-its-on-lockdown/>). Na tym obszarze powinny być sprzedawane jedynie produkty oficjalnych sponsorów, w tym przypadku sieci McDonald's. Starbucks obsługiwał ponad 2500 pracowników NBC, którzy byli dokładnie poinstruowani o zakazie wnoszenia kubków Starbucks poza kawiarnię.

¹⁷ D. Mackay, *Zippo drop cheeky Olympic Torch Facebook campaign after accused of ambush marketing*, 2013; <http://www.insidethegames.biz>. (10.06.2014).

¹⁸ S. Joseph, *Top 5 Sochi 2014 ambush marketing stunts* 2014; <http://www.marketingweek.com> (10.06.2014).

W branży samochodowej na praktykę ambush marketingu odważyła się marka Audi, nawiązując w reklamie swym znakiem towarowym do pięciu kół olimpijskich. Bardzo sprytnie zastąpienie jednego koła i umiejscowienie hasła „Kiedy cztery kółka to wszystko, czego potrzebujesz” (*When four rings is all you need*) nie jest bezpośrednim naruszeniem praw marketingowych MKOl-u.

Przypadki ambush marketingu pojawiły się także w branży odzieżowej. Amerykańska marka American Apparel w obronie praw homoseksualistów w Rosji wypuściła serię ubrań P6. Kampania nawiązywała do fundamentalnych zasad olimpizmu umieszczonych w *Karcie Olimpijskiej*: „Uprawianie sportu jest prawem człowieka. Każdy musi mieć możliwość uprawiania sportu bez jakiegokolwiek dyskryminacji [...]. Każda forma dyskryminacji w stosunku do kraju lub osoby ze względu na rasę, wyznanie religijne, poglądy polityczne, płeć lub jakiegokolwiek innego względu jest niemożliwa do pogodzenia z przynależnością do Ruchu Olimpijskiego”¹⁹. Firma wykorzystwała wizerunek Mike’a Janyka – narciarza alpejskiego będącego uczestnikiem Igrzysk w Soczi i dwóch byłych olimpijczyków Grega Louganisa i Camerona Mylera.

Na Igrzyskach w Soczi pojawił się również światowy lider praktyk ambush marketingu – firma Nike. Nike emitowało kampanię promocyjną *Play Russian* specjalnie przygotowaną na rynek rosyjski. Spoty reklamowe wykorzystujące wizerunek rosyjskich gwiazd olimpijskich – hokeisty Alexandra Ovechkina, snowboardzisty Deniasa Leontyeva i łyżwiarki Adeliny Sotnikovej – miały wspierać Rosjan w walce o medale. Kampania zachęcała również widzów do zamieszczania filmów uwieczniających ich ulubione sportowe chwile z oznaczającym je hashtagem #playrussian i tym samym promowania marki w mediach społecznościowych.

Na polskiej arenie również pojawiło się kilka przypadków praktyk ambush marketingu. Większość z nich dotyczy sponsoringu subkategorii związanej z imprezą sportową, czyli sponsoringu reprezentacji Polski podczas Igrzysk w Soczi. Sponsorem strategicznym Polskiej Reprezentacji Olimpijskiej Soczi 2014 został Kulczyk Holding i Kulczyk Investments. Prezes firmy, Jan Kulczyk, mocno nagłaśniał ten fakt w mediach. Dodatkowo prezes wystąpił na Gali Olimpijskiej w Warszawie, gdzie wręczał polskim medalistom Igrzysk w Soczi sztabki złota.

Sponsorem generalnym polskiej reprezentacji było Lotto, marka Totalizatora Sportowego. Współpraca Totalizatora Sportowego z Polskim Komitetem Olimpijskim jest długoletnia i konsekwentna – sponsoring Polskiej Reprezentacji Olimpijskiej trwa już od 1994 r. Totalizator Sportowy wspierał polskich olimpijczyków na igrzyskach w Lillehammer (1994), Atlancie (1996), Salt Lake City (2002), Atenach (2004), Pekinie (2008), w Vancouver (2010) oraz w Londynie (2012). Marka Lotto bardzo intensywnie wykorzystwała czas igrzysk na liczne kampanie promocyjne wykorzystujące wizerunek polskich olimpijczyków z Soczi w telewizji, radio, prasie, jak również w internecie.

Wśród ambusherów na polskiej arenie pojawiło się Tyskie, marka Kompanii Piwowarskiej, która w ostatnich latach bardzo silnie nawiązuje do wielu imprez sportowych, nie mając statusu oficjalnego sponsora. Podobnie jak poprzednie przypadki, Tyskie zaangażowało się w sponsoring polskiej reprezentacji. Celem akcji promocyjnej przygotowanej przez Tyskie było zaktywizowanie Polaków do czynnego wspierania olimpijczyków. Kibice byli zachęceni do nagrywania krótkich filmów ze swoim skokiem lub podskokiem

¹⁹ MKOl, *Karta Olimpijska*, 2007.

w dowolnej technice. Następnie filmy były zamieszczane na Youtube.pl i dodawane do galerii na stronie www.skoczkibicowac.pl. Zwycięskie skoki stały się częścią telewizyjnych spotów reklamowych marki Tyskie. Spoty z udziałem laureatów konkursu był emitowane w podczas zawodów indywidualnych i drużynowych. Kampania promocyjna ruszyła stosunkowo późno, gdyż tydzień po ceremonii otwarcia Igrzysk w Soczi, jednakże firmie udało się osiągnąć zamierzony efekt.

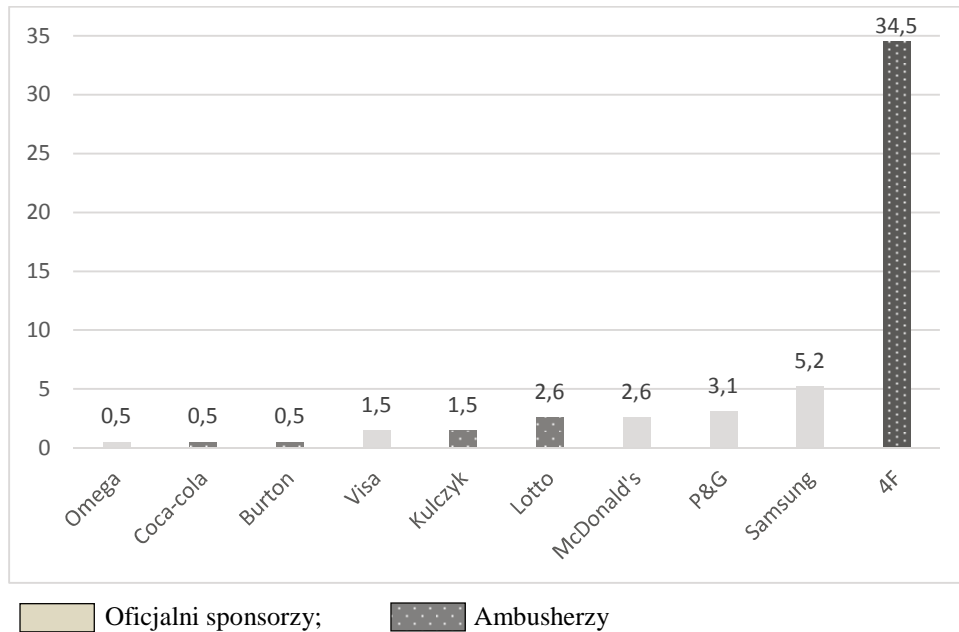
Ostatni przykład ambush marketingu to sukces 4F, marki OTCF – producenta odzieży sportowej, która była sponsorem Kolekcji Olimpijskiej. Firma dostarczyła komplety ponad czterdziestu elementów ubioru dla każdego uczestnika Igrzysk w Soczi. Już w listopadzie 2013 r. zorganizowano premierowy pokaz całej kolekcji, na który zaproszono ponad czterystu gości ze świata sportu, biznesu, mediów i kultury²⁰. Dzięki udziałowi celebrytów wydarzenie to zostało bardzo nagłośnione w mediach. Dodatkowo 4F wykorzystowała wizerunek Kamila Stocha w swej komunikacji.

4.3. Rozpoznawalność marek oficjalnych sponsorów i przedsiębiorstw stosujących praktyki ambush marketingu podczas XXII Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Soczi

W całej badanej próbie zaobserwowano istotne statystycznie różnice w rozpoznawalności badanych podmiotów według wskaźnika pierwszej wymienionej marki (TOM) ($\chi^2 = 111,8$; $p < 0,05$). Wskaźnik rozpoznawalności oficjalnych sponsorów wydarzenia wśród badanych konsumentów jest znacznie niższy (13,4%) niż podmiotów, które zastosowały praktyki ambush marketingu (39,7%) ($\chi^2=35,6$; $p < 0,05$). Należy jednak podkreślić, że tak wysoki wskaźnik TOM w wypadku ambusherów (39,7%) wynika w głównej mierze z wysokiego odsetka osób, które wymieniły markę 4F jako podmiot angażujący się w sponsoring Igrzysk w Soczi (34,5%). W badanej grupie respondenci ograniczyli się do wymienienia jedynie sponsorów z grupy TOP *programme*. Marki partnerów narodowych i partnerów igrzysk nie zostały w ogóle zapamiętane. Najprawdopodobniej można to wytłumaczyć tym, że wśród tych sponsorów znalazły się marki rosyjskie, które były nieznanymi respondentom. Zupełnie innych wyników można by się spodziewać w przypadku przeprowadzenia badań wśród respondentów rosyjskich. Warto zwrócić również uwagę na stosunkowo wysoki odsetek osób, które nie były w stanie wymienić żadnej marki sponsora. Co czwarty badany (41,2%) nie wiedział lub też nie pamiętał, kto był oficjalnym sponsorem analizowanego wydarzenia.

Analiza rozpoznawalności poszczególnych marek pokazuje, że wśród najczęściej wskazywanych marek liderem w rankingu jest odzieżowa marka 4F (34,5%), która była sponsorem Kolekcji Olimpijskiej w Soczi (rys. 1). Marka 4F wyprzedziła wszystkich oficjalnych sponsorów igrzysk, będąc dla Polaków marką najbardziej kojarzoną z imprezą. Tak wysoki wskaźnik TOM potwierdza niebywały sukces tej marki. Rozpoznawalność marek oficjalnych sponsorów była stosunkowo niska i utrzymywała się mniej więcej na tym samym poziomie, co innych podmiotów stosujących praktyki ambush marketingu. Niektórzy oficjalni sponsorzy, nawet z grupy TOP, zupełnie nie zaistnieli w trakcie igrzysk w świadomości kibiców. Przykładowo Atos, Dow, GE, Panasonic czy Visa uzyskały wskaźnik TOM na poziomie 0%.

²⁰ OTCF, *Z klasą i na sportowo – pokaz Zimowej Kolekcji Olimpijskiej Soczi 2014*, materiały prasowe 2013, <http://4f.com.pl>. (10.06.2014).



Rys. 1. Ranking dziesięciu najczęściej wskazywanych marek postrzeganych jako oficjalni sponsorzy XXII Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Soczi wg wskaźnika TOM (%)

Fig. 1. TOM rate (%) ranking of top 10 brands considered as the Olympic official sponsors

Źródło: badanie własne

Najczęściej ze względu na założenia metodologiczne wysokość wskaźnika wspomaganego świadomości marki – ABA – jest znacznie wyższa od wskaźników UBA i TOM. Z przeprowadzonych badań wynika, że odsetki wskaźnika ABA są znacznie niższe od wskaźników UBA i TOM. Należy jednak podkreślić, że w tabeli 2 przedstawiono wielkość wskaźników spontanicznej (UBA) i wspomaganego (ABA) świadomości marek podmiotów angażujących się w kampanie promocyjne podczas Igrzysk w Soczi wśród respondentów, którzy wskazali tylko sponsorów lub tylko ambusherów. W kategorii „sponsorzy + ambusherzy” ujęto odpowiedzi, które zawierały zarówno marki jednej, jak i drugiej grupy. Celem zastosowania tych właśnie wskaźników była zatem próba odpowiedzi na pytanie, czy konsumenci są w stanie odróżnić podmioty angażujące się w oficjalny program sponsorski Igrzysk w Soczi od podmiotów podszywających się pod oficjalnych partnerów wydarzenia.

Podobnie jak w wypadku analizy pierwszej wymienionej marki, wyniki spontanicznej świadomości marki przemawiają na korzyść ambusherów (26,8%) w porównaniu ze sponsorami (6,2%) (tab. 2). Potwierdza to także wynik przeprowadzonej analizy statystycznej ($\chi^2 = 36,9$; $p < 0,05$). Jedna piąta badanych (22,7%) nie była w stanie rozróżnić od siebie tych dwóch grup.

W wypadku wspomaganego świadomości marki wyniki przedstawiają się podobnie w porównaniu ze wskaźnikiem spontanicznej świadomości marki (tab. 2). Znacznie korzystniej wypadają podmioty stosujące praktyki ambush marketingu. Respondenci istotnie

rzadziej wskazywali markę oficjalnego sponsora wydarzenia niż ambushera ($\text{Chi}^2 = 18,3$; $p < 0,01$). Jednakże należy zwrócić uwagę na bardzo wysoki odsetek osób (70,6%), które z podanej listy zawierającej różne marki nie wskazały poprawnie oficjalnych partnerów imprezy, a zatem nie są świadomi, kto poniósł ogromne nakłady finansowe umożliwiające legalne korzystanie z przyznanych praw.

Tabela 2. Spontaniczna i wspomagana świadomość marek podmiotów angażujących się w kampanie promocyjne podczas XXII Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Soczi

Table 2. UBA and ABA of brands running promotional campaigns during the Olympic Games in Sochi

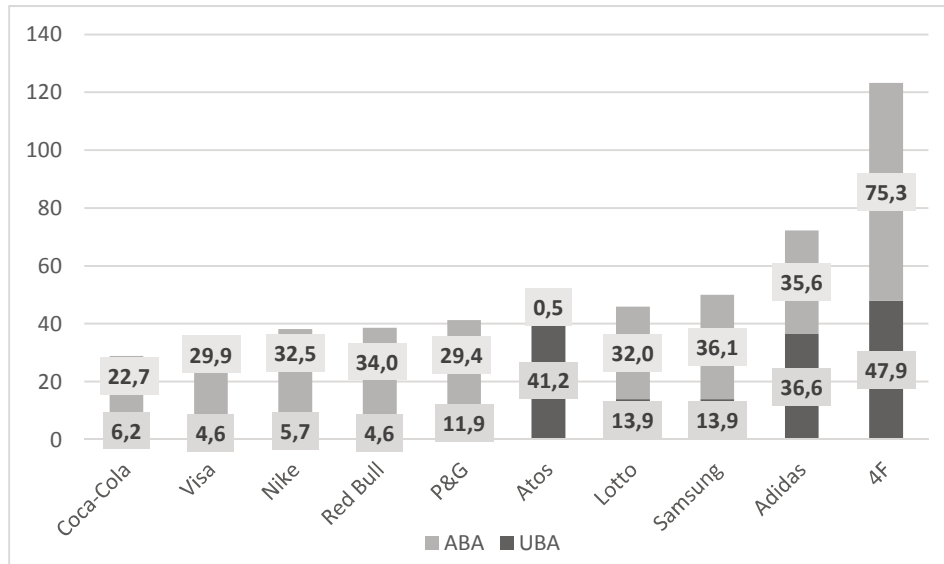
Podmioty	UBA (%)	ABA (%)
Sponsorzy	6,2*	6,2*
Ambusherzy	26,8	20,6
Sponsorzy + ambusherzy	22,7	70,6
Inne	3,1	0

* istotnie różne ($p < 0,05$) – sponsorzy vs ambusherzy, sponsorzy + ambusherzy

Źródło: badanie własne.

Na rysunku 2 przedstawiono spontaniczną i wspomaganą świadomość dziesięciu najczęściej wskazywanych marek postrzeganych przez badaną grupę jako oficjalni sponsorzy Igrzysk w Soczi. Niezmiennym liderem tego rankingu pozostaje marka 4F. Ze względu na wysokie wskaźniki spontanicznej świadomości marki wysoko w rankingu znalazły się podmioty, które były oficjalnymi sponsorami, a nie zostały wskazane przez respondentów jako pierwsza marka (TOM): Atos (41,2%) i Aeroflot (22,7%). Równie wysokie miejsce zajął Adidas, który nie miał statusu sponsora ani nie angażował się w akcje marketingu podstępnego. Można tłumaczyć tym, że Adidas bardzo często angażuje się w sponsoring sportowy głównie w piłce nożnej i rzeczywiście jest kojarzony imprezami sportowymi.

W wypadku wspomaganej świadomości marek nadal liderem tego rankingu pozostaje marka 4F (75,3%). Bardzo wysoki wynik osiągnął oficjalny sponsor Samsung. Kolejne miejsca należą do marek, które nie angażowały się w ambush marketing: Adidas i Red Bull.



Rys. 2. Spontaniczna (UBA, *Unaided Brand Awareness*) i wspomagana (ABA, *Aided Brand Awareness*) świadomość marek postrzeganych jako oficjalni sponsorzy Igrzysk w Soczi (%).

Fig. 2. Unaided (UBA) and aided (ABA) awareness of brands perceived as the Olympic official sponsors (%).

Źródło: badanie własne.

Podsumowując, jeśli uwzględnić wskaźniki rozpoznawalności, to do wygranych marek podczas Igrzysk w Soczi należą ambusher – 4F (UBA = 75,3%; ABA = 47,9%), marka niebędąca oficjalnym sponsorem ani ambusherem – Adidas (UBA = 36,6%; ABA = 35,6%) i oficjalny sponsor – Samsung (UBA = 13,9%; ABA = 36,1%).

5. Dyskusja

XXII Zimowe Igrzyska Olimpijskie w Soczi odbyły się 7–23 lutego 2014 r. Uczestniczyło w nich ponad 2850 sportowców z 88 krajów, zdobywając rekordową liczbę 98 medali. Impreza była transmitowana przez 464 stacje telewizyjne. Cztery lata temu w Vancouver było ich zaledwie 240. Tak szeroki zasięg zapewnił oglądalność (co najmniej jednonumitową 1-min) rzędu 2 miliardów ludzi na całym świecie, o 200 milionów więcej niż w Vancouver (<http://www.sochi2014.com>). Nic zatem zaskakującego, że takie wydarzenie przykuło uwagę licznych światowych i rosyjskich marek, które walczyły o status oficjalnego sponsora wydarzenia, ponosząc przy tym ogromne nakłady finansowe. Według raportu podsumowującego Igrzyska z Soczi, dochód z marketingowego programu przekroczył 1,3 miliarda amerykańskich dolarów.

Na podstawie przeprowadzonych badań wykazano, że podczas tego wydarzenia zacięta walka nie toczyła się wyłącznie na boisku sportowym, ale również między dużymi korporacjami międzynarodowymi, które starały się wypromować swoje marki w skali globalnej. Odnotowano przypadki kampanii promocyjnych nawiązujących do imprezy, przeprowadzonych przez podmioty, które nie miały statusu oficjalnego sponsora.

Liczba wyróżnionych praktyk ambush marketingu nie jest zatrważająca. Najprawdopodobniej nie wszystkie takie studia przypadku zostały zidentyfikowane. Pewnym ograniczeniem projektu jest brak analizy monitoringu przekazów medialnych prowadzonych w języku rosyjskim – transmisji meczów, kampanii promocyjnych pomiędzy meczami i w ich trakcie, przekazów reklamowych w internecie, prasie itp. Ze względu na ograniczenia językowe autorki było to niemożliwe. Jednakże nawet te nieliczne przypadki miały ogromny wpływ na wyniki rozpoznawalności podmiotów angażujących się w kampanie promocyjne przed Igrzyskami w Soczi, w ich trakcie i po nich. W wyniku przeprowadzonej analizy okazało się, że podczas Igrzysk w Soczi rozpoznawalność sponsorów była niezadowolająca. Znacznie wyższe wskaźniki rozpoznawalności (TOM, UBA i ABA) uzyskały marki podmiotów wykorzystujących skojarzenia z wydarzeniem sportowym, a nieponoszące nakładów finansowych na kontrakty sponsorskie – ambusherów. Jest to jednocześnie sprzeczne z badaniami Cromptona, który zauważa, że intensywność prowadzonych kampanii reklamowych marek sponsorów i ich aktualna popularność mają wpływ na rezultaty istnienia marki w świadomości konsumentów²¹. W rankingu dziesięciu najczęściej wskazywanych marek postrzeganych jako oficjalni sponsorzy Igrzysk według wskaźnika TOM znalazło się wprawdzie pięć marek, jednak ich rozpoznawalność jest niższa niż ambusherów. Najwyższe wskaźniki TOM osiągnęły następujące firmy: Samsung (5,2%), Procter & Gamble (3,1%), McDonald's (2,6%), Visa (1,5%) i Omega (0,5%).

Są to znacznie niższe wyniki niż te otrzymane z raportu amerykańskich badań online firmy YouGov²². Na pierwszych trzech miejscach w rankingu rozpoznawalności znaleźli się oficjalni sponsorzy. Prawie jedna trzecia Amerykanów (32%) poprawnie wskazała McDonald's jako oficjalnego sponsora Igrzysk w Soczi, 29% rozpoznało Coca-Colę, a 26% – Visę. Co piąty badany (21%) uznał, że Nike był sponsorem zimowych zmagani, podczas gdy marka była jedynie partnerem reprezentacji Stanów Zjednoczonych. Stosunkowo wysokie wyniki osiągnęli również Red Bull (17%) i Adidas (10%). Są odsetki wskazań zbliżone do Procter & Gamble (10%) i Samsunga (9%) – partnerów igrzysk.

Według analiz amerykańskiej firmy Global Language Monitor przeprowadzonych na podstawie monitoringu internetu, blogosfery, mediów drukowanych i elektronicznych najbardziej rozpoznawalną marką Igrzysk został Red Bull (kojarzony ze sponsoringiem sportów ekstremalnych), wyprzedzając oficjalnych sponsorów Procter & Gamble oraz Samsunga (<http://www.languagemonitor.com/category/ambush-marketing-2/>).

W niniejszym projekcie badawczym, jak wspomniano wcześniej, marki przedsiębiorstw stosujących praktyki ambush marketingu zostały znacznie lepiej rozpoznane niż oficjalnych sponsorów Igrzysk w Soczi. Należy jednak podkreślić, że tak wysoki wynik: TOM = 39,7% (ambusherzy) i 13,4% (oficjalni sponsorzy) został osiągnięty dzięki tak naprawdę jednej marce – 4F (TOM = 34,5%), która była sponsorem Olimpijskiej Kolekcji Soczi polskich sportowców. Marka była bardzo dobrze widoczna w mediach. Dodatkowo, cały pomysł został wzmocniony kampanią promocyjną, w której wykorzystano wizerunek Kamila Stocha, największej nadziei medalowej. Okazuje się, że przyniosło to marce wymierny wizerunkowy skutek.

²¹J. Crompton, *Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport*, "Leisure Studies" 23/3 (2004), s. 267–281.

²²Z. Diaz, *One Third Of Americans Correctly Identify McDonalds As Official Olympic Sponsor*, 2014, <http://research.yougov.com> (10.06.2014).

Otrzymane wyniki badań są zgodne z projektem Pitt i in., którzy podczas XXIX Letnich Igrzysk Olimpijskich w 2008 roku w Pekinie udowodnili, że ambusher Li Ning (firma odzieżowa) zyskał znacznie wyższą rozpoznawalność niż oficjalny sponsor Adidas²³. Wykorzystano wskaźnik rozpoznawalności wspomaganej. Poprawnie zostały rozpoznane trzy marki sponsora z czterech ujętych w badaniu – Air China (57,1%), Tsingtao (63,8%), Visa (65,9%). Ostatnia marka sponsora, o którą pytano w badaniu to Adidas, którą wskazało 62,6% badanych i był to wynik o kilka punktów procentowych niższy od marki Li Ning, na którą przypadło 67,4% wskazań. Li Ning pokonała markę sponsora głównie ze względu na nietypową reklamę podczas ceremonii otwarcia igrzysk. Li Ning to chiński sportowiec, który po zakończeniu kariery został właścicielem firmy produkującej odzież sportową pod własnym nazwiskiem. W Pekinie zapalał znicz olimpijski, będąc ubranym w dres własnej marki z widocznym logo, które dostrzegła milionowa widownia przekazu telewizyjnego. Dzięki temu marka stała się bardzo rozpoznawalna, a wśród specjalistów do spraw marketingu mówiono o przypadku „Li Ning”. Podobnego fenomenu dokonała marka 4F podczas Igrzysk w Soczi, deklasując pozostałe firmy, które angażowały się w jakiegokolwiek kampanie promocyjne podczas tej imprezy.

Relacja istnienia w świadomości odbiorcy sponsorów w stosunku do ambusherów była przedmiotem wielu badań także podczas innych wydarzeń sportowych. Najwięcej takich opracowań dotyczy ambush marketingu podczas igrzysk olimpijskich. Naukowcy zajmujący się eksploracją tego zjawiska dowodzą, że pojedynek pomiędzy sponsorami a niesponsorami nie zawsze wygrywają ci pierwsi. Na przykład Sandler i Shani pokazali, że dezorientacja konsumentów na temat tego, kto jest, a kto nie jest sponsorem Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Kanadzie w 1998 roku była wysoka²⁴. Tylko 20% z wszystkich respondentów poprawnie rozpoznało sponsora w badaniu spontanicznej rozpoznawalności, a 39% respondentów wskazało marki sponsora w badaniu wspomaganym.

Badania Séguin i in. przeprowadzone w 2000 roku podczas Igrzysk Olimpijskich w Sydney wśród respondentów trzech krajów – Kanady, Francji i Stanów Zjednoczonych dowodzą, że respondenci wszystkich państw mieli kłopoty z właściwym rozpoznaniem sponsora²⁵. Lista najbardziej rozpoznawanych marek wśród różnych narodowości znacząco się różni, a wskaźniki rozpoznawalności marek sponsorów w stosunku do ambusherów są na zbliżonym poziomie. Na przykład w tym badaniu wskaźnik wspomaganej rozpoznawalności marek sponsorów wyniósł wśród respondentów kanadyjskich, amerykańskich, francuskich odpowiednio: Coca-cola – 24%, 25%, 38%; McDonald's – 21%, 39%, 11%. W wypadku ambusherów wyniki przedstawiają się odpowiednio: Nike – 23%, 31%, 31%; Reebok – 10%, 3%, brak danych. Badania Séguin i in. pokazują, że rozpoznawalność sponsorów i ambusherów jest zatem uwarunkowana kulturowo²⁶. W każdym kraju osiągnięto nieco inne wyniki. Potwierdza to także wyniki otrzymane w niniejszym projekcie. Wśród polskich respondentów wygrała zdecydowanie polska marka – ambusher 4F, podczas gdy w badaniach amerykańskich najczęściej wskazywano marki amerykańskie. Respondenci mają zatem tendencję wybierania tych marek, które są im bliższe i bardziej

²³ L. Pitt, M. Parent, P. Berthon, P.G. Steyn, *Event sponsorship and ambush marketing: Lessons from the Beijing Olympics*, „Business Horizons”, 53/3 (2010), s. 281–290.

²⁴ D.M. Sandler, D. Shani, *Olympic Sponsorship vs. 'Ambush' Marketing: Who Gets the Gold?*, „Journal of Advertising Research” 1989/29, s. 9–14.

²⁵ B. Séguin, M. Lyberger, N.J. O'Reilly, L. McCarthy, *op. cit.*, s. 216–230.

²⁶ *Ibidem*.

znane. Naturalnie, aby udowodnić tę hipotezę, należałoby poprowadzić pogłębione badania na międzynarodowej próbie badawczej zróżnicowanej kulturowo.

Jednak nie zawsze działania ambusherów są aż tak skuteczne. Po zawodach FIFA World Cup 2006 Portlock i Rose dowiedli, że konsumenci doskonale rozpoznają sponsorów oraz że istnieje niewielka rozpoznawalność ambusherów²⁷. W badaniu wykorzystano wskaźniki wspomaganej świadomości marki. Marki oficjalnych sponsorów zostały zdecydowanie lepiej rozpoznane niż ich ambusherzy: Coca-Cola – 55,3% (sponsor), podczas gdy Pepsi – 6,5% (ambusher); Budweiser – 64,9% (sponsor), a Calsberg – 9,6% (ambusher); Adidas 43,3% (sponsor) i Nike – 13,7% (ambusher).

Badania przeprowadzone podczas tego samego wydarzenia przez Nufera pokazują, że ambush marketing występował, ale najwięksi oficjalni sponsorzy uzyskali zadowalającą rozpoznawalność wśród konsumentów, a tylko część firm sponsorów osiągnęła wynik niższy niż firmy niemające statusu oficjalnego sponsora wydarzenia²⁸. Pierwsze cztery najwyższe wyniki rozpoznawalności (UBA) zdobyły firmy oficjalnych sponsorów: McDonald's – 59,5%, Adidas – 51,9%, Coca-cola – 46,6%, Deutsche Telekom – 28,8%. Kolejne trzy marki według rankingu UBA to ambusherzy: Nike – 20,2%, Nutella – 18,8%, Puma – 17,8%. W wypadku badań Grohs i in. przeprowadzonych po Alpine Ski World Championships w 2001 roku łączna rozpoznawalność ABA i UBA sponsorów była niezwykle wysoka²⁹. Wskaźniki sponsorów wyglądały następująco: Milka – 86%, Telekom Austria – 69%, MW – 53%, Tag Heuer – 36%. Nieco inaczej wyglądają wyniki w niniejszej pracy, mimo że jedna marka zwyciężyła w walce o świadomość konsumenta w kategorii sponsora Igrzysk w Soczi, to jednak rozpoznawalność łączna sponsorów była znacznie niższa niż ambusherów.

6. PODSUMOWANIE

Podsumowując, ambush marketing w sporcie stanowi zagrożenie dla współczesnego sponsoringu dużych imprez sportowych. Mimo usilnych prób organizatorów (między innymi międzynarodowych federacji czy komitetów olimpijskich) oraz rządów państw-gospodarzy do ograniczenia tego zjawiska poprzez implementację stosownych mechanizmów, coraz więcej przedsięwzięć decyduje się w swoich kampaniach promocyjnych na wykorzystanie powiązania z daną imprezą sportową bez ponoszenia opłat sponsorskich. Są to coraz bardziej innowacyjne i wyrafinowane działania, które najczęściej są zgodne z obowiązującą literą prawa. Takie praktyki, jak się okazuje, są również bardzo skuteczne.

Z kolei należy pamiętać, że sam tytuł oficjalnego sponsora imprezy sportowej jest niewystarczające dla zdobycia rozgłosu i miejsca w świadomości publicznej. Niezbędny jest zintegrowany program komunikacji marketingowej obejmujący każdy aspekt sponsoringu i zarządzania marką oraz określający kanały i metody komunikacji z otoczeniem, a także antycypujący potencjalne działania ambush marketingu konkurentów³⁰.

²⁷ A. Portlock, S. Rose, *Effects of ambush marketing: UK consumer brand recall and attitudes to official sponsors and non-sponsors associated with the FIFA World Cup 2006*, „International Journal of Sports Marketing and Sponsorship” 2009/10, s. 271–286.

²⁸ G. Nufer, *op. cit.*, s. 241–249.

²⁹ R. Grohs, U. Wagner, S. Vsetecka, *op. cit.*, s. 119–138.

³⁰ A. Mikołajczyk, *op. cit.*, s. 257.

Przeprowadzony projekt badawczy dotyczący ambush marketingu podczas XXII Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Soczi pozwolił na wyciągnięcie następujących wniosków:

- Ambush marketing stał się nieodłączną częścią międzynarodowych imprez sportowych. Z tego względu konieczne jest prowadzenie ciągłych badań dotyczących rozpoznawalności marek oficjalnych sponsorów, by eliminować negatywne skutki zjawiska ambush marketingu.
- Opis zidentyfikowanych praktyk ambush marketingu oraz badania dotyczące rozpoznawalności podmiotów angażujących się w kampanie promocyjne podczas imprez sportowych mogą być pomocne w podnoszeniu świadomości konsumentów na temat zjawiska.
- Ze względu na znaczną dezorientację konsumentów w rozróżnieniu sponsorów i ambusherów zaleca się wprowadzenie akcji edukacyjnych wśród konsumentów przed każdą dużą imprezą sportową mających na celu wyjaśnienie istoty ambush marketingu oraz zagrożeń, jakie niosą ze sobą takie działania.
- Przedsiębiorstwa biorące udział w programach sponsorskich dużych imprez sportowych powinny zintensyfikować działania promocyjne skierowane do grupy docelowej, aby podkreślić zaangażowanie i istniejące powiązanie sponsora z danym wydarzeniem.

LITERATURA

- [1] Bettina Cornwell T., Maignan I., Irwin R., *Long-term Recall of Sponsorship Sources: An Empirical Investigation of Stadium and Sport Cafe Audiences*, „Asia-Australia Marketing Journal” 5/1 (1997), s. 45–57, doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1320-1646\(97\)70257-0](http://dx.doi.org/10.1016/S1320-1646(97)70257-0).
- [2] Burton N., Chadwick S., *Ambush Marketing in Sport: An Assessment of Implications and Management Strategies*, The CIBS Working Paper Series 2008/3, Centre for International Business of Sport, Coventry University.
- [3] Crompton J., *Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport*, „Leisure Studies” 23/3 (2004), s. 267–281.
- [4] Crompton J., *Sponsorship ambushing in sport*, „Managing Leisure” 9/1 (2004), s. 1-12
- [5] Diaz Z., *One Third Of Americans Correctly Identify McDonalds As Official Olympic Sponsor*, 2014, <http://today.yougov.com/news/2014/02/04/one-third-americans-correctly-identify-mcdonalds-o/>.
- [6] Graham J.P., *Ambush marketing*, „Sport Marketing Quarterly” 6/1 (1997), s. 10–13.
- [7] Grohs R., Wagner U., Vsetecka S. *Assessing the Effectiveness of Sport Sponsorships – An Empirical Examination*, „Schmalenbach Business Review” (SBR) 56/2 (2004), s. 119–138.
- [8] Hoek J. *‘Ring Ring’: Visual Pun or Passing Off?: An Examination of Theoretical and Research Issues Arising from Ambush Marketing*, „Asia-Australia Marketing Journal” 5/1 (1997), s. 33–43, doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1320-1646\(97\)70256-9](http://dx.doi.org/10.1016/S1320-1646(97)70256-9).
- [9] IEG. *2013 Sponsorship Outlook: Spending Increase Is Double-edged Sword*, 2013, <http://www.sponsorship.com/iegsr/2013/01/07/2013-Sponsorship-Outlook--Spending-Increase-Is-Dou.aspx>.
- [10] Johar G.V., Pham M.T., Wakefield K.L. *How event sponsors are really identified: A (baseball) field analysis*, „Journal of Advertising Research” 46/2 (2006), s. 183-198
- [11] Joseph S. *Top 5 Sochi 2014 ambush marketing stunts*, 2014, <http://www.marketingweek.co.uk/sectors/sport/news/top-5-sochi-2014-ambush-marketing-stunts/4009557.article>
- [12] Kozielski R., Pogorzelski J., Dziekoński M., *Komunikacja marketingowa*, [w:] Wskaźniki marketingowe, red. R. Kozielski, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 325–454.

- [13] Lyberger M.R., McCarthy L., *An assessment of consumer knowledge of, interest in, and perceptions of ambush marketing strategies*, „Sport Marketing Quarterly” 10/3 (2001), s. 130–137.
- [14] Mackay D., *Zippo drop cheeky Olympic Torch Facebook campaign after accused of ambush marketing*, 2013, <http://www.insidethegames.biz/olympics/winter-olympics/2014/1016390-zippo-drop-cheeky-olympic-torch-facebook-campaign-after-accused-of-ambush-marketing>.
- [15] McDaniel S.R., Kinney L., *Ambush marketing revisited: an experimental study of perceived sponsorship effects on brand awareness, attitude towards the brand and purchase intention*, „Journal of Promotion Management” 3/1–2 (1996), s. 141–167.
- [16] McDaniel S.R., Kinney L., *The implications of recency and gender effects in consumer response to ambush marketing*, „Psychology and Marketing” 15/4 (1998), s. 385–403.
- [17] McKelvey S., Sandler D.M., Snyder K., *Sport Participant Attitudes Toward Ambush Marketing: An Exploratory Study of ING New York City Marathon Runners*, „Sport Marketing Quarterly” 21/1 (2012), s. 7–18.
- [18] Meenaghan T., *Sponsorship – legitimising the medium*, „European Journal of Marketing” 25/11 (1991), 5–10.
- [19] Meenaghan T., *Ambush marketing: Corporate strategy and consumer reaction*, „Psychology and Marketing” 15/4 (1998), s. 305–322.
- [20] Mikołajczyk A., *Ambush marketing na międzynarodowych imprezach sportowych*, „Studia Gdańskie” 2009/VI, s. 44–258.
- [21] MKOl, *Karta Olimpijska*, 2007, http://www.olimpijski.pl/files/Download/Karta_olimpijska_PL.pdf.
- [22] Nufer G., *Sponsoring the FIFA Football World Cup: The good, the bad and the surprising*, „Journal of Sponsorship” 2/3 (2009), s. 241–249.
- [23] Nufer G., Bühler A., *How effective is the sponsorship of global sports events? A comparison of the FIFA World Cups in 2006 and 1998*, „International Journal of Sports Marketing and Sponsorship” 11/4 (2010), s. 303–319.
- [24] O’Sullivan P., Murphy P., *Ambush marketing: The ethical issues*, „Psychology and Marketing” 15/4 (1998), s. 349–366.
- [25] OTCF, *Z klasą i na sportowo – pokaz Zimowej Kolekcji Olimpijskiej Soczi 2014*, Materiały prasowe 2013; www.4f.com.pl.
- [26] Pitt L., Parent M., Berthon P., Steyn P.G., *Event sponsorship and ambush marketing: Lessons from the Beijing Olympics*, „Business Horizons” 53/3 (2010), s. 281–290, <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2010.01.002>.
- [27] Portlock A., Rose S., *Effects of ambush marketing: UK consumer brand recall and attitudes to official sponsors and non-sponsors associated with the FIFA World Cup 2006*, „International Journal of Sports Marketing and Sponsorship” 10/4 (2009), s. 271–286.
- [28] Preuss, H., *Economics of Staging the Olympic. The comparisons of the Games 1972–2008*, Edward Elgar, Cheltenham 2004.
- [29] Sandler D.M., Shani D., *Olympic Sponsorship vs. ‘Ambush’ Marketing: Who Gets the Gold?*, „Journal of Advertising Research” 29/4 (1989), s. 9–14.
- [30] Schwarz E.C., Hall S.A., Shibli S., *Sport Facility Operations Management: A Global Perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2010.
- [31] Séguin B., Lyberger M., O’Reilly N.J., McCarthy L., *Internationalising ambush marketing: a comparative study*, „International Journal of Sports Marketing & Sponsorship” 6/4 (2005), s. 216–230.
- [32] Shani D., Sandler D.M., *Ambush marketing: Is confusion to blame for the flickering of the flame?*, „Psychology and Marketing” 15/4 (1998), s. 367–383.
- [33] Sporek T., *Sponsoring sportu w warunkach globalizacji. Dylematy i wyzwania*. Difin, Warszawa 2007.
- [34] Tripodi J.A., Sutherland M., *Ambush marketing – “An Olympic event”*, „The Journal of Brand Management” 7/6 (2000), s. 412–422.

BRAND RECOGNITION OF OFFICIAL SPONSORS AND AMBUSH MARKETERS DURING THE XXII OLYMPIC WINTER GAMES IN SOCHI

Sponsor brand recognition is not only a measure of the effectiveness of sport sponsorship activities, but it is also an important objective of integrated communication marketing. It is significantly threatened by the phenomenon of ambush marketing, which in recent years has become a problem for the organizers and sponsors of sporting events. The aim of the paper is to analyze and evaluate brand recognition of the official sponsors and ambush marketers during the XXII Olympic Winter Games in Sochi. Secondary data analysis and media monitoring coverage between January–March 2014 were used in the project. Additionally, a target sample ($n = 194$) of Polish students was surveyed between 1–16 March 2014. In the empirical part of the paper the characteristic of Olympic sponsorship programme was provided. Promotional campaigns of ambush marketers were identified. The analysis revealed that the official sponsors have obtained significantly lower rates of recognition (TOM, UBA and ABA) than the ambush marketers. Ambush marketing may be, therefore, regarded as a threat to the modern sponsorship of mega sport events. As for the organizers it is recommended to introduce educational campaigns among consumers before any large sporting event to clarify the essence of ambush marketing and the risks posed by such activities. Enterprises involved in the sponsorship programs of major sporting events should intensify the promotional campaigns directed to the target group in order to emphasize the commitment and the existing link of the sponsor with the event.

Keywords: sport marketing, sponsorship, ambush marketing, sport event, Olympic Games, Sochi

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.53

Tekst złożono w redakcji: listopad 2014

Przyjęto do druku: grudzień 2014

Teresa PIECUCH¹
Małgorzata PIECUCH²

ANALIZA SYTUACJI MŁODYCH LUDZI NA RYNKU PRACY – ROZWAŻANIA TEORETYCZNE I BADANIA EMPIRYCZNE

Celem opracowania była analiza sytuacji ludzi młodych na polskim rynku pracy. Sytuacja ta jest bardzo niekorzystna. Młode osoby, mimo że są dobrze wykształcone, są dyskryminowane ze względu na wiek i brak doświadczeń zawodowych. Niechętnie są zatrudniane, a pracodawcy, którzy decydują się na ich zatrudnienie, wybierają najczęściej umowy czasowe, proponując bardzo niskie (minimalne) stawki płac. Wszystko to powoduje, że ta grupa zagrożona jest wysokim poziomem bezrobocia oraz związanym z tym wykluczeniem, ubóstwem. Niestety współcześnie nawet wyższe wykształcenie nie gwarantuje już pracy. Co więcej, zauważa się w tym względzie pewną negatywną prawidłowość – im młodsza i lepiej wykształcona grupa, tym gorsza jej sytuacja na rynku pracy. W związku z bardzo negatywną sytuacją ludzi młodych bardzo aktywnych, dobrze wykształconych osób (a jednocześnie niezadowolonych, sfrustrowanych) podejmuje trudną decyzję o wyjeździe za granicę w celu poszukiwania zatrudnienia. Skutki nadmiernej emigracji młodzieży są bardzo negatywne zarówno dla nich samych, jak i dla regionu, w którym mieszkaliby i pracowali, oraz dla gospodarki całego kraju, która traci w ten sposób tkwiący w nich ogromny potencjał. W kontekście bardzo trudnej sytuacji ludzi młodych na rynku pracy istotne wydaje się promowanie wśród nich kariery przedsiębiorcy. Złagodziłoby to napięcia na rynku pracy, poprawiło sytuację nie tylko tej grupy wiekowej, przyczyniłoby się do obniżenia poziomu bezrobocia. Rozważania teoretyczne na temat sytuacji ludzi młodych na rynku pracy zostały w opracowaniu poparte badaniami własnymi autorkę przeprowadzonymi wśród 150 młodych osób z województwa podkarpackiego.

Słowa kluczowe: ludzie młodzi, rynek pracy, dyskryminacja, bezrobocie, emigracja.

1. WSTĘP

Wchodzenie na rynek, poszukiwanie pierwszej pracy nigdy i nigdzie nie są łatwe, a w okresach kryzysów sytuacja ludzi młodych rozpoczynających karierę zawodową, poszukujących pierwszej pracy dodatkowo się pogarsza³. Skutkiem tego jest rosnące bezrobocie w tej grupie wiekowej, a coraz więcej osób aktywnych, dobrze wykształconych w najlepszym okresie swego życia (prywatnego i zawodowego) decyduje się na migrację w poszukiwaniu pracy. W artykule omawiono przedstawione zagadnienia związane z sytuacją ludzi młodych na rynku pracy i w pracy zawodowej. Zawarte w nim rozważania oparto na dostępnej literaturze przedmiotu oraz na badaniach własnych przeprowadzonych przez

¹ Dr Teresa Piecuch, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, e-mail: tpiecuch@prz.edu.pl (autor korespondencyjny)

² Mgr Małgorzata Piecuch.

³ Zobacz szerzej T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, wyd. 2, C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 214 n.

autorki opracowania wśród 150 ludzi młodych województwa podkarpackiego, głównie studentów różnych wydziałów (różnych kierunków i typów studiów) Politechniki Rzeszowskiej. Zakres czasowy badań obejmuje okres od marca do maja 2013 r. Wykorzystaną metodą badawczą była ankieta (w przeważającej części z udziałem ankietera) oparta na standaryzowanym kwestionariuszu. Zastosowano celowy dobór próby badawczej – chodziło bowiem o uzyskanie opinii na analizowany temat od jak największej grupy młodych ludzi, wchodzących na rynek pracy. Badaniom poddano studentów Politechniki Rzeszowskiej ostatnich lat studiów licencjackich i magisterskich uzupełniających, stacjonarnych i niestacjonarnych. Rezultaty badań zaprezentowano w niniejszym opracowaniu.

2. LUDZIE MŁODZI NA RYNKU PRACY

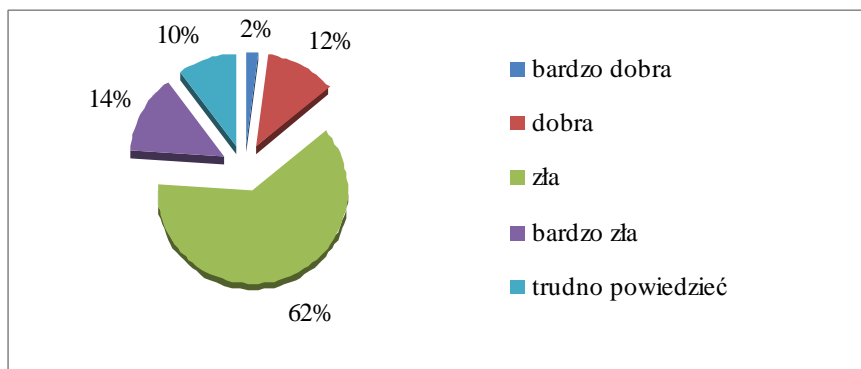
Młodzi ludzie stanowią specyficzną grupę społeczno-zawodową – duża część ich aktywności przeznaczona jest na edukację oraz poszukiwanie (najczęściej pierwszej) pracy, którą dodatkowo często zmieniają w celu znalezienia najlepszego dla siebie miejsca. Szacuje się, że obecne pokolenie młodych osób wchodzących na rynek pracy jest czterokrotnie lepiej wykształcone niż pokolenie ich rodziców – ludzi obecnie pracujących. Mimo to bardzo trudno im znaleźć satysfakcjonującą lub jakąkolwiek pracę. Niechętnie są zatrudniani (nawet po studiach), dlatego że nie mają doświadczenia zawodowego. Wymagają ponadto dużych nakładów na dalsze kształcenie pod kątem wykonywania pracy na konkretnym stanowisku. Wśród pracodawców panuje także opinia o dużej rotacji wśród młodych pracowników, którzy chętnie zmieniają pracę, poszukują miejsca dla siebie, pragną zdobyć doświadczenie na wielu różnych stanowiskach.

Badane młode osoby zapytano między innymi o ocenę ich sytuacji na rynku pracy. Najwięcej z nich stwierdziło, że jest ona zdecydowanie zła – 62% wskazań. Następna w kolejności wskazywana odpowiedź brzmiała: „bardzo zła” – 14%. W sumie aż 76% respondentów oceniło sytuację młodych ludzi na rynku pracy zdecydowanie negatywnie. Jedynie 2% uznało, że jest ona bardzo dobra (rys. 1).

Młodzi ludzie często są dyskryminowani ze względu na wiek oraz brak doświadczenia zawodowego. Wszystko to powoduje, że pracodawcy preferują osoby doświadczone, z ustabilizowaną sytuacją rodzinną. Decydując się na zatrudnienie kogoś młodego, najczęściej wybierają umowy czasowe, krótkoterminowe, tłumacząc się chęcią sprawdzenia ich wiedzy, kwalifikacji i przydatności do realizacji określonych zadań. Niestety bardzo często umowy te nie są przedłużane, a na wolne miejsce pracy zatrudnia się kolejną młodą osobę. Aż 75% badanych młodych osób województwa podkarpackiego przyznało, że czują się dyskryminowani na rynku pracy, że odczuwa negatywne nastawienie pracodawców na przykład w trakcie rozmów kwalifikacyjnych. W szczególności trudnej sytuacji są młode kobiety.

Na problemy ludzi młodych na rynku pracy dodatkowo wpływają – wynikające z różnic pokoleniowych – problemy z komunikacją między nimi (przyszłymi pracownikami) a ich pracodawcami. Przedsiębiorcy często sygnalizują trudności w relacjach. Wymusza to na przykład zmianę sposobów podejścia do młodych pracowników, dlatego że „nie uznają oni autorytetów, mając niejako naturalną skłonność do kwestionowania poleceń przełożonych. Ponadto w przeciwieństwie do pokolenia ich rodziców, praca nie jest dla nich tak ważną wartością. Starają się łączyć ją z życiem osobistym i nie są zbyt lojalni

wobec pracodawcy”⁴. To pokolenie Y, które stanowi ogromne wyzwanie dla kadr zarządzających współczesnych przedsiębiorstw. Trudno nimi kierować. Nie sprawdzą się wobec nich metody oparte na przymusie, rygorze, rozkazach. Lepiej dać im więcej swobody, umożliwić wykazanie się. Przedstawiciele pokolenia Y są aktywni, zaangażowani, pewni siebie, zmotywowani. Znąją swoją wartość, oczekują relacji partnerskich, możliwości rozwoju. Jeżeli przedsiębiorstwo im tego nie zapewni, wolą odejść z pracy. Nie chcą tak ciężko pracować jak ich rodzice, chcą korzystać z życia, czerpać z pracy przyjemność. Niełatwo nimi kierować, ale warto wykorzystać ich potencjał i talenty.



Rys. 1. Sytuacja ludzi młodych na rynku pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

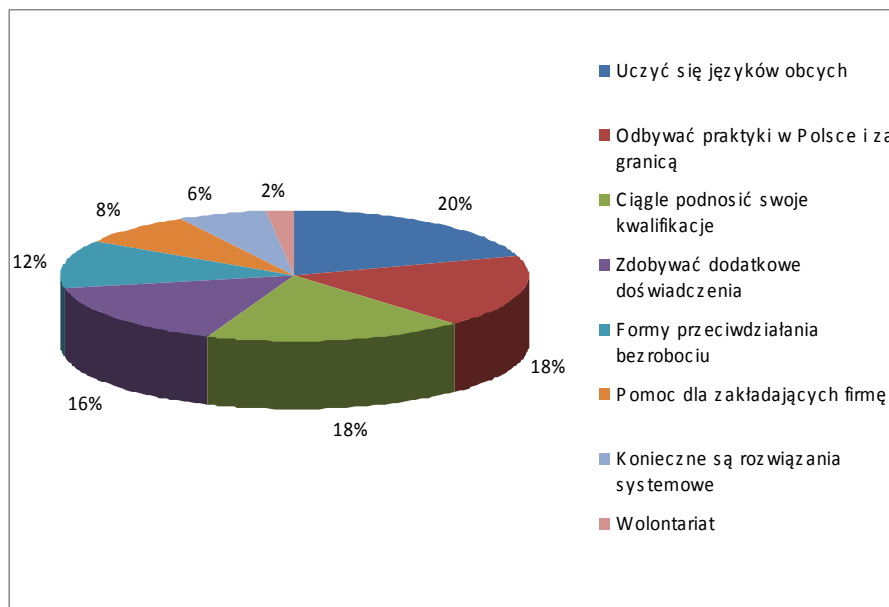
Badanych przez autorki opracowania respondentów zapytano także o to, jak – ich zdaniem – można zwiększyć szanse młodych ludzi na rynku pracy (rys. 2). Najczęściej wskazywano na:

- naukę języków – 20%;
- praktyki krajowe i zagraniczne – 18%;
- podnoszenie kwalifikacji – 18%.

Najmniej badanych opowiedziało się za wolontariatem – był on ważny dla zaledwie 2% respondentów. W polskich warunkach gospodarowania nie jest on zbyt popularny wśród młodych ludzi. Nie postrzegają go jako szansy na zdobycie doświadczenia, na poznawanie nowych, wartościowych ludzi, na rozwijanie – bardzo pożądanym przez pracodawców – kompetencji społecznych. Młodym ludziom wydaje się, że potencjalni pracodawcy nie zwracają uwagi na znaczenie tego typu aktywności. W dziedzinie wolontariatu polska młodzież zajmuje bardzo odległe pozycje w badaniach europejskich. Według Eurobarometru⁵ jedynie 16% młodych Polaków angażuje się w tego typu działania (średnia europejska to 24%). W Europie najbardziej aktywni pod tym względem są Holendrzy – około 40% młodych obywateli tego państwa było wolontariuszami w ostatnim roku. Okazuje się, że pracodawcy bardzo pozytywnie postrzegają aktywność w wolontariacie – ich zdaniem świadczy to o aktywności, potrzebie rozwoju, zaradności, dojrzałości życiowej, zaangażowaniu, przedsiębiorczości przyszłych pracowników, która może być przez nich spożytkowana w przyszłej pracy.

⁴ Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność, red. J. Bogdaniecki, W. Piotrowski, PWE, Warszawa 2013, s. 347.

⁵<http://polska.newsweek.pl/eurobarometr--mlodzi-polacy-nie-angazuja-sie-w-wolontariat,76828,1,1.html> (dostęp: 10.11.2013).



Rys. 2. Jak można zwiększyć szanse młodych ludzi na rynku pracy?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Często do opisu sytuacji ludzi młodych na rynku pracy wykorzystuje się kategorię NEET⁶. Jest ona bardzo różnorodna i – generalnie – mieści w sobie bezrobotnych poszukujących pracy oraz osoby z różnych powodów wykluczone z rynku, na przykład długotrwale chore, niepełnosprawne, opiekujące się dziećmi lub krewnymi. Są to zatem osoby szczególnie, generujące największe koszty społeczne⁷, obarczone „wysokim ryzykiem społecznej ekskluzji, pozostające poza układem instytucji pozwalających na nabywanie bądź aktualizację niezbędnych na rynku pracy kwalifikacji i umiejętności, a także innych kompetencji społecznych i obywatelskich”⁸. W literaturze do czynników zwiększających prawdopodobieństwo przynależności do grupy NEET zalicza się⁹:

⁶ Termin ten pochodzi z języka angielskiego i oznacza *not in employment, and education and training*, a zatem osoby: niezatrudnione, nieuczące się ani nieszkolone. Skrót ten po raz pierwszy pojawił się w Stanach Zjednoczonych pod koniec lat osiemdziesiątych XX w. i odzwierciedlał alternatywny sposób klasyfikowania młodzieży po wprowadzeniu zmian w polityce w obszarze zasiłków dla bezrobotnych. *Młodzi ludzie i młodzież bierna społecznie (tzw. Grupa NEET) w Europie: podstawowe ustalenia*, s. 2, <http://eurofund.europa.eu> (dostęp: 12.01.2015).

⁷ Konsekwencje przynależności do grupy NEET odczuwa nie tylko jednostka, ale i społeczeństwo, gospodarka. Generuje to nie tylko koszty społeczne, ale i ekonomiczne. Przykładem mogą być: (1) koszty zasiłków, opieki społecznej; (2) wyższe wydatki na opiekę zdrowotną; (3) wyższe koszty funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości w sprawach karnych. Warto także zwrócić uwagę na tzw. **koszty utraconych możliwości** – szacowane straty dla gospodarki wynikające z niezatrudniania ludzi wartościowych, z potencjałem, mających doświadczenie, ale niemających możliwości, by urzeczywistnić je w praktycznym działaniu *Młodzi ludzie i młodzież bierna społecznie...*, s. 4.

⁸ M. Pańków, *Młodzi na rynku pracy. Raport z badania*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2012, s. 14.

⁹ *Młodzi ludzie i młodzież bierna społecznie...*, s. 3.

- pewien sposób (rodzaj) niepełnosprawności;
- pochodzenie ze środowisk imigracyjnych;
- niskie wykształcenie;
- życie na obszarach peryferyjnych;
- przynależność do gospodarstw domowych o niskich dochodach;
- posiadanie rodziców, którzy doświadczyli bezrobocia, mają niskie wykształcenie lub są rozwiedzeni.

Udział kategorii NEET w wybranych krajach Unii Europejskiej zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Kategoria NEET w wybranych krajach Unii Europejskiej (UE) w roku 2011

Wyszczególnienie	18–24 lat	25–29 lat	Razem
UE	16,5%	19,7%	36,2%
Bułgaria	27,0%	27,0%	54,0%
Włochy	26,5%	24,5%	51,0%
Węgry	16,5%	24,0%	40,5%
Słowacja	27,0%	18,0%	45,0%
Dania	8,0%	9,0%	17,0%
Holandia	6,0%	8,5%	14,5%
Polska	14,0%	22,0%	36,0%

Źródło: M. Pańków, *Młodzi na rynku pracy. Raport z badania*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2012, s. 12 n., forsal.pl (dostęp: 12.01.2015).

Z informacji zawartych w tabeli 1 wynika, że najtrudniejsza sytuacja pod względem kryterium NEET w 2011 r. była w Bułgarii. W Polsce była ona dość korzystna. W kategorii wiekowej 18–24 lat udział osób niezatrudnionych, nieuczących się i nieszkolących się kształtował się bowiem nieco poniżej średniej unijnej – mniej o 2,5%, a w grupie wiekowej 25–29 lat był wyższy od średniej unijnej o 2,3%. Dobry wynik Polski w tej kategorii wynika z wysokiego odsetka ludzi młodych studiujących (często na wielu kierunkach studiów) i uczących się, co w mniemaniu młodych osób zwiększa szanse na znalezienie dobrej pracy (nie sprawdza się to jednak w praktyce). Kraje o najniższym wskaźniku NEET w 2011 r. to: Dania, Holandia i Luksemburg¹⁰.

Osoby zaliczane do kategorii NEET powinny być objęte programami szkoleń, praktyk umożliwiających im ponowne zaistnienie na rynku pracy, prowadzących docelowo do zatrudniania ich na różnorodnych stanowiskach.

3. POZIOM BEZROBOCIA WŚRÓD LUDZI MŁODYCH

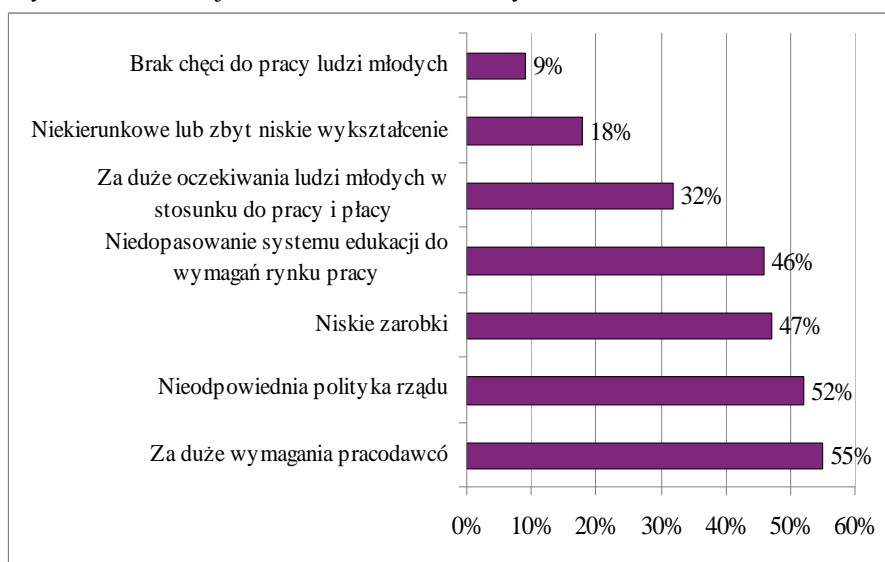
Sytuacja młodych ludzi na rynku pracy jest bardzo trudna. Wynika to między innymi z bardzo wysokiego poziomu bezrobocia w tej grupie wiekowej. W niektórych krajach Unii Europejskiej przekracza on nawet 50%. Coraz częściej młodzi ludzie mają ogromne problemy ze znalezieniem zatrudnienia i to niezależnie od tego, jaką szkołę ukończyli (ile kierunków studiów), jaki zdobyli zawód. Problemem jest również to, że także wyższe wykształcenie nie gwarantuje już obecnie zatrudnienia, co więcej – nie zwiększa nawet szans na znalezienie satysfakcjonującej pracy. Analizując sytuację ludzi młodych na ryn-

¹⁰ Brak informacji na temat kształtowania się NEET w województwie podkarpackim. W opracowaniu traktuje się jednak omawianą kategorię jako dodatkową, uzupełniającą prowadzoną analizę dotyczącą sytuacji ludzi młodych na rynku pracy.

ku pracy, można zauważyć następującą prawidłowość – im młodsza i lepiej wykształcona grupa, tym jej sytuacja jest gorsza. Powodów takiego stanu rzeczy jest wiele. Komisja Europejska wskazała na następujące przyczyny bezrobocia wśród młodzieży¹¹:

- przedwczesne kończenie nauki bez kwalifikacji;
- brak odpowiednich umiejętności i doświadczenia zawodowego;
- niepewne formy zatrudnienia, a następnie okresy bezrobocia;
- ograniczone możliwości szkoleń;
- niewystarczające/niewłaściwe programy rynku pracy sprzyjające aktywności.

Autorki opracowania zapytały badaną grupę jakie są – w odczuciu młodych ludzi – przyczyny bezrobocia w ich grupie wiekowej. Najczęściej wskazywano na zbyt duże wymagania pracodawców – 55% oraz nieodpowiednią politykę rządu w stosunku do tej grupy wiekowej – 52%. Najrzadziej respondenci wskazywali na brak chęci ludzi młodych do pracy – 9%. Informacje na ten temat zawarto na rysunku 3.



Rys. 3. Jakie są przyczyny bezrobocia ludzi młodych?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Bardzo istotnym powodem wysokiego poziomu bezrobocia w grupie ludzi młodych jest to, że ich wykształcenie nie idzie w parze z potrzebami rynku pracy. Jak podkreślają specjaliści: „pracodawcy, szkoły i młodzi ludzie żyją w równoległych światach i jeżeli nie zaczną współpracować, nic się nie zmieni”¹². Umiejętności młodych ludzi nie są dostosowane do tego, czego żąda od nich rynek pracy. „Efektem tego jest to, że z jednej strony osobom z najniższym wykształceniem bardzo trudno znaleźć pracę, a z drugiej – rośnie

¹¹ *Zatrudnienie młodzieży: perspektywy*, http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/em0054_pl.htm (dostęp: 11.05.2013).

¹² http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,13874661,To_nie_jest_swiat_dla_mlodych_ludzi_html (dostęp: 2.08.2013).

armia absolwentów wyższych uczelni, którzy pracują na nisko płatnych stanowiskach poniżej ich wykształcenia i aspiracji¹³.

W tabeli 2 zawarto informacje na temat poziomu bezrobocia wśród ludzi młodych w Polsce i Unii Europejskiej w latach 2002–2011.

Tabela 2. Poziom bezrobocia w grupie wiekowej 15–24 lat w Polsce i Unii Europejskiej w latach 2002–2014

Lata	Polska	Unia Europejska
2002	42,5%	17,8%
2003	41,9%	18,6%
2004	39,6%	19,0%
2005	36,9%	18,8%
2006	29,8%	17,5%
2007	21,7%	15,7%
2008	17,3%	15,8%
2009	20,6%	20,1%
2010	23,7%	21,1%
2011	25,8%	21,4%
2012	26,5%	23,5%
2013	27,3%	23,3%
Listopad 2014	23,2%	21,9%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Pańków, *op. cit.*, s. 11; forsal.pl (dostęp: 12.01.2015).

Jak wynika z tabeli 2 – sytuacja w zakresie poziomu bezrobocia ludzi młodych w Polsce w porównaniu do UE nie jest tak bardzo niekorzystna. Od 2002 r. można zauważyć systematyczny spadek jego poziomu w Polsce z jednoczesnym wzrostem w UE. Ponadto widoczne jest wyraźne pogorszenie sytuacji w tym względzie (zarówno w Polsce, jak i w UE) w 2008 r. wskutek światowego kryzysu gospodarczego i w kolejnych latach aż do 2013 r.

4. PROBLEM MIGRACJI LUDZI MŁODYCH

Wysokie bezrobocie w grupie ludzi młodych wywołuje niezadowolenie, frustrację. Trudno bowiem planować karierę zawodową i życie prywatne bez poczucia bezpieczeństwa materialnego, pewności zatrudnienia, które daje stała praca, a nie terminowe kontrakty, umowy śmieciowe. Często bywa to także przyczyną decyzji o wyjeździe za granicę w poszukiwaniu zatrudnienia.

Problem migracji wśród młodych ludzi w Polsce (także w województwie podkarpackim) jest bardzo istotny. Młodzież często nazywana jest „straconym pokoleniem”, które jedyną dla siebie szansę upatruje w emigracji zarobkowej. Zjawisko to występowało zawsze. Od wieków ludzie przemieszczali się, poszukując dla siebie jak najatrakcyjniejszego miejsca do życia i pracy. Charakterystyczną cechą obecnej polskiej emigracji (bardzo niekorzystną) jest jednak to, że najczęściej wyjeżdżają dobrze wykształceni młodzi ludzie, którzy mimo chęci nie są w stanie znaleźć pracy w kraju, zacząć dorosłego życia w panu-

¹³ *Ibidem.*

jących warunkach. Najczęściej ich wyjazdy powodują, że gospodarka traci ogromny, tkwiący w nich potencjał.

Za granicę wyjeżdżają ludzie bardzo dobrze wykształceni. Spowodowany tym ubytek bardzo trudno uzupełnić. Wysoki odsetek emigracji młodych ludzi z Polski to także ogromny problem demograficzny. Pod koniec sierpnia 2012 r. Brytyjski Urząd Statystyczny podał, że co czwarte z około 720 tys. urodzonych tam dzieci w 2011 r. miało matkę pochodzenia innego niż brytyjskie. Liczba urodzonych dzieci w Wielkiej Brytanii przez imigrantki wciąż rośnie, a aż około 20 tys. matek cudzoziemek stanowią Polki. Około 15 tys. ojców dzieci, które urodzone zostały przez Polki to również Polacy, a pozostali to cudzoziemcy. Wynika z tego, że co czwarta kobieta pochodzenia polskiego ma dziecko nie z Polakiem. Natomiast w odróżnieniu od kobiet, większość polskich ojców ma potomstwo z rodaczkami, co wskazuje na to, że kobiety łatwiej i szybciej się integrują w obcym kraju niż mężczyźni¹⁴.

Młody człowiek, który decyduje o wyjeździe za granicę, często jest zmuszony opuścić kraj, mimo że tego nie chce. Powodem jest międzynarodowe zróżnicowanie stawek płac, które odzwierciedlają poziom rozwoju gospodarczego danego kraju. Ludzie chcący poprawić swoją sytuację ekonomiczną zazwyczaj wybierają migrację jako środek realizacji tego celu. Jeżeli znajdują pracę w Polsce, często jest ona poniżej ich kwalifikacji, co też ma znaczny wpływ na decyzję o emigracji. Oczekują lepszych warunków pracy, która jest zgodna z ich wykształceniem, a mogą to szybciej osiągnąć właśnie za granicami kraju. Również oczekiwana przez nich wielkość wynagrodzenia (nawet jeśli emigranci zaliczają się do grupy najmniej zarabiającej w danym kraju) jest satysfakcjonująca. To powoduje, że kraj imigracji bogaci się dzięki taniej sile roboczej, która nie jest konkurencją dla miejscowych pracowników¹⁵.

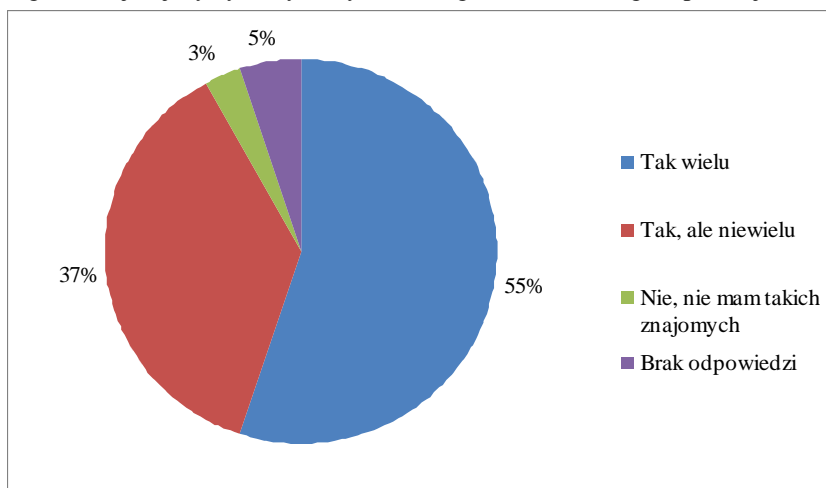
Badane młode osoby z województwa podkarpackiego także zapytano o kwestię emigracji. Aż 76% z nich przyznało, że bierze pod uwagę wyjazd za granicę, by znaleźć pracę, zapewnić sobie źródło utrzymania, uniezależnić się od rodziców, móc założyć rodzinę. Bardzo wielu ich znajomych (55%) również przebywa za granicą. Zaledwie 3% respondentów stwierdziło, że nie ma znajomych na emigracji (rys. 4). Z opublikowanego przez Komisję Europejską w listopadzie 2008 r. raportu wynika, że obywatele Polski stanowią największą grupę migrantów w krajach UE. Według Głównego Urzędu Statystycznego najczęściej młodych ludzi emigruje do Wielkiej Brytanii – 30%, Niemiec – 22%, Stanów Zjednoczonych – 12%, Irlandii – 7%, Włoch – 3%.

Emigracja młodych ludzi jest poważnym negatywnym skutkiem wysokiego bezrobocia w tej grupie wiekowej, które uniemożliwia normalne życie. Powoduje frustrację, poczucie bezsensu życia i studiowania (często wielu kierunków), konieczność bycia zależnym rodziców. Odsuwa ponadto w czasie moment założenia rodziny i posiadania dzieci. Młodzi ludzie zmuszeni są poszukiwać innych rynków pracy, aby móc zaspokoić swoje podstawowe potrzeby. Jeżeli wyjeżdżają, to przede wszystkim z powodów ekonomicznych. Są bardziej mobilni, co pomaga im w zaaklimatyzowaniu się w nowym kraju (choć dla bardzo wielu z nich zderzenie z inną kulturą powoduje wiele problemów). W większości są jednak zadowoleni z wyboru, jakiego dokonali, wyjeżdżając. Niepokojące jest to, że zdecydowana większość z nich nie deklaruje chęci powrotu w najbliższej przyszłości

¹⁴ <http://www.biuletynmigracyjny.uw.edu.pl/38-pazdziernik-listopad-2012/na-wyspach-wciaz-kroluja-matki-polki> (dostęp: 13.01.2013).

¹⁵ E. Śpiewak, *op. cit.*, s. 299–301.

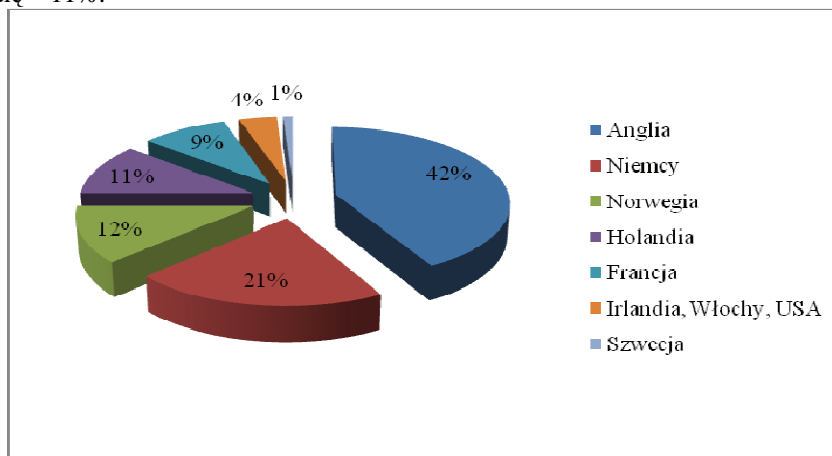
z powodu braku perspektyw w kraju. Polska zatem musi podjąć działania, mające na celu usprawnienie rynku pracy, by emigranci mieli silną motywację do powrotu do ojczyzny, by mogli w kraju ojczystym wykorzystać zaangażowanie, energię i potencjał.



Rys. 4. Czy wielu Twoich znajomych przebywa za granicą?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Badane młode osoby zamieszkałe na obszarze województwa podkarpackiego również zapytano o to, do jakiego kraju planują wyjechać za granicę w celu znalezienia pracy (rys. 5). Najczęściej wskazywali oni na: Anglię – 42%, Niemcy – 21%, Norwegię – 12%, Holandię – 11%.



Rys. 5. Migracja – kraj docelowy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

5. PROMOWANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI WŚRÓD LUDZI MŁODYCH SZANSĄ NA POPRAWĘ ICH SYTUACJI NA RYNKU PRACY

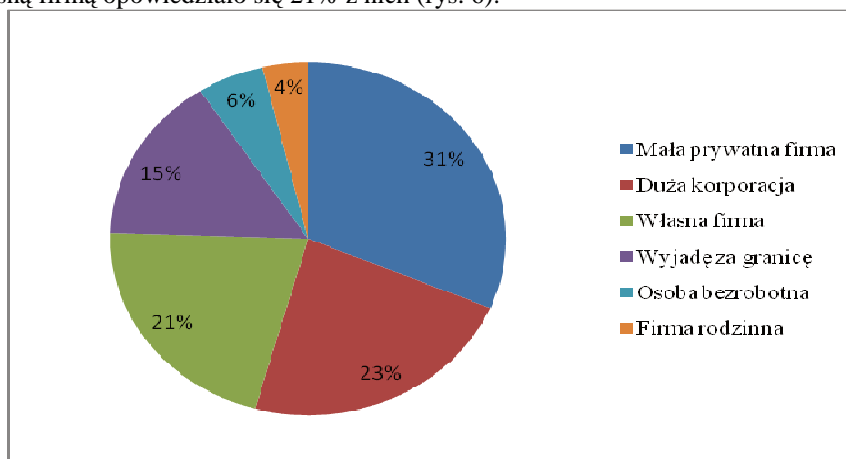
W kontekście bardzo trudnej sytuacji ludzi młodych na rynku pracy bardzo istotne jest popieranie przedsiębiorczości w tej grupie wiekowej. Dzięki ich aktywnym postawom i zachowaniom mogą oni stworzyć dla siebie warunki, w których będą mogli godnie żyć i pracować, a nie tylko biernie przystosowywać się do bardzo trudnej dla nich sytuacji. Dzięki takim postawom młodzi ludzie przyczyniają się do łagodzenia napięć na rynku pracy, zapewniają atrakcyjne miejsca pracy sobie i wielu innym młodym ludziom.

Badania wykazują, że młodzi ludzie są pozytywnie nastawieni do kariery przedsiębiorcy. Wielu z nich deklaruje chęć posiadania własnej firmy, jednak bardzo często rzeczywistość okazuje się dużo bardziej złożona, co weryfikuje ich deklaracje. W konsekwencji niewiele młodych ludzi zakłada firmy.

W prowadzonych przez autorki opracowania badaniach także znalazły się pytania odnoszące się do nastawienia respondentów wobec założenia własnej firmy w przyszłości. W jednym z nich zapytano o to, co badani byłby gotów zrobić, by znaleźć pracę. Najczęściej wskazywano na:

- wyjazd za granicę – 66% wskazań;
- zmianę miejsca zamieszkania (w kraju) – 53%;
- podjęcie każdej pracy – 48%;
- przekwalifikowanie się – 44%;
- założenie własnej firmy – 43%;
- pracę na czarno – 37%.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o wskazanie, co będą robić po zakończeniu studiów. Najwięcej z nich odpowiedziało, że chcą pracować w małej prywatnej firmie – 31% wskazań. W korporacji chciałoby pracować 23% badanych, a za własną firmą opowiedziało się 21% z nich (rys. 6).



Rys. 6. Co zamierzasz robić po studiach?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Specjaliści oceniają, że pokolenie ludzi młodych, które aktualnie podejmuje decyzje na rynku pracy, nawet jeżeli uwzględni w swojej przyszłej karierze bycie przedsiębiorcą – nie jest (paradoksalnie) przedsiębiorcze. Przedsiębiorca powinien być pracowity, zaan-

gażowany, skłonny do poświęceń. Młode pokolenie jest natomiast „zapatrzone w siebie, narcystyczne i uwiedzione przez konsumpcjonizm – główną siłą napędową współczesnego kapitalizmu. Oczekują szybkich efektów – chcą mieć wszystko i szybko. Tymczasem przedsiębiorcy potrzebna jest dyscyplina [...], kreatywność, pracowitość. Na sukces musi często cierpliwie czekać nawet kilka lat. Natomiast wyobrażenie dzisiejszej młodzieży o pracowitości i wyrzeczeniach wyczerpuje się na trudach związanych ze zdobywaniem wykształcenia”¹⁶. Na korzyść ludzi młodych przemawia fakt, że znają swoją wartość, są pewni siebie i są skłonni do podejmowania ryzyka.

Aby młodzi ludzie chcieli angażować się w podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej, należy ich do tego przygotować. Bardzo ważną rolę odgrywa w tym środowisko rodzinne. Rodzice od najmłodszych lat powinni „wychowywać dzieci w duchu przedsiębiorczości”, powinni uczyć je trudnej sztuki wydawania, gospodarowania pieniędzmi, a także zarabiania, oszczędzania, samodzielności w podejmowaniu decyzji, ducha zapobiegliwości i gospodarności¹⁷. Niezbędne są także rozwiązania systemowe, które będą wspierać wszystkich tych, którzy zdecydowali się na trud bycia przedsiębiorcą.

6. ZAKOŃCZENIE

W opracowaniu starano się zaprezentować trudną sytuację ludzi młodych na rynku pracy. Wykorzystano w tym celu informacje dotyczące tego zagadnienia, a odnoszące się do UE, Polski, województwa podkarpackiego. Przeprowadzone na potrzeby opracowania badania własne potwierdzają, że sytuacja ludzi młodych jest bardzo zła, czują się oni dyskryminowani, a wymagania pracodawców często są niemożliwe do spełnienia przez nich. Brak pracy dla młodych ludzi planujących swoją zawodową i prywatną przyszłość jest ogromnie frustrujący – z tego powodu bardzo wielu z nich w poszukiwaniu zatrudnienia decyduje się na emigrację (potwierdza to aż 78% badanych). Gospodarka kraju traci w ten sposób ogromny potencjał aktywnych, pełnych zapału osób, które pracują w obcym kraju.

Bardzo niekorzystne jest także to, że trudna sytuacja młodych ludzi na rynku pracy powoduje, że coraz częściej podchodzą oni bardzo pragmatycznie do życia i własnej kariery – nie wybierają zawodu, który zapewni im samorealizację, spełnienie, umożliwi realizację pasji, zainteresowań, ale taki, który zagwarantuje środki utrzymania dla siebie i rodziny. Nie jest to pozytywne zjawisko – dobry, zaangażowany w pracę pracownik musi kochać to, co robi, praca powinna być zgodna z jego zainteresowaniami i aspiracjami.

¹⁶ S. Wendziuk, *Trzeba pobudzać przedsiębiorczość młodzieży*, www.kariera.pb.pl (dostęp: 16.09.2013).

¹⁷ Psychologowie podkreślają, że wychowując dzieci w duchu przedsiębiorczości, **nie należy**: (1) dawać pieniędzy za wykonywanie przez dziecko ich obowiązków (np. wyrzucanie śmieci, sprzątanie pokoju); (2) płacić za dobre stopnie w szkole; (3) dawać, zwłaszcza małym dzieciom, zbyt dużych kwot; (4) dawać dodatkowych kwot tylko dlatego, że dziecko wydało już posiadane oszczędności (nie uczy to gospodarności); (5) zabraniać samodzielnego finansowania drobnych zachcianek, takich jak lody, lizaki; (6) narzucać w każdym przypadku własnego zdania w kwestii wydawania pieniędzy; (7) wypłacać kieszonkowego w razie, gdy dziecko dopuszcza się poważnych wykroczeń, na przykład wagarowania; (8) wstrzymywać kieszonkowego za słabe stopnie, gdyż może to pogłębić problemy dziecka; (9) zabraniać dziecku zarabiania pieniędzy przez podejmowanie różnych drobnych prac, dostosowanych jednak do jego możliwości (np. roznoszenie ulotek, podlewanie u kogoś kwiatków itp.). H. Bieniok, *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych młodzieży w rodzinie, szkole, uczelni*, fundacja.edu.pl/przedsiębiorczość/_referaty/sesja_IIIa/23.pdf (dostęp: 16.09.2013).

LITERATURA

- [1] forsal.pl
- [2] fundacja.edu.pl/przedsiębiorczość/_referaty/sesja_IIIa/23.pdf.
- [3] <http://eurofund.europa.eu>.
- [4] <http://polska.newsweek.pl/eurobarometr--mlodzi-polacy-nie-angazuja-sie-w-wolontariat,76828,1,1.html>.
- [5] http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,13874661,To_nie_jest_swiat_dla_mlodych_ludzi_html.
- [6] <http://www.biuletynmigracyjny.uw.edu.pl/38-pazdziernik-listopad-2012/na-wyspach-wciaz-kroluja-matki-polki>.
- [7] http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/em0054_pl.htm.
- [8] Pańków M., *Młodzi na rynku pracy. Raport z badania*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2012.
- [9] Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, wyd. 2, C.H. Beck, Warszawa 2013.
- [10] *Regionalne aspekty rynku pracy*, red. A. Organiściak-Krzykowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie, Warszawa-Olsztyn 2011.
- [11] www.kariera.pb.pl.
- [12] *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, red. J. Bogdaniecki, W. Piotrowski, PWE, Warszawa 2013.

ANALYSIS OF THE SITUATION OF YOUNG PEOPLE IN THE LABOUR MARKET – THEORETICAL CONSIDERATIONS AND EMPIRICAL RESEARCH

The main reason of the study was to present the situation of young people in the Polish labor market. This situation is very unfavorable. Young people, even though they are well educated, they are discriminated against because of their age and lack of professional experience. They are employed reluctantly and employers who choose them to employ, they usually choose temporary contracts which offer very low (minimum) wages. All of that means that this group is threatened by high level of unemployment, associated with this exclusion and poverty. Unfortunately, nowadays even higher education does not guarantee a good job. Moreover, in this case it a negative regularity can be noted – the younger and better educated group, the worse labor market situation they have. Well-educated and active young people very often make decision to go abroad in searching of employment. The effects of excessive emigration of young people are very negative, for them and for the region where they live and work as well, and for the economy of the whole country, which loses a great potential. In the context of a very difficult situation of young people in the labor market, it seems to be very important to promote entrepreneurial career. It could calm down the tensions inn the labor market and improved the situation in this age group, and also can help to reduce the level of unemployment. Theoretical considerations about the situation of young people in the labor market has been supported by studies of the authors, conducted among 150 young people from the Podkarpacie province.

Keywords: young people, discrimination, unemployment, emigration

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.54

Tekst złożono w redakcji: październik 2014

Przyjęto do druku: styczeń 2015

Anna PRUSAK¹
Gene ROWE²
Jacek STROJNY³

IS GMO “SUSTAINABLE”? A REVIEW OF THE ENVIRONMENTAL RISKS OF GM PLANTS IN COMPARISON WITH CONVENTIONAL AND ORGANIC CROPS

The present paper aims to review and discuss potential and existing risks of GM crops to the environment, in comparison with organic and conventional agriculture. The review of over 30 relevant papers on the environmental effects of modern agriculture allowed us to define five main sources of risks, namely: 1) Pollution by synthetic fertilizers and pesticides, 2) Exploitation of marginal lands and protection of natural habitats, 3) Gene flow, invasiveness and “superweeds”, 4) Impact on non-target species, particularly pollinators, 5) Biodiversity of crops and wildlife. Although these effects are typically considered with respect to GM crops, the paper compares them with conventional and organic systems. The review shows that each factor, except for the “Gene flow, invasiveness and superweeds” (which is a risk specific to GM crops), may have positive and negative effect dependent on the breeding method. For example, conventional crops require the use of a large amount of synthetic fertilizers and pesticides, unlike organic crops, while GM agriculture reduces the use of pesticides. Moreover, some risks typically associated with transgenic crops, i.e. decrease of genetic biodiversity, may also arise from conventional agriculture. The paper concludes that there is no perfect agricultural option and trade-offs are needed to satisfy the need for sustainability.

Keywords: GMO, sustainability, environmental risks, food production

1. INTRODUCTION

It is not possible to discuss environmental effects of agriculture without referring to “sustainability”. The term “sustainable agriculture”, “sustainable farming” or “sustainable agricultural development” is an important contemporary issue in animal and plant production addressed by many institutions and politicians⁴. The concept of agricultural sustainability was originally defined by the Food, Agriculture, Conservation, and Trade Act of 1990 (FACTA) as an “...integrated system of plant and animal production having a site-specific application...”. Under the law, this system should fulfill several long term objectives, notably: “...satisfy human food and fiber needs; enhance environmental quality and the natural resource base upon which the agricultural economy depends; make the most efficient use of nonrenewable re-

¹ PhD Anna Prusak, Department of Quality Management, Krakow University of Economics, Krakow, Rakowicka St. 27, 31-510 Krakow, Poland; e-mail: anna.prusak@uek.krakow.pl, phone: +48 12 293 7516.

² PhD Gene Rowe, Gene Rowe Evaluations, 12 Wellington Road, Norwich, UK; e-mail: generowe00@gmail.com, phone: +44 1603 492117.

³ PhD Jacek Strojny, Department of Economics, Rzeszow University of Technology, Rzeszow, Powstancow Warszawy Av., 35-959 Rzeszow, jstrojny@prz.edu.pl, phone: +48 17 865 1403 (corresponding author).

⁴ W. Wagner, *Sustainable agriculture: how to sustain a production system in a changing environment*, “International Journal for Parasitology” 29/1 (1999), p. 1–5.

sources and on-farm resources and integrate, where appropriate, natural biological cycles and controls; sustain the economic viability of farm operations; and enhance the quality of life for farmers and society as a whole...⁵. A sustainable agricultural system should be therefore "...resource-conserving, socially supportive, commercially competitive and environmentally sound..."⁶, producing abundant and wholesome food without polluting the environment or depleting natural resources, and also being in line with socio-economic values⁷.

There are four types of farming systems usually reported with respect to sustainability, that is: (i) conventional, (ii) organic, (iii) integrated, and (iv) transgenic. In addition, a direct drilling system is also referenced in some studies⁸. The term "conventional" refers to an industrialized agricultural production, highly mechanized, promoting monocultures and using synthetic inputs such as chemical fertilizers and pesticides, aiming at maximum productivity and profitability⁹. In other words, the conventional model considers farms as factories and plants or animals as production units¹⁰. "Organic" (also called "ecological" in some countries) agriculture is described as a method encouraging the use of renewable resources and biodiversity, without artificial fertilizers, herbicides and pesticides, and without the use of genetically modified organisms (GMOs)¹¹. "Integrated" systems postulate minimization of the use of synthetic fertilizers and pesticides, while supporting crop rotation as a natural method to improve crop productivity¹². The fourth model is "transgenic" or "biotechnology" agriculture, based on the use of genetically modified organisms (GMOs).

The economic aspects of sustainability of conventional versus organic and integrated crops have been explored quite frequently¹³. These studies were based on the analysis of economic and environmental trade-offs between different agricultural systems, taking into account local conditions. A debate concerning the level to which an agricultural method is at the same time economically viable, able to provide plentiful, safe and nutritious food and offers maximum protection for natural ecosystems, becomes even more complex if transgenic agriculture is taken into consideration. The use of GM organisms in agriculture, especially for food and feed use, has become the subject of an intense debate, particularly in Europe¹⁴. Transgenic agricul-

⁵ www.nal.usda.gov.

⁶ John Ikerd, quoted by Dueterhaus, 1990, p. 4. in: Sustainability's Promise, *Journal of Soil and Water Conservation* (Jan.-Feb. 1990) 45 (1): p.4

⁷ Earles, 2005 Sustainable agriculture: An Introduction. [Internet]. ATTRA. <<http://attra.ncat.org/attra-pub/summaries/sustagintro.html>>. [Accessed 11th April 2008]

⁸ Champeil, A, Fourbet, J, Doré, T and Rossignol, L (2004) Influence of cropping system on Fusarium head blight and mycotoxin levels in winter wheat. *Crop Protection*, 23 (6): 531-537

⁹ Eicher, 2003 Organic Agriculture. A Glossary of Terms for Farmers and Gardeners. [Internet]. University of California Cooperative Extension <<http://www.cehumboldt.ucdavis.edu/files/8286.pdf>>. [Accessed 11th April 2008]

¹⁰ Ikerd, 1993 The need for a system approach to sustainable agriculture. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 46 (1-4): 147-160

¹¹ Eicher, 2003 *op. cit.*

¹² Pacini, C, Wossink, A, Giesen, G, Vazzana, C and Huirne, R (2003) Evaluation of sustainability of organic, integrated and conventional farming systems: a farm and field-scale analysis. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 95 (1): 273-288

¹³ Andow & Hidaka, 1998 Yield loss in conventional and natural rice farming systems. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 70 (2-3): 151-158; Clark et al, 1999, Nitrogen, weeds and water as yield-limiting factors in conventional, low-input, and organic tomato systems. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 73 (3):151-158

¹⁴ M. Finucane, J. Holup, *Psychosocial and cultural factors affecting the perceived risk of genetically modified food: an overview of the literature*, "Social Sci. Medicine" 2005/60, p. 1603-1612; S. Noussair, *Do consumers really refuse to buy genetically modified food?*, "Econom. J." 114/1 (2004), p. 102-120; L. Pelizzoni, *Democ-*

tural technology was initially promoted as an option that allows avoiding environmental pressures created by conventional agriculture, while maintaining its high productivity¹⁵. Yet, the unknown plausible effects of GM crops on health and the environment quickly generated a global conflict-ridden debate across countries¹⁶. The controversy surrounding GM crops has been reported in the mass media, scientific papers and quasi-scientific publications available online (e.g. *50 Harmful Effects of Genetically Modified Foods*, 2000; *Communication Guide to Improving Understanding of Food Biotechnology*, 2001; *InterAcademy Panel Initiative on Genetically Modified Organisms*, 2006).

The aim of the present paper is to review and discuss potential and existing risks of GM crops to the environment, in comparison with other agricultural methods such as organic and conventional. The review is based on the assumption that “no method is perfectly sustainable” and trade-offs are needed to decide which agricultural system is optimal for a given region. Thus, to obtain a full picture, we would need to consider the health and economic impact of these crops, which have been the subject of other studies¹⁷.

2. MATERIALS AND SCOPE OF THE STUDY

The main objective of this paper is to review existing knowledge on the environmental impact of genetically modified crops. Factors influencing the environment have been identified based on definitions of “sustainability” and Environmental Impact Assessment (EIA). EIA is based on the Cartagena Protocol on Biosafety and provides a safety assessment framework for particular realizations of biotechnology¹⁸. Factors influencing the environment have been the subject of many studies. Relevant publications have been retrieved from national and international databases. These were mainly in English, but we also included several Polish articles.

In this paper, we review potential and existing risks of biotechnology crops to the environment, in comparison with other plant breeding methods such as organic and conventional agriculture. The term “risk” is mainly associated with negative events, being defined as, for example, “the possibility that an undesirable state of reality may occur”¹⁹, or “the probability and consequences of adverse events”²⁰. Subsequently, risk management is “...the process of weighting policy alternatives to accept, minimize or reduce assessed risks and to select and implement appropriate options...”²¹. Nevertheless, in this paper we decided to consider “risk” and “risk management” from a broader perspective, taking into account also benefits and opportunities. Factors that are the sources of different environmental risks include five categories: 1) Pollution by synthetic fertilizers and pesticides, 2) Exploitation of marginal lands and pro-

racy and the governance of uncertainty. *The case of agricultural gene technologies*, “J. Hazard. Materials” 2001/86, p. 205–222.

¹⁵ Levidow & Boschert, 2008 Coexistence or contradiction? GM crops versus alternative agricultures in Europe. *Geoforum*, 39 (1): 174–190

¹⁶ L. Pelizzoni, *op. cit.*

¹⁷ E.g. Prusak A., Schlegel-Zawadzka M., *Food health quality of genetically modified crops – review of risks and benefits*, “Military Pharmacy and Medicine” 2013/VI-2, p. 13–18.

¹⁸ Linacre et al, 2006 Strategic environmental assessment for genetically modified organisms. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 24 (1): 35–43

¹⁹ Renn 1992 Risk communication: towards a rational discourse with the public. *Journal of Hazardous Materials*, 29: 465–519

²⁰ Slovic 2001 The risk game. *Journal of Hazardous Materials*, 86 (1-3): 17–24

²¹ FAO/WHO, 1995 Application of risk analysis to food standards issues. Report on the joint FAO/WHO expert consultation, Geneva, Switzerland, 13–17 March 1995

tection of natural habitats, 3) Gene flow, invasiveness and “superweeds”, 4) Impact on non-target species, particularly pollinators, 5) Biodiversity of crops and wildlife.

3. REVIEW OF THE INFLUENCES OF GM, CONVENTIONAL AND ORGANIC AGRICULTURE ON ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY

This section provides a description of the environmental factors with respect to conventional, organic and GM (transgenic) crops. These factors address GM traits such as herbicide tolerance and Bt-resistance and their positive and negative effects on the environment, in comparison with conventional and organic crops. Importantly, environmental effects should be discussed in the context of sustainability. The term “sustainable” refers to enhancing and preserving environmental quality and natural resources, which also satisfy human needs and improve the quality of life. Therefore, health and economic aspects of each agricultural production method should be also taken into consideration, and they have been addressed in other papers²².

3.1. Pollution by synthetic fertilizers and pesticides

Besides the health risk, excessive use of synthetic inputs in conventional breeding affects the environment. Studies conducted in many countries have detected pesticide residues in environmental samples including soil, water and plants²³. Thus, transgenic agriculture is considered as the only economically viable alternative to conventional methods in reducing environmental (and dietary) exposure to pesticide residues. Two applications, most common in transgenic agriculture, determine the possibility of reduced use of synthetic chemicals in plant production: herbicide tolerance and insect resistance (Bt). Herbicide resistant plants contain a gene which protects the crop against harmful effects of weed killers. They can be sprayed with low amount of the specific herbicide which kills only the weeds but not the crop. Insect resistant (Bt) plants contain a gene isolated from the microorganism *Bacillus thuringiensis*, producing an insect-killing toxin. This modification allows the plants to produce their own toxin, so there is no more need to spray the crop²⁴. The advantages resulted from reduced spray of herbicides and insecticides carry enormous potential for keeping natural environment unpolluted. It was estimated that the cultivation of GM soybean, canola, cotton and maize reduced pesticide use by 22.3 million kg of formulated product²⁵.

3.2. Exploitation of marginal lands and protection of natural habitats

One of the major threats to natural environment is habitat loss due to the conversion of natural ecosystems to farmlands in response to growing food demand²⁶. In addition to crops re-

²² E.g. A. Prusak, M. Schlegel-Zawadzka, *op. cit.*

²³ E.g. Prudente et al, 2007 Persistent Toxic Substances in the Philippine Environment. *Developments in Environmental Sciences*, 7: 559-585; Gui et al, 2008 Development of a one-step strip for the detection of triazophos residues in environmental samples. *Analytical Biochemistry*, In Press, Uncorrected Proof, Available online 14 March 2008

²⁴ J. van den Bergh, J. Holley, *An environmental-economic assessment of genetic modification of agricultural crops*, “Futures” 34/9–10 (2002), p. 807–822.

²⁵ Phipps & Park, 2002 Environmental benefits of genetically modified crops: global and European perspectives on their ability to reduce pesticide use. *Journal of Animal and Feed Sciences*, 11: 1-18 in: Conner, Glare & Nap, 2003 The release of genetically modified crops into the environment. Part II: Overview of ecological assessment. *The Plant Journal*, 33: 19-46

²⁶ Tilman et al, 2001 Diversity and Productivity in a Long-Term Grassland Experiment. *Science*, 294 (5543): 843-845

sistant to insects and herbicides, transgenic technology may produce plants resistant to abiotic stresses, such as dry, salty or acidic soils. Not only is this a major benefit for developing countries since most of these are located in arid regions²⁷, but this also represents a less soil-invasive alternative to conventional crops²⁸, i.e. prevents soil erosion. The possibility of adaptation of marginal lands for farming purposes may therefore reduce the conversion of natural habitats, such as forests and grasslands, into croplands. However, due to the fact that such transgenic improvement involves polygenic traits, the progress in developing such plants is rather slow²⁹.

3.3. Gene flow, invasiveness and “superweeds”

Gene flow between different species and spontaneous hybridization of cultivated crops with weedy relatives was documented a long time ago by Darwin (1876)³⁰. Extensive evidence of the capacity of cultivated crops to transfer their genetic material to wild varieties has been discussed by Ellstrand et al.³¹, who found that the spontaneous gene flow between crops and their wild relatives happens quite frequently. Subsequently, if transgenes express resistance to pests, diseases or environmental stresses, their introgression into weedy relatives of crops may improve particular fitness of the weed³². This may lead to creation of a “superweed” resistant to herbicides and difficult to fight off. In the case of Bt insect resistance crops, a transgenic toxin Bt persists in the soil for at least 18 months and can be transported to wild plants generating mutant weeds, which are resistant to pests³³. The GM oilseed rape raises perhaps the most controversy, as it hybridizes rather easily with other varieties³⁴, and is characterized by high seed losses before and during harvest³⁵. A UK study led by the Centre for Ecology and Hydrology revealed that genetically modified oilseed rape crosses with a distantly related wild plant (charlock) and creates a tough herbicide-resistant strain. Such cross-fertilization had been previously discarded by the environmental experts as virtually impossible³⁶. For the above reasons, there are concerns that GM crops may invade natural environments and that the potential spread of transgenes will be difficult to manage. Gaugitsch defined “invasiveness” as “...the result of interaction between a (hybrid) species and the ecosystem...”³⁷, emphasizing that its parameters cannot be reasonably assessed by analyzing the traits of a plant alone with-

²⁷ Bursens & Montagu, 1999 Why do we need genetically modified plants?. In: *Highlights in European Plant Biotechnology Research and Technology Transfer*. Proceedings of the Second European Conference on Plant Biotechnology, Rome, Italy, 7-9 June 1999

²⁸ Mannion, 1995 Agriculture, environment and biotechnology. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 53 (1): 31-45

²⁹ J. van den Bergh, J. Holley, *op. cit.*

³⁰ In: Conner, Glare & Nap, 2003 *op.cit.*

³¹ Ellstrand et al, 1999 Gene flow and introgression from domesticated plants into their wild relatives. *Annual Review of Ecological Systems*, 30: 539-563

³² *Ibidem*

³³ Lappe & Bailey 1998 *Against the Grain: Biotechnology and the Corporate Takeover of your Food*. Monroe, ME: Common Courage Press

³⁴ Gaugitsch, 2002 Experience with environmental issues in GM crop production and the likely future scenarios. *Toxicology Letters*, 127: 351-357

³⁵ Price et al, 1996 Seed losses on commercial harvesting of oilseed rape. *Journal of Agricultural Engineering Research*, 65: 183-191; Gruber et al, 2005 Life cycle and potential gene flow of volunteer oilseed rape in different tillage systems. *Weed Research*, 45: 83-93

³⁶ Brown, 2005 in *The Guardian*, 25th July GM crops created superweed. *The Guardian*, 25th July

³⁷ Gaugitsch (2002), p. 354. Experience with environmental issues in GM crop production and the likely future scenarios. *Toxicology Letters*, 127: 351-357

out considering the adjacent agricultural practice. Conner, Glare & Nap³⁸ associated “invasiveness” of transgenic plants with “weediness”, suggesting that the release of GM crops may result in such plants gaining weedy characteristics and becoming agricultural weeds, difficult to fight off. Nonetheless, herbicide-resistant cultivars were also developed through conventional methods, but there was no increase of survival and spread of weeds³⁹. It is estimated that the probability of gaining herbicide tolerance and invasiveness is no different for GM and non-GM crops⁴⁰. Obviously, this potential threat should be managed, but from a perspective of agricultural strategy rather than being attributed to GM crops⁴¹. There are a number of containment strategies to help minimize or avoid gene dispersal, either already used or under development. The simplest one is to avoid growing transgenic crops near sexually-compatible wild relatives and crop rotation⁴². Specific timing and implementation of tillage system are also recommended⁴³. However, even if the resistance is developed, this works only for one specific herbicide, so there is always possibility to apply another⁴⁴.

3.4. Impact on non-target species, particularly pollinators (i.e. bees)

Bt is a bacterial toxin derived from soil bacteria *Bacillus thuringiensis*, producing proteins that are toxic to insects. Due to a high genetic diversity of these toxins and a limited spectrum of their activity, each toxin is active against a narrow number of insect families. However, this specificity works towards whole lepidopteran insect groups rather than towards single pests. Thus, there is concern that any non-target species from the same group may be affected, including beneficial insects⁴⁵. Accordingly, evidence was produced that Bt pollen may harm monarch butterfly larvae and the bee population. It was reported that butterfly larvae died after a few days of eating milkweeds dusted with pollen from transgenic maize, whereas none of the larvae exposed to conventional pollen died⁴⁶. Similar results were obtained by Jesse & Obrycki⁴⁷. Contrary to the former, who conducted a laboratory experiment where milkweed leaves were sprinkled with the Bt-pollen, they placed potted milkweeds in cornfields so that the Bt pollen could be deposited naturally. Nonetheless, this evidence was contradicted by large scale follow-up research, conducted by a team of 26 scientists including the aforementioned authors who initially spread the controversy⁴⁸. A similar study on Bt cotton in China

³⁸ Conner, Glare & Nap (2003) op.cit.

³⁹ (Conner & Field, 1995) Herbicide-resistant crops: A new approach to an old problem or a radical new tool? In: McLean, G and Evand, G (Eds) *Herbicide-resistant crops and pastures in Australian farming systems*. Canberra: Bureau of Resource Sciences: 53-71

⁴⁰ (Morris, 2006) EU biotech crop regulations and environmental risk: a case of the emperor’s new clothes? *Trends in Biotechnology*, 25 (1): 2-6

⁴¹ (Dale, 1994) Potential for the environmental impact of transgenic crops. *Nature Biotechnology*, 20: 567-574

⁴² (Pew Initiative on Food and Biotechnology, 2003) Have Transgenes, Will Travel: Issues Raised by Gene Flow From Genetically Engineered Crops [Internet]. The Pew Charitable Trusts. <http://www.pewtrusts.org/our_work_detail.aspx?id=442>. [Accessed April 2008]

⁴³ (Gruber, Pekrun & Claupen, 2004) Population dynamics of volunteer oilseed rape (*Brassica napus* L.) affected by tillage. *European Journal of Agronomy*, 20 (4): 351-361

⁴⁴ T. Twardowski, J. Zimny, A. Twardowska, *Biobezpieczeństwo biotechnologii*, 1st edition, Edytor, Poznań 2003.

⁴⁵ (Conner, Glare & Nap, 2003) op.cit.

⁴⁶ (Losey, Rayor & Carter, 1999) Transgenic pollen harms monarch larvae. *Nature*, 399: 214

⁴⁷ Jesse & Obrycki (2000) Field deposition of Bt transgenic corn pollen: lethal effects on the monarch butterfly. *Oecologia*, 125: 241-248

⁴⁸ (Pew Initiative on Food and Biotechnology, 2002) Three Years Later: Genetically Engineered Corn and the Monarch Butterfly Controversy [Internet]. The Pew Charitable Trusts <http://www.pewtrusts.org/our_work_detail.aspx?id=442>. [Accessed April 2008]

also excluded eco-toxicity of this plant⁴⁹. To further contradict the disastrous scenario, a Mexico observation revealed that in 2000, only 28 million monarch species hibernated in their usual habitats, while in 2001 this increased up to 100 million in the same habitat⁵⁰. This optimistic change has been attributed to Bt-cotton, allowing reduction of pesticide use by 1 million liter per year in just the Southern part of the US. Another concern was that transgenic plants may decrease the health and population of bees. GM crops were blamed as one of the major reasons for the mysterious decimation of bee populations in the US and Germany⁵¹. Consequently, numerous independent experiments were carried out, in which honeybees were fed with different types of purified Bt protein, in concentrations largely exceeding their normal levels in GM crops such as maize and cotton⁵². Similar test was conducted on bumblebees⁵³. None of these studies detected the slightest direct or indirect harmful effect on honeybee or bumblebee populations. Similarly, no risk to bees from herbicide tolerant oilseed rape has been identified⁵⁴.

3.5. Biodiversity of crops and wildlife

Over recent decades, Europe has witnessed a considerable decline in the range and quantity of many species associated with agriculture. This fact questions the sustainability of conventional farming with respect to maintenance of biodiversity⁵⁵. The Convention on Biological Diversity (CBD) defines biodiversity as “...the variability among living organisms from all sources [...]; this includes diversity within species, between species and ecosystems...”⁵⁶. It is useful at this point to distinguish between agro-biodiversity and biodiversity at large (the natural environment)⁵⁷. Agro-biodiversity is a narrower term covering all components of biodiversity in agro-ecosystems that are vital to sustain its key functions, structures and processes, such as crops, livestock, wild relatives, pollinators and pests, *inter alia*⁵⁸. In this manner, wild rela-

⁴⁹ (Wu, Peng & Jia, 2003) What we have learnt on. impacts of Bt cotton on non-target organisms in China. *Journal of Economic Entomology*, 95: 826-831

⁵⁰ (Pew Initiative on Food and Biotechnology, 2002) *op.cit.*

⁵¹ (Latsch, 2007 in De Spiegel, 22nd March. Are GM Crops Killing Bees? De Spiegel, 22nd March

⁵² (e.g. Arpaia 1996 Ecological impact of Bt-transgenic plants: 1. Assessing possible effects of cryIIIB toxin on honey bee (*Apis mellifera* L.) colonies. *J. Genet. Breed.* 50: 315-319; Malone et al, 1999 Effects of a *Bacillus thuringiensis* toxin, two *Bacillus thuringiensis* biopesticide formulations, and a soybean trypsin inhibitor on honey bee (*Apis mellifera* L.) survival and food consumption. *Apidologie*, 30 (6): 465-473; Malone & Pham-Delègue, 2001 Effects of transgene products on honey bees (*Apis mellifera*) and bumblebees (*Bombus* sp.). *Apidologie*, 32: 287-304, Malone, L and Pham-Delègue, M (2002) Using proteins to assess the potential impacts of genetically modified plants on honey bees. In: Devillers, J and Pham-Delègue, M (Eds.) *Honey bees: estimating the environmental impact of chemicals*. London, UK: Taylor & Francis: 290-311; Malone, 2004 Potential effects of GM crops on honey bee health. *Bee World*, 85: 29-36; O'Callaghan et al, 2005 Effects of plants genetically modified for insect resistance on non-target organisms. *Annual Review of Entomology*, 50: 271-292; Sanvido 2006 Ecological impacts of genetically modified crops. Experiences from ten years of experimental field research and commercial cultivation. ART-Schriftenreihe Nr. 01, Agroscope Reckenholz-Tänikon Research Station ART, Switzerland

⁵³ Morandin & Winston 2003, Effects of novel pesticides on bumble bee (Hymenoptera: Apidae) colony health and foraging ability. *Environmental Entomology*, 32 (3): 555-563

⁵⁴ (Huang et al, 2004) Field and semifield evaluation of impacts of transgenic canola pollen on survival and development of worker honey bees. *Journal of Economic Entomology*, 97:1517-1523

⁵⁵ (Hole et al, 2005) Does organic farming benefit biodiversity? *Biological Conservation*, 122 (1): 113-130

⁵⁶ (United Nations, 1993 Documents adopted by the Conference, UN sales no. E.93.I.8, United Nations, New York in: Spangenberg, 2007 Biodiversity pressure and the driving forces behind. *Ecological Economics*, 61: 146-158

⁵⁷ (Conner, Glare & Nap, 2003) *op.cit.*

⁵⁸ (Wood & Lenne, 1999) *Agrobiodiversity: Characterization, Utilization and Management*. Wallingford: CABI

tives of crop plants are a source of gene spectrum for domesticated plants, and vice versa⁵⁹. There is evidence for plant species richness being significantly higher on organic than conventional farms, due mainly to the elimination of synthetic pesticides and fertilizers from breeding practices, as well as maximum protection of non-cropped habitats⁶⁰. This implies that organic farming is a potential cure for the reported loss of biodiversity and as such it is promoted through the EU and national subsidy payments⁶¹. With relation to transgenic crops, “biological GMO pollution” has been recognized as one of the 11 environmental “pressures” of biodiversity commonplace in almost all EU countries⁶². The key issue is to consider whether GM crops pose threats to biodiversity that are qualitatively and quantitatively different from conventional crops⁶³. The main concern associated with the impact of transgenic crops on biodiversity is that biotechnology develops seeds by restricting genetic diversity to obtain uniform and predictable results. Thus, genetically modified plants may increase the homogeneity of croplands and reduce crop diversity⁶⁴. This threat has been also pinpointed by FAO/WHO⁶⁵. Conversely, it is highlighted that loss of biodiversity is not something specific to GM plants. Conventional agriculture is largely based on genetically narrow populations of uniform hybrids, therefore constituting a much bigger problem than transgenes⁶⁶. Moreover, given the scenario of potential loss of genetic pool in the ecosystems, all varieties are present in gene banks that can replenish the system⁶⁷.

4. SUMMARY AND CONCLUSIONS

This paper has aimed at reviewing the existing literature on the possible environmental effects of modern agricultural methods, and to compare these effects with respect to transgenic, conventional and organic agriculture. The review started from the assumption that it is not possible to elaborate on the environmental effects of these agricultural methods without referring to “sustainability” or “sustainable agricultural development”. Table 1 summarizes the results of the review. Five environmental effects have been presented, namely: 1) Pollution by synthetic fertilizers and pesticides, 2) Exploitation of marginal lands and protection of natural habitats, 3) Gene flow, invasiveness and “superweeds”, 4) Impact on non-target species, particularly pollinators, 5) Biodiversity of crops and wildlife, with respect to positive and negative impacts from conventional, organic and transgenic agriculture. Although these effects are usually discussed with respect to transgenic crops, we compare them with conventional and organic systems.

⁵⁹ J. van den Bergh, J. Holley, *op. cit.*

⁶⁰ (Hyvönen et al, 2003 Weed species diversity and community composition in organic and conventional cropping of spring cereals. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 97(1-3): 131-149; Manhoudt, Visser & de Snoo, 2007) Management regimes and farming practices enhancing plant species richness on ditch banks. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 119(3-4): 353-358

⁶¹ Hole et al, 2005) *op.cit.*

⁶² (Spangenberg, 2007) Biodiversity pressure and the driving forces behind. *Ecological Economics*, 61: 146-158

⁶³ (Conner, Glare & Nap, 2003) *op.cit.*

⁶⁴ (Witcombe, 1999) Do farmer-participatory methods apply more to high potential areas than to marginal ones? *Outlook on Agriculture*, 28

⁶⁵ FAO/WHO (2001) Codex Alimentarius: HACCP System and Guidelines for its Application. Food Hygiene Basic Texts, FAO/WHO, Rome 2001

⁶⁶ (Louwaars et al, 2002) The Biosafety Files, a new link in biosafety information. *Biotechnology and Development Monitor*, 49: 13-14

⁶⁷ (Conner, Glare & Nap, 2003) *op.cit.*

Table 1. Summary on environmental factors from conventional, organic and transgenic agriculture

ENVIRONMENTAL EFFECTS	Farming systems and examples of the environmental effects		
	CONVENTIONAL	ORGANIC	TRANSGENIC
Pollution by synthetic fertilizers and pesticides	Negative: Increasing pollution by synthetic fertilizers and pesticides	Positive: Reduced pollution by synthetic fertilizers and pesticides	Positive: Reduced pollution by synthetic fertilizers and pesticides
Conservation of soils and natural habitats	Negative: Pollution of soils by synthetic fertilizers and pesticides with increasing invasion to natural ecosystems	Positive: Sympathetic soil management, protection of natural ecosystems	Positive: Possibility to use marginal lands for farming purposes, allowing avoidance of converting natural habitats into farmlands
Gene flow, invasiveness and super weeds	Negative: Transfer of herbicide tolerance to wild relatives of cultivated plants or invasiveness, and creation of weeds resistant to herbicides	Positive: No risk of creation of superweeds	Negative: Creation of weeds resistant to herbicides
Impact on non-target species, especially pollinators	Negative: Extensive use of pesticides may be harmful to pollinators	Positive: Reduced use of pesticides protects pollinator populations	Positive: Reduced use of pesticides protects pollinator populations Negative: Inherent bacterial toxin Bt harmful to monarch butterfly and bees
Biodiversity of crops and wildlife	Negative: Reduced genetic diversity of seeds – promotes monocultures	Positive: Protection of biodiversity due to elimination of pesticides and protection of natural habitats	Negative: Reduced genetic diversity of seeds – promotes monocultures

The review shows that conventional farming is definitely “negative” to the environment, while organic agriculture presents only positive effects. Each factor, except for the “Gene flow, invasiveness and superweeds”, may have a positive and negative side dependent on the farming system. For example, conventional crops require the use of a large amount of synthetic fertilizers and pesticides, while organic and GM systems reduce the need for it. It is also worthy to note that some risks typically associated with transgenic crops, i.e. decline in genetic biodiversity, may be also inherent in conventional agriculture. From the environmental point of view, the organic system seems the most “sustainable”, as it is free of negative effects of transgenic and conventional farming systems. On the other hand, it may not satisfy the growing demand for food. In order to state whether one or another agricultural system is “sustainable”, we need to consider its health and economic impact, which have been subjects of other studies.

However, it would be too simple to assume that GMO is placed somewhere between the organic and conventional production in terms of sustainability and environmental effects. In addition, since there is uncertainty about the future effects of GMO, a systematic risk analysis is needed, addressing all potential and existing effects not only to the environment, but also to human health. Moreover, it also requires consideration of the consumer concerns about biotechnology⁶⁸.

REFERENCES

- [1] 97/618/EC, Commission Recommendation of 29 July 1997 concerning the scientific aspects and the presentation of information necessary to support applications for the placing on the market of novel foods and novel food ingredients and the preparation of initial assessment reports under Regulation (EC) No 258/97 of the European Parliament and of the Council (Text with EEA relevance)
- [2] Al-Babili S., Beyer P., *Golden Rice – five years on the road – five years to go?*, “Trends in Plant Science” 10/12 (2005), p. 565–573.
- [3] Anderson D., *Biotechnology Risks Management: The Case of Genetically Modified Organisms (GMOs)*, “CPCU Journal” 2001.
- [4] Bertolla F., Simonet P., *Horizontal gene transfers in the environment: natural transformation as a putative process for gene transfers between transgenic plants and microorganisms*, “Res. Microbiol.” 150/6 (1999), p. 375–384.
- [5] Celec P., Kukuckova M., Renczesova et al., *Biological and biomedical aspects of genetically modified food*, “Biomed Pharmacother” 2005/59, p. 531–540.
- [6] Commission Regulation (EC), No 641/2004 of 6 April 2004 on detailed rules for the implementation of Regulation (EC) No 1829/2003 of the European Parliament and of the Council as regards the application for the authorisation of new genetically modified food and feed, the notification of existing products and adventitious or technically unavoidable presence of genetically modified material which has benefited from a favourable risk evaluation.
- [7] Core J. *New Rice Line Could Benefit Malnourished Populations*. USDA Agricultural Research Service 2002, <http://www.ars.usda.gov/is/pr/2002/020913.htm> (accessed: January 2008).
- [8] Davidson E., *A view from the genome: spatial control of transcription in sea urchin development*, “Curr. Opin. Genetics Development” 9/5 (1999), p. 530–541.
- [9] Directive 2001/18/EC of the European Parliament and of the Council of 12 March 2001 on the deliberate release into the environment of genetically modified organisms (repealing Council Directive 90/220/EEC).
- [10] Executive Summary, *Genetically modified foods for human health and nutrition: the scientific basis for benefit/risk assessment*, “Trends Food Sci. Technol.” 2003/14, p. 173–181.
- [11] FAO/WHO, *Codex Alimentarius: HACCP System and Guidelines for its Application. Food Hygiene Basic Texts*, FAO/WHO, Rome 2001.
- [12] Finucane M., Holup J., *Psychosocial and cultural factors affecting the perceived risk of genetically modified food: an overview of the literature*, “Social Sci. Medicine” 2005/60, p. 1603–1612.
- [13] Food Biotechnology, *A Communications Guide to Improving Understanding*, 2012, http://www.foodinsight.org/Resources/Detail.aspx?topic=Food_Biotechnology_A_Communication_s_Guide_to_Improving_Understanding_ (accessed December 2013).
- [14] Frenich A., Bolaños P., Vidal J., *Multiresidue analysis of pesticides in animal liver by gas chromatography using triple quadrupole tandem mass spectrometry*, “J. Chromatography A” 1153/1–2 (2007), p. 194–202.

⁶⁸ G. Rowe, *How can genetically modified foods be made publicly acceptable?*, “Trends in Biotechnology” 22/3 (2004), p. 107–109.

- [15] Gebhard F., Smalla K. *Monitoring field releases of genetically modified sugar beets for persistence of transgenic plant DNA and horizontal gene transfer*, “FEMS Microbiol Ecol.” 28/3 (1999), p. 261–272.
- [16] Gertsberg D., *Loss of Biodiversity and Genetically Modified Crops*, “GMO Journal, Food Safety Politics” 2011, <http://gmo-journal.com/2011/06/17/loss-of-biodiversity-and-genetically-modified-crops/> (accessed December 2013).
- [17] Guttieria M., Bowena D., Dorschb J. et al., *Identification and characterization of a low phytic acid wheat*, “Crop Sci” 2004/44, p. 418–424.
- [18] Leff L., Dana J., McArthur J. et al., *Detection of Tn5-like sequences in kanamycin-resistant stream bacteria and environmental DNA*, “Applied and Environmental Microbiology” 1993/59, p. 417–421.
- [19] Lesueur C., Knittl P., Gartner M. et al., *Analysis of 140 pesticides from conventional farming food-stuff samples after extraction with the modified QuEChERS method*, “Food Control” 19/9 (2008), p. 906–914.
- [20] Lopez-Espinosa M., Lopez-Navarrete E., Rivas A. et al., *Organochlorine pesticide exposure in children living in southern Spain*, “Environm Res” 106/1 (2008), p. 1–6.
- [21] Mota M., Empis J., *Novel foods and food ingredients: what is the mission of scientists and technologists?*, “Trends Food Sci. Technol.” 11/4–5 (2000), p. 161–168.
- [22] Nielsen K., Bones A., Smalla K. et al., *Horizontal gene transfer from transgenic plants to terrestrial bacteria – a rare event?*, “FEMS Microbiol Rev.” 22/2 (1998), p. 79–103.
- [23] Noussair S., *Do consumers really refuse to buy genetically modified food?*, “Econom. J.” 114/1 (2004), p. 102–120.
- [24] Novak W., Haslberger A. *Substantial equivalence of antinutrients and inherent plant toxins in genetically modified novel foods*, “Food Chem. Toxicol.” 38/6 (2000), p. 473–483.
- [25] Pelizzoni L., *Democracy and the governance of uncertainty. The case of agricultural gene technologies*, “J. Hazard. Materials” 2001/86, p. 205–222.
- [26] Porta M., Puigdomènech E., Ballester F. et al., *Monitoring concentrations of persistent organic pollutants in the general population: The international experience*, “Environm. Internat.” 34/4 (2008), p. 546–561.
- [27] Potrykus I., *Nutritionally enhanced rice to combat malnutrition disorders of the poor*, “Nutr. Rev.” 61/6 (2003), p. S101–S104.
- [28] Prusak A., Schlegel-Zawadzka M., *Food health quality of genetically modified crops – review of risks and benefits*, “Military Pharmacy and Medicine” 2013/VI-2, p. 13–18.
- [29] *Purchase I: What determines the acceptability of genetically modified food that can improve human nutrition?*, “Toxicol. Appl. Pharmacol.” 2005/207: S19–S27.
- [30] Rowe G., *How can genetically modified foods be made publicly acceptable?*, “Trends in Biotechnology” 22/3 (2004), p. 107–109.
- [31] Schmidt Ch.W., *Genetically Modified Foods: Breeding Uncertainty*, “Environm Health Perspect.” 113/8 (2005), p. 526–533.
- [32] Smalla K., van Overbeek L., Pukall R. et al., *Prevalence of NPTII and Tn5 in Kanamycin Resistant Bacteria From Different Environments*, “FEMS Microbiol. Ecol.” 1993/13, p. 47–58.
- [33] *Statement of the Scientific Panel on Genetically Modified Organisms on the safe use of the nptII antibiotic resistance marker gene in genetically modified plants*, EFSA 2007, http://www.efsa.europa.eu/EFSA/efsa_locale-1178620753812_1178620775641.htm (accessed February 2007).
- [34] Twardowski T., Zimny J., Twardowska A., *Biobezpieczeństwo biotechnologii*, 1st edition, Edytor, Poznań 2003.
- [35] van den Bergh J., Holley J., *An environmental-economic assessment of genetic modification of agricultural crops*, “Futures” 34/9–10 (2002), p. 807–822.
- [36] Wagner W., *Sustainable agriculture: how to sustain a production system in a changing environment*, “International Journal for Parasitology” 29/1 (1999), p. 1–5.
- [37] Węgleński P., *GMO*, “Aura” 2006/2.

- [38] Ikerd, J (1993) The need for a system approach to sustainable agriculture. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 46 (1-4): 147-160;
- [39] Ikerd, J quoted by Duesterhaus, 1990 in: Sustainability's Promise, *Journal of Soil and Water Conservation* (Jan.-Feb. 1990) 45 (1): p.4.
- [40] Earles, R. (2005) Sustainable agriculture: An Introduction. [Internet]. ATTRA. <<http://attra.ncat.org/attra-pub/summaries/sustagintro.html>>. [Accessed 11th April 2008]
- [41] Champeil, A, Fourbet, J, Doré, T and Rossignol, L (2004) Influence of cropping system on Fusarium head blight and mycotoxin levels in winter wheat. *Crop Protection*, 23 (6): 531-537
- [42] Eicher, A (2003) Organic Agriculture. A Glossary of Terms for Farmers and Gardeners. [Internet]. University of California Cooperative Extension. <<http://www.cehumboldt.ucdavis.edu/files/8286.pdf>>. [Accessed 11th April 2008]
- [43] Pacini, C, Wossink, A, Giesen, G, Vazzana, C and Huirne, R (2003) Evaluation of sustainability of organic, integrated and conventional farming systems: a farm and field-scale analysis. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 95 (1): 273-288
- [44] Andow, D and Hidaka K (1998) Yield loss in conventional and natural rice farming systems. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 70 (2-3): 151-158
- [45] Clark, M, Horwath, W, Shennan, C, Scow, K, Lantni, T and Ferris, H (1999) Nitrogen, weeds and water as yield-limiting factors in conventional, low-input, and organic tomato systems. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 73 (3): 257-270
- [46] Levidow, L and Boschert, K (2008) Coexistence or contradiction? GM crops versus alternative agricultures in Europe. *Geoforum*, 39 (1): 174-190
- [47] Linacre, N, Gaskell, J, Rosegrant, M, Falck-Zapeda, J, Quemada, H, Halsey, M and Birner, R (2006) Strategic environmental assessment for genetically modified organisms. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 24 (1): 35-43
- [48] Renn, O (1992) Risk communication: towards a rational discourse with the public. *Journal of Hazardous Materials*, 29: 465-519
- [49] Slovic P (2001) The risk game. *Journal of Hazardous Materials*, 86 (1-3): 17-24
- [50] FAO/WHO (1995) Application of risk analysis to food standards issues. Report on the joint FAO/WHO expert consultation, Geneva, Switzerland, 13-17 March 1995
- [51] Prudente, M, Malarvannan, G and Tanabe, S (2007) Persistent Toxic Substances in the Philippine Environment. *Developments in Environmental Sciences*, 7: 559-585
- [52] Gui, W-J, Wang, S-T, Guo, Y-R and Zhu, G-N (2008) Development of a one-step strip for the detection of triazophos residues in environmental samples. *Analytical Biochemistry*, In Press, Uncorrected Proof, Available online 14 March 2008
- [53] Phipps, R and Park, J (2002) Environmental benefits of genetically modified crops: global and European perspectives on their ability to reduce pesticide use. *Journal of Animal and Feed Sciences*, 11: 1-18
- [54] Tilman, D, Reich, P, Knops, J, Wedin, D, Mielke, T and Lehman, C (2001) Diversity and Productivity in a Long-Term Grassland Experiment. *Science*, 294 (5543): 843-845
- [55] Burssens, S and van Montagu, M (1999) Why do we need genetically modified plants?. In: *Highlights in European Plant Biotechnology Research and Technology Transfer*. Proceedings of the Second European Conference on Plant Biotechnology, Rome, Italy, 7-9 June 1999
- [56] Mannion, A (1995) Agriculture, environment and biotechnology. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 53 (1): 31-45
- [57] Conner, A, Glare, T and Nap, J-P (2003) The release of genetically modified crops into the environment. Part II: Overview of ecological assessment. *The Plant Journal*, 33: 19-46
- [58] Ellstrand, N, Prentice, H and Hancock, J (1999) Gene flow and introgression from domesticated plants into their wild relatives. *Annual Review of Ecological Systems*, 30: 539-563
- [59] Lappe, M and Bailey, B (1998) *Against the Grain: Biotechnology and the Corporate Takeover of your Food*. Monroe, ME: Common Courage Press
- [60] Gaugitsch, H (2002) Experience with environmental issues in GM crop production and the likely future scenarios. *Toxicology Letters*, 127: 351-357

- [61] Price, J, Hobson, R, Neale, M and Bruce, D (1996) Seed losses on commercial harvesting of oilseed rape. *Journal of Agricultural Engineering Research*, 65: 183-191
- [62] Brown, P (2005) GM crops created superweed. *The Guardian*, 25th July
- [63] Gruber, S, Pekrun, C and Claupein, W (2005) Life cycle and potential gene flow of volunteer oilseed rape in different tillage systems. *Weed Research*, 45: 83-93
- [64] Conner, A and Field, R (1995) Herbicide-resistant crops: A new approach to an old problem or a radical new tool? In: McLean, G and Evand, G (Eds) *Herbicide-resistant crops and pastures in Australian farming systems*. Canberra: Bureau of Resource Sciences: 53-71
- [65] Morris, S (2006) EU biotech crop regulations and environmental risk: a case of the emperor's new clothes? *Trends in Biotechnology*, 25 (1): 2-6
- [66] Dale, P, Clarke, B and Fontes, E (2002) Potential for the environmental impact of transgenic crops. *Nature Biotechnology*, 20: 567-574
- [67] Pew Initiative on Food and Biotechnology (2003) Have Transgenes, Will Travel: Issues Raised by Gene Flow From Genetically Engineered Crops [Internet]. The Pew Charitable Trusts. <http://www.pewtrusts.org/our_work_detail.aspx?id=442>. [Accessed April 2008]
- [68] Gruber, S, Pekrun, C and Claupein, W (2004) Population dynamics of volunteer oilseed rape (*Brassica napus* L.) affected by tillage. *European Journal of Agronomy*, 20 (4): 351-361
- [69] Conner, A, Glare, T and Nap, J-P (2003) The release of genetically modified crops into the environment. Part II: Overview of ecological assessment. *The Plant Journal*, 33: 19-46
- [70] Losey, J, Rayor, L and Carter, M (1999) Transgenic pollen harms monarch larvae. *Nature*, 399: 214
- [71] Jesse, L and Obrycki, J (2000) Field deposition of Bt transgenic corn pollen: lethal effects on the monarch butterfly. *Oecologia*, 125: 241-248
- [72] Pew Initiative on Food and Biotechnology (2003) Have Transgenes, Will Travel: Issues Raised by Gene Flow From Genetically Engineered Crops [Internet]. The Pew Charitable Trusts. <http://www.pewtrusts.org/our_work_detail.aspx?id=442>. [Accessed April 2008]
- [73] Wu, K, Peng, Y and Jia, S (2003) What we have learnt on impacts of Bt cotton on non-target organisms in China. *Journal of Economic Entomology*, 95: 826-831
- [74] Pew Initiative on Food and Biotechnology (2002) Three Years Later: Genetically Engineered Corn and the Monarch Butterfly Controversy [Internet]. The Pew Charitable Trusts <http://www.pewtrusts.org/our_work_detail.aspx?id=442>. [Accessed April 2008]
- [75] Latsch, G (2007) Are GM Crops Killing Bees? *De Spiegel*, 22nd March
- [76] Arpaia, S. 1996. Ecological impact of Bt-transgenic plants: 1. Assessing possible effects of cryIIIB toxin on honey bee (*Apis mellifera* L.) colonies. *J. Genet. Breed.* 50: 315-319.
- [77] Malone, L (2004) Potential effects of GM crops on honey bee health. *Bee World*, 85: 29-36
- [78] Malone, L and Pham-Delègue, M (2001) Effects of transgene products on honey bees (*Apis mellifera*) and bumblebees (*Bombus* sp.). *Apidologie*, 32: 287-304.
- [79] Malone, L and Pham-Delègue, M (2002) Using proteins to assess the potential impacts of genetically modified plants on honey bees. In: Devillers, J and Pham-Delègue, M (Eds.) *Honey bees: estimating the environmental impact of chemicals*. London, UK: Taylor & Francis: 290-311
- [80] O'Callaghan, M, Glare, T, Burgess, E and Malone, L (2005) Effects of plants genetically modified for insect resistance on non-target organisms. *Annual Review of Entomology*, 50: 271-292
- [81] Sanvido, O, Stark, M, Romeis, J and Bigler, F (2006) Ecological impacts of genetically modified crops. Experiences from ten years of experimental field research and commercial cultivation. ART-Schriftenreihe Nr. 01, Agroscope Reckenholz-Tänikon Research Station ART, Switzerland
- [82] Morandin, L and Winston, M (2003) Effects of novel pesticides on bumble bee (Hymenoptera: Apidae) colony health and foraging ability. *Environmental Entomology*, 32 (3): 555-563
- [83] Huang, Z, Hanley, A, Pett, W, Langenberger, M and Duan, J (2004) Field and semifield evaluation of impacts of transgenic canola pollen on survival and development of worker honey bees. *Journal of Economic Entomology*, 97:1517-1523

- [84] Hole, D, Perkins, A, Wilson, J, Alexander, I, Grice, P and Evans, A (2005) Does organic farming benefit biodiversity? *Biological Conservation*, 122 (1): 113-130
- [85] United Nations (1993) Documents adopted by the Conference, UN sales no. E.93.I.8, United Nations, New York
- [86] Wood, D and Lenne, J (Eds) (1999) *Agrobiodiversity: Characterization, Utilization and Management*. Wallingford: CABI
- [87] Hyvönen, T, Ketoja, E, Salonen, J, Jalli, H and Tiainen, J (2003) Weed species diversity and community composition in organic and conventional cropping of spring cereals. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 97(1-3): 131-149
- [88] Manhoudt, A, Visser, A and de Snoo, G (2007) Management regimes and farming practices enhancing plant species richness on ditch banks. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 119(3-4): 353-358
- [89] Spangenberg, J (2007) Biodiversity pressure and the driving forces behind. *Ecological Economics*, 61: 146-158
- [90] Witcombe, J (1999) Do farmer-participatory methods apply more to high potential areas than to marginal ones? *Outlook on Agriculture*, 28
- [91] FAO/WHO (2001) Codex Alimentarius: HACCP System and Guidelines for its Application. Food Hygiene Basic Texts, FAO/WHO, Rome 2001
- [92] Louwaars, N, Brandenburg, W, Gilissen, L, Kleter, G and Wagenaar, J (2002) The Biosafety Files, a new link in biosafety information. *Biotechnology and Development Monitor*, 49: 13-14

CZY GMO JEST „ZRÓWNOWAŻONE”? PRZEGLĄD EFEKTÓW ODDZIAŁYWANIA NA ŚRODOWISKO ROŚLIN GMO W PORÓWNANIU Z EFEKTAMI UPRAW KONWENCJONALNYCH ORAZ EKOLOGICZNYCH

Prezentowany artykuł ma na celu dokonanie przeglądu potencjalnego i istniejącego ryzyka dla środowiska naturalnego, związanego ze stosowaniem upraw genetycznie zmodyfikowanych (GMO). Przeglądem objęto ponad 30 artykułów zamieszczonych w bazie Science Direct dotyczących wpływu upraw transgenicznych na środowisko. Na tej podstawie zidentyfikowano pięć głównych efektów wpływu rolnictwa na środowisko: 1) zanieczyszczenie spowodowane stosowaniem nawozów sztucznych i środków ochrony roślin, 2) możliwość eksploatacji gruntów marginalnych i ochrona naturalnych siedlisk przyrodniczych, 3) transfer genów, inwazyjność oraz powstanie tzw. „superchwastów”, 4) wpływ na inne gatunki, w tym zapylacze, szczególnie istotne dla ekosystemów, 5) bioróżnorodność roślin i zwierząt. Mimo że efekty te kojarzone są zazwyczaj z rolnictwem GMO, autorzy artykułu rozszerzyli tę dyskusję również na rolnictwo konwencjonalne oraz ekologiczne. Analiza porównawcza tych trzech rodzajów upraw wykazała, że oprócz czynnika 3) transfer genów i powstanie „superchwastów” (który to efekt jest specyficzny dla GMO), każdy z wymienionych czynników może mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na środowisko naturalne. Na przykład rolnictwo konwencjonalne wymaga stosowania dużej ilości środków ochrony roślin, w przeciwieństwie do upraw ekologicznych, podczas gdy uprawy transgeniczne zmniejszają potrzebę użycia pestycydów przy zachowaniu odpowiedniego plonu. Co więcej, niektóre ryzyko utożsamiane z GMO może wynikać także z upraw konwencjonalnych (np. zmniejszenie bioróżnorodności, które szacowane jest na podobnym poziomie jak w wypadku upraw GMO).

Słowa kluczowe: GMO, zrównoważony rozwój, produkcja żywności, zagrożenia środowiskowe

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.55

Tekst złożono w redakcji: grudzień 2014

Przyjęto do druku: styczeń 2015

Sabina ROKITA¹

MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA KLASYFIKACJI DZIAŁALNOŚCI BADAWCZO-ROZWOJOWEJ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Działalność badawczo-rozwojowa ma kluczowe znaczenie dla innowacyjności i długofalowego rozwoju przedsiębiorstw, jednak jej prowadzenie jest kosztowne i ryzykowne. Zwykle w przedsiębiorstwach prowadzących działalność badawczo-rozwojową prace wykonywane w jej ramach klasyfikuje się na²:

- badania podstawowe, które są podejmowane przede wszystkim w celu zdobycia lub poszerzenia wiedzy na temat przyczyn zjawisk i faktów, ale nie są ukierunkowane na uzyskanie konkretnych zastosowań praktycznych;
- badania stosowane, rozumiane jako prace podejmowane w celu zdobycia nowej wiedzy, która ma konkretne zastosowania praktyczne;
- prace rozwojowe, które koncentrują się na zastosowaniu istniejącej już wiedzy lub doświadczenia praktycznego, do opracowania nowych lub istotnie ulepszonych istniejących materiałów, urządzeń, wyrobów, procesów, systemów czy usług, łącznie z przygotowaniem prototypów doświadczalnych oraz instalacji pilotowych.

Klasyfikacja ta dominuje głównie ze względu na wymogi sprawozdawczości zewnętrznej (w tym finansowej), jednak jej przydatność dla celów zarządzania jest ograniczona. W artykule zaprezentowano wybrane klasyfikacje działalności badawczo-rozwojowej według różnych kryteriów, które mogą zostać wykorzystane do celów zarządzania. Jednak decyzja o klasyfikowaniu prac badawczo-rozwojowych według określonego kryterium powinna być dobrze przemyślana, gdyż efekty jego stosowania ujawniają się zwykle dopiero po kilku latach, a częste zmiany nie są wskazane ze względu na brak porównywalności danych.

Słowa kluczowe: innowacje, działalność badawczo-rozwojowa, zarządzanie działalnością badawczo-rozwojową, klasyfikacja działalności badawczo-rozwojowej

1. WPROWADZENIE

Jednym z niezwykle istotnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa jest działalność badawczo-rozwojowa. Jej szczególna rola wynika z dążenia do tworzenia unikalnej wiedzy, która pozwala przedsiębiorstwu uzyskać przewagę konkurencyjną i rozwijać się w perspektywie długofalowej. Prowadzona działalność badawczo-rozwojowa ma też często kluczowe znaczenie dla wdrażanych przez przedsiębiorstwo innowacji, chociaż nie zawsze jest ona ich niezbędnym elementem.

Zarządzanie działalnością badawczo-rozwojową jest skomplikowanym procesem, gdyż jej prowadzenie jest bardzo kosztowne, a efekty są trudne do przewidzenia. Właśnie z tego powodu decydenci muszą się zmierzyć z wieloma problemami decyzyjnymi

¹ Dr Sabina Rokita, Zakład Finansów i Bankowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, e-mail: srokita@prz.edu.pl

² *Nauka i technika w 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2013, s. 14.

w obszarze badań i rozwoju, ponieważ niewiele przedsiębiorstw może sobie pozwolić na ponoszenie kosztów bez uzyskania korzyści ekonomicznych. Zatem w kontekście przedsiębiorstwa prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej w dłuższej perspektywie musi być opłacalne, mimo że rzadko kiedy spełnia ona ten warunek w krótkim czasie. Ocena opłacalności czy też efektywności jakiejkolwiek działalności prowadzonej w przedsiębiorstwie jest możliwa tylko wtedy, gdy nastąpił pomiar poniesionych na nią nakładów czy kosztów oraz uzyskanych efektów. Zatem podejmowanie decyzji zarządczych w obszarze badań i rozwoju rodzi zapotrzebowanie na konkretne informacje (w tym finansowe, pochodzące również z systemu rachunkowości), wspomagające ten proces. Aby system informacyjny przedsiębiorstwa mógł w odpowiednim czasie dostarczyć użytecznych informacji, wcześniej musi nastąpić gromadzenie danych i ich przetwarzanie według określonych reguł. Przy tworzeniu tych reguł z kolei bardzo pomocne bywa stosowanie określonych klasyfikacji zjawisk według przyjętych zasad czy kryteriów. W tym kontekście należy pamiętać, że przedsięwzięcia prowadzone w ramach działalności badawczo-rozwojowej mogą trwać czasami kilka, a nawet kilkanaście lat, dlatego aby odnieść korzyść z konkretnego kryterium klasyfikacji w tym obszarze, często będą one musiały być długo stosowane, co wpływa na przyjęte rozwiązania w zakresie gromadzenia i przetwarzania danych, w tym również w systemie ewidencji rachunkowej. Stąd też decyzja o stosowaniu określonych klasyfikacji w ramach działalności badawczo-rozwojowej powinna być dobrze przemyślana i dostosowana do potrzeb informacyjnych zarządzających.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych propozycji klasyfikacji działalności badawczo-rozwojowej, a także prac wchodzących w jej zakres, według różnych kryteriów, prezentowanych w literaturze przedmiotu, których wykorzystanie w praktyce przedsiębiorstw może się przyczynić do zwiększenia skuteczności zarządzania tym obszarem.

2. ISTOTA DZIAŁALNOŚCI BADAWCZO-ROZWOJOWEJ

Działalność badawczo-rozwojową definiuje się jako systematycznie prowadzone prace twórcze, podjęte dla zwiększenia zasobu wiedzy, w tym wiedzy o człowieku, kulturze i społeczeństwie, jak również dla znalezienia nowych zastosowań dla tej wiedzy. Działalność badawczo-rozwojowa obejmuje trzy rodzaje badań: badania podstawowe, badania stosowane i prace rozwojowe³.

Badania podstawowe rozumiane są jako prace eksperymentalne lub teoretyczne prowadzone przede wszystkim w celu zdobycia nowej wiedzy na temat zjawisk i zauważalnych faktów, które nie są podejmowane z zamiarem praktycznego wykorzystania. W badaniach podstawowych analizuje się własności, struktury i związki, by na tej podstawie sformułować i przetestować hipotezy, teorie lub prawa⁴. Wyniki badań podstawowych przeważnie są publikowane w czasopiśmie naukowych.

Badania stosowane to również badania oryginalne, które są podejmowane dla zdobycia nowej wiedzy naukowej lub technicznej i konkretnych celów praktycznych, na przykład określenia korzyści możliwych do uzyskania z odkryć dokonanych w ramach badań podstawowych lub opracowania nowych metod osiągania danych efektów. Najważniejszą cechą badań stosowanych jest zatem przekształcanie idei w formę operacyjną. Prowadzenie prac stosowanych wiąże się na ogół ze zbadaniem i uzupełnianiem istniejącego stanu

³ *Frascati Manual*, OECD 2002, s.30.

⁴ *Ibidem*.

wiedzy z dziedziny dotyczącej rozwiązywanego problemu. Szczególnie na poziomie przedsiębiorstwa prace te polegają na rozwijaniu idei naukowej do postaci użytecznej dla praktyki, czyli do wynalazku. Praktyczne zastosowanie uzyskanych wyników (na przykład do unowocześniania technologii wytwarzania jednego produktu lub grupy produktów) decyduje o wartości handlowej tych prac. Z tego powodu wyniki badań skierowanych często są utrzymywane w tajemnicy, podlegają też ochronie patentowej⁵.

Eksperymentalne prace rozwojowe to systematycznie prowadzone prace, oparte na istniejącym stanie wiedzy powstałym z badań i praktyki. Celem prac rozwojowych jest wytwarzanie nowych materiałów, produktów i urządzeń, instalowanie nowych procesów, systemów i usług oraz istotne doskonalenie tych, które są już wytwarzane lub zainstalowane⁶. Osiągnięcie tego wymaga zwykle prowadzenia badań uzupełniających, opracowania modeli i prototypów, ich sprawdzania i ulepszania, opracowania dokumentacji technicznej i ekonomicznej dla przyszłej fazy przemysłowego uruchomienia produkcji, analizy przyszłych rynków zbytu i zaopatrzenia, prognoz gospodarczych oraz przewidywań dotyczących rozwoju nauki i techniki. Powszechnie zamiast nazwy „prace w dziedzinie eksperymentalnego rozwoju” używa się terminu „prace rozwojowe”. W pracach rozwojowych chodzi przede wszystkim o przekształcenie teorii w praktykę, czyli uzyskanie użytecznej wiedzy technicznej będącej efektem przeprowadzanych badań oraz prób laboratoryjnych i warsztatowych⁷.

3. WYBRANE KLASYFIKACJE DZIAŁALNOŚCI BADAWCZO-ROZWOJOWEJ

Jak pokazuje praktyka przedsiębiorstw, działalność badawczo-rozwojowa ze względu na swoją złożoność, powoduje ogromne zróżnicowanie prac wchodzących w jej zakres. Powoduje to trudność w wypracowaniu jednego podejścia odnośnie do ich klasyfikacji, które zaspokajałoby zróżnicowane potrzeby informacyjne. Jak się jednak okazuje, nie jest to problem nowy, bo już w 1959 roku David Novick w artykule *Co rozumiemy pod pojęciem B+R?* opisuje pięć różnych klasyfikacji prac w ramach działalności badawczo-rozwojowej, które ówczesnie najczęściej stosowano w przemyśle. Klasyfikacje te zaprezentowano w tabeli 1, a z ich analizy wynika znaczna rozbieżność prac zaliczanych do działalności badawczo-rozwojowej, zarówno pod względem merytorycznym, jak i nazewnictwa. Niemniej jednak można stwierdzić, że we wszystkich pięciu klasyfikacjach przedsiębiorstwa przy wyróżnianiu prac badawczo-rozwojowych kierowały się możliwością wykorzystania ich efektów w praktyce. Ta różnorodność klasyfikacji i podejść do działalności badawczo-rozwojowej z jednej strony przynosiła wiele korzyści podmiotom gospodarczym pod względem wewnętrznych analiz, z drugiej zaś powodowała niemało zamieszania w interpretacji poszczególnych terminów i całkowicie wręcz uniemożliwiała porównywanie danych przedsiębiorstwa z informacjami uzyskanymi z zewnątrz.

⁵ *Ekonomika innowacji*, red. J. Czupiał, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1994, s.11–12.

⁶ *Frascati Manual*, OECD 2002, s. 30.

⁷ W. Janasz, *Proces innowacyjny i jego specyficzne cechy*, w: W. Janasz, J. Janasz, A. Świadek, J. Wiśniewska, *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, „Rozprawy i Studia” CDXLV/371 (2001), s. 225.

Tabela 1. Pięć klasyfikacji działalności badawczo-rozwojowej stosowanych w przemyśle

KLASYFIKACJA 1	KLASYFIKACJA 2	KLASYFIKACJA 3	KLASYFIKACJA 4	KLASYFIKACJA 5
Poszukiwanie nowych faktów naukowych i zasad, niepowiązanych z obecnymi produktami	Badania podstawowe	Badania podstawowe	Rozwijanie wiedzy ogólnej	Brak odniesienia do badań podstawowych czy też mających na celu poszerzenie wiedzy ogólnej
Poszukiwanie wiedzy, o której wiadomo, że jest potrzebna	Rozwój nowych produktów i procesów	Poszukiwanie nowych produktów	Poszukiwanie nowych produktów i procesów	Selekcja efektów bieżącej wiedzy naukowej
Rozwój cech produktów, które będą produkowane za 5–10 lat				
Typowe prace rozwojowe nad produktem	Udoskonalanie istniejących produktów	Badania użytkowe	Udoskonalanie istniejących produktów i procesów	Badanie wymagań biznesowych
Prace rozwojowe prowadzone pod wpływem sugestii klienta w celu dostosowania sprzętu do jego potrzeb			Poszukiwanie nowych zastosowań dla istniejących produktów	Rozwój i testowanie
Działania niezawierające rutynowych prac inżynierskich, ani kontroli jakości			Badania pilotażowe Badania produkcyjne Badania sprzedaży	Rozwiązywanie problemów technicznych w produkcji istniejących produktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Novick, *What do we mean by R&D*, „California Management Review”, Vol. 2, No. 3, 1960, s.10.

Próbę rozwiązania tego problemu podjął David Novick, proponując wyróżnienie w ramach działalności badawczo-rozwojowej czterech charakterystycznych poziomów, które przedstawiono w tabeli 2. Głównym celem tego przedsięwzięcia było ułatwienie przedsiębiorstwom identyfikacji działań zaliczanych do działalności badawczo-rozwojowej oraz jednoznacznej ich klasyfikacji w ramach jednego z czterech poziomów. Ponadto, wykorzystując zaprezentowaną w tabeli 2 klasyfikację, opisał on również zakres, w jakim przedsiębiorstwa prowadzą działalność badawczo-rozwojową. Novick zauważył, że poziom I prac badawczo-rozwojowych występuje w nich sporadycznie. Głównym powodem takiego stanu rzeczy jest wysoki stopień abstrakcji rozwiązywanych problemów i brak powiązania z działalnością przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Poziomy działalności badawczo-rozwojowej

Poziom	Działalność	Cel działalności
I	Badania podstawowe Badania eksperymentalne Badania zaawansowane Podstawowe prace rozwojowe	Zrozumienie wiedzy ogólnej w celu: <ul style="list-style-type: none"> • przewidywania głównych kierunków zmian zjawisk i działań • kreowania nowych sposobów i metod osiągania celu • identyfikowania zjawisk i działań, które umożliwią dokonanie rewolucyjnych zmian w istniejących produktach, metodach i podejściach Wymienione cele są ambitne, ale nieprzyporządkowane rozwiązaniu określonego problemu, a możliwość zakończenia ich sukcesem jest bardzo mało prawdopodobna
II	Badania stosowane Zaawansowane prace rozwojowe Podstawowa ewaluacja Podstawowe testowanie	Identyfikowanie możliwości praktycznego zastosowania wiedzy odkrytej na poziomie I. Tutaj cel poszukiwania zastosowania jest określony, ale efektywność i akceptowalność uzyskanych rozwiązań pozostaje niepewna
III	Prace rozwojowe nad produktem Testowanie produktu Ewaluacja produktu Produkcja pilotażowa	Określone sposoby i metody jawią się jako prawdopodobne do wykorzystania, ale muszą zostać doprowadzone blisko ostatecznych rozwiązań, by można było zidentyfikować ich efektywność i akceptowalność
IV	Zastosowanie produktu Badania na poziomie zastosowania Testowanie na poziomie zastosowania Ewaluacja na poziomie zastosowania	Nowe zastosowanie lub modyfikacja istniejącego zastosowania jest określone dla produktów lub metod – mogą one stanowić duże korzyści dla użytkowników lub producentów Wynik prac prowadzonych na tym poziomie jest obciążony małym ryzykiem w momencie, gdy ich charakter z „rewolucyjnych” przechodzi w „ewolucyjne”

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Novick, *What do we mean by R&D?*, „California Management Review”, Vol. 2, No. 3, 1960, s. 21.

Częściej spotyka się badania na poziomie II, chociaż i one nie stanowią znacznego udziału w całości prac badawczo-rozwojowych, gdyż charakteryzują się dużym stopniem niepewności. Najczęściej przedsiębiorstwa przeznaczają swoje środki na prowadzenie badań na poziomie III i IV. Przy czym w znacznej grupie przedsiębiorstw występują badania wyłącznie na poziomie IV. Na tym poziomie rozwiązywane są bowiem bieżące problemy techniczne i technologiczne, a także niewielkie modyfikacje w oferowanych już produktach, co daje dużą pewność zakończenia sukcesem podejmowanych działań⁸.

Prezentowane klasyfikacje prac w ramach działalności badawczo-rozwojowej dokonywano ze względu na kryterium techniczno-produkcyjne, a więc ukazujące ich zastosowanie w praktyce⁹. Obecnie najbardziej rozpowszechnioną klasyfikacją ze względu na to kryterium wydaje się wyróżnianie w działalności badawczo-rozwojowej badań podstawowych, badań stosowanych i prac rozwojowych. Ten właśnie podział jest najczęściej przytaczany w literaturze, przyjęto go jako obowiązujący w metodologii badań nad nauką i techniką, pojawia się on również w Międzynarodowych Standardach Sprawozdawczości

⁸ D. Novick, *The ABC of R&D?*, „Challenge” 1965, s. 11.

⁹ W. Janasz, *op. cit.*, s. 224.

Finansowej/Międzynarodowych Standardach Rachunkowości, determinując zasady ujmowania kosztów ponoszonych na działalność badawczo-rozwojową w ramach rachunkowości finansowej.

Dla wielu przedsiębiorstw posługiwanie się w stosunku do prac badawczo-rozwojowych wyłącznie kryterium techniczno-produkcyjnym jest dalece niewystarczające, szczególnie do celów zarządzania, dlatego też w literaturze można znaleźć różne propozycje w tym zakresie. Jedną z nich jest podział prowadzonych prac badawczo-rozwojowych ze względu na ich związek z prowadzoną działalnością (biznesem). W tym kontekście wyróżniono trzy rodzaje działalności badawczo-rozwojowej, które mają kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstw¹⁰:

- B+R dla istniejącego biznesu – prowadzone są w celu utrzymania obecnej pozycji przedsiębiorstwa, zapewnienia zdolności do konkurencyjności z innymi uczestnikami rynku oraz dostosowywania oferty produktowej do potrzeb klientów;
- B+R dla nowego biznesu – prowadzone są w celu identyfikacji i ewentualnego wykorzystania nowych szans (potrzeb) pojawiających się na rynku oraz nowych możliwości technicznych/technologicznych;
- B+R dla wstępnych badań – prowadzone są w celu gromadzenia wiedzy z różnych dziedzin, które w przyszłości mogłyby mieć znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Badania te mają charakter średnio- lub długookresowy.

Przedsiębiorstwa, klasyfikując prace badawczo-rozwojowe do jednej z tych grup, mogą się dowiedzieć między innymi, jak dużo wysiłku wkłada się w utrzymanie obecnej pozycji na rynku, ile wysiłku wymaga poszukiwanie nowych możliwości rozwoju w niedalekiej perspektywie, a ile wysiłku ponosi się na długofalowy rozwój. Wiedza ta jest szczególnie istotna, gdyż pozwala ocenić kadrze zarządzającej proporcje prac badawczo-rozwojowych i nakłady na nie ponoszone w ramach poszczególnych grup oraz dokonać ewentualnych korekt. Prezentację klasyfikacji działalności badawczo-rozwojowej ze względu na jej powiązania z biznesem zawarto w tabeli 3.

Tabela 3. Działalność badawczo-rozwojowa a strategie rozwoju przedsiębiorstwa

Powiązania B+R z biznesem		
B+R dla istniejącego biznesu	B+R dla nowego biznesu	B+R dla wstępnych badań
Prowadzone prace B+R umożliwiają przedsiębiorstwu wykorzystanie szans pojawiających się na rynku w ramach bieżącej działalności oraz skuteczne konkurencyjność	Prowadzone prace B+R umożliwiają przedsiębiorstwu wykorzystanie szans pojawiających się na rynku w nowych dla niego obszarach działalności	Prowadzone prace B+R zmierzają do zdobycia wiedzy technologicznej, którą przedsiębiorstwo mogłoby w przyszłości wykorzystać w różnych dziedzinach działalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Trott, *Innovation Management and New Product Development*, Pearson Education Limited, Harlow 2002, s. 304.

¹⁰ P. Trott, *Innovation Management and New Product Development*, Pearson Education Limited, Harlow 2002, s. 305–306.

W literaturze przedmiotu można spotkać jeszcze inny podział działalności badawczo-rozwojowej dla celów zarządzania, a mianowicie¹¹:

- dochodowe B+R (małe B, duże R) – prowadzone prace skupiają się przede wszystkim na wykorzystaniu dostępnej wiedzy do doskonalenia istniejących procesów lub produktów;
- radykalne B+R (duże B, duże R) – prowadzone prace zmierzają do praktycznego wykorzystania nie do końca teoretycznie opracowanych nowych koncepcji czy idei, a pomyślnie ich zakończenie przynosi korzyści zarówno w postaci zwiększenia zasobu wiedzy teoretycznej, jak i praktycznej;
- fundamentalne B+R (duże B, małe R) – prowadzone prace w zasadzie ograniczają się do zwiększania zasobu wiedzy teoretycznej, która w perspektywie długookresowej może znaleźć praktyczne zastosowanie.

Można powiedzieć, że przedstawiony podział jest pewnego rodzaju uzupełnieniem i rozszerzeniem klasyfikacji działalności badawczo-rozwojowej ze względu na jej powiązanie z biznesem, gdyż oprócz celu prowadzenia poszczególnych prac (wynikającego z nazw poszczególnych typów B+R), zwraca również uwagę na proporcje między pracami badawczymi i pracami rozwojowymi w wyróżnionych typach B+R oraz na inne czynniki z nimi związane, takie jak prawdopodobieństwo sukcesu, orientacyjny czas realizacji, konkurencja oraz rynkowa trwałość osiągniętych sukcesów (tab. 4).

Tabela 4. Charakterystyka trzech typów działalności badawczo-rozwojowej

Typ B+R	Prawdopodobieństwo sukcesu	Czas realizacji	Potencjalna konkurencyjność	Trwałość osiągniętej przewagi konkurencyjnej
Dochodowe	Bardzo wysokie, zwykle 40–80%	Krótki, zwykle 6–24 miesięcy	Mała, ale ukierunkowana na zapotrzebowanie	Krótka, zwykle znajduje naśladowców
Radykalne	We wczesnych stadiach niskie, zwykle 20–40%	Średni, zwykle 2–7 lat	Duża	Długa, często chroniona patentami
Fundamentalne	We wczesnych stadiach trudne do określenia, zależne od koncepcji B+R	Długi, zwykle 4–10 lat	Duża	Długa, często chroniona patentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie P.A. Rousset, N.K. Saad, T.J. Erickson, *Third Generation R&D*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1991, s. 57, cyt. za: *Zarządzanie innowacjami. Wybrane problemy*, red. J. Bogdanienko, SGH, Warszawa 1998, s. 15.

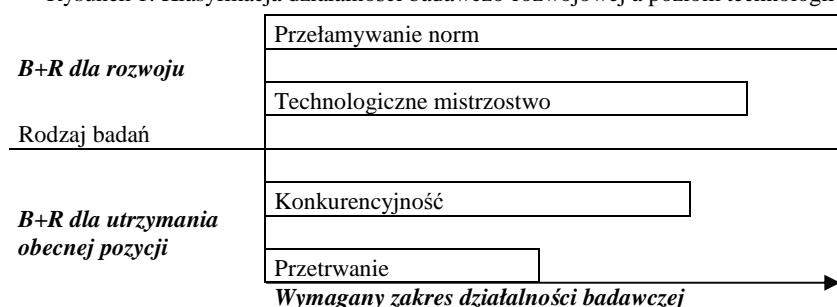
Z analizy tabeli 4 wynika, że przedsiębiorstwa powinny poważnie rozważyć prowadzenie radykalnych i fundamentalnych prac badawczo-rozwojowych, gdyż co prawda wymagają one długiego czasu realizacji, są kosztowne i obarczone znacznym ryzykiem niepowodzenia, to jednak zwykle gwarantują zdobywanie przewagi konkurencyjnej i czerpanie z tego znacznych korzyści finansowych.

Działalność badawczo-rozwojowa jest ściśle zdeterminowana nie tylko przez zdolność przedsiębiorstwa do podejmowania nowych wyzwań, pozycję na rynku oraz ofertę

¹¹ *Zarządzanie innowacjami. Wybrane problemy*, red. J. Bogdanienko, SGH, Warszawa 1998, s. 14–15.

produktową, ale również przez obroną strategię w zakresie rozwoju poziomu wiedzy oraz zaplecza technicznego i technologicznego, na co zwraca uwagę Sholefield w zaproponowanej typologii tej działalności. Przeprowadzone przez niego badania dowiodły, że działalność badawczo-rozwojową w przedsiębiorstwie można podzielić na dwa rodzaje: działalność badawczo-rozwojową prowadzoną w celu utrzymania obecnej pozycji oraz działalność badawczo-rozwojową prowadzoną w celu rozwoju¹². Wśród tych dwóch rodzajów można wyróżnić jeszcze kolejne podgrupy, co przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Klasyfikacja działalności badawczo-rozwojowej a poziom technologii



Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Trott, *Innovation Management and New Product Development*, Pearson Education Limited, Harlow 2002, s. 310.

Działalność badawczo-rozwojową dla przetrwania prowadzi się w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo decyduje się zakończyć pewien rodzaj działalności. Aktywność badawczo-rozwojowa ma na celu zapewnianie tymczasowego przetrwania oraz uniknięcia błędnych decyzji technologicznych w procesach lub produktach.

Działalność badawczo-rozwojową dla zapewnienia konkurencyjności prowadzi się wówczas, gdy przedsiębiorstwo zamierza dłużej funkcjonować na rynku. Rolą tej działalności jest wtedy utrzymywanie konkurencyjnej pozycji przez wprowadzanie ulepszeń w obszarze technologicznym procesów i produktów. Nie jest to jednak możliwe bez utrzymywania pewnej gotowości technologicznej.

Jeżeli przedsiębiorstwo chce zapewnić sobie dynamiczny wzrost i uzyskać mocną pozycję konkurencyjną na rynku, to musi dążyć do ciągłego doskonalenia swojej oferty produktowej. Osiągnięcie tego wymaga jednak utrzymywania aktywności badawczo-rozwojowej na bardzo wysokim poziomie, zapewniającym orientację we wszystkich wynalazkach technicznych czy technologicznych, które mogą mieć wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Tego rodzaju działalność badawczo-rozwojową określa się technologiczną biegłością.

Pozostaje jeszcze jeden rodzaj aktywności badawczo-rozwojowej nazywany przełamywaniem norm – prowadzi się go wówczas, gdy celem przedsiębiorstwa jest uzyskanie technologicznej przewagi. Na tym poziomie poprzeczka dla działalność badawczo-rozwojowej ustawiona jest bardzo wysoko: wymagany jest znaczny poziom nowości i oryginalności, a efekty prac przeważnie są opatentowywane.

¹² P. Trott, *op. cit.*, s.309–311.

Zastosowanie zatem kryterium klasyfikacji działalności badawczo-rozwojowej uwzględniającego poziom wiedzy oraz zaplecza technicznego i technologicznego utrzymywanego w przedsiębiorstwie może pozwolić na ocenę racjonalności i skuteczności przyjętych kierunków rozwoju strategicznego oraz decyzji podjętych w tym zakresie.

4. ZAKOŃCZENIE

Przedstawione, wybrane klasyfikacje działalności badawczo-rozwojowej z pewnością nie wyczerpują w całości zagadnienia, jednak ich znajomość może stanowić dla zarządzających istotną wskazówkę w wyborze własnych rozwiązań i stworzeniu klasyfikacji, dzięki którym będzie możliwość generowania informacji ściśle dostosowanych do ich specyficznych potrzeb. O ile do klasyfikacji prac badawczo-rozwojowych zgodnie z kryterium techniczno-produkcyjnym przedsiębiorstwa są w pewien sposób zobligowane, chociażby ze względu na sprawozdawczość finansową, to w kształtowaniu klasyfikacji tych prac dla celów zarządczych nie ma ograniczeń. Decyzja w tym zakresie powinna być jednak przemyślana, zwłaszcza w kontekście przydatności informacji uzyskanych według określonego kryterium w procesie podejmowania decyzji oraz kosztów ich generowania, ponieważ korzyści z niektórych przyjętych kryteriów klasyfikacji działań wchodzących w zakres działalności badawczo-rozwojowej będzie można uzyskać zwłaszcza w długiej perspektywie, co wynika z samej istoty tej działalności, a częste zmiany kryteriów klasyfikacji nie są wskazane ze względu za nieporównywalność danych.

LITERATURA

- [1] *Ekonomika innowacji*, red. J. Czupiał, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1994.
- [2] *Frascati Manual*, OECD 2002.
- [3] Janasz W., Janasz J., Świadek A., Wiśniewska J., *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, „Rozprawy i Studia” CDXLV/371 (2001).
- [4] *Nauka i technika w 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2013.
- [5] Novick D., *What do we mean by R&D*, „California Management Review” Vol. 2, No. 3, 1960.
- [6] Novick D., *The ABC of R&D?*, „Challenge” 1965.
- [7] Roussel P.A., Saad N.K., Erickson T.J., *Third Generation R&D*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1991.
- [8] Trott P., *Innovation Management and New Product Development*, Pearson Education Limited, Harlow 2002.
- [9] *Zarządzanie innowacjami. Wybrane problemy*, red. J. Bogdanienko, SGH, Warszawa 1998.

POSSIBILITIES OF USING CLASSIFICATIONS OF RESEARCH AND DEVELOPMENT ACTIVITIES IN ENTERPRISE MANAGING

Research and development activity has a key meaning for innovative and long-range evolution of enterprise, however it is expensive and risky. Usually in enterprises which are leading research and development activity, works within it are classified to¹³.

¹³ *Nauka i technika w 2012 r...*, s. 34.

- Basic research is undertaken primarily to acquire new knowledge of the underlying foundations of phenomena and observable facts, without any particular application or use in view.
- Applied research is original investigation undertaken in order to acquire new knowledge which has a practical aim or applications.
- Experimental development are systematic works, drawing on existing knowledge and/or practical experience, that is directed to producing new materials, products or devices; to installing new processes, systems and services; or to improving substantially those already produced or installed.

This classification predominates from the point of view of requirements of external reporting, however, usefulness of it is limited for management. This article presents selected classifications of research and development activities according to different criteria, which can become useful for managers. However, decision of classifying research and development works according to the selected criterion should be thought over well, because usually effects will be known after several years, but frequent changes of criterion of classifications are not advisable because of lack of comparability of data.

Keywords: innovations, research and development activity, research and development activity managing, research and development activity classifications

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.56

Tekst złożono w redakcji: listopad 2014

Przyjęto do druku: listopad 2014

Mirosław SOŁTYSIAK¹

RYZIKO I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Od setek lat niepewność i ryzyko są nieodłącznym elementem każdej działalności człowieka zarówno w sferze prywatnej, jak i w sferze gospodarczej. Zagadnienia te od ponad stu lat stanowią przedmiot szczegółowych badań w różnych dyscyplinach naukowych. W naukach ekonomicznych pierwotnie główne kierunki badań związane były z występowaniem ryzyka w działalności podmiotów gospodarczych. Do dziś znaczny odsetek społeczeństwa właśnie tam upatruje możliwości występowania tego zjawiska.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele różnych definicji tego zjawiska w zależności od obszaru sytuacji decyzyjnej i sposobu jego analizy. Tak więc w teorii zarządzania przyjęto, że ryzyko stanowi możliwość nieosiągnięcia założonego celu. W XX wieku w Stanach Zjednoczonych pojawiła się nowa dyscyplina naukowa określana mianem zarządzania ryzykiem. Pierwotnie miała ona stanowić jedynie element zarządzania ubezpieczeniami. Aktualnie zarządzanie ryzykiem, zorientowane na ograniczanie niepewności, jest procesem, który na trwałe został powiązany z prawie wszystkimi sferami działalności człowieka. Kolejną taką sferą, która jeszcze na początku XXI wieku nie była analizowana pod kątem związanego z jej działalnością ryzyka, jest działalność jednostek samorządu terytorialnego.

W artykule zaprezentowano zagadnienia związane z problematyką ryzyka w jednostkach samorządu terytorialnego. Zagadnienia te w polskich warunkach stały się przedmiotem szczegółowych badań w ostatnim okresie w związku z wprowadzeniem przepisów nakładających na jednostki samorządu terytorialnego podjęcia działań w zakresie zarządzania ryzykiem. Wcześniej jednostki samorządowe miały jedynie obowiązek podjęcia działań związanych zminimalizowaniem ryzyka finansowego poprzez wdrożenie standardów i systemowego podejścia do kontroli zarządczej. W pierwszej części artykułu przedstawiono definicję i klasyfikację ryzyka występującego w jednostkach samorządu terytorialnego. W dalszej części omówiono zagadnienia związane z zarządzaniem ryzykiem w tych podmiotach.

Słowa kluczowe: ryzyko, zarządzanie ryzykiem, jednostka samorządu terytorialnego

1. WPROWADZENIE

Zjawisko ryzyka towarzyszy wszystkim działaniom podejmowanym przez człowieka od początku istnienia cywilizacji. Jest to pojęcie, którego nie można jednoznacznie zdefiniować. Wiąże się to między innymi z tym, że wraz z rozwojem cywilizacji pojawiają się nowe formy aktywności człowieka, które stwarzają mu różnego rodzaju szanse i zagrożenia. A tym samym dają możliwość badaczom tego zjawiska do formułowania nowych definicji dostosowanych do specyfiki tych zjawisk.

¹ Dr inż. Mirosław Sołtysiak, Zakład Finansów i Bankowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, tel.: 17 865 19 15, e-mail: miroslaw@prz.edu.pl

Występowanie ryzyka zazwyczaj jest kojarzone z działalnością gospodarczą lub innymi – poza gospodarczymi – formami aktywności człowieka. Rzadziej zjawisko to rozpatrywane jest w odniesieniu do działalności podmiotów, które mają pełnić w stosunku do obywateli funkcję służebną, czyli na przykład jednostek samorządu terytorialnego. W opinii wielu osób utrzymało się przekonanie, że państwo nie może „zbankrutować”², a więc nie mogą również „zbankrutować” organy³, które go reprezentują. Takie rozumowanie części społeczeństwa mogą potwierdzić wyniki przeprowadzonych badań ankietowych⁴, w których 33% ankietowanych stwierdziło, że z działalnością jednostek samorządu terytorialnego nie jest związany żaden rodzaj ryzyka. Wyniki te są tym bardziej interesujące, że zostały uzyskane w momencie, kiedy już od pewnego czasu obowiązują ustawy⁵ oraz wytyczne dotyczące postępowania w sprawie zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego⁶.

Celem artykułu jest zaprezentowanie zagadnień związanych z problematyką ryzyka oraz zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego. Dodatkowo dąży się do wskazania, jak te zjawiska są postrzegane przez członków lokalnych społeczności.

2. RYZYKO W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Literatura przedmiotu z zakresu problematyki ryzyka, chociaż stosunkowo obszerna, nie przedstawia jednak ścisłej i jednoznacznej definicji ryzyka, która mogłaby być wykorzystywana do opisywania tego zjawiska niezależnie od tego, jakiego obszaru działalności ludzkiej dotyczy.

² Bankructwa państwa nie można oczywiście porównywać z bankructwem podmiotu gospodarczego. Wiąże się ono z odmową zwrotu zaciągniętych pożyczek, która jednak nie pociąga za sobą ani likwidacji państwa, ani licytacji jego mienia. Zjawisko to występowało już w starożytnej Grecji. W czasach nowożytnych z problemem tym spotykamy się XVI i XVII w., kiedy Hiszpania i Francja odmówiły spłaty swoich długów. Nasilenie tego zjawiska nastąpiło w XX w. W latach osiemdziesiątych XX w. również Polska nie spłacała regularnie swoich długów.

³ Zgodnie z artykułem 6 punktem 2 ustawy „Prawo upadłościowe i naprawcze” jednostka samorządu terytorialnego nie może ogłosić upadłości. Nie oznacza to jednak, że działalność jednostek samorządowych nie jest narażona na ryzyko. Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji w raporcie „Ocena sytuacji samorządów lokalnych” podaje, że w 2011 r. 32 jednostki samorządu terytorialnego (jst.) (tj. 31 gmin i 1 powiat) przekroczyło ustawowy limit 60-procentowego zadłużenia w stosunku do dochodów, a 55 jst. nie zachowało reguły zrównoważania działalności bieżącej z art. 242 „Ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych”. Ponadto stwierdzono, że w 2011 r. – 108 jst. a w 2012 r. – 48 jst. nie było w stanie spełnić wymogów artykułu 243 „Ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych” (przepis wchodzi w życie 1 stycznia 2014 r.). Należy również nadmienić, że z końcem 2013 r. wprowadzono zmiany w tym artykule mające na celu umożliwienie samorządom w nowej perspektywie unijnej realizację inwestycji z wykorzystaniem funduszy unijnych bez obaw, że spowoduje to ryzyko niespełnienia dopuszczalnego wskaźnika, a tym samym brak możliwości uchwalenia budżetu przez właściwy organ.

Nie we wszystkich państwach na świecie przepisy prawne, podobnie jak w Polsce, regulują brak możliwości upadłości jednostki samorządowej. Na przykład w lipcu 2013 r. wniosek o upadłość zgłosiło Detroit – w przeszłości drugie najbogatsze miasto Stanach Zjednoczonych, symbol potęgi przemysłowej. W grudniu 2013 r. sąd orzekł, że miasto jest niewypłacalne.

⁴ Badanie ankietowe przeprowadzono w dwóch etapach (etap I w pierwszym półroczu 2013 r., etap II w pierwszym półroczu 2014 r.) na grupie 1560 osób.

⁵ Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. DzU nr 157, poz. 1240, ze zm.

⁶ Komunikat nr 6 Ministra Finansów z 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem. Dziennik Urzędowy Ministra Finansów 2012 poz. 56.

Zazwyczaj w literaturze przedmiotu pojęcia niepewności i ryzyka opisywane są razem. Dlatego zapewne w załączniku do Komunikatu nr 6 Ministra Finansów z 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem zostało umieszczone następujące stwierdzenie „Realizacja ustalonych celów i zadań zawsze obciążona jest niepewnością tj. ryzykiem”. Trzeba jednak zaznaczyć, że chociaż w języku potocznym obydwie terminy często są wykorzystywane zamiennie i dotyczą tych samych zjawisk, to mają różne znaczenia. Dotyczą one bowiem chronologicznie następujących po sobie faz tego samego procesu decyzyjnego⁷. Zasadnicza różnica między ryzykiem a niepewnością dotyczy również ilości i jakości informacji na temat omawianych zjawisk.

Niepewność⁸ definiowana jest jako brak informacji o przyszłych zdarzeniach, nieprzewidywalność utrudniająca określenie wariantów działania, ich skutków i dokonanie wyboru⁹. Jest to możliwe odchylenie od stanów oczekiwanych, którego nie można przewidzieć i kwantyfikować¹⁰. Zjawisko to określane jest nawet „poziomem niewiedzy”¹¹. Występuje ono w momencie, gdy mamy nieadekwatną wiedzę o zdarzeniu, które wymaga podjęcia jakiegoś działania lub rozwiązania jakiegoś problemu¹².

Z drugiej strony ryzyko jest definiowane odmiennie w zależności od obszaru sytuacji decyzyjnej i sposobu jego analizy. Frank H. Knight, twórca mierzalnej i niemierzalnej teorii niepewności, twierdzi, że ryzyko jest niczym innym jak niepewnością mierzalną¹³. Zatem można przyjąć, że ryzyko stanowi szczególny przypadek niepewności, który można określić wartością liczbową.

Natomiast w teorii zarządzania ryzyko zazwyczaj definiowane jest jako możliwość nieosiągnięcia założonego celu. W taki sposób definiuje je Anton Schmolli, twierdząc, że jest to niebezpieczeństwo negatywnego odchylenia od celu¹⁴. Według A. Ehrlicha jest ono rozumiane jako możliwość niez uzyskania zamierzonych efektów, poniesienia niezamierzonych strat lub nakładów wyższych od przewidywanych¹⁵. Z kolei E. Kleim dowodzi, że ryzyko w sytuacji niepełnej informacji prowadzi do podejmowania decyzji nieoptymalnych z punktu widzenia założonego celu¹⁶. W właśnie tym duchu wywodzącym się

⁷ Szerzej zob. K. Jędralska, *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 1992, s. 54.

⁸ Szerzej na temat problematyki niepewności zob. M. Sołtysiak, *Niepewność jako element procesów gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej” 260, „Zarządzanie i Marketing Kwartalnik” 16/3 (2009).

Należy podkreślić, że niepewność jest pojęciem wieloznacznym trudnym do precyzyjnego zdefiniowania. Irving Pfeffer twierdzi, że wynika to z tego, że jest ona stanem umysłu mierzonym przez poziom wiary. Szerzej zob. I. Pfeffer, *Insurance and Economic Theory*. Irvin Inc., Homewood, Illinois 1956, s. 42.

⁹ A.K. Koźminski, W. Piotrkowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1998, s. 765.

¹⁰ Szerzej zob. F.H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, University on London, London 1921.

¹¹ W ten sposób niepewność określa I. Fischer. Szerzej zobacz P. Jedynak, *Polityka ubezpieczeń w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1999, s. 14.

¹² F. Landy, J.C. Quick, S. Kasl, *Work, Stress, and Well-Being*, „International Journal of Stress Management” 1994/1.

¹³ F.H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, University on London, London 1921.

¹⁴ A. Schmolli, *Risikomanagement in Kreditgeschäft*. Wien 1993, s. 34.

¹⁵ A. Ehrlich, *Ryzyko gospodarcze*, [w:] *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 456–457.

¹⁶ Cyt. za: B. Gruszka, Z. Zawadzka, *Ryzyko działalności bankowej, zabezpieczenia systemowe*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1992, s. 9.

z teorii zarządzania zostały opracowane definicje ryzyka, dla którego analizowanym obszarem jest działalność sektora administracji publicznej.

W podręczniku audytu wewnętrznego w administracji publicznej ryzyko jest definiowane jako prawdopodobieństwo wystąpienia dowolnego zdarzenia, działania lub braku działania, którego skutkiem może być szkoda w majątku bądź wizerunku danej jednostki lub które przeszkodzi w osiągnięciu wyznaczonych jej celów i zadań¹⁷.

W odniesieniu do jednostek samorządu terytorialnego w załączniku do Komunikatu nr 6 Ministra Finansów z 6 grudnia 2012 r. ryzyko zostało właśnie definiowane jako „możliwość zaistnienia zdarzenia, które negatywnie wpłynie na osiągnięcie celów i zadań”.

3. RODZAJE RYZYKA W DZIAŁALNOŚCI JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Klasyfikację ryzyka występującego w jednostkach samorządu terytorialnego, podobnie jak klasyfikację ryzyka odnoszącą się do podmiotów gospodarczych czy też do dowolnej działalności człowieka, należy rozpocząć od najbardziej ogólnego podziału na ryzyko systematyczne i ryzyko specyficzne.

Ryzyko systematyczne nazywane również ryzykiem ogólnym lub ryzykiem niedywersyfikowanym związane jest z oddziaływaniem sił zewnętrznych, na które nie ma wpływu jednostka samorządu terytorialnego. Źródłem tego ryzyka należy poszukiwać przede wszystkim w sytuacji społeczno-gospodarczej kraju, w sytuacji politycznej czy też w zmianach przepisów prawnych.

Ryzyko systematyczne nazywane również ryzykiem szczegółowym lub ryzykiem zdywersyfikowanym wynika ze specyfiki funkcjonowania danej jednostki samorządu terytorialnego. Jednostka samorządowa ma możliwość wpływania na wielkość tego ryzyka, którego źródła mogą być związane między innymi z finansami jednostki, jej systemem zarządzania czy działalnością zatrudnionego w niej personelu.

W przeprowadzonych badaniach 87,26% ankietowanych wskazało, że działalność jednostek samorządowych jest zagrożona występowaniem łącznie dwóch rodzajów ryzyka (ryzyka systematycznego i ryzyka specyficznego), 12,26% ankietowanych wskazało tylko ryzyko systematyczne, a tylko 0,48% ankietowanych wskazało wyłącznie ryzyko specyficzne.

Przyjmując jako kryterium klasyfikacji ryzyka źródła jego pochodzenia, można wyróżnić ryzyko wewnętrzne i ryzyko zewnętrzne. Zdaniem ankietowanych większy wpływ na działalność jednostki samorządu terytorialnego ma ryzyko zewnętrzne (taką odpowiedź wybrało ponad 73% ankietowanych).

Na ryzyko zewnętrzne składa się między innymi ryzyko naturalne¹⁸, ryzyko społeczno-gospodarcze¹⁹, ryzyko polityczne, ryzyko prawne oraz ryzyko infrastrukturalne. Re-

¹⁷ *Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej*, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2003, www.mf.gov.pl, s. 21.

W podobnym duchu ryzyko definiują Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego. Definiują one ryzyko jako możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów. Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego, Załącznik do komunikatu nr 8 Ministra Finansów z 20 kwietnia 2010 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. z 2010 r., nr 5, poz. 24).

¹⁸ Ryzyko naturalne wynika z zagrożeń związanych z oddziaływaniem sił natury.

spondenci określili w ramach ryzyka zewnętrznego następującą hierarchię ważności: ryzyko prawne (34,44%), ryzyko polityczne (29,3%), ryzyko społeczno-gospodarcze (24,47%), ryzyko infrastrukturalne (9,67%), ryzyko naturalne (2,11%).

Ryzyko wewnętrzne związane jest bezpośrednio z funkcjonowaniem danej jednostki samorządu terytorialnego. W ramach tego ryzyka można wyróżnić: ryzyko finansowe, ryzyko personelu, ryzyko systemu zarządzania, ryzyko techniczne. Respondenci określili w ramach ryzyka wewnętrznego następującą hierarchię ważności: ryzyko finansowe (81%), ryzyko personelu (13,6%), ryzyko systemu zarządzania (4,5%), ryzyko techniczne (0,9%).

Szczegółowe klasyfikacje ryzyka występującego w jednostkach samorządu terytorialnego powinny być opracowywane w odniesieniu do specyfiki działania konkretnej jednostki. Ministerstwo Finansów zaproponowało następującą klasyfikację na podstawie kryterium możliwych źródeł przyczyn oraz skutków²⁰:

Ryzyko finansowe:

- ryzyko budżetowe;
- ryzyko oszustwa i kradzieży;
- ryzyko podlegające ubezpieczeniu;
- ryzyko zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych;
- ryzyko odpowiedzialności.

Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich:

- ryzyko personelu;
- ryzyko BHP.

Ryzyko działalności:

- ryzyko regulacji wewnętrznych;
- ryzyko organizacji i podejmowania decyzji;
- ryzyko kontroli wewnętrznej;
- ryzyko informacji;
- ryzyko wizerunku;
- ryzyko systemów informacyjnych.

Ryzyko zewnętrzne:

- ryzyko infrastrukturalne;
- ryzyko gospodarcze;
- ryzyko środowiska prawnego;
- ryzyko środowiska politycznego.

4. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Dynamiczny rozwój zarządzania ryzykiem jest notowany od drugiej połowy XX wieku. W początkowym okresie utożsamiany był jedynie z elementami zarządzania ubezpieczeniami. Wraz z pojawianiem się nowych rodzajów ryzyka zwiększał się również zakres zarządzania ryzykiem, które obejmowało coraz to nowe dziedziny.

¹⁹ Ryzyko społeczno-gospodarcze związane jest z czynnikami natury ekonomicznej, na przykład inflacja, kursy walut itp.

²⁰ Załącznik do załącznika do Komunikatu nr 6 Ministra Finansów z 6 grudnia 2012 r.

W uniwersalny sposób dyscyplinę tę zdefiniował Emmett J. Vaughan, twierdząc, że zarządzanie ryzykiem jest naukowym podejściem do postępowania z poszczególnymi rodzajami ryzyka przez odgadywanie i uprzedzanie możliwych przypadkowych strat oraz przez projektowanie i wprowadzanie procedur, które minimalizują występowanie straty lub rekompensują finansowo straty, jeśli się zdarzą²¹.

Natomiast Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego definiują zarządzanie ryzykiem jako proces identyfikacji, oceny, zarządzania i kontroli potencjalnych zdarzeń lub sytuacji zmierzających do dostarczenia racjonalnego zapewnienia, że cele organizacji zostaną zrealizowane²².

Obecnie proces ten jest realizowany praktycznie we wszystkich sferach aktywności człowieka. Na początku XXI w. objął swoim zasięgiem również jednostki samorządu terytorialnego²³. Proces zarządzania ryzykiem powinien być integralną częścią procesu zarządzania jednostką samorządu terytorialnego. Należy jednak zaznaczyć, że w lokalnych społecznościach zdania na ten temat są podzielone. Wyniki przeprowadzonych badań ankietowych wykazały, że niespełna 53% respondentów uważało, że taki system powinien zostać wdrożony w jednostkach samorządowych²⁴. Jeszcze mniej bo niespełna 29% ankietowanych było zdania, że w jednostkach tych powinno się stworzyć osobną komórkę organizacyjną odpowiedzialną za zarządzanie ryzykiem.

Pamiętając, że misją jednostek samorządu terytorialnego jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb lokalnych społeczności oraz że ryzyko związane z działalnością jednostek samorządu terytorialnego zazwyczaj utożsamiane jest z możliwością pojawienia się określonych negatywnych zjawisk (strat, konieczności poniesienia dodatkowych kosztów itp.), należy brać pod uwagę, że proces zarządzania ryzykiem realizowany w tych jednostkach powinien być nakierowany przede wszystkim na zapewnienie im bezpieczeństwa oraz stabilności działania. Tak więc jego podstawowym celem powinno być podjęcie działań monitorujących oraz zapobiegających ewentualnym negatywnym skutkom społeczno-gospodarczym. Realizacja tego procesu powinna pozwolić na wykrycie miejsc narażonych na występowanie zagrożeń oraz podjęcie działań mających na celu ich minimalizację, które w dłuższym czasie pozwoliłyby na osiągnięcie założonych przez jednostkę celów. Ponadto wdrożenie w jednostce samorządowej systemu zarządzania ryzykiem ma na celu udoskonalenie jej metod działania, w tym przede wszystkim procesów podejmowania decyzji w zakresie gospodarowania środkami publicznymi, oraz poprawę jakości świadczonych przez nią usług lokalnym społecznościom.

W związku z tym Minister Finansów, nakładając w 2012 r. na lokalne samorządy podjęcie działań związanych z zarządzaniem ryzykiem, następująco określił definicję tego procesu: „Zarządzanie ryzykiem to procedury i polityki oraz skoordynowane działania, podejmowane zarówno przez kierownictwo jednostki, jak i jej pracowników, które po-

²¹ Szerzej zob. E.J. Vaughan, *Risk Management*. J.Wiley&Sons Inc. New York 1997.

²² *Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego*, s. 20, Załącznik do Komunikatu nr 1 Ministra Finansów z 19 lutego 2009 r., Dziennik Urzędowy Ministerstwa Finansów nr 2, poz. 12.

²³ Znowelizowana „Ustawa z 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych” nałożyła na audytorów wewnętrznych 1 stycznia 2002 r. obowiązek sporządzania rocznego planu audytu, który ma zawierać analizę obszarów ryzyka w zakresie gromadzenia środków publicznych i dysponowania nimi.

²⁴ Na pytanie: „Czy zdaniem Pani/a w jednostkach samorządu terytorialnego powinien być stworzony system zarządzania ryzykiem?” 9% ankietowanych odpowiedziało zdecydowanie tak, 43,68% – raczej tak, 33,43% – raczej nie, 11,97% – zdecydowanie nie.

przez identyfikację i analizę ryzyka oraz określanie adekwatnych reakcji na ryzyko zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia celów i realizacji zadań”²⁵.

Proces wdrożenia i funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego realizowany jest w ramach czteroetapowego cyklu^{26, 27} składającego się z:

- planowania – w ramach tego etapu przeprowadzona jest z jednej strony analiza funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego, z drugiej zaś analiza otoczenia, w jakim ona funkcjonuje. Na podstawie tych analiz następuje opracowanie projektu systemu zarządzania ryzykiem dostosowanego do specyficznych warunków funkcjonowania danej jednostki;
- wdrażania – w ramach tego etapu prowadzone są działania mające na celu zapoznanie pracowników jednostki z zagadnieniami związanymi z ryzykiem oraz opracowanym systemem zarządzania ryzykiem w jednostce. Efektem końcowym tego etapu jest włączenie systemu zarządzania ryzykiem do globalnego systemu zarządzania jednostką samorządu terytorialnego;
- monitorowania – w ramach tego etapu następują monitorowanie zjawisk wpływających na skuteczność funkcjonowania jednostki oraz ocena poprawności funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem;
- działania – w ramach tego etapu na podstawie informacji zebranych w trakcie realizacji monitorowania podejmowane są decyzje dotyczące zasad funkcjonowania jednostki, które pozwolą na minimalizację zagrożeń związanych z jej działalnością przez podjęcie działań mających na celu modyfikację opracowanego systemu zarządzania ryzykiem.

Do podstawowych korzyści związanych z wprowadzeniem w jednostkach samorządu terytorialnego systemu zarządzania ryzykiem należy zaliczyć:

- możliwość wskazania podstawowych rodzajów ryzyka, które mogą występować w działalności jednostki samorządu terytorialnego;
- możliwość oszacowania prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych rodzajów ryzyka;

²⁵ Załącznik do Komunikat nr 6 Ministra Finansów z 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem. Dziennik Urzędowy Ministra Finansów 2012, poz. 56.

²⁶ *Ibidem*, s. 31.

²⁷ Propozycja Ministerstwa Finansów nie pokrywa się z wprowadzoną w 2000 r. przez Standards Committee Project Management Institute metodyką zarządzania ryzykiem składającą się z sześciu podstawowych etapów:

- planowanie procesu zarządzania ryzykiem – w ramach tego etapu tworzy się infrastrukturę i opracowuje plan zarządzania ryzykiem dla konkretnego projektu;
- identyfikacja ryzyka – stanowi opis zdarzeń, które mogą mieć potencjalnie negatywny wpływ na realizację projektu;
- klasyfikacja ryzyka – ocena ryzyka za pomocą metod nienumerycznych;
- pomiar ryzyka – stanowi ocenę prawdopodobieństwa oraz skutków najważniejszych rodzajów ryzyka za pomocą parametrów liczbowych;
- planowanie sposobów reagowania na ryzyko – ocena i komunikacja strategii neutralizowania lub zapobiegania ryzyku;
- nadzorowanie i kontrola ryzyka – dotyczy metod zarządzania ryzykiem i planowanych sposobów reagowania na ryzyko.

Zob. C.L. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 4.

- możliwość oszacowania wpływu poszczególnych rodzajów ryzyka na osiągnięcie założonych przez jednostkę samorządu terytorialnego celów oraz realizację zadań;
- możliwość opracowania procedur postępowania dotyczących poszczególnych rodzajów ryzyka;
- możliwość monitorowania zagrożeń realizacji celów oraz zadań jednostki samorządu terytorialnego na bieżąco.

Znaczenie zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego jest wprost proporcjonalne do założonych celów oraz realizowanych zadań, których osiągnięcie może być zagrożone. Proces ten powinien być każdorazowo dostosowany do specyfiki danej jednostki samorządu terytorialnego. Nie może być on traktowany jedynie jako zadanie, które samorząd musi zrealizować na mocy obowiązujących przepisów, lub jako przydatny element w procesie zarządzania jednostką. Nie należy go również utożsamiać z przeprowadzaną w określonych odstępach czasu kontrolą działalności jednostki²⁸. Powinien się on stać jednym z podstawowych elementów systemu zarządzania (nie tylko w zakresie zagadnień finansowych), którego funkcjonowanie w jednostce będzie odbywało się w sposób ciągły poprzez stworzenie odpowiedniego zespołu i wskazanie pracowników odpowiedzialnych za monitorowanie ryzyka.

5. PODSUMOWANIE

Ryzyko jest nierozłącznym elementem działalności jednostek samorządu terytorialnego. Należy go zaliczyć do ważnych, choć równocześnie nie do końca rozpoznanych problemów występujących w funkcjonowaniu współczesnego samorządu. Jego skala i determinanty wynikają ze specyfiki funkcjonowania sektora publicznego.

Proces zarządzania ryzykiem w tych jednostkach jest zjawiskiem stosunkowo nowym, które pojawiło się kilka lat temu wraz z wprowadzeniem odpowiednich wymogów prawnych²⁹. Wdrażanie tego procesu może napotykać pewne braki zrozumienia wynikające z dwóch podstawowych przyczyn. Po pierwsze, podstawowy cel realizacji tego procesu jest inny niż w jednostkach gospodarczych. Po drugie, wiele osób nadal nie zauważa występowania ryzyka w działalności jednostek samorządu terytorialnego, a tym samym – konieczności wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem. A jeżeli jest już ono dostrzegane, to zazwyczaj uważa się, że jest ono znacznie ograniczone w porównaniu z ryzykiem występującym w działalności podmiotów gospodarczych i odnosi się prawie wyłącznie do finansowej sfery ich działalności. Potwierdzeniem tego są uzyskane wyniki badań ankietowych: ponad 66% spośród respondentów, którzy wskazali odpowiedź, że z działalnością jednostek samorządu terytorialnego związane jest ryzyko – stwierdziło, że głównym rodzajem tego ryzyka jest ryzyko finansowe³⁰. Dodatkowo należy zaznaczyć, że nie tylko przedstawiciele lokalnych społeczności odnoszą się sceptycznie do konieczności wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządowych. Postawę taką prezentuje również część kadry kierowniczej tych jednostek, twierdząc, że do podjęcia określonych działań w tym zakresie zmusiły ich nie tyle ewentualne korzyści, jakie może przy-

²⁸ Do celów kontroli zarządczej należy między innymi zapewnienie skuteczności procesu zarządzania ryzykiem.

²⁹ Do końca 2009 r. nie istniały przepisy prawne, które nakładałyby na jednostki samorządu terytorialnego obowiązek podejmowania działań w zakresie ryzyka związanego ze zrealizowanymi przez nie zadaniami.

³⁰ Na kolejnych miejscach ankietowani wskazali: ryzyko polityczne (14,2%), ryzyko prawne (13,9%), ryzyko personelu (5,74%).

nieść wdrożenie systemu, ale wymogi prawne. Niepokojące stwierdzenia tego rodzaju mogą świadczyć o posiadaniu zbyt niskiego poziomu wiedzy w tym zakresie w grupie osób odpowiedzialnych za wdrażanie systemu.

Kolejnym istotnym problemem związanym z wdrożeniem systemów zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządowych jest brak sprawdzonych wzorcowych rozwiązań systemowych, które tylko przy niewielkich modyfikacjach mogłyby być wykorzystywane przez wszystkie tego rodzaju podmioty. Dlatego wydaje się zasadne podjęcie próby wykorzystania doświadczeń zagranicznych oraz dostosowania istniejących standardów opracowanych dla podmiotów gospodarczych na potrzeby jednostek samorządowych.

Reasumując, należy stwierdzić, że w czasach dynamicznych zmian następujących w otoczeniu wydaje się, że jednostki samorządowe nie mają innego wyboru, jak stworzyć odpowiednie komórki odpowiedzialne za realizację procesu zarządzania ryzykiem. Działania takie nie powinny wynikać z obowiązujących przepisów prawnych, ale z chęci uniknięcia potencjalnych zagrożeń, których skutki bezpośrednio odczuwają lokalne społeczności. Ponadto należy udoskonalać systemy zarządzania, co w konsekwencji doprowadzi do udoskonalenia już posiadanych systemów zarządzania, a dzięki temu podniesie się jakość świadczonych usług.

LITERATURA

- [1] Ehrlich A., *Ryzyko gospodarcze*, [w:] *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981.
- [2] Jedynak P., *Polityka ubezpieczeń w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1999.
- [3] Jędralska K., *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 1992.
- [4] Knight F.H., *Risk, Uncertainty and Profit*, University on London, London 1921.
- [5] Koźminski A.K., Piotrkowski W., *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, PWN, Warszawa 1998.
- [6] Landy F., Quick J.C., Kasl S., *Work, Stress, and Well-Being*, „International Journal of Stress Management” 1994/1.
- [7] *Ocena sytuacji samorządów lokalnych*, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, <http://m.mac.gov.pl/files/ocena-sytuacji-samorzadow-lokalnych.pdf>.
- [8] Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (DzU nr 157, poz. 1240, ze zm).
- [9] Komunikat nr 6 Ministra Finansów z 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem. Dziennik Urzędowy Ministra Finansów 2012, poz. 56.
- [10] *Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego*, Załącznik do komunikatu nr 1 Ministra Finansów z 19 lutego 2009 r., Dziennik Urzędowy Min. Fin. z 2009 r., nr 2, poz. 12.
- [11] *Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego*, Załącznik do komunikatu nr 8 Ministra Finansów z 20 kwietnia 2010 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych, Dziennik Urzędowy Min. Fin. z 2010 r., nr 5, poz. 24.
- [12] Pfeffer J., *Insurance and Economic Theory*, Irvin Inc., Homewood, Illinois 1956.
- [13] Pritchard C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [14] *Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej*, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2003, www.mf.gov.pl.
- [15] Schmoll A., *Risikomanagement in Kreditgeschäft*, Wien 1993.

- [16] Sołtysiak M., *Niepewność jako element procesów gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej” 260, „Zarządzanie i Marketing Kwartalnik” 16/3 (2009).
- [17] Sołtysiak M., *Wprowadzenie do teorii skutecznego zarządzania ryzykiem*, [w:] *Dylematy zarządzania organizacjami we współczesnej gospodarce*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- [18] Vaughan E.J., *Risk Management*, J. Wiley & Sons Inc., New York 1997.

RISK AND RISK MANAGEMENT IN LOCAL GOVERNMENT UNITS

For centuries uncertainty and risk have been inherent in human activity in private and economic spheres. They became the subject of detailed studies in a variety of scientific disciplines one century ago. Originally the main research was related to risk in business activity. Until now, majority of people identify the risk right there.

In the literature several risk definitions are found depending on a decision-making situation and the analysis method. Thus, according to the management theory, risk can be defined as the possibility of not achieving the assumed goal. In the USA a new scientific discipline known as risk management emerged in the 20th century. Initially, it was only treated as a part of insurance management. More recently the risk management, as focused on reducing uncertainty, has been seen as the process inextricably linked to almost all spheres of human activity. Surprisingly enough, it was only local government activities that were not explored from such perspective till the early 21st century.

The article presents issues related to risk in local government units. In Poland, managing risk in local governments has become the subject of detailed studies more recently due to the introduction of law imposing some risk management activities on local government units. Previously, the local government units were obliged merely to minimizing financial risk by implementing standards and systemic approach to management control.

The first part of the paper presents the definition and typology of risk in local governments. Next, it provides the issues related to risk management in these entities.

Keywords: risk, risk management, local government units

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.57

Tekst złożono w redakcji: wrzesień 2014

Przyjęto do druku: listopad 2014

Justyna STECKO¹
Małgorzata BARAN²

BUILDING COMMITMENT AND TRUST OF VALUE IN THE MODERN ENTERPRISE

In modern times a lot of attention is paid to human resource management. In fact, in the turbulent twenty-first century the man turned out to be the greatest wealth. In the area of HR the category of trust management or management commitment appeared. An important factor was not only an attempt to measure engagement and trust evaluation of employees, but above all an attempt to take a number of tools and methods to use this knowledge to manage. Committed employees work more efficiently, the high quality of work translates into corporate financial results and, therefore its success. Numerous studies have pointed out the correlation between engagement and business profitability and affluence. Meyer and Allen already in 1991 found that the increase in the involvement is accompanied by a reduction of employee absenteeism and liquidity. The traditional approach to engagement, however, focused primarily on measuring engagement in itself. Modern approach uses the acquired data to plan activities that can improve the financial performance of the entire company. Data collected in the study are not only used as a material for HR planning but also for strategic planning to measure the entire company. Category of trust seems to be no less important in modern management. Trust in modern times becomes crucial not only in private relationships, but also in social and organizational relationships. It seems that the key for engagement is the trust and motivation, but it seems unreasonable to identify these concepts. This article attempts to analyze the concepts of trust and commitment in the context of modern management on the example of companies in the Podkarpackie Province.

Keywords: trust, commitment, motivation, modern management.

1. INTRODUCTION

In a history of the management concept, one can find approaches according to which an employee is merely one of diverse cogs in a well-oiled machine, where the professional development of staff, enhancing their qualifications or even the health care of staff members hold no interest for an employer. As changes occurred in the environment, the awareness of managerial staff and company owners also changed. Contemporary reality, which is extremely dynamic and entails social, demographic and – to the largest extent – technological changes, has forced enterprises to adopt a different attitude in relation, among other things, to human resource management. In the 21st century, man has turned out to be the greatest asset that can be at a modern enterprise's disposal. Human capital has become a value, the most important resource of an enterprise and a long-term invest-

¹ Justyna Stecko, Phd, Department of Humanities, The Faculty of Management, Rzeszow University of Technology, ul. Poznańska 1, 35-084 Rzeszów, tel. 017 865 1204, e-mail: jstecko@prz.edu.pl (autor korespondencyjny).

² Dr inż. Małgorzata Baran, Zakład Ekonomii i Podstaw Zarządzania, Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet Rzeszowski, ul. Grunwaldzka 13, 35-068 Rzeszów, tel. 017 872 2044.

ment which produces numerous benefits³. As Peter F. Drucker observes, “that one can hire only a whole man [or woman] rather than any part thereof explains why the improvement of human effectiveness in work is the greatest opportunity for the improvement of performance and results”.

In the literature on the subject, one can find several various orientations concerning the management of human resources. There emerged a “hard approach” – a so-called economic orientation, which paid special attention to profit, quality, productivity, whereas employees were perceived as one of resources of an organization, comparable with other material resources. A contrary perspective referred to a “soft approach”, according to which an employee was the most important element of an enterprise and a source of its competitive advantage⁴. There appeared also a third concept whose aim was to reconcile the two completely opposite theories and which was an attempt to combine the above-mentioned approaches. The integration of both orientations is based on management practice and takes into account a modern view of management. Attention is more and more frequently being drawn to knowledge management, the management of competencies, talents, intellectual capital and management through trust, as well as management through commitment.

2. COMMITMENT IN MANAGEMENT – BASIC CONCEPTS

A category of commitment is an interdisciplinary and ambiguous notion. It may refer both to commitment to one's own career and to management in a workplace, but it may also relate to commitment to the organization in which a person is employed. Those concepts, however, do not have to compete with each other. Adamska-Chudzińska points out that, in the broadest sense, which is essential from a management perspective, it is manifested in organizational commitment and entails attachment and loyalty. It is highlighted that this type of commitment indicates what is the level of employees' identification with an organization, to what extent they participate in its life and use their own competence to attain goals⁵. According to Cohen, organizational commitment is characterized by three main qualities: the acceptance of organizational goals and values, a strong tendency to take effort for an organization and an intense desire for being a part of an organization⁶. For over 20 years, the most of publications have been referring to the Meyer and Allen's model, which directs attention to three components:

- emotional,
- rational,
- normative.

Emotional commitment is defined as affective commitment and its characteristic feature is that an individual is strongly committed to and identifies himself or herself with the organization to which he or she belongs. Determinants of the aforementioned type of com-

³ See H. Król, *Strategiczny rozwój kapitału ludzkiego w firmie* [in:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, edited by A. Ludwiczynski, Warszawa 2000, pp. 255 – 256.

⁴ See L. Zbigniew – Maciąg, *Nurty przyszłościowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi* [w:] *Stan i perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi u progu XXI wieku*, edited by L. Zbigniew – Maciąg, Kraków – Krynica, pp. 20-28.

⁵ As cited in M. Adamska – Chudzińska, *Prospołeczne stymulowanie zaangażowania organizacyjnego jako aspekt działań ekonomicznych w warunkach kryzysu*: <https://www.ur.edu.pl/file/43405/31.pdf>

⁶ *Ibidem*, p. 374

mitment can be grouped into four segments: personal qualities, professional experiences, job profile and structural characteristics of an organization. It appears that experiences, particularly those which are connected with a sense of being effective when performing one's role in an organization, will have the most significant influence.

Continuance commitment, which is a different term for the rational component, means a conscious desire of an employee to continue working for an organization, mainly owing to limited alternative options on the job market and due to potential losses that may arise from leaving an organization. Normative commitment is related to employee's loyalty towards an organization and entails being faithful to values established therein. Behavior is based on trust and a person behaves in a specific manner, as he or she considers certain actions to be appropriate and morally justified. Employees who show great normative commitment stay in an organization, because they feel that they should to.

The Meyer and Allen's model draws attention to the fact that not every form of organizational commitment is equally desired. It is the managerial staff who should stimulate development in a specific direction.

Marta Juchnowicz also pays attention to the concepts that refer to the nature of commitment. She implies that commitment is a type of employee's attitude and indicates that behavioral commitment is also the commitment based on mutual exchange of benefits between an employee and an organization⁷. That concept creates favorable conditions for building values in an organization, encouraging creativity of employees and assigning responsibility among them.

3. COMMITMENT VERSUS TRUST

However, what should be done to make an employee committed to everyday running of the company in which he or she works? What conditions must be fulfilled by an organization and are there any instruments that could be used to achieve that goal? It seems that trust and motivation are the key to commitment, yet it is unjustified to identify both notions with each other. The literature provides a considerable number of definitions concerning trust⁸, and although they are not alike, as they indicate various aspects, they refer, nevertheless, to a common plane. When one mentions trust, he or she is convinced that the other person will behave in a specific and predictable way. Unfortunately, trust is also a multi-aspect concept. One can mention the plane of individual, social and organizational trust⁹ – however, the last is of key importance to this study.

Organizational trust indicates at least a few significant elements, to which one should also pay attention:

- trust is a “breakable commodity”¹⁰, ”, it is fragile and can be easily lost;
- trust has become an economic value;
- trust is interpersonal;
- nobody can be forced to trust, it is an act of voluntary “confidence”;

⁷ M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, konwersje, aplikacje*, Warszawa 2010, pp. 34-35.

⁸ Comparison of definitions relating to trust: J. Stecko, *Zaufanie paradygmatem w naukach o zarządzaniu*, „Zarządzanie i Marketing” 2011/3.

⁹ J. Stecko, *Zarządzanie zaufaniem – aksjologiczny aspekt problemu*, „Zarządzanie i Marketing” 2011/2, p. 170-173.

¹⁰ See P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków 2007; F. Fukuyama, *Zaufanie: kapitał społeczny droga do dobrobytu*, translated by A. i L. Śliwa, publ. PWN, Warszawa - Wrocław 1997

- it is a process which evolves dynamically;
- it is a positive and intensifying experience, and not a one-time phenomenon;
- trust is a response to risk;
- it is extremely valuable¹¹.

Trust in an enterprise seems to be particularly important – at least for several reasons. Relationships in a workplace – contrary to private relationships – are very often of formal nature (even if people will make friends with the others over time, this usually occurs in a small circle, and not in the whole enterprise). However, when one compares them with relationships with the whole society, they are also different. With regard to social relationships, perceived in a broad sense, one can renounce some of them (eg. some people do not participate in elections, because they do not believe in their credibility), yet in an efficient company, it would be much more difficult to shun relationships and avoid taking certain decisions. Furthermore, it turned out that trust is playing a more and more significant role in increasing the level of employees' commitment and boosting the efficiency of their actions. Practitioners claim that trust will be on the top of a pyramid called an enterprise. Building a web of trust begins with the attitude and a mindset of managerial staff, therefore a leader of an organization is extremely important. Motivation seems to be another element of commitment. Through motivational processes, individual's behavior is oriented towards achieving results which are essential for him or her. What can boost such energy in employees who work in an organization? The most popular material aspects include, among other things, a salary, a bonus or an own car. However, non-material factors, such as development opportunities, access to information or an award, are also significant motivational incentives. It appears that trust, commitment and motivation have many convergent elements in common. Self-reliance or access to information do not only motivate and build trust, but also have a considerable influence on employee's commitment to activities carried out by an organization.

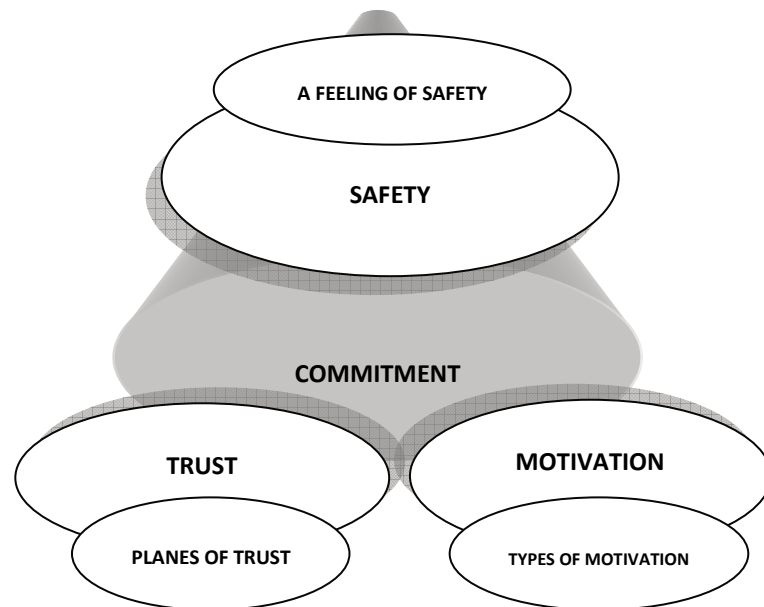
An extremely important element on which it depends whether a person feels well in a company and is able to commit to the development of the place where he or she works is a feeling of stability, certainty of employment, i.e. a feeling of safety perceived in a broad sense. It seems that, similarly to trust, safety is an extremely breakable commodity, yet it is indispensable to become committed to further activities of an organization, enterprise or even a small family business. Safety appears to be indeed a fundamental condition for further actions¹². Henry Kissinger, who served as the National Security Advisor of the President of the United States, while delivering his speech in the International Institute for Strategic Studies in London, said: "security is the foundation of everything we do"¹³. While seeking the answers regarding the elements of trust – for the purpose of further deliberations – we can assume the below schema.

¹¹ For more details see J. Stecko, *Zarządzanie przez zaufanie we współczesnych przedsiębiorstwach – weryfikacja mitów*, „Modern Management Review” 2013/4.

¹² See J. Stecko, *Bezpieczeństwo i zaufanie jako wartość etyczna? Próba analizy*, Poznań 2015 [to be published].

¹³ As cited in J. Stańczyk, *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, ISP PAN, Warszawa, 1996

Figure 1 Elements of commitment



Source: own elaboration

4. COMMITMENT – RESEARCH ANALYSIS

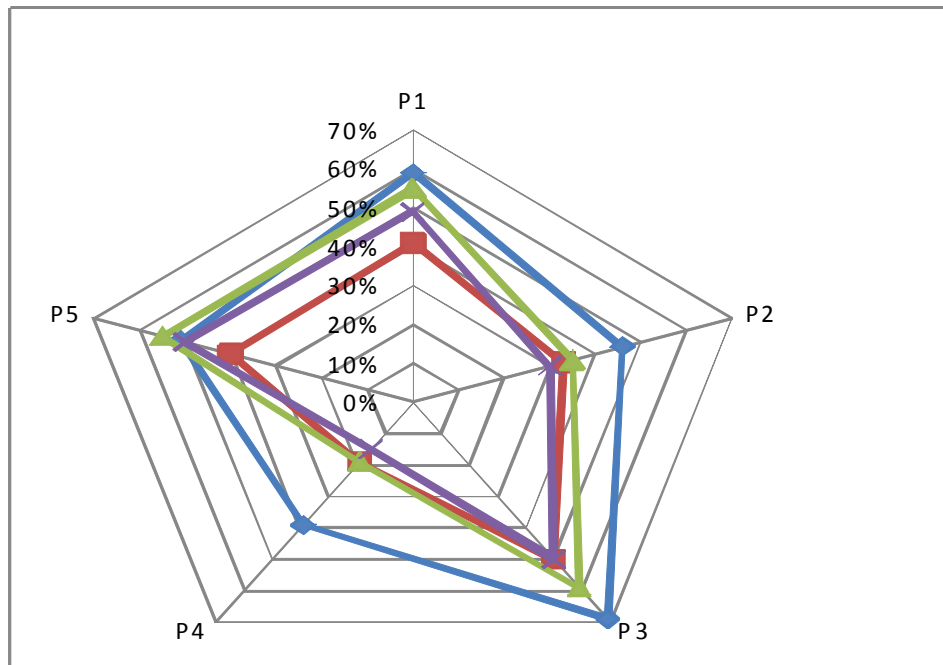
It appears that the main elements of commitment are trust, proper motivation and a feeling of the certainty of employment, as well as safety perceived in a broad sense. The research was conducted in the period from 1 to 30 September 2014 in 5 enterprises¹⁴, which were based in the Podkarpackie Province. According to European Classification of Economic Activities (NACE), the companies in question were classified under public administration and education. The main research method involved a diagnostic survey. The age range of respondents was 23-65, with the majority of women (56%), whose work experience was above 5 years. The number of people residing in small towns and villages was comparable to the number of people living in big cities. The research aimed to tackle the issue related to the elements of commitment and the factors which create favorable conditions for building such relationships.

In the enterprises under research, employees pointed out also three components connected with commitment, and moreover, there was noticeable the correlation between evaluated trust and motivation on the one hand, and a feeling of safety and the stability of employment on the other. The higher rates of trust, proper motivation and a feeling of safety, the

¹⁴ Four out of five companies in which the research was conducted, did not give their consent to reveal real business names; therefore, for the purpose of this paper, the following symbols have been used: P1, P2, P3,P4,P5 – which indicate the enterprises.

greater commitment to the company. Unfortunately, the rates seem to be extremely low. In one of the examined companies (P3), the level of trust was exactly 50%, proper motivation was noticed by 59% of the respondents, a feeling of safety was certain for 50% of them, whereas as much as 69% reaffirmed their commitment. The lowest rates were recorded in an enterprise referred to as P4, trust and motivation, both 19%, a feeling of safety – 15%, and commitment was affirmed only by every third employee. Those results mean that at least half of employees in the enterprises under research do not trust managerial staff and co-workers. Nevertheless, taking into consideration various intercultural analyses concerning trust, the results should not be surprising. Poland, unfortunately, is a country with a low social trust index.¹⁵

Chart 1. Commitment versus trust, motivation and safety.

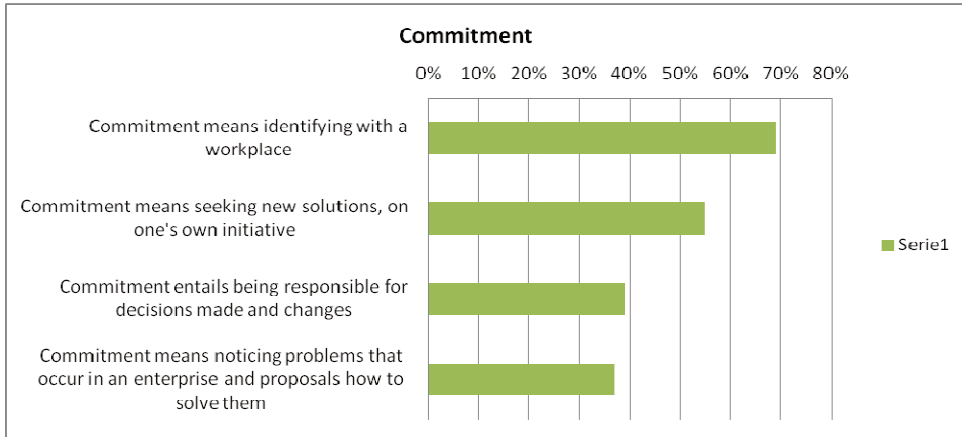


Source: own elaboration

The results obtained in the research let us claim that for the respondents, commitment entails, first of all, identifying with the place where they work, acting on their own initiative in order to find new solutions, as well as having a sense of responsibility (chart 2).

¹⁵ See P. Sztópka, *op. cit.*

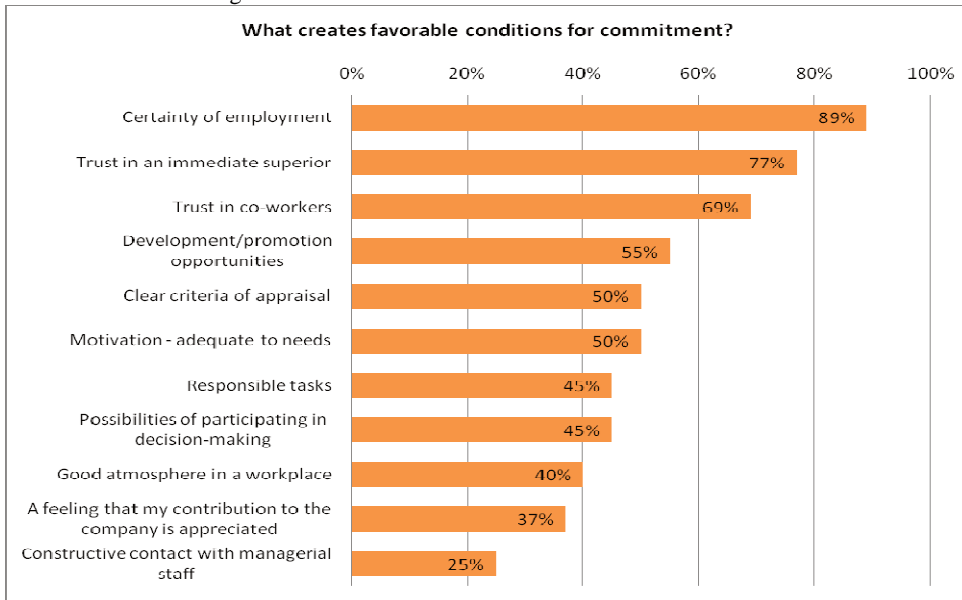
Chart 2. What is commitment?



Source: own elaboration

According to the respondents, the key factors in building commitment are: the certainty of employment, trust perceived in a broad sense, development and promotion opportunities, clear and objective criteria of appraisal, as well as motivation. The answers which appear to be also significant, yet have not reached the threshold value of 50%, refer to responsible tasks delegated to employees, possibilities of participating in decision-making and a good atmosphere in a workplace.

Chart 3. Factors creating favorable conditions for commitment



Source: own elaboration

What deserves attention is the fact that answers received in each enterprise under research were similar; moreover, the differences among the answers given by women and men were irrelevant to the research, therefore such distinction was omitted.

5. CONCLUSIONS

It appears that nobody needs to be convinced of the fact that modern management requires commitment. However, what deserves special attention is the influence of trust, a feeling of safety and proper motivation on employees' commitment. In a world where dynamics of a company is still and will be determined by people, building employees' commitment is necessary. Managers who, striving for the success of a company, want to make employees committed, should pay attention to building strong interpersonal relationships, an atmosphere in a workplace and trust perceived in a broad sense. Attention should be also given to a new Terry Bacon's book¹⁶, which has recently appeared on the publishing market, in which the author emphasizes the role of a manager in building relationships and commitment in an enterprise¹⁷. However, due to the length of the paper, a concept of a leader and his or her influence on building commitment and trust will be presented in another dissertation.

REFERENCES

- [1] Adamska – Chudzińska M., *Prospołeczne stymulowanie zaangażowania organizacyjnego jako aspekt działań ekonomicznych w warunkach kryzysu*:
a. <https://www.ur.edu.pl/file/43405/31.pdf>
- [2] Bacon T., *Budowanie relacji w firmie. Jak stworzyć zaangażowany i zadowolony zespół*, Gdańsk 2015.
- [3] Fukuyama F., *Zaufanie: kapitał społeczny droga do dobrobytu*, transl. A. i L. Śliwa, wyd. PWN, Warszawa - Wrocław 1997.
- [4] Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, konwersje, aplikacje*, Warszawa 2010.
- [5] Król H., *Strategiczny rozwój kapitału ludzkiego w firmie [in:] Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. A. Ludwiczynski, Warszawa 2000.
- [6] Maciąg L.Z., *Nurty przyszłościowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi [w:] Stan i perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi u progu XXI wieku*, pod red. L. Zbigniew – Maciąg, Kraków – Krynica.
- [7] Özen Kutanis R., Ardiç K., Uslu O., Karakiraz A., *Emotional intelligence, fear based silence and trust to manager: a case study*, Polish Journal of Management Studies 2014, Vol.10, No 2.
- [8] Stańczyk J., *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, ISP PAN, Warszawa, 1996
- [9] Stecko J., *Bezpieczeństwo i zaufanie jako wartość etyczna? Próba analizy*, Poznań 2015 [to be published].
- [10] Stecko J., *Zarządzanie przez zaufanie we współczesnych przedsiębiorstwach – weryfikacja mitów*, „Modern Management Review” 2013/4.
- [11] Stecko J., *Zaufanie paradygmatem w naukach o zarządzaniu*, „Zarządzanie i Marketing” 2011/3.
- [12] Stecko J., *Zarządzanie zaufaniem – aksjologiczny aspekt problemu*, „Zarządzanie i Marketing” 2011/2.
- [13] Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków 2007; F. Fukuyama, *Zaufanie: kapitał społeczny droga do dobrobytu*, tłum. A. i L. Śliwa, edited by PWN, Warszawa -

¹⁶ T. Bacon, *Budowanie relacji w firmie. Jak stworzyć zaangażowany i zadowolony zespół*, Gdańsk 2015.

¹⁷ See: R. Özen Kutanis, K. Ardiç, O. Uslu, A. Karakiraz, *Emotional intelligence, fear based silence and trust to manager: a case study*, Polish Journal of Management Studies 2014, vol.10, no 2.

Wrocław 1997.

BUDOWANIE ZAANGAŻOWANIA I ZAUFANIA WARTOŚCIĄ WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Czasy współczesne stoją pod znakiem szczególnej uwagi w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W turbulentnej rzeczywistości, człowiek okazał się największym bogactwem. W obszarze HR pojawiła się m.in. kategoria zarządzania zaufaniem czy zarządzania zaangażowaniem. Ważnym stała się nie tylko próba mierzenia zaangażowania oraz oceny zaufania pracowników, ale przede wszystkim próba podejmowania określonych narzędzi i metod do wykorzystania wiedzy tej w zarządzaniu. Zaangażowani pracownicy działają efektywniej, wysoka jakość pracy przekłada się na wyniki finansowe firmy a w konsekwencji na jej sukces. Liczne badania zwracały uwagę na korelację między zaangażowaniem a zyskownością i zasobnością firmy. Już Meyer i Allen w 1991 roku zauważyli, że wzrostowi zaangażowania towarzyszy obniżenie absencji i płynności pracowniczej. Tradycyjne podejście do zaangażowania skupiało się jednak głównie na mierzeniu zaangażowania jako celu samego w sobie. Nowoczesne podejście wykorzystuje zdobyte dane do planowania działań, które mogą poprawić wyniki finansowe całej firmy. Zgromadzone w badaniu dane wykorzystywane są nie tylko jako materiał do planowania HR ale także do planowania strategicznego na miarę całej firmy. Kategoria zaufania wydaje się nie mniej ważna w nowoczesnym zarządzaniu. Zaufanie we współczesnych czasach staje się kluczowe nie tylko w prywatnych relacjach, ale także w relacjach społecznych i organizacyjnych. Wydaje się, że kluczem do zaangażowania jest zaufanie i motywacja, jednak nieuzasadnionym wydaje się utożsamianie tych pojęć. Celem artykułu jest próba analizy pojęć zaufania i zaangażowania w kontekście nowoczesnego zarządzania na przykładzie firm w województwie podkarpackim.

Słowa kluczowe: zaufanie, zaangażowanie, motywacja, nowoczesne zarządzanie.

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.58

Tekst złożono w redakcji: grudzień 2014

Przyjęto do druku: styczeń 2015

Magdalena SZYDEŁKO¹

ATRYBUTY I CZYNNIKI SUKCESU PARTNERSTWA PRZEDSIĘBIORSTW

Budowanie przez przedsiębiorstwa partnerskich relacji staje się coraz bardziej popularnym sposobem na utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. Umiejętność budowania, rozwoju i ciągłego doskonalenia partnerskich relacji na rynku przedsiębiorstw jest obecnie jednym z kluczowych warunków ich skutecznego wzrostu zewnętrznego. Obecnie relacje te są budowane i rozwijane w wielu gałęziach przemysłu. Zarówno w literaturze, jak i w praktyce gospodarczej pojęcie partnerstwa jest różnorodnie interpretowane, co skutkuje jego płynnością terminologiczną.

Celem artykułu jest wskazanie kluczowych atrybutów i czynników sukcesu partnerskich relacji między przedsiębiorstwami. Postawiony cel determinuje wybór takich metod badawczych, jak: analiza piśmiennictwa krajowego i zagranicznego oraz wnioskowanie dedukcyjne.

W świetle przedstawionych ujęć definicyjnych i atrybutów partnerstwa przyjęto, że partnerstwo przedsiębiorstw to dobrowolne i dynamiczne relacje tworzone dla osiągnięcia wspólnych celów, prowadzące do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej. Specyficznymi cechami tego typu relacji, nazwanymi również atrybutami czy osobliwościami, są przede wszystkim: wzajemne zaufanie partnerów, ich zaangażowanie we wspólne działania, wymiana informacji (otwarta i intensywna komunikacja) oraz podział ryzyka i korzyści. Można wyróżnić następujące kluczowe czynniki stymulujące rozwój relacji o charakterze partnerskim: przebieg dotychczasowej współpracy z danym partnerem, pozytywne doświadczenia wynikające ze współpracy z innymi podmiotami, wzajemny szacunek i zaufanie, dążenie partnerów do realizacji jasno określonych celów o charakterze strategicznym, wzajemne dzielenie się informacjami, wspólne rozwiązywanie problemów, zaangażowanie partnerów w budowanie i ciągłe doskonalenie relacji.

Słowa kluczowe: partnerstwo, relacje, atrybuty, czynniki sukcesu

1. WPROWADZENIE

W obecnych realiach gospodarczych relacje międzyorganizacyjne charakteryzuje wysoka złożoność i zmienność, co niewątpliwie wiąże się z oddziaływaniem różnorodnych czynników o endo- i egzogenicznym charakterze. Nieprzewidywalne i labilne otoczenie, złożone kluczowe warunki rozwojowe współczesnych przedsiębiorstw oraz tempo zmian w gospodarce² wymuszają na nich obranie właściwego kierunku rozwoju. Przedsiębiorstwa mogą z jednej strony „próbować działać samodzielnie, z drugiej zaś mogą pójść w kierunku różnego rodzaju form współpracy międzyorganizacyjnej”³. Na podstawie obserwacji praktyki

¹ Mgr Magdalena Szydełko, Katedra Systemów Zarządzania i Logistyki, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, tel.: (17) 865 14 93, e-mail: mszydel@prz.edu.pl.

² M. Szydełko, E. Szydełko, *Benchmarking w podejściu procesowym w przedsiębiorstwie – wybrane zagadnienia*, „Modern Management Review” XVIII/2 (2013), s. 103.

³ J. Niemczyk, B. Jasiński, *Wstęp*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 10.

gospodarczej, jak również analizy teoretycznych rozważań i wyników badań relacji międzyorganizacyjnych zawartych w literaturze przedmiotu⁴ nasuwają się wnioski, że obecnie tradycyjna walka z konkurentami należy już do przeszłości, a przedsiębiorstwa ewoluują wraz ze zmieniającym się otoczeniem, redefiniują relacje i wchodzą w nowe formy związków z pozostałymi podmiotami gospodarczymi. Jak podkreśla Ewa Stańczyk-Hugiet: „wielu autorów uznaje paradygmat relacji, ale wciąż pozostaje on w fazie formowania, a relacje międzyorganizacyjne w ostatnich latach są przedmiotem badań z tego względu, że coraz więcej organizacji poprzez kształtowanie właśnie relacji kształtuje swoją strategiczną ścieżkę rozwoju”⁵. Ponadto więzi z podmiotami funkcjonującymi w ramach ich łańcuchów wartości, a także z partnerami dysponującymi komplementarnymi zasobami sprzyjają wzmocnieniu zdolności przedsiębiorstwa do skutecznego rywalizowania na rynku⁶. Proces kształtowania relacji międzyorganizacyjnych, w tym partnerskich relacji współdziałania przedsiębiorstw, stanowi współcześnie jedno z kluczowych wyzwań zarządzania strategicznego. Związane jest to z trzema megatrendami we współczesnej gospodarce:

- dekonstrukcją łańcucha wartości, która implikuje potrzebę współdziałania przedsiębiorstw ze względu na specjalizację i ekonomię skali;
- hiperkonkurencją prowadzącą do „erozji” przewagi konkurencyjnej, która wymusza na przedsiębiorstwach zachowania elastyczne;
- sieciowością polegającą na tworzeniu się grup współdziałających podmiotów⁷.

W szerszy kontekst postulowanych obecnie w naukach o zarządzaniu paradygmatów relacji i współdziałania przedsiębiorstw wpisuje się koncepcja partnerstwa przedsiębiorstw. W tym miejscu należy podkreślić, że partnerstwo jako „wyższy poziom relacji biznesowych”⁸ i *modus operandi* przedsiębiorstw w trzecim tysiącleciu sugerują „nową jakość w kontaktach i komunikacji między uczestnikami biznesu”⁹. Ponadto umiejętność nawiązywania i rozwoju partnerskich relacji międzyorganizacyjnych staje się dzisiaj „podstawową kompetencją dla coraz większej liczby organizacji”¹⁰.

W związku z tym myślą przewodnią prowadzonych rozważań jest stwierdzenie, że umiejętność budowania, rozwoju i ciągłego doskonalenia partnerskich relacji na rynku przedsiębiorstw staje się dzisiaj jednym z kluczowych warunków skutecznego wzrostu zewnętrznego¹¹. Przedsiębiorstwa, przyjmując za podstawę rozwoju nawiązywanie

⁴ Zob. J. Moore, S.R. Curry, *The Death of Competition*, „Fortune” 133/7 (1996), s. 142–144; G. Hamel, Y.L. Doz, C.K. Prahalad, *Collaborate with Your Competitors and Win*, „Harvard Business Review” 67/1 (1989), s. 133–139; W. Czakon, A.S. Fernandez, A. Minà, *Editorial – From Paradox to Practice: the Rise of Coopetition Strategies*, „International Journal of Business Environment” 6/1 (2014), s. 1–10; W. Czakon, M. Rogalski, *Coopetition Typology Revisited – a Behavioural Approach*, „International Journal of Business Environment” 6/1 (2014), s. 28–46.

⁵ E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 52.

⁶ A. Sudolska, *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik rozwoju ich kompetencji strategicznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010/116, s. 418.

⁷ W. Czakon, *Koordinacja sieci – wieloraka forma organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2008/9, s. 7–10.

⁸ E. Rigsbee, *PartnerSHIFT. How to Profit from the Partnering Trend*, John Wiley and Sons, New York 2000, s. 2.

⁹ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 280.

¹⁰ D. Latusek-Jurczak, *Formy współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 46.

¹¹ Wzrost zewnętrzny, w odróżnieniu od wewnętrznego, w którego wypadku podmiot rozwija się, bazując na własnym potencjale, to oparcie rozwoju przedsiębiorstwa na współdziałaniu. Zob. H. Jagoda, B. Haus, *Holding – organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995, s. 45.

partnerskich relacji z pozostałymi podmiotami gospodarczymi, zarówno w ramach współpracy, jak i kooperacji, niewątpliwie zwiększają szansę na osiągnięcie wielu strategicznych korzyści oraz uzyskanie i skuteczne utrzymywanie przewagi konkurencyjnej.

Partnerstwo przedsiębiorstw, „jak to bywa w każdej wstępnej fazie rozwoju kolejnego paradygmatu”¹², jest pojęciem nie do końca precyzyjnie zdefiniowanym w literaturze przedmiotu. Ponadto zagadnienia atrybutów i czynników sukcesu partnerskich relacji na rynku przedsiębiorstw pozostają nadal słabo rozpoznane. Wskazana luka poznawcza w obszarze relacji międzyorganizacyjnych wymaga istotnego wysiłku teoriiotwórczego, a także dogłębnych badań. Niniejszy artykuł stanowi przyczynek do wypełnienia tej luki. Intencją autorki jest przedstawienie złożoności tego zagadnienia oraz najistotniejszych wniosków, które będą miały wpływ na dalsze badania prowadzone w przyszłości. Celem artykułu jest wskazanie kluczowych atrybutów i czynników sukcesu partnerskich relacji między przedsiębiorstwami. Postawiony cel determinuje wybór takich metod badawczych, jak: analiza piśmiennictwa krajowego i zagranicznego oraz wnioskowanie dedukcyjne.

2. RÓŻNORODNOŚĆ DEFINICYJNA PARTNERSTWA PRZEDSIĘBIORSTW

Pojęcie partnerstwa ewokuje bogaty wachlarz skojarzeń, które powstają na skutek posługiwania się tym terminem w sensie potocznym i naukowym. Zarówno w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu, jak i w praktyce gospodarczej pojęcie partnerstwa jest różnorodnie interpretowane, a czasami nawet używane w niewłaściwych kontekstach. Słowo „partnerstwo” w aktualnych realiach gospodarczych jest niezwykle popularne i coraz trudniej o pewność, czy w ogóle jeszcze cokolwiek znaczy. Używa się go bowiem na wiele różnych sposobów, a całkiem nierzadko na mocy swojej popularności, po prostu jako „słowo-wytrych towarzyszące wszelkim przejawom współdziałania gospodarczego”¹³.

Punktem wyjścia do dalszej analizy jest przegląd wybranych definicji partnerstwa, jako kategorii relacji międzyorganizacyjnych na rynku przedsiębiorstw. Zaczerpnięte z literatury przedmiotu definicje i sformułowania odnoszące się do partnerstwa przedstawiono w tabeli 1. Analiza ujęć definicyjnych partnerstwa potwierdza jego wieloznaczność i wieloaspektowość. Partnerstwo przedsiębiorstw jest postrzegane przez badaczy jako:

- relacja międzyorganizacyjna;
- forma realizacji międzyorganizacyjnych strategii;
- specyficzny rodzaj strategii realizacji współpracy międzyorganizacyjnej;
- metoda zarządzania;
- proces współdziałania;
- długoterminowa strategia biznesowa;
- względnie trwałe związki;
- czyste stosunki współpracy;
- rodzaj kooperacji;
- alians lub koalicja;

¹² J. Niemczyk, B. Jasiński, *op. cit.*, s. 9.

¹³ A. Adamik, *Rola kadry kierowniczej w budowie partnerstwa przedsiębiorstw*, [w:] *Organizacja i kierowanie*, nr 3 (156), Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2013, s. 122.

- jeden z mechanizmów koordynacji rynkowej.

Tabela 1. Definiowanie partnerstwa według wybranych autorów

Autor, rok	Interpretacja pojęcia „partnerstwo”
J. Mohr, R. Spekman (1994)	Partnerstwo to celowe, strategiczne relacje między niezależnymi firmami, które realizują kompatybilne cele, dążą do osiągnięcia obustronnych korzyści i akceptują wysoki poziom wzajemnej zależności ¹⁴ .
L.G. Crowley, M.A. Karim (1995)	Partnerstwo może być postrzegane jako organizacja, która powstała w wyniku implementacji strategii kooperacyjnej, w celu modyfikacji granic między autonomicznymi przedsiębiorstwami na konkurencyjnym rynku ¹⁵ .
M.D. Hutt, T.W. Speh (1997)	Partnerstwo przedsiębiorstw odnosi się do czystych stosunków współpracy, w których wypadku wraz z upływem czasu strony układu tworzą silne i rozległe więzi społeczne, ekonomiczne, usługowe i techniczne, w celu uzyskania obopólnych korzyści ¹⁶ .
A. Sulejewicz (1997)	Partnerstwo strategiczne jest formą realizacji międzyorganizacyjnych strategii co najmniej dwóch partnerów, którzy zachowują wspólnie uzgodnioną autonomię i pozostają niezależnymi podmiotami w obszarze działań niewchodzących w zakres porozumienia. Zachodzi równość: partnerstwo strategiczne = alians strategiczny = strategia partnerska = koalicja ¹⁷ .
E. Rigsbee (2000)	Partnerstwo to proces współdziałania realizowany przez przynajmniej dwóch uczestników relacji, w celu osiągnięcia korzyści synergicznych. Jeżeli partnerstwo jest długoterminową strategią biznesową, zapewnia synergiczne rozwiązania dla współczesnych wyzwań biznesowych ¹⁸ .
D. Kempny (2001)	Partnerstwo to długookresowy, względnie trwały związek, przynajmniej między dwoma partnerami, oparty na wzajemnym zaufaniu i otwartej wymianie informacji oraz wspólnym dzieleniu się ryzykiem i korzyściami współpracy ¹⁹ .
L.W. Stern, A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan (2002)	Partnerstwo występuje dzięki rozległym i rozciągniętym w czasie powiązaniom społecznym, ekonomicznym, technologicznym oraz w zakresie świadczonych usług. Relacje partnerskie oparte są na wzajemnym zaufaniu i zaangażowaniu stron, których intencją jest obniżenie kosztów i uzyskanie wartości dodanej ²⁰ .

¹⁴ J. Mohr, R. Spekman, *Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques*, „Strategic Management Journal” 15/2 (1994), s. 135.

¹⁵ L.G. Crowley, M.A. Karim, *Conceptual Model of Partnering*, „Journal of Management in Engineering” 11/5 (1995), s. 33–39.

¹⁶ M.D. Hutt, T.W. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, PWN, Warszawa 1997, s. 116.

¹⁷ A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 72.

¹⁸ E. Rigsbee, *op. cit.*, s. 1-2.

¹⁹ D. Kempny, *op. cit.*

²⁰ L.W. Stern, A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan, *Kanady marketingowe*, PWN, Warszawa 2002, s. 44.

Autor, rok	Interpretacja pojęcia „partnerstwo”
J.M. Brinkerhoff (2002)	Partnerstwo jest dynamiczną relacją między różnymi podmiotami, bazującą na wspólnie uzgodnionych celach i porozumieniu co do najbardziej racjonalnego podziału pracy, przy uwzględnieniu porównywalnych korzyści dla każdego partnera. Partnerstwo obejmuje wzajemne oddziaływanie, z zachowaniem równowagi między synergią i odpowiednią autonomią, z którą wiążą się wzajemny szacunek, równy udział w podejmowaniu decyzji, wzajemna odpowiedzialność i transparentność ²¹ .
J. Witkowski (2003)	Partnerstwo to kształtowanie stosunków gospodarczych między poszczególnymi uczestnikami (ogniwami) na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, prowadzące do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej ²² .
A. Mezzadri (2008)	Partnerstwo to współpraca pomiędzy organizacjami, w której ramach udział i wzajemne oddziaływanie uczestników mogą mieć różne natężenie ²³ .
S. Peace (2010)	Partnerstwo to metoda zarządzania stosowana przez co najmniej dwie organizacje, która prowadzi do uzyskania określonych celów biznesowych przez maksymalizację wydajności wykorzystania zasobów stron relacji ²⁴ .
A. Sudolska (2011)	Partnerstwo to pojęcie wykorzystywane do oddania istoty ścisłej współpracy przedsiębiorstw. W partnerskim układzie kooperacji przedsiębiorstw ich wspólnym celem strategicznym jest wzrost wartości, będącej udziałem zaangażowanych w daną relację partnerów ²⁵ .
A. Adamik (2013)	Partnerstwo jest rodzajem kooperacji, jednym z mechanizmów koordynacji rynkowej (oprócz konkurencji i kontroli) i specyficznym rodzajem strategii realizacji współpracy międzyorganizacyjnej co najmniej dwóch partnerów, zachowujących wspólnie uzgodnioną autonomię i pozostających niezależnymi jednostkami w zakresie działań niewchodzących w obszar układu partnerskiego ²⁶ .

Źródło: opracowanie na podstawie opisów źródłowych.

Należy podkreślić, że pomiędzy przytoczonymi w tabeli 1 definicjami partnerstwa nie zachodzą wyraźne sprzeczności czy nieciągłości w rozwoju rozumienia tego pojęcia. Były one formułowane na różne potrzeby badawcze i na zróżnicowanym gruncie teoretycznym. Na uwagę zasługuje również fakt, że w wielu definicjach partnerstwa przedsiębiorstw zaprezentowanych w literaturze przedmiotu pojawiają się takie pojęcia jak: współpraca, współdziałanie i kooperacja. Są one traktowane wręcz jako podstawa budowy partnerstwa przedsiębiorstw i za ich pomocą badacze najczęściej definiują partnerstwo na rynku przedsiębiorstw. Analiza różnych interpretacji teoretycznych zawartych w literaturze

²¹ J.M. Brinkerhoff, *Government – Nonprofit Partnership: a Defining Framework*, „Public Administration and Development” 22/1 (2002), s. 21.

²² J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003, s. 34.

²³ A. Mezzadri, *Le partnership tra imprese e organizzazioni non profit*, Università del Sacro Cuore, Milano 2008, s. 9.

²⁴ S. Peace, *Partnerstwo w budownictwie*, Poltext, Warszawa 2010, s. 19.

²⁵ A. Sudolska, *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011, s. 25–26.

²⁶ A. Adamik, *A partnering approach to extending the business base through cooperation with competitors (coopetition) – is it an option for SMEs?*, [w:] *Recent Advances in Management, Marketing and Finances*, red. A. Zaharim, R.G. Rodrigues, „Business and Economics Series” No. 4, WSEAS Press, Cambridge 2013, s. 59.

przedmiotu prowadzi do konstatacji, że pojęcia kooperacji, współpracy i współdziałania są często traktowane synonimicznie i zamiennie stosowane w kontekście relacji o charakterze melioratywnym na rynku przedsiębiorstw. Ze względu na bliskość znaczeniową, zabieg zamiennego stosowania pojęć współpracy i współdziałania jest uzasadniony. Natomiast zamiennie używanie pojęć kooperacji i współpracy gospodarczej w każdej sytuacji jest niewłaściwym zabiegiem²⁷. Uściślając – każdy związek kooperacyjny z zachowaniem samodzielności prawnej i ekonomicznej podmiotów jest formą współpracy, natomiast nie każda współpraca (na przykład związki koncentracyjne, takie jak fuzje czy przejęcia) może być określana mianem kooperacji.

Należy również wskazać na zjawisko nadużywania słowa „partner”, zarówno w praktyce gospodarczej, jak i w teorii zarządzania. Oznacza to, że uczestnicy (strony) różnego rodzaju relacji międzyorganizacyjnych nazywani są partnerami²⁸. Jest to niewątpliwie jedna z przyczyn rozmycia definicyjnego pojęcia partnerstwa. Pojawia się zatem pytanie, czy zabieg językowy polegający na zamiennym używaniu pojęć: partner i uczestnik relacji jest właściwy. Z całą stanowczością należy stwierdzić, że każdy partner jest uczestnikiem relacji, ale nie każda relacja nosi znamiona partnerskiej, a tym samym nie każdy uczestnik relacji może być określany mianem partnera.

Syntetyczne ujęcie istoty partnerstwa na podstawie literatury przedmiotu nie jest łatwym zadaniem, ponieważ autorzy tworzą różne konstrukty do opisu tego samego zjawiska. Mając świadomość wystąpienia trudności w wyjaśnieniu pojęcia partnerstwa, podjęto próbę określenia i uporządkowania znaczeń związanych z partnerstwem na rynku przedsiębiorstw (*business-to-business*). Wiąże się to niewątpliwie ze wskazaniem jego specyficznych cech (atrybutów, osobliwości).

3. ATRYBUTY PARTNERSKICH RELACJI NA RYNKU PRZEDSIĘBIORSTW

Partnerskie relacje międzyorganizacyjne stanowią bardzo złożone układy współpracy. Mogą zaistnieć między podmiotami będącymi rywalami rynkowymi, jak również mogą być budowane przez przedsiębiorstwa niekonkurujące ze sobą. Ponadto partnerstwo może być kształtowane w praktyce w ramach różnych form organizacyjnych, na przykład stowarzyszeń branżowych czy klastrów.

Pluralizm epistemologiczny doprowadził do sformułowania przez badaczy wielu cech partnerskich relacji między przedsiębiorstwami, które dotyczą układów bilateralnych i wielostronnych. W tabeli 2 przedstawiono zestaw atrybutów partnerstwa wskazywanych w literaturze przedmiotu. Są wyznaczone przez skrzyżowanie wierszy (wymiarów partnerstwa) i kolumn (właściwości wymiarów) w zaciemionych polach z symbolem „+”. Przykładami atrybutów odczytanych w podany sposób są:

- relacje: wzajemne, długoterminowe, dobrowolne, silne, rozległe, trwałe, dynamiczne;
- zaufanie: wzajemne;
- korzyści: wspólnie uzgodnione, synergiczne, wspólnie dzielone;

²⁷ Nowak, B. Stępień, *Powiązania kooperacyjne – wstępna charakterystyka relacji*, [w:] *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, red. B. Stępień, PWE, Warszawa 2011, s. 25.

²⁸ Zob. S. Kock, M. Bengtsson, S. Slotte-Kock, *To Compete or Cooperate – A Strategic Dilemma*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 18/1 (2003), s. 6–21; N.J. Foss, B.B. Nielsen, *Researching Multilevel Phenomena: The Case of Collaborative Advantage in Strategic Management*, „Journal of Centrum Cathedra” 5/1 (2012), s. 11–23.

- współpraca: długoterminowa, intensywna, otwarta;
- autonomia: wspólnie uzgodniona;
- uczenie się: wzajemne;
- szacunek: wzajemny.

Tabela 2. Atrybuty partnerstwa przedsiębiorstw

Właściwości Wymiary	Wzajemne/-a/-y	Wspólne	Długoterminowe/-a	Wspólnie uzgodnione/-y/-a	Dobrowolne	Synergiczne	Intensywna, otwarta	Silne, rozległe, trwale	Dynamiczne	Wspólnie dzielone/-a
Relacje (więzi)	+		+		+			+	+	
Zaufanie	+									
Zobowiązania	+									
Cele		+		+						
Zasoby				+						+
Ryzyko				+						+
Zysk				+						+
Korzyści				+		+				+
Odziaływanie	+									
Wymiana informacji							+			
Współpraca			+				+			
Autonomia				+						
Porozumienie				+						
Uczenie się	+									
Zaangażowanie	+									
Odpowiedzialność	+									+
Podejmowanie decyzji		+								
Efekty						+				
Szacunek	+									

Źródło: opracowanie własne.

Analizując istotę partnerskich relacji między przedsiębiorstwami, należy stwierdzić, że źródła literaturowe wskazują najczęściej sześć cech pozwalających wyjaśnić ich oryginalność. Są to: wzajemne zaufanie, wzajemne zaangażowanie, otwarta wymiana informacji, wspólnie uzgodniona autonomia oraz podział ryzyka i korzyści.

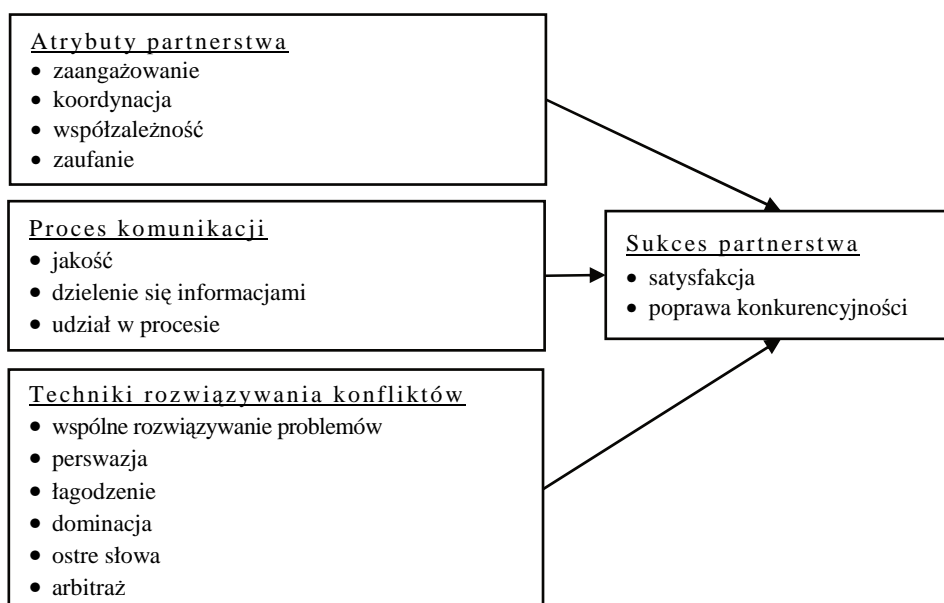
4. CZYNNIKI SUKCESU PARTNERSTWA PRZEDSIĘBIORSTW

Koncentrując rozważania na partnerstwie przedsiębiorstw, należy stwierdzić, że wieloaspektowa dyskusja wymaga również wskazania czynników wpływających na jego sukces. Należy zauważyć, że zdefiniowanie pojęcia sukcesu partnerstwa, a także wskazanie

jego miar sprawiają badaczom trudność. Mogą być analizowane na przykład w kategoriach wyników finansowych lub celów biznesowych²⁹.

Przegląd literatury eksplorującej zagadnienie czynników sukcesu partnerstwa upoważnia również do stwierdzenia, że problematyka ta jest złożona, wielowymiarowa, a przede wszystkim stosunkowo słabo rozpoznana na gruncie polskich badań. Graficzne ujęcie czynników sukcesu z podziałem na atrybuty, proces komunikacji i techniki rozwiązywania konfliktów przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek. 1. Czynniki sukcesu partnerstwa przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie na podstawie: J. Mohr, R. Spekman, *Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques*, „Strategic Management Journal” 15/2 (1994), s. 137.

Według wyżej przywołanych autorów:

1. Miarą sukcesu partnerstwa jest satysfakcja uczestników relacji z przebiegu współpracy i poprawa ich konkurencyjności.
2. W literaturze wskazuje się na zaangażowanie, koordynację, współzależność i zaufanie, jako ważne atrybuty partnerstwa. Partnerzy uznają wzajemną zależność i podejmują działania na rzecz rozwoju relacji.
3. Proces komunikacji to krytyczny czynnik sukcesu relacji międzyorganizacyjnych. Efektywna komunikacja to warunek *sine qua non*, aby obie strony mogły uzyskiwać korzyści ze współpracy opartej na partnerskich relacjach. Kluczowymi aspektami transmisji informacji są: ich jakość, zakres dzielenia się informacjami i udział w planowaniu i wyznaczaniu celów.

²⁹ B. Maheshwari, V. Kumar, U. Kumar, *Optimizing Success in Supply Chain Partnerships*, „Journal of Enterprise Information Management” 19/3 (2006), s. 281, cyt. za: E. Małyśzek, *Czynniki wpływające na sukces partnerstwa w łańcuchu dostaw – czy firmy rodzinne są lepszymi partnerami?*, „Logistyka” 2011/5, s. 1150.

4. Nieodłącznym elementem partnerskich relacji międzyorganizacyjnych jest występowanie konfliktów, dlatego znajomość technik ich rozwiązywania jest ważnym czynnikiem sukcesu partnerstwa. Partnerstwo ma szansę odnieść sukces:
- im wyższy stopień wykorzystania konstruktywnych technik rozwiązywania konfliktów (wspólnego rozwiązywania i łagodzenia problemów, perswazji);
 - im niższy stopień wykorzystania destruktywnych technik, w tym bazujących na dominującej pozycji jednego partnera;
 - im niższy stopień wykorzystania zewnętrznego arbitrażu i technik unikania konfrontacji³⁰.

Należy również wskazać na inny podział czynników wpływających na sukces partnerstwa, które przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Czynniki sukcesu partnerstwa przedsiębiorstw

Kategoria	Czynnik sukcesu
Środowisko	Historia współpracy
	Sprzyjające uwarunkowania ekonomiczne, polityczno-prawne, sektorowe, geograficzne i socjokulturowe
Proces budowania i rozwoju relacji	Dobór partnerów według kryteriów
	Udział obu partnerów w budowaniu i ciągłym doskonaleniu relacji
	Podział ryzyka i korzyści
	Elastyczność
	Zdolność do przystosowywania się (proces adaptacji)
Zasady	Właściwe tempo rozwoju relacji
	Jasne reguły i wytyczne
	Kompromis
	Wzajemny szacunek, zrozumienie i zaufanie
Komunikacja	Otwarte i częste komunikowanie się z partnerem
	Nieformalne relacje i powiązania komunikacyjne
Cele	Wspólna wizja
	Dostrzeganie we współpracy własnego i wspólnego interesu
	Konkretne i osiągalne cele i zadania
	Cele o charakterze strategicznym
Zasoby	Dążenie do uzupełnienia luk zasobowych
	Sprawne przywództwo
	Wykwalifikowani pracownicy odpowiedzialni za budowanie relacji

Źródło: opracowanie własne.

Ogół wyodrębnionych w tabeli 3 czynników sukcesu, które można określić jako stymulatory partnerstwa, podzielono na sześć kategorii: środowisko, proces budowania i rozwoju relacji, zasady, komunikacja, cele i zasoby. W obrębie wskazanych kategorii można wyróżnić kluczowe czynniki stymulujące rozwój relacji o charakterze partnerskim. Są to:

- przebieg dotychczasowej współpracy z danym partnerem oraz pozytywne doświadczenia wynikające ze współpracy z innymi podmiotami;
- sprzyjające uwarunkowania zewnętrzne: ekonomiczne, polityczno-prawne, sektorowe, geograficzne i socjokulturowe;

³⁰ J. Mohr, R. Spekman, *op. cit.*, s. 137–138.

- zaangażowanie partnerów w budowanie i ciągłe doskonalenie relacji, w tym tworzenie nieformalnych więzi;
- wspólnie uzgodniony podział ryzyka i korzyści;
- przestrzeganie wspólnie ustalonych zasad, na przykład wzajemnego szacunku i zaufania;
- otwarta i intensywna komunikacja;
- dążenie partnerów do realizacji określonych celów o charakterze strategicznym;
- dążenie partnerów do uzupełnienia pewnych niedoborów w sferze zasobów.

5. PODSUMOWANIE

Różnorodność ujęć definicyjnych czy płynność terminologiczna partnerstwa przedsiębiorstw wynika przede wszystkim z przesunięcia punktu ciężkości na jego różne atrybuty. Rzadko występującą w literaturze przyczynę wieloznaczności partnerstwa wskazuje Maria de Lurdes Veludo – według niej jest to „brak wspólnej wizji (strumienia) badań naukowych”³¹ dotyczącej jego istoty. Podejmując próby zdefiniowania partnerstwa, badacze wyznaczają jego granice nie tylko za pomocą specyficznych atrybutów, ale także wymiarów, krytycznych czynników i wskaźników sukcesu³².

W świetle przedstawionych rozważań przyjęto, że partnerstwo przedsiębiorstw to dobrowolne i dynamiczne relacje tworzone dla osiągnięcia wspólnych celów, prowadzące do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej. Specyficznymi cechami tego typu relacji są przede wszystkim: wzajemne zaufanie partnerów, ich zaangażowanie we wspólne działania, podział ryzyka i korzyści oraz wzajemna wymiana informacji. Partnerstwo oddaje istotę ścisłej współpracy przedsiębiorstw i jest formą realizacji międzyorganizacyjnej strategii *win-win*, w której wygranymi są wszyscy uczestnicy układu partnerskiego. Ponadto partnerstwo kształtowane jest przez cztery zasadnicze elementy:

- zachowania i oczekiwania partnerów;
- zasoby posiadane przez partnerów przeznaczone na rozwój relacji partnerskich;
- proces budowania i doskonalenia partnerskich relacji;
- działania zmierzające do osiągnięcia celów współpracy.

W tym miejscu należy podkreślić, że kategoria partnerstwa nie określa, czego dotyczy działanie gospodarcze, w którego ramach jest realizowane (na przykład współpracy w procesie produkcji czy wymiany zasobów), i nie wskazuje konkretnych podmiotów, które mogą tworzyć i rozwijać partnerskie relacje, lecz wskazuje pewne cechy (wyznaczniki jakości) tej szczególnej formy relacji między przedsiębiorstwami. Inaczej rzecz ujmując, odpowiada na pytanie, jak partnerstwo powinno być realizowane. Powszechność występowania partnerskich relacji wpływa na warunki budowania przewagi konkurencyjnej i podwyższa bariery wejścia do sektora. W wypadku szerokiego zakresu i wysokiej efektywności partnerskich relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa umacniają swoją przewagę

³¹ M. de Lurdes Veludo, *Business Relationships in the Automotive and Component Industries in Portugal*, Ph.D. Thesis, School of Business and Management University of Glasgow, Glasgow 2005, s. 81, <http://theses.gla.ac.uk/1544/1/2005veludophd.pdf> (dostęp: 15.08.2014).

³² Zob. P.W. Mattessich, M. Murray-Close, B.R. Monsey, *Collaboration: What Makes It Work. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*, Amherst H. Wilder Foundation, Saint Paul, Minnesota 2001, s. 7–29; M. de Lurdes Veludo, *op. cit.*, s. 81–99.

konkurencyjną, co potwierdzają wyniki badań empirycznych zaprezentowane w literaturze przedmiotu i wyniki obserwacji kształtowania relacji międzyorganizacyjnych.

LITERATURA

- [1] Adamik A., *A partnering approach to extending the business base through cooperation with competitors (coopetition) – is it an option for SMEs?*, [w:] *Recent Advances in Management, Marketing and Finances*, red. A. Zaharim, R.G. Rodrigues, „Business and Economics Series” No. 4, WSEAS Press, Cambridge 2013.
- [2] Adamik A., *Rola kadry kierowniczej w budowie partnerstwa przedsiębiorstw*, [w:] *Organizacja i kierowanie*, nr 3 (156), Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2013.
- [3] Brinkerhoff J.M., *Government – Nonprofit Partnership: a Defining Framework*, „Public Administration and Development” 22/1 (2002).
- [4] Crowley L.G., Karim M.A., *Conceptual Model of Partnering*, „Journal of Management in Engineering” 11/5 (1995).
- [5] Czakon W., Fernandez A.S., Minà A., *Editorial – From Paradox to Practice: the Rise of Coopetition Strategies*, „International Journal of Business Environment” 6/1 (2014).
- [6] Czakon W., *Koordinacja sieci – wieloraka forma organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2008/9.
- [7] Czakon W., Rogalski M., *Coopetition Typology Revisited – a Behavioural Approach*, „International Journal of Business Environment” 6/1 (2014).
- [8] De Lurdes Veludo M., *Business Relationships in the Automotive and Component Industries in Portugal*, Ph.D. Thesis, School of Business and Management University of Glasgow, Glasgow 2005, <http://theses.gla.ac.uk/1544/1/2005veludophd.pdf> (dostęp: 15.08.2014).
- [9] Foss N.J., Nielsen B.B., *Researching Multilevel Phenomena: The Case of Collaborative Advantage in Strategic Management*, „Journal of Centrum Cathedra” 5/1 (2012).
- [10] Hamel G., Doz Y.L., Prahalad C.K., *Collaborate with Your Competitors and Win*, „Harvard Business Review” 67/1 (1989).
- [11] Hutt M.D., Speh T.W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, PWN, Warszawa 1997.
- [12] Jagoda H., Haus B., *Holding – organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995.
- [13] Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
- [14] Kock S., Bengtsson M., Slotte-Kock S., *To Compete or Cooperate – A Strategic Dilemma*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 18/1 (2003).
- [15] Latusek-Jurczak D., *Formy współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
- [16] Maheshwari B., Kumar V., Kumar U., *Optimizing Success in Supply Chain Partnerships*, „Journal of Enterprise Information Management” 19/3 (2006), cyt. za: E. Małyszek, *Czynniki wpływające na sukces partnerstwa w łańcuchu dostaw – czy firmy rodzinne są lepszymi partnerami?*, „Logistyka” 2011/5.
- [17] Mattessich P.W., Murray-Close M., Monsey B.R., *Collaboration: What Makes It Work. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*, Amherst H. Wilder Foundation, Saint Paul, Minnesota 2001.
- [18] Mezzadri A., *Le partnership tra imprese e organizzazioni non profit*, Università del Sacro Cuore, Milano 2008.
- [19] Mohr J., Spekman R., *Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques*, „Strategic Management Journal” 15/2 (1994).
- [20] Moore J., Curry S.R., *The Death of Competition*, „Fortune” 133/7 (1996).

- [21] Niemczyk J., Jasiński B., *Wstęp*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- [22] Nowak D., Stępień B., *Powiązania kooperacyjne – wstępna charakterystyka relacji*, [w:] *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, red. B. Stępień, PWE, Warszawa 2011.
- [23] Peace S., *Partnerstwo w budownictwie*, Poltext, Warszawa 2010.
- [24] Rigsbee E., *PartnerSHIFT. How to Profit from the Partnering Trend*, John Wiley and Sons, New York 2000.
- [25] Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [26] Stern L.W., El-Ansary A.I., Coughlan A.T., *Kanały marketingowe*, PWN, Warszawa 2002.
- [27] Sudolska A., *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik rozwoju ich kompetencji strategicznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010/116.
- [28] Sudolska A., *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
- [29] Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.
- [30] Szydełko M., Szydełko Ł., *Benchmarking w podejściu procesowym w przedsiębiorstwie - wybrane zagadnienia*, „Modern Management Review” XVIII/2 (2013).
- [31] Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003.

ATTRIBUTES AND SUCCESS FACTORS OF INTERFIRM PARTNERSHIPS

The formation of partnerships between firms is becoming an increasingly common way for firms to find and maintain competitive advantage. These relationships can be called partnering relations or partnerships, and currently they are widely applied in many industries. In theory and practice, the term partnering is used rather loosely and thus there is a need to define the elements that characterize partnering more exactly.

The aim of this article is to define the attributes of partnering relations and to identify the key factors that help a relationship to succeed. These attributes and success factors are analyzed from the theoretical point of view. Research issues determine the choice of research methods, such as: detailed analysis of the literature, both domestic and foreign and deductive reasoning. Interfirm partnerships are voluntary and dynamic relations are created to achieve common goals and synergy effects, and to find and maintain competitive advantage. Partnering relations are based on mutual trust, engagement, exchange of information (open and frequent communication), sharing of benefits and risks. The success of the partnerships, first of all, is based on history of collaboration, mutual respect and trust, strategic and attainable objectives, two-way information sharing, joint problem-solving, clearly defined and mutually-agreed goals, and mutual involvement in relationship development and planning.

Keywords: partnerships, relations, attributes, success factors

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.59

Tekst złożono w redakcji: październik 2014

Przyjęto do druku: listopad 2014

Anna WALCZYNA¹

Anna ARENT²

STRESOGENNOŚĆ PRACY PRZEDSIĘBIORCY W OCENIE STUDENTÓW – WYNIKI BADAŃ PILOTAŻOWYCH

W artykule zaprezentowano wybrane wyniki badań pilotażowych, które dotyczyły postaw przedsiębiorczych studentów. W opracowaniu punkt ciężkości położono na postrzeganie pracy przedsiębiorcy jako czynnika mogącego kształtować zamiar podjęcia własnej działalności gospodarczej. Przyjęty przez Autorki model badawczy zakładał, że na powstanie intencji przedsiębiorczej wpływa wiele czynników. Jednym z nich jest postrzeganie przyszłej pracy. Jako czynniki, które potencjalnie mogą kształtować postawę przedsiębiorczą, przyjęto stresogenność działań podejmowanych przez przedsiębiorcę oraz zakres kontroli nad pracą. Za jeden z głównych celów badania przyjęto także ocenę stopnia stresowości działań podejmowanych przez przedsiębiorcę oraz identyfikację związku pomiędzy dokonaną oceną a kształtowaniem się postaw przedsiębiorczych, mierzonych zamiarem podjęcia w przyszłości działalności gospodarczej. Dodatkowym celem badania było również przeprowadzenie oceny wpływu postrzeganego zakresu kontroli nad pracą na prezentowane przez studentów intencje przedsiębiorcze. Uzyskane w efekcie przeprowadzonych badań pilotażowych wyniki wskazują, że dla badanej grupy studentów wszystkie ze wskazanych cech pracy przedsiębiorcy mogą mieć potencjalnie charakter stresogeny, co jednak nie ma istotnego znaczenia z punktu widzenia prezentowanych przez nich postaw przedsiębiorczych. W przeprowadzonym badaniu pilotażowym wykazano również, że dla respondentów wysoki zakres kontroli jaką przedsiębiorca może sprawować nad własną pracą stanowi czynnik zachęcający do podejmowania w przyszłości działalności gospodarczej. Jednak także w tym wypadku jedynie dla dwóch z pięciu badanych czynników zmienną różnicującą okazały się postawy przedsiębiorcze.

Słowa kluczowe: stres w pracy, zakres kontroli, postawy przedsiębiorcze, przedsiębiorczość

1. WPROWADZENIE

Wraz ze zmianą systemu gospodarczego w Polsce radykalnie zmieniły się liczba i struktura własnościowa przedsiębiorstw. Według danych GUS na koniec roku 2011 w systemie REGON zarejestrowanych było 3 869 897 podmiotów, z czego 3 748 026 z nich to podmioty gospodarki narodowej działające w sektorze prywatnym³. Oznacza to, że w Polsce jest 31-krotnie więcej podmiotów prywatnych niż publicznych. Prywatni przedsiębiorcy, w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, nie tylko tworzą miejsca pracy dla siebie i swoich najbliższych (przedsiębiorstwa rodzinne), ale także setki tysięcy

¹ Dr Anna Walczyna, Katedra Ergonomii, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska, ul. Nadbystrzycka 38, 20-618 Lublin, tel. 081 538 45 22, e-mail: a.walczyna@pollub.pl (autor korespondencyjny)

² Dr Anna Arent, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska, ul. Nadbystrzycka 38, 20-618 Lublin, e-mail: a.arent@pollub.pl

³ http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/f_polska_w_liczbach_2012.pdf.

rodaków. W 2010 roku to głównie przedsiębiorcy stworzyli ponad 600 tys. miejsc pracy⁴. Według tego samego źródła w sektorze prywatnym pracuje czterokrotnie więcej ludzi niż w publicznym⁵. Pracodawcy prywatni odgrywają więc niebagatelną rolę w kreowaniu rynku pracy. Z tego też powodu, a także ze względu na znaczenie sektora prywatnego (zwłaszcza mikro-, małych i średnich firm) w tworzeniu PKB tak duże znaczenie odgrywa wspomaganie tworzenia nowych podmiotów gospodarczych, a więc kreowanie postaw przedsiębiorczych.

2. POSTAWY PRZEDSIĘBIORCZE

Termin „postawa” jest pojęciem złożonym, wyrażającym – najogólniej mówiąc – „gotowe i trwałe ustosunkowania do konkretnych osób i obiektów”⁶. Ustosunkowanie to podlega kształtowaniu zarówno w wyniku aktywności własnej podmiotu, jak też oddziaływania innych osób i grup. Postawa zawsze jest czyjaś, skierowana na jakiś obiekt lub ich grupę i jako taka oznacza względnie trwałą skłonność do pozytywnego lub negatywnego wartościowania przedmiotu postawy przez jej nosiciela. Tak więc postawa ma jakiś znak (pozytywny vs negatywny), a także określone natężenie. Jak wskazuje Wojciszke, postawy charakteryzują się także innymi właściwościami, takimi jak: ważność, wewnętrzna zgodność i stopień powiązania z innymi postawami⁷. Często w literaturze wskazuje się także na złożoność postaw, obejmującą komponent emocjonalny (uczuciowo-oceniający), poznawczy (wiedza, przekonania na temat obiektu postawy) i behawioralny (skłonność do określonego zachowania)⁸. Te trzy elementy tworzą trójczłonowy model, który można zastosować do analizy postaw przedsiębiorczych. Składają się na nie czynniki poprzedzające (wartości, potrzeby, chęci, przekonania, zwyczaje danej osoby), intencje i działania przedsiębiorcze⁹. Trzeba przy tym podkreślić, że kształtowanie postawy wobec podejmowania własnej działalności gospodarczej jest efektem uzyskanych doświadczeń, w tym dotychczasowego przebiegu edukacji i kariery zawodowej¹⁰. W pierwszym wypadku ważną rolę odgrywa szkoła wyższa. Oddziaływanie to może być powiązane zarówno z poziomem wykształcenia (ukończone studia lub studiowanie na określonym poziomie), jak i studiowanym kierunkiem. Obydwa czynniki wpływają na posiadane kompetencje *stricto* zawodowe, prowadząc jednocześnie do uzyskania tych o bardziej uniwersalnym

⁴ Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych LEWIATAN, *Przedsiębiorcy w Polsce. Fakty, liczby, przykłady*, Warszawa, Grudzień 2012, s. 4.

⁵ *Ibidem*.

⁶ B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2002, s. 178.

⁷ *Ibidem*, s. 180–181.

⁸ *Ibidem*, s. 181; M. Marody, *Sens teoretyczny a sens empiryczny pojęcia postawy. Analiza metodologiczna zasad doboru wskaźników w badaniach nad postawami*, PWN, Warszawa 1976, s. 14; E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna: serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 314; P.G. Zimbardo, M.R. Leippe, *Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego*, tłum. P. Kwiatkowski, Zysk i S-ka, Poznań 2004, s. 52; S.A. Rathus, *Psychologia współczesna*, tłum. B. Wojciszke, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 769.

⁹ A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość jako proces współdziałania sposobności i intencji przedsiębiorczych*, PWN, Warszawa 2013, s. 134–135.

¹⁰ Warto zauważyć, że wiedza i wynikające z niej przekonania mogą mieć charakter zarówno obiektywny, naukowy, znajdujący potwierdzenie w faktach, jak też potoczny, oparty na wybiórczych doświadczeniach czy mitach funkcjonujących w danej społeczności.

charakterze, w tym również społecznych. Tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości oraz biur karier przy uczelniach także może pozytywnie wpływać na postawy proprzedsiębiorcze, w tym intencje przedsiębiorcze.

W wykształcaniu się postaw przedsiębiorczych istotne znaczenie mają również czynniki o charakterze indywidualnym, takie jak płeć, wiek oraz doświadczenia czy tradycje rodzinne związane z działalnością przedsiębiorczą w najbliższej rodzinie.

3. PRZEDSIĘBIORCA I JEGO PRACA

Istotną składową postaw wobec przedsiębiorczości wydają się obraz pracy przedsiębiorcy, wyobrażenie jej specyfiki, wymagań i wyzwań z nią związanych. Próbując określić sytuację przedsiębiorcy, należy najpierw odpowiedzieć na pytanie, kim on jest. Przedsiębiorca to właściciel przedsiębiorstwa i jego menedżer – często zatrudnia pracowników, jest jednocześnie organizatorem i koordynatorem zasobów ekonomicznych, dokonuje wyboru alternatywnych zastosowań różnych zasobów, a w konsekwencji ponosi ryzyko działalności. Biorąc pod uwagę tempo zmian zachodzących w otoczeniu, przedsiębiorca powinien być także innowatorem, dostrzegać i wykorzystywać okazje. Dodatkowo, podejmując ryzyko i ponosi wszystkie jego konsekwencje¹¹. Nawiązując do klasycznej koncepcji funkcji kierowniczych (planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie), można powiedzieć, że nie wyczerpują one obowiązków i odpowiedzialności przedsiębiorcy. Stąd w literaturze przedmiotu dużo mówi się o cechach przedsiębiorcy, których posiadanie warunkuje skuteczne realizowanie funkcji, wskazywanych w wymienionych definicjach. Cechy te, zdaniem części autorów, mają wrodzony charakter, inni twierdzą, że podlegają kształceniu. Ich katalog jest szeroki. Często wymienia się te o charakterze psychologicznym, takie jak: wiara w siebie, optymizm, zdecydowanie, wysoki poziom energii, wysoka potrzeba osiągnięć, samosterewność, umiarkowana skłonność do ryzyka¹². Inne cechy to odpowiedzialność, potrzeba autonomii, inicjatywa, wytrwałość, umiejętność utrzymywania kontaktów międzyludzkich, asertywność i umiejętności komunikacyjne, samoświadomość emocjonalna, samokontrola, samomotywacja, cierpliwość, obsesja poszukiwania okazji, zdolność do promowania innowacji, stosunek do zmian¹³. Biorąc pod uwagę specyfikę pracy przedsiębiorcy, do wymienionych cech, których posiadanie wydaje się pożądane, należy również dodać odporność na stres. Stres w pracy przedsiębiorcy łączy się z wielością pełnionych funkcji. Wychodząc z modelu Coopera, źródła stresu wiążą się ze specyfiką pracy, rolami w organizacji, stosunkami w pracy i rozwojem kariery, strukturą i klimatem organizacji oraz stykiem praca–dom¹⁴. Ze względu na wielość branż, w których działają małe i średnie przedsiębiorstwa, trudno charakteryzować czynnik definiowany jako nieodłącznie zwią-

¹¹ Przytoczony zestaw cech odnoszących się do przedsiębiorcy jest podstawą tworzenia definicji przedsiębiorcy. Przeglądu dokonano na podstawie: T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 58.

¹² S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 164.

¹³ Por. M. Laszczak, *Kierowanie małą firmą. Tajniki przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004, s. 43–45; *Mikroprzedsiębiorstwa: sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele*, red. E. Balcerowicz, CASE-Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2002, s. 101; F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 50–56.

¹⁴ Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Badania nad stresem w pracy*, Luksemburg 2006, s. 44.

zany z pracą. Pozostałe stresory mają, najogólniej mówiąc, charakter społeczny¹⁵. Istotnym czynnikiem generującym stres mogą być między innymi role odgrywane w organizacji, a w zasadzie ich konflikt oraz trudność z jednoznacznym zdefiniowaniem. Osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą pełnią w swoich przedsiębiorstwach wszelkie możliwe funkcje: jako właściciele ponoszą wszystkie konsekwencje podejmowanych decyzji i działań, są jednocześnie menedżerami i wykonawcami, muszą uwzględniać wymagania odbiorców/klientów, kontrahentów, organów nadzorczych i skarbowych. Podnoszona przez przedsiębiorców nadmierna zmienność oraz niejednoznaczność i zawziętość obowiązujących przepisów prawa¹⁶ mogą być przyczyną stresu związanego z niejednoznacznością ról. W wypadku prowadzenia mikroprzedsiębiorstwa lub samozatrudnienia przedsiębiorcy mogą być narażeni na stres związany z przeciążeniem lub niedociążeniem ról, co z kolei może generować stres na styku praca–dom. Dla wielu przedsiębiorców istotnym stresorem może być też rozwój kariery zawodowej, chociaż w Badaniu Kapitału Ludzkiego z roku 2012 tylko 15% respondentów wskazywało na chęć rozszerzenia działalności, a aż 80% ankietowanych przedsiębiorców deklarowało prostą kontynuację prowadzonej aktualnie działalności¹⁷. Nie wiadomo jednak, w jakim stopniu deklaracje o kontynuacji działalności wynikały z postrzeganych przez nich barier¹⁸. Wymieniony stresor w rzeczywistości może więc mieć o wiele większy zasięg.

Z punktu widzenia prezentowanych badań istotnym modyfikatorem wpływającym na postrzeganie stresogenności pracy, w tym pracy przedsiębiorcy, jest zakres kontroli. Zgodnie z modelem Karaska – oprócz wymagań i wsparcia społecznego¹⁹ – to jeden z trzech predyktorów stresu. Wymienione czynniki wchodzi z sobą w interakcje, powodując określony poziom stresu – najwyższy w sytuacji wysokich wymagań i przy jednoczesnym braku kontroli nad pracą i wsparcia²⁰.

4. CHARAKTERYSTYKA BADAŃ I OSÓB BADANYCH

Przedstawione założenia stały się przedmiotem badań pilotażowych. Ich celem była ocena stresowości pracy przedsiębiorcy oraz identyfikacja związku pomiędzy dokonaną oceną a kształtowaniem się postaw przedsiębiorczych, mierzonych zamiarem podjęcia własnej działalności gospodarczej dla wybranej grupy badanych. Jako dodatkowy cel przyjęto również ocenę wpływu postrzeganego zakresu kontroli nad pracą na prezentowane intencje przedsiębiorcze.

Badania przeprowadzono w okresie maj–czerwiec 2013 roku wśród 165 studentów ostatniego semestru studiów I i II stopnia kierunków zarządzanie oraz zarządzanie i inżynieria produkcji. Próba miała charakter wyczerpujący, a jej dobór był celowy. Wybrano studentów tych kierunków prowadzonych w Politechnice Lubelskiej, którzy w związku z programem studiów (ekonomia, finanse, zarządzanie zasobami ludzkimi,

¹⁵ Por. A. Jachnis, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008, s. 124–126.

¹⁶ S. Czarnik, K. Turek, *Wykształcenie, praca, przedsiębiorczość Polaków. Na podstawie badań zrealizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 53.

¹⁷ S. Czarnik, K. Turek, *op. cit.*, s. 12.

¹⁸ *Ibidem*, s. 53.

¹⁹ Ze względu na przedmiot badań zbadanie wsparcia społecznego nie było możliwe.

²⁰ R. Cieślak, M. Widerszal-Bazyl, *Psychospołeczne warunki pracy. Podręcznik do kwestionariusza*, CIOP, Warszawa 2000, s. 12.

zarządzanie strategiczne itp.) powinni nabyć kompetencji przydatnych w prowadzeniu działalności gospodarczej. Przyjęto także założenie, że powinno się to przełożyć na bardziej pozytywną postawę wobec przedsiębiorczości. Ponadto studenci studiów II stopnia odbyli kurs z zakresu stresu zawodowego i organizacyjnego, co powinno zwiększyć ich świadomość w tym zakresie. Ponieważ jednak ocena poznawcza barier związanych z rozwojem przedsiębiorczości jedynie w kategorii stresorów (wymagania) bez uwzględnienia wyzwań (wysoki zakres kontroli) może wspomnianą już pozytywną postawę osłabiać, postanowiono bliżej się przyjrzeć także temu aspektowi. Innym czynnikiem, różniącym zarówno postawę wobec przedsiębiorczości, jak i ocenę pracy przedsiębiorcy w kategorii stresorów, mogą być dotychczasowe doświadczenia zawodowe. Dlatego też zdecydowano się na przeprowadzenie badań wśród studentów dwóch różnych form studiów (stacjonarnych i niestacjonarnych).

Do oceny postaw studentów wobec podejmowania działalności gospodarczej użyto kwestionariusza składającego się z trzech części. Pierwszą stanowił skorygowany kwestionariusz ankietowy, który posłużył do identyfikacji i oceny postaw studentów austriackich²¹. Część druga skonstruowana została na podstawie skal W i K kwestionariusza „Psychospołeczne Warunki Pracy”²² i miała na celu ocenę przez ankietowanych poziomu stresogenności pracy przedsiębiorcy oraz zakresu kontroli nad pracą jako czynnika zachęcającego do podjęcia działalności gospodarczej. Część trzecią stanowiła metryczka kwestionariusza. Oprócz cech typowych, to znaczy wieku, płci, studiowanego kierunku, zawierała także pytania o tradycje rodzinne w zakresie przedsiębiorczości. Wyniki przedstawione w artykule opracowano na podstawie drugiej i trzeciej części kwestionariusza.

Strukturę badanej grupy pilotażowej z punktu widzenia przyjętych cech przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura grupy pilotażowej według kryterium płci, wieku, poziomu, formy i kierunku studiów

Lp.	Cecha	Kategoria cechy	Respondenci	
			N	(%)
1	Płeć	Kobieta	102	61,8
		Mężczyzna	63	38,2
		Ogółem	165	100
2	Wiek	≤ 22 lata	82	49,7
		23–25 lat	41	24,8
		≥ 26	41	24,8
		Brak danych	1	0,7
		Ogółem	164	100
3	Tradycje rodzinne w prowadzeniu działalności gospodarczej	Tak	107	64,8
		Nie	57	34,5
		Ogółem	164	100
4	Poziom studiów	Studia I stopnia	107	64,8
		Studia II stopnia	58	35,2
		Ogółem	165	100

²¹ E.J. Schwarz, M.A. Wdowiak, D.A. Almer-Jarz, R.J. Breitenacker, *The effects of attitudes and perceived environment conditions on students' entrepreneurial intent. An Austrian perspective*, „Education + Training” 51/4 (2009), s. 276–278.

²² R. Cieślak, M. Widerszal-Bazyl, *op. cit.*, s. 13; kwestionariusz „Psychospołeczne Warunki Pracy” dostępny na stronie: http://www.zus.pl/files/dpir/20081201_Ocena_obciazenia_zal2.pdf.

5	Forma studiów	Studia stacjonarne	98	59,4
		Studia niestacjonarne:	67	40,6
		Ogółem	165	100
6	Kierunek studiów	Zarządzanie	58	35,2
		Zarządzanie i inżynieria produkcji	107	64,8
		Ogółem	165	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Podsumowując, badani to najczęściej kobiety (61,8%), studenci studiów I stopnia (64,8%), kierunku zarządzanie i inżynieria produkcji (64,8%), odbywający studia w trybie stacjonarnym (59,4%) oraz osoby poniżej 23 roku życia (49,7%).

Wśród badanej grupy studentów zamiar podjęcia własnej działalności gospodarczej wyraziły 43 osoby (26,1%), przy czym przeważająca część osób wskazała, że założenie własnej firmy nastąpiłoby jeszcze podczas studiów lub tuż po ich zakończeniu. Porównanie uzyskanych wyników z innymi badaniami²³ pozwala na stwierdzenie, że pozytywną postawę przedsiębiorczą w badanej grupie wykazuje większy odsetek osób niż przeciętne w Polsce, planowany termin założenia firmy zaś jest krótszy.

Omawiana grupa respondentów to przede wszystkim mężczyźni, osoby do 25 roku życia oraz studenci o tradycjach rodzinnych w zakresie przedsiębiorczości. W grupie tej dominowały osoby kształcące się na studiach II stopnia, stacjonarnych, na kierunku zarządzanie.

5. WYNIKI BADAŃ

Stresogenność poszczególnych aspektów pracy przedsiębiorcy badane osoby oceniały na pięciostopniowej skali, gdzie liczba „1” oznaczała, że dany stresor zdecydowanie nie odnosi się do pracy przedsiębiorcy, a liczba „5” – zdecydowanie się do niej odnosi. Szczegółowy rozkład odpowiedzi prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Ocena stresogenności wybranych cech pracy przedsiębiorcy

Czynnik stresogeny	Średnia	Mediana	Dominanta	Liczność mody	Odchylenie standardowe
Konieczność pracy także w soboty	3,37	3,00	3,00	58	1,00
Praca wymagająca dużej koncentracji uwagi	4,03	4,00	4,00	76	0,86
Praca wymagająca dobrej pamięci	3,84	4,00	4,00	73	0,85
Konieczność rozwiązywania skomplikowanych problemów	4,00	4,00	4,00	77	0,83
Konieczność planowania działań długo naprzód	3,93	4,00	4,00	58	0,98
Konieczność podejmowania decyzji finansowych dotyczących spraw zawodowych	4,09	4,00	4,00	63	0,90
Odpowiedzialność za majątek trwały	4,17	4,00	5,00	69	0,87
Odpowiedzialność za bezpieczeństwo innych ludzi	4,29	4,00	5,00	81	0,85
Zaniedbania w wykonywanej pracy mogą prowadzić do poważnych konsekwencji	4,01	4,00	4,00	66	0,90
Konieczność podejmowania szybkich i	3,96	4,00	4,00	63	0,94

²³ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, Warszawa 2013, <http://badania.parp.gov.pl/files/74/81/626/18670.pdf>, s. 23.

(lub) ryzykownych decyzji					
Konieczność posiadania wysokich kwalifikacji	3,11	3,00	3,00	83	0,92
Konieczność stałego uczenia się nowych rzeczy	3,54	4,00	4,00	52	1,04
Konieczność bycia twórczym, pomysłowym	3,57	4,00	3,00	49	1,06
Praca wymagająca kontaktów z innymi ludźmi	3,65	4,00	5,00	53	1,27
Praca wymagająca współpracy z urzędami, instytucjami	3,83	4,00	5,00	60	1,09
Konieczność łamania przepisów, by wypełnić swe zadania	2,89	3,00	3,00	45	1,27
Środowisko pracy jest miejscem konfliktów międzyludzkich	3,25	3,00	3,00	68	0,99

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Spśród wymienionych cech pracy, które potencjalnie mogą mieć charakter stresogenny, badani wszystkie uznali za co najmniej w pewnym stopniu odnoszące się do pracy prywatnego przedsiębiorcy. Jedynie stwierdzenie, że wypełnienie zadań wymaga łamania przepisów uzyskało średnią poniżej 3,0 (2,89), jednakże i w tym wypadku zarówno mediana, jak i wartość modalna wynoszą 3.

Analizując wyniki, szczególną uwagę należy zwrócić na te itemy, gdzie mediana i moda wynosiły 4 lub 5. Zdaniem badanych stresorem w największym stopniu dotyczącym pracy przedsiębiorcy jest odpowiedzialność za bezpieczeństwo innych (średnia 4,29). Blisko połowa respondentów (moda 81) uznała go za zdecydowanie odnoszący się do pracy przedsiębiorcy. W niewiele mniejszym stopniu (średnia 4,17) za stresogenną badani uznali odpowiedzialność za majątek trwały. Jest to zrozumiałe, gdyż wielu przedsiębiorców odpowiada za prowadzoną działalność całym swoim majątkiem, a nie tylko majątkiem firmy (w zależności od formy prawnej przedsiębiorstwa). Za wysoce stresogenną badani studenci uznali też konieczność podejmowania decyzji finansowych związanych z prowadzoną działalnością (4,09). We wszystkich trzech wypadkach należy zwrócić uwagę na wartość odchylenia standardowego – poniżej 1, co w praktyce oznacza, że spośród badanych nikt nie uznał tych stresorów za nieistotne w pracy przedsiębiorcy. Analizując treść kolejnych itemów, można zauważyć, że w opinii badanych praca przedsiębiorcy wymaga dużej koncentracji uwagi (4,03), wszelkie zaniedbania w wykonywanej pracy mogą prowadzić do poważnych konsekwencji (4,01), a przedsiębiorca na co dzień boryka się z koniecznością rozwiązywania skomplikowanych problemów (4,00).

Stresorami, z którymi w mniejszym stopniu, ale także mogą się zetknąć przedsiębiorcy są zdaniem badanych: konieczność podejmowania działań niezgodnych z prawem (2,89), posiadanie wysokich kwalifikacji (3,11), narażenie na konflikty międzyludzkie (3,25) oraz konieczność pracy także w soboty (3,37).

Badani studenci różnili się między sobą wieloma cechami, które mogą wpływać na postrzeganie pracy przedsiębiorcy, jej wymagań i związanego z nią stresu. Należą do nich: kierunek studiów, ich stopień i tryb, tradycje rodzinne w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej oraz płeć. Wyniki zawierają tabele 3–6²⁴.

²⁴ We wszystkich tabelach uwzględniono tylko te itemy, w których zaobserwowano istotne statystycznie różnice.

Tabela 3. Ocena stresogenności pracy przedsiębiorcy przez studentów kierunków zarządzanie (Z) i zarządzanie i inżynieria produkcji (ZiIP)

Czynnik stresogeny	Średnia		t	p
	Z	ZiIP		
Konieczność rozwiązywania skomplikowanych problemów	4,190	3,897	2,176	0,031
Konieczność planowania działań długo naprzód	4,172	3,804	2,348	0,020
Konieczność podejmowania decyzji finansowych dotyczących spraw zawodowych	4,327	3,962	2,511	0,013
Odpowiedzialność za majątek trwały	4,396	4,060	2,438	0,016
Zaniedbania w wykonywanej pracy mogą prowadzić do poważnych konsekwencji	4,327	3,841	3,406	0,001
Konieczność podejmowania szybkich i (lub) ryzykownych decyzji	4,190	3,832	2,369	0,019

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Tabela 4. Ocena stresogenności pracy przedsiębiorcy przez studentów studiów I i II stopnia

Czynnik stresogeny	Średnia		t	p
	I stopień	II stopień		
Konieczność rozwiązywania skomplikowanych problemów	3,897	4,190	2,176	0,031
Konieczność planowania działań długo naprzód	3,804	4,172	2,348	0,020
Konieczność podejmowania decyzji finansowych dotyczących spraw zawodowych	3,962	4,327	2,510	0,013
Odpowiedzialność za majątek trwały	4,056	4,396	2,438	0,016
Zaniedbania w wykonywanej pracy mogą prowadzić do poważnych konsekwencji	3,841	4,327	3,406	0,001
Konieczność podejmowania szybkich i (lub) ryzykownych decyzji	3,832	4,190	2,369	0,019

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Tabela 5. Ocena stresogenności pracy przedsiębiorcy przez studentów studiów stacjonarnych (St.) i niestacjonarnych (Nst.)

Czynnik stresogeny	Tryb		t	p
	Nst.	St.		
Konieczność planowania działań długo naprzód	4,134	3,796	2,213	0,028
Konieczność podejmowania decyzji finansowych dotyczących spraw zawodowych	4,303	3,949	2,495	0,014
Odpowiedzialność za majątek trwały	4,463	3,979	3,634	0,0003
Odpowiedzialność za bezpieczeństwo innych ludzi	4,470	4,173	2,213	0,028
Zaniedbania w wykonywanej pracy mogą prowadzić do poważnych konsekwencji	4,328	3,796	3,871	0,0001
Praca wymagająca współpracy z innymi urzędami, instytucjami	4,121	3,643	2,807	0,006

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Tabela 6. Ocena stresogenności pracy przedsiębiorcy przez studiujące kobiety i mężczyzn

Czynnik stresogeny	Średnia		t	p
	M	K		
Praca wymagająca dużej koncentracji uwagi	3,762	4,196	-3,247	0,001
Konieczność rozwiązywania skomplikowanych problemów	3,778	4,137	-2,744	0,007
Odpowiedzialność za bezpieczeństwo innych ludzi	4,063	4,436	-2,780	0,0066

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Zgodnie z oczekiwaniami, cechy społeczno-demograficzne badanych różnicowały postrzeganą stresogenność pracy przedsiębiorcy. Zróżnicowanie to nie dotyczy jednak wszystkich ocenianych aspektów. Pracę przedsiębiorcy jako wymagającą dużej koncentracji uwagi akcentowały głównie kobiety (4,196). Konieczność rozwiązywania skomplikowanych problemów to cecha, która była wyżej oceniana przez studentów kierunku zarządzania (4,189), studentów studiów II stopnia (4,189) oraz kobiety (4,137). Konieczność planowania działań długo naprzód w wyższym stopniu wskazywali studenci zarządzania (4,172), studiów II stopnia (4,172), trybu niestacjonarnego (4,134). Podobny charakter miało zróżnicowanie dotyczące konieczności podejmowania decyzji finansowych odnoszących się do spraw zawodowych: studenci zarządzania (4,327), II stopnia (4,327), trybu niestacjonarnego (4,303). Praca przedsiębiorcy to, zdaniem badanych, także duża odpowiedzialność. Poczucie to jest najwyższe wśród studentów zarządzania (4,396), II stopnia (4,396), studiów niestacjonarnych (4,462). Ci ostatni (4,469) oraz kobiety (4,435) wskazywali również na wysoką odpowiedzialność za bezpieczeństwo innych ludzi. Blisko z tą cechą związane jest także poczucie, że zaniedbania w pracy mogą prowadzić do poważnych konsekwencji. Świadomość ta jest w większym stopniu udziałem studentów zarządzania (4,327), II stopnia (4,327), studiów niestacjonarnych (4,328). Kolejną cechą pracy, w odniesieniu do której natężenia zaobserwowano pewne zróżnicowanie, była konieczność podejmowania szybkich i (lub) ryzykownych decyzji. Większe natężenie przybiera ona wśród studentów zarządzania (4,189) i II stopnia (4,189). Ostatnią cechą pracy, w której ocenie zaobserwowano zróżnicowanie, było stwierdzenie, że jest to praca wymagająca współpracy z innymi urzędami, instytucjami. Większe jej natężenie odnotowano w odniesieniu do studentów niestacjonarnych (4,121). Łącznie badani studenci różnili się w ocenie stresogenności 9 z 17 analizowanych cech pracy przedsiębiorcy. W wypadku 5 cech zróżnicowanie dotyczyło trzech z pięciu analizowanych zmiennych (kierunek, stopień i tryb studiów). Co ciekawe, a nawet zaskakujące, zmienną, która w żadnej mierze nie różnicowała oceny badanych cech, okazały się tradycje rodzinne w zakresie przedsiębiorczości. Z kolei badając mity dotyczące przedsiębiorczości, badani najwyżej ocenili ten wskazujący, że przedsiębiorcy doświadczają ogromnych stresów i płacą ogromną cenę za swoje powodzenie (3,92). Przy wysokiej ocenie w próbie wynik był zróżnicowany ze względu na tradycje przedsiębiorczości w rodzinie. Mit o stresogenności pracy przedsiębiorcy istotnie wyżej (4,281; 3,717; $p < 0,05$) ocenili studenci, którzy nie mają tradycji rodzinnych w zakresie przedsiębiorczości.

Analiza związku między oceną poszczególnych czynników a postawą przedsiębiorczą, mierzona zamiarem podjęcia działalności gospodarczej, wykazała, że jedynie w wypadku pierwszego z podanych itemów (konieczność pracy także w wolne soboty) istnieje wyraźna statystycznie różnica – $Z_{\text{popr.}} = 2,204$, $p = 0,0275$. Można więc stwierdzić, że dla badanej grupy studentów nie istnieje związek między oceną stresowości pracy przedsiębiorcy a postawą przedsiębiorczą.

Niewątpliwie każda praca, w tym praca prywatnego przedsiębiorcy, wiąże się ze specyficznymi stresorami. Z kolei powstaje pytanie, jakie cechy pracy przedsiębiorcy mogą pozytywnie wpływać na postawę wobec własnej działalności gospodarczej. Jednym z takich czynników może być relatywnie większe, w stosunku do pracy najemnej, poczucie kontroli. W omawianych badaniach podjęto próbę ustalenia, w jakim stopniu możliwość sprawowania stosunkowo większej kontroli nad własną pracą zachęca badanych studentów do podjęcia „pracy na swoim”. Wyniki zaprezentowano w tabeli 7.

Tabela 7. Czynniki zachęcające do podjęcia działalności

Czynnik zachęcający	Średnia	Mediana	Dominanta	Liczność mody	Odchylenie standardowe
Sam może decydować, kiedy podejmie dane zadanie	4,13	4,00	Wielokrotna	64	0,86
Ma wpływ na sposób wykonywania (metody) realizowanych zadań	4,15	4,00	4,00	70	0,80
Ma możliwość decydowania o planach swojej pracy	4,21	4,00	5,00	69	0,83
Ma wpływ na kształtowanie fizycznych warunków pracy	4,06	4,00	4,00	66	0,85
Może według własnego uznania dobrać swoich współpracowników	4,24	4,00	5,00	75	0,85

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Przedstawione dane zdają się potwierdzać tezę o wysokim zakresie kontroli nad pracą jako czynniku zachęcającym do podejmowania działalności gospodarczej. Przy odchyleniu standardowym poniżej 1 pkt, każdy z wyszczególnionych czynników uzyskał średnią powyżej 4.0.

Z kolei analiza związku między oceną poszczególnych czynników a postawą przedsiębiorczą, mierzoną zamiarem podjęcia działalności gospodarczej, wykazała, że dla badanej grupy studentów w wypadku dwóch pierwszych czynników istnieje wyraźna statystycznie różnica:

- samodzielność decyzji o terminie podjęcia działania: $Z_{\text{popr.}} = 2,468$, $p = 0,014$;
- wpływ na sposób wykonywania realizowanych zadań: $Z_{\text{popr.}} = 2,269$, $p = 0,023$.

W pozostałych wypadkach nie występują istotne statystycznie różnice.

6. Dyskusja wyników

W omówionych badaniach przeanalizowano łącznie 17 cech pracy. Badani studenci dokonali oceny ich stresogenności w odniesieniu do pracy prywatnego przedsiębiorcy. Zdaniem badanych studentów praca ta jest w znacznej mierze stresująca (średnia 3,74 w skali 1–5). Warto przy tym zwrócić uwagę na te aspekty pracy, które oceniono jako najmniej i najbardziej stresujące. Do pierwszej kategorii można zaliczyć konieczność łamania przepisów, by wypełnić zadania (2,89) i konieczność posiadania wysokich kwalifikacji (3,11). Niewątpliwie na niskie średnie w tym zakresie wpływał kierunek studiów badanych. Innymi słowy, wydaje się wysoce prawdopodobne, że badani studenci dokonali oceny przez pryzmat swoich kwalifikacji. Ponieważ wymagania w tym względzie nie przewyższają postrzeganych możliwości radzenia sobie z nimi, te aspekty pracy nie są postrzegane jako znaczące stresory. Za stresory w największym stopniu odnoszące się do pracy przedsiębiorcy badani uznali: odpowiedzialność za bezpieczeństwo innych osób i majątek trwały, konieczność podejmowania decyzji finansowych dotyczących spraw zawodowych, konieczność dużej koncentracji uwagi, poważne konsekwencje ewentualnych zaniedbań oraz konieczność rozwiązywania skomplikowanych problemów – średnie

4,0 i powyżej. Są to stresory w znacznej mierze związane z treścią pracy i przyczyniające się do powstania konfliktu roli²⁵.

Prywatny przedsiębiorca, oprócz licznych ograniczeń, ma też w swojej pracy znaczny zakres autonomii, i to ona jest istotnym czynnikiem, który potencjalnie mógłby zachęcić badanych do podjęcia własnej działalności. Wszystkie analizowane czynniki (5) uzyskały wysokie średnie, wynoszące powyżej 4 punktów.

Ocena stresogenności analizowanych aspektów pracy przedsiębiorcy jest zróżnicowana. Podobnie rzecz się ma, jeśli chodzi o ich ocenę przez poszczególne kategorie badanych. Studenci kierunków zarządzanie i inżynieria produkcji oraz zarządzanie, a także studiów stacjonarnych i niestacjonarnych istotnie statystycznie różnili się w ocenie stopnia stresogenności 6 cech pracy prywatnego przedsiębiorcy, kobiety i mężczyźni – w ocenie 3 cech, a osoby o odmiennych postawach przedsiębiorczych (planujące i nieplanujące podjęcia własnej działalności) – zaledwie 1 cechy. Z punktu widzenia niniejszych badań szczególnie istotny jest ostatni wynik, który w zasadzie nie potwierdza przyjętych założeń o związku pomiędzy oceną stresogenności pracy przedsiębiorcy a postawami przedsiębiorczymi. Z jednej strony może to być związane ze specyfiką grupy badawczej, którą w tym kontekście trudno uznać za reprezentatywną. Z drugiej strony zaś końcowa ocena stresu w pracy przedsiębiorcy jest wypadkową oceny związanych z nią wymagań i zakresu kontroli. Rację wreszcie może mieć Beata Basińska, pisząc, że „Koncepcje stresu pracy odwołujące się przede wszystkim do identyfikacji źródeł mają coraz mniejsze znaczenie w wyjaśnianiu zjawiska stresu. Ich zasługą jest dobre zrozumienie złożoności środowiska i warunków pracy oraz możliwość jego reorganizacji. Należy jednak pamiętać, że wraz ze zmianami zachodzącymi na rynku pracy, pojawiają się nowe stresory”²⁶. Dlatego też warto kontynuować badania w tym względzie, z jednej strony poszerzając próbę badawczą, z drugiej zaś testując przydatność innych koncepcji stresu.

Wysoka ocena stresogenności pracy przedsiębiorcy wśród badanych wiązała się również z postrzeganiem tej formy zarobkowania jako swego rodzaju wyzwania, możliwości daleko idącej kreacji własnej rzeczywistości zawodowej. Wszystkie wymienione w ankiecie czynniki zachęcające do podjęcia własnej działalności uzyskały średnie powyżej 4,0. Przy tak wysokich ocenach nie zaobserwowano istotnego statystycznie zróżnicowania wyników. Jedyną zmienną w wypadku dwóch czynników okazały się postawy przedsiębiorcze. Być może dalsza eksploracja w tym zakresie pozwoli na potwierdzenie przyjętego założenia o zakresie kontroli jako cesze sprzyjającej postawom przedsiębiorczym. Na zakończenie warto podkreślić, że opisane badania miały charakter pilotażowy, przez co wyciągnięte na ich podstawie wnioski mają ograniczony charakter. Pozwalają jednak – jak się wydaje – na dokonanie korekty przyjętych założeń i pogłębienie analiz wybranych obszarów.

LITERATURA

- [1] Basińska B., Postprint, *Warunki pracy a źródła stresu właścicieli małych przedsiębiorstw*, [w:] *Humanizacja wobec wyzwań transformacyjnych i cywilizacyjnych*, red. D. Walczak-Duraj, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock 2005.

²⁵ Analogiczne wyniki uzyskała w swoich badaniach B. Basińska. Por. B. Basińska, Postprint, *Warunki pracy a źródła stresu właścicieli małych przedsiębiorstw*, [w:] *Humanizacja wobec wyzwań transformacyjnych i cywilizacyjnych*, red. D. Walczak-Duraj, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock 2005.

²⁶ *Ibidem*, s. 10.

- [2] Bławat F., *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003.
- [3] Cieślak R., Widerszal-Bazyl M., *Psychospołeczne warunki pracy. Podręcznik do kwestionariusza*, CIOP, Warszawa 2000.
- [4] Czarnik S., Turek K., *Wykształcenie, praca, przedsiębiorczość Polaków. Na podstawie badań zrealizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
- [5] Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Badania nad stresem w pracy*, Luksemburg 2006.
- [6] Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008.
- [7] Kurczewska A., *Przedsiębiorczość jako proces współoddziaływania sposobności i intencji przedsiębiorczych*, PWN, Warszawa 2013.
- [8] Laszczak M., *Kierowanie małą firmą. Tajniki przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004.
- [9] Marody M., *Sens teoretyczny a sens empiryczny pojęcia postawy. Analiza metodologiczna zasad doboru wskaźników w badaniach nad postawami*, PWN, Warszawa 1976.
- [10] *Mikroprzedsiębiorstwa: sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele*, red. E. Balcerowicz, CASE-Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2002.
- [11] Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [12] Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych LEWIATAN, *Przedsiębiorcy w Polsce. Fakty, liczby, przykłady*, Warszawa 2012.
- [13] Rathus S.A., *Psychologia współczesna*, tłum. B. Wojciszke, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- [14] Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [15] Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2002.
- [16] Schwarz E.J., Wdowiak M.A., Almer-Jarz D.A., Breitenecker R.J., *The effects of attitudes and perceived environment conditions on students' entrepreneurial intent. An Austrian perspective*, „Education + Training” 51/4 (2009).
- [17] Zimbardo P.G., Leippe M.R., *Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego*, tłum. P. Kwiatkowski, Zys i S-ka, Poznań 2004.

Źródła internetowe

- [1] http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/f_polska_w_liczbach_2012.pdf
- [2] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce za lata 2011–2012*, Warszawa 2013, <http://www.parp.gov.pl/index/more/37123>
- [3] http://www.zus.pl/files/dpir/20081201_Ocena_obciazenia_zal2.pdf

STUDENTS' EVALUATION ON THE STRESS MADE BY WORKING AS ENTREPRENEUR. PILOT STUDY RESULTS

The article presented selected results of pilot studies, which focused on entrepreneurial attitudes of students. In this paper, the focus has been placed on the perception of entrepreneurs working as a factor that could shape the intention to take their own business. The adopted by the authors of the research model assumed that the emergence of entrepreneurial intentions are influenced by a variety of factors. One of them is the perception of future work. As factors that could potentially shape the entrepreneurial attitude adopted stress-made of the actions taken by the entrepreneur and the scope of the job audit. As one of the main objectives of the study were adopted to assess the extent stress and the identification of the relationship between the assessment, and

the evolution of entrepreneurial attitudes, measured by the entrepreneurial intention. An additional aim was also to assess the impact of job audit's scope on the presented entrepreneurial intentions. The results that were obtained in the effect of the pilot indicate that a test group of students all of the features mentioned working entrepreneurs have the potential nature of the stressor, but this is not significant from the point of view presented by their entrepreneurial attitudes. The conducted study also found that respondents high range of the job audit's scope of an entrepreneur as a stimulus to take in the future business. However, also in this case, only two of the five test factors differentiating variable proved to be entrepreneurial attitudes.

Keywords: stress at work, job decision latitude, entrepreneurial attitudes, entrepreneurship

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.60

Tekst złożono w redakcji: listopad 2014

Przyjęto do druku: grudzień 2014

ANNA WRYCOL¹

THE IMPACT OF GREEN CERTIFICATES ON PROFITABILITY OF POLISH WIND FARMS

In order to enable constant development of wind farms, as well as an increasing share of renewable energy sources in total energy production, certain auxiliary steps have to be taken. Investing in wind farms absorbs great outlays. Therefore, the President of Energy Regulatory Office issues so called "green certificates." These certificates can be disposed on the Polish Power Exchange, which may become the additional income for energy companies. Nonetheless, the arising and developing field of energy from renewable sources paradoxically leads to a decrease in price of green certificates. The article analyses the way how a decrease in price of green certificates influences the company's performance, as well as tackles the issue of implementing the new project concerning renewable sources of energy and the matter of support in the shape of certificates. It is perceptible that, when the income from green certificates is decreasing, the cost of depreciation of this object as well as the interests and loans to be paid are too high to acquit of the liabilities. However, it is significant to draw attention to the fact that wind farms are still profitable. The indicated decline in the volume of support for wind farms causes that many foreign investors started to withdraw from engaging in Polish wind farms. However, in the occurred circumstances the project of a new bill concerning the system of support in shape of green certificates is becoming crucial.

Keywords: management of green certificates system; compensatory payment; renewable sources of energy; management of energy sector in Poland

1. INTRODUCTION

In the context of the increasing demand for energy and heat, it is indispensable to draw attention to the issue of energy safety and the new sources of energy production. Recently, more and more countries are being inclined to invest in the renewable energy sources as a solution to meet requirements of the environment protection, support technological development, innovatory operations and provide development and safety. In Poland a phenomenon could be perceptible that over the last few years there have appeared new wind farms that have been created with the participation of Western European capital. However, it is undisputable that building wind farms implicates engaging high investment outlays. Therefore, in order to enable constant development of wind farms, as well as an increasing share of renewable energy sources in total energy production, certain auxiliary steps have to be taken. One of such activities is to emit certificates of origin by the President of Energy Regulation Office which corroborates that energy has been produced from renewable sources. These certificates can be disposed on the Polish Power Exchange, which may

¹ Mgr Anna Wrycol; SFW Energia Sp. z o.o. Gliwice, ul. Bojkowska 37, 44-101 Gliwice, e-mail: wrycolanna@gmail.com.

become the additional income for energy companies. When the financial matters are analyzed, so called green certificates have frequently pivotal impact on the companies' performance. The purpose for this paper is to examine and analyze the influence of green certificates on the companies' results and their profitability in the light of Polish energy market and the new project that is under discussion.

2. DEVELOPMENT OF WIND FARMS IN POLAND

Wind energy is considered to have a good potential for energy production in regards to quite fine wind conditions in large part of the country and on the coast.² Nevertheless, in 2010 it has been used only in 1%, but the usage of wind energy is still increasing. It is anticipated that by 2020 there should be a meaningful growth of energy production amounting to 15% of the total energy production as European Wind Energy Association states.³ There appear several impediments to use wind energy at the higher level. First of all, it entails administrative barriers. The permission for building wind farm requires much more time than the same practice in other European countries. This obstacle stems from the fact that there are no transparent requirements of its impact on the environment. The second impediment concerns difficulty in connecting to power networks. Still, the structure of networks in Poland is not sufficiently developed. There are also uncertainties connected with the prospective level of tariffs, since Polish energy and heat sector is under regulation. Finally, such obstacle as the high level of investment outlays cannot be omitted. Despite of the above-mentioned difficulties, the share of wind farms in energy production is rapidly increasing (Fig. 1).

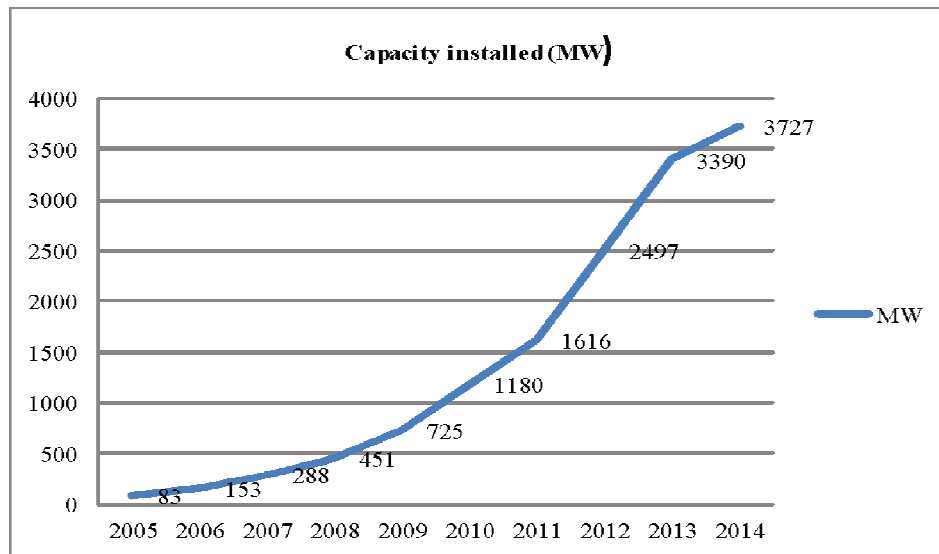


Fig. 1. Development of wind farms performance in Poland 2005-2014, <http://www.ure.gov.pl> [retrieved: 10th November 2014].

² K. Kolvits, *Wind Energy in Poland – Potential, Prospects and Pitfalls*, Modern Energy, No. 1, 2008.

³ OECD, *OECD Economic Surveys: Poland 2012*, OECD 2012.

In order to support the development of energy from renewable sources, there has appeared the system of support in the shape of green certificates.

3. LEGAL REGULATIONS CONCERNING GREEN CERTIFICATES

The dominant regulation determining the usage of green certificates in the Polish market is the Polish Energy Law which constitutes an act from 10th April 1997. The Act poses a basis for companies performing in the field of energy production and distribution. The last amendment to the act dates back to 1st August 2014. Another regulation from 14th August 2008 of Polish Minister of Economy pertains to the scope of obligations to obtain and redeem the certificates of origin, make the compensatory payment, purchase energy from renewable sources and duty to confirm data relating to the volume of energy produced from renewable sources. Currently, the draft of a new bill concerning *inter alia* the system of support of renewable sources of energy is gaining significance.

4. THE USAGE OF GREEN CERTIFICATES

Green certificates of origin entail several sources of energy from renewable fuels, such as wind energy, solar energy, geothermal energy, wave, sea current and tidal energy, hydro energy, energy gained from biomass, landfill gas, and biogas produced in the process of wastewater discharge or treatment, or decomposition of plant and animal remains.⁴ Therefore, it could be inferred that green energy is produced by such facilities as wind farms which are under deliberation in this paper, hydro-plants, biomass, biogas plants or thermal collectors.

These certificates of origin have been present in the Polish market since October 2005. The certificates constitute property rights and are issued by the President of Energy Regulation Office. Green certificates are issued for the physically produced and measured volume of electric energy. Certain requirements have to be met in order to receive the certificates. Firstly, the companies ought to have valid concession or registry for energy production from renewable sources excluding agricultural biogas. The source of energy has to be connected to domestic power network.⁵

Certificates of origin define the unit which produces the energy, the volume of energy, period in which it has been produced and the kind of technology used. They also indicate the subject which will organize the exchange of property rights arising from certificates of origin. They are not emitted in the material form, but rather through electronic record. Having indefinite form, they are allowed to be redeemed. The certificates can be exchanged on the Trade Exchange of Energy (Towarowa Giełda Energii) which serves the purpose of registering and trading with certificates. Only the members of stock exchange who have the consent for operation with property rights are permitted to buy and sell the certificates. Among them, there are energy companies, entities producing energy and trading companies (TGE). The Exchange does not impose any price variations. The certificates function in the single price system. The transactions on Polish Trade Exchange of Energy are made in contracts like PMOZE (Polish acronym for Property Rights of Re-

⁴ <http://www.ure.gov.pl/pl/rynki-energii/energia-elektryczna/odnawialne-zrodla-ener/4762,Odnawialne-Zrodla-Energii.html> [retrieved: 5th October 2014].

⁵ M. Ćwil, *Systemy wsparcia certyfikatami odnawialnych źródeł energii w Polsce*, Elektroenergetyka 2011, No. 4.

newable Sources of Energy) which reflect the real prices of green certificates and PMOZE_A which are additionally charged with the excise.

5. PRICES

According to regulation, the companies that deal with producing energy and selling it to the final consumers, are obliged to either obtain and redeem the adequate volume of green certificates or to make the adequate compensatory payment. If the company does not use renewable energy sources for energy production the second option, which means making compensatory payment, is taken into consideration. The volume of obligatory green certificates is proportional to the given share of energy provided by the company to final consumers in a given year (Table 1).

Year	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Share	10,40%	10,40%	10,40%	10,90%	11,40%	11,90%	12,40%	12,90%

Table 1. The share of energy from renewable sources provided by the company to final consumers and its prediction until 2017, <http://www.ure.gov.pl> [retrieved: 5th November 2014].

In order to fulfil the duty of bringing green certificates, the compensatory payment has been created. The compensatory payment is calculated according to the following formula.

$$P = P_u \times (E_d - E_r) \quad (1)$$

where,

P- the compensatory payment in a given year;

P_u- the unitary compensatory payment

E_d- the volume of energy (MWh) that stems from the duty of obtaining and redemption of green certificates in a given year.

E_r- the volume of energy (MWh) which stems from the certificates of origin that the company intends to redeem in a given year

The calculated results are given in PLN/MWh unit. Since 2007 the payment should have included the index of inflation. The certificates in the form of compensatory payment have to be redeemed by 31st March as the execution of duty for the previous year. The moment they are redeemed they terminate. When one studies the price of green certificates, the tendency is visible that these certificates are decreasing in price. The annual growth of energy volume from renewable sources along with smaller rate of growth of energy consumption is indubitable. In addition, there appears a problem of co-incineration.⁶ Frequently, the plants which used to incinerate only coal are inclined to make a co-incineration of bio-

⁶ J. Rączka, *Nowe Regulacje OZE - mapa rzeczywistych interesów*, Centrum Strategii Energetycznych 2013.

mass or waste which allows for getting the status of the company supporting ecology and renewable sources. Such a venture also enables to receive the permission for redemption of green certificates. The situation, as it is easy to predict, has caused an excessive supply of the certificates. As director of European Renewable Energy Council (Polska Izba Gospodarcza Energii Odnawialnej) notices, the current position is an effect of undervaluation of volume of renewable sources of energy (Polish OZE). The installations of co-incineration make a significant contribution to price decline of green certificates. This deterioration in prices of green certificates along with the downward trend in prices of so called “black energy” lead to the situation when the financial growth and return of incurred expenses are unfeasible.

The downswing in price of green certificates was particularly apparent at the beginning of 2013 when the price oscillated even around 100PLN/MWh on the Polish Trade Exchange of Energy. In 2014 the price increased, although the current level is still low in comparison to the price of green certificates in 2009. Therefore, the income for investors from green certificates has been radically limited. In order to comprehend the significance of green certificates for a standard wind farm, one can make a simulation (Table 2).

Year	2009	2010	2011	2012	2013	October 2014
Market price of the certificates	264,5	265,86	281,39	249,36	164,02	169,35
Compensatory payment	258,89	267,95	274,92	286,74	297,35	300,03

Table 2. The comparison of prices of green certificates on the Trade Exchange of Energy and the level of compensatory payment 2009-2014, <http://www.tge.pl>, <http://www.ure.gov.pl> [retrieved: 5th November 2014].

For the purpose of depicting the prevalent conditions of green certificates, let us analyze such case. One turbine in the wind farm may have the average installed capacity at the level of 2 MW. The estimated volume of energy produced by this turbine is quite difficult to estimate, since there is no standard formula to calculate the climatic conditions and wind speed. However, some estimated predictions and simulation can be made.⁷ When one assumes that the turbine is 2 MW, the vol-

⁷ For the purpose of making predictions concerning the volume of energy produced by wind turbines, a review among the operators of existing wind farms has been made. According to their opinions and experience the most adequate formula to calculate realistic volume of energy is subsequent:

$$0,25 * MW * 365 * 24$$

where:

0,25 is the accepted index of probability;

MW is the installed capacity of the turbine;

365 is the number of days per year;

24 is the number of hours per day;

ume of energy generated per year will be 5 782 MWh annually. Going further, when the wind farm has 4 turbines, the annual energy volume is 23 127 MWh.

$$V = 0,33 \times 2 \times 365 \times 24 = 5782 \quad (2)$$

where:

V-the volume of energy generated from 2MW turbine

Now, if the price of green certificates were at the level from 2009 which means 264,5 PLN/MWh, as it is not difficult to calculate, the income from green certificates would be 1 529 339 PLN per year for one turbine.

$$I = 5782 \times 264,5 = 1529339 \quad (3)$$

where:

I-the income from green certificates

When we take the average price of green certificates for the first two quarters, it is 195,86 PLN/MWh. Further, the price for 30th October 2014 is 169,35 PLN/MWh, thus it is still decreasing. Making the same calculations, but assuming the price at the average level of 170 PLN in the recent period, the income from green certificates is 982 940 PLN.

$$I = 5782 \times 170 = 982940 \quad (4)$$

It becomes apparent that the given wind farm loses 546 294 PLN per year. The case comprises the loss for one turbine, but when the wind farm consists of several turbines, the loss is proportionally higher in the annual period of time. It seems that wind farm does not have to bear the costs of labour at all or at least minor in the case of workers caring for the maintenance of the farm. What is more, the costs of materials are also restricted as the fuel for generating energy is wind which is free of charge. However, when the income from green certificates is decreasing, the cost of depreciation of this object as well as the interests and loans to be paid are too high to acquit of the liabilities.

6. CONCLUSION

The situation of oversupply of green certificates needs to be considered in the light of the policy undertaken by the government. However, for the time being all the suggestions to improve the current status are under preparation and examination. According to the current governments announcements, the sooner date the

It have to be admitted that some sources give higher index of probability which is at the level of 0,33 (zielonaenergia.eco.pl). For the purpose of calculating volume of energy in the particular case, the 0,33 index is taken into consideration.

regulation can be anticipated is 2016. As yet, the problem of oversupply of green certificates is omnipresent and it will exacerbate along with appearance of new wind farms. The article intends to analyze the way that the decrease in price of green certificates has a significant influence on wind farms performance. It makes the company's result exacerbate. Albeit the lower results of the wind farms stemming from decrease in price of green certificates, it cannot be denied that wind farms are still profitable. However, the situation implies that the investors resign from investing in Polish wind farms. In the occurred circumstances, it seems that the new draft of a bill implementing the auction system becomes pivotal.

REFERENCES

- [1] Ćwil M.: Systemy wsparcia certyfikatami odnawialnych źródeł energii w Polsce, *Elektroenergetyka* 2011, No. 4.
- [2] Gawlikowska-Fyk A.: Nowy pakiet klimatyczno - energetyczny do 2030 r., The Polish Institute for International Affairs 2014.
- [3] <http://gepsa.pl/>
- [4] <http://gramzielone.pl/>
- [5] <http://www.tge.pl/pl>
- [6] <http://www.ure.gov.pl/pl/rynki-energii/energia-elektryczna/odnawialne-zrodla-ener/4762,Odnawialne-Zrodla-Energii.html>
- [7] Kolvits K.: Wind Energy in Poland – Potential, Prospects and Pitfalls, *Modern Energy*, No. 1, 2008.
- [8] Ministerstwo Gospodarki: Polityka Energetyczna Polski do 2030 r. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 10 listopada 2009.
- [9] Muras Z.: Rainbow vertigo-or a description of Polish support schemes for renewable and cogeneration sources, *Clean Energy*, No. 5, 2011.
- [10] OECD, *OECD Economic Surveys: Poland 2012*, OECD 2012.
- [11] Prawo Energetyczne, Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. z późniejszymi nowelizacjami, Kancelaria Sejmu RP.
- [12] Rączka J.: Nowe Regulacje OZE - mapa rzeczywistych interesów, Centrum Strategii Energetycznych 2013.
- [13] Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 14 sierpnia 2008 r. w sprawie szczegółowego zakresu obowiązków uzyskania i przedstawienia do umorzenia świadectw pochodzenia, uiszczenia opłaty zastępczej, zakupu energii elektrycznej i ciepła wytworzonych w odnawialnych źródłach energii oraz obowiązku potwierdzania danych dotyczących ilości energii elektrycznej wytworzonej w odnawialnym źródle energii (Dz. U. z dnia 28 sierpnia 2008 r.).
- [14] Wnuk R.: Energia Odnawialna - perspektywy rozwoju gmin, Polsko-Japońskie Centrum Efektywności Energetycznej, 2011.

WPŁYW ZIELONYCH CERTYFIKATÓW NA EFEKTYWNOŚĆ POLSKICH FARM WIATROWYCH

W celu umożliwienia nieustannego rozwoju farm wiatrowych, a także wzrostu udziału odnawialnych źródeł energii w całkowitej produkcji energii elektrycznej konieczne jest podjęcie działań pomocniczych. Inwestowanie w budowę farm wiatrowych pochłania znaczne nakłady. Dlatego też, Prezes Urzędu Regulacji Energetyki przyznaje tzw. „zielone certyfikaty”. Certyfikaty te mogą stać się przedmiotem obrotu na Towarowej Giełdzie Energii, co z kolei staje się dodatkowym przychodem dla farmy wiatrowej. Paradoksalnie,

można zauważyć, iż nieustannie rozwijająca się działalność odnawialnych źródeł energii prowadzi do spadku cen zielonych certyfikatów. Artykuł stanowi analizę, w jaki sposób spadek cen zielonych certyfikatów wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a także podejmuje kwestię implementacji nowego projektu ustawy dotyczącej OZE i systemu wsparcia w postaci zielonych certyfikatów. Poprzez ograniczenie przychodu farm wiatrowych w postaci redukcji cen zielonych certyfikatów obiekty te osiągają znaczny spadek generowanych zysków. Pomimo faktu, iż farmy wiatrowe ponoszą znacznie niższe koszty związane z personelem czy nabywanymi materiałami, gdyż materiałem wykorzystywanym jest energia wiatrowa, spadek przychodów może znacząco utrudniać wywiązywanie się ze swoich zobowiązań. W związku z tym faktem, zamortyzowanie farmy wiatrowej oraz pokrycie kosztów odsetkowych może stać się problemem. Istotne jest jednak podkreślenie, iż pomimo znaczącego wpływu na wynik przedsiębiorstwa, farmy wiatrowe są wciąż opłacalne. Jednakże spadek wolumenu wsparcia produkcji energii z odnawialnych źródeł powoduje wycofanie się inwestorów z angażowania się w polskie farmy wiatrowe. W zaistniałej sytuacji potrzeba weryfikacji systemu wsparcia w postaci zielonych certyfikatów w nowym projekcie ustawy staje się kluczowa.

Słowa kluczowe: zarządzanie systemem zielonych certyfikatów, opłata zastępcza, odnawialne źródła energii, zarządzanie sektorem energii w Polsce.

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.61

Tekst złożono w redakcji: listopad 2014

Przyjęto do druku: styczeń 2015

Grzegorz ZIMON¹
Dominik ZIMON²

INFLUENCE OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS ON THE FINANCIAL CAPITAL MANAGEMENT STRATEGIES IN TRADING COMPANIES

Trading companies which want to increase their competitiveness are forced to look for new ideas to improve the implementation of the adopted strategy. The aim of the publication is to show the role of the quality management system according to ISO 9001 to develop the strategy of working capital management in trading companies. Working capital is one of the most important elements of financial management in a company. This is an area of finance which includes management of current assets and current liabilities. The choice of the appropriate management strategy leads to high liquidity and low profitability, or vice versa. Companies managers, to meet the expectations of the owners, introduce management systems that allow for safe maintenance of liquidity. One such solution, without which the implementation of certain working capital management strategy is almost impossible is to develop appropriate standards for quality management. In the paper the requirements of the quality management system according to ISO 9001 were characterized and discussed its impact on the choice of individual strategies of working capital management. Based on the considerations it was stated that: quality management systems improve relationships with suppliers and customers and minimize the number of errors and inconsistencies in the supply and distribution strategy, aggressive management of working capital without the introduction of appropriate quality management systems leads to the collapse of companies. Its application is in some sense a buffer that protects the company from bankruptcy, at the stage of implementation of the system it is recommended to have developed strategies for working capital management and the implementation process should be adjusted to their requirements.

Keywords: quality, capital, strategy, management

1. INTRODUCTION

Working capital is one of the most important elements of financial management in a company. This is an area of finance which includes current assets and current liabilities management. In order a company could function efficiently in the market various policies and strategies for current assets and current liabilities should be developed in such a way to make

¹ Dr Inż. Grzegorz Zimon , Zakład Finansów i Bankowości, Rzeszow University of Technology, Rzeszów, gzi-mon@prz.edu.pl, Wydział Zarządzania al. Powstańców Warszawy 10, 35-959 Rzeszów, Tel. 17 8651633 (autor korespondencyjny)

² Dr Dominik Zimon, Katedra Systemów Zarządzania i Logistyki, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, e-mail: zdomin@prz.edu.pl tel. 17 8651073

net working capital positive. The difficulties associated with maintaining a satisfactory level due to the feedback that occurs between liquidity and profitability. Selection of the appropriate capital management strategy leads to high liquidity and low profitability, or vice versa. Business owners are interested in profit that the company obtains. Companies managers, in order to meet the expectations of the owners are trying to introduce new solutions and management systems that will allow them to maintain a secure liquidity and get profit. One such solution, without which the implementation of certain working capital management strategy is almost impossible, is to develop appropriate standards for quality management. This is the first step towards streamlining internal processes to manage key areas of the company and prepare a solid foundation for the implementation of the intended strategy and the implementation of standardized quality management systems.

The aim of the publication is to show the role a quality management system can play according to ISO 9001 in the individual strategies of working capital management in trading companies. In order to realize the stated objectives studied literature and in 2013 conducted the research process for the ten trading companies operating in purchasing groups.

2. WORKING CAPITAL IN A COMPANY

While analyzing the literature on working capital one can meet with the two concepts associated with it: net working capital and the gross working capital. Gross working capital is synonymous with gross assets and it includes: inventories, accounts receivable, short-term investments and short-term accruals.³ However, net working capital is defined as current assets lessened by current liabilities.⁴ Net working capital is otherwise the working capital. The working capital as individual elements of current assets "work" to make money.⁵ Another definition defines net working capital as a part of the constant capital (long-term) of a company, which finances the assets.⁶ In the literature very often, however, the net working capital is defined as the working capital.

The most important role of working capital in the company results from the fact that:

- 1) it is a measure of liquidity,
- 2) acts as a buffer that protects a company against operational losses; the excess of current assets over current liabilities allows the renewal of the operating cycle,
- 3) reduces the negative impact of the environment on the functioning of the company, protects against supply variability.⁷

Its management is important from the point of view of maintaining the security of the company. The choice of working capital management strategy also has a great impact on the

³ Finanse firmy. Jak zarządzać kapitałem, (ed.) Szczęsny. W, Wydawnictwo CH. Beck, Warszawa 2007, p. 201

⁴ Brigham E.F., J.F Houston, Podstawy zarządzania finansami, PWE, Warszawa 2005, p. 241

⁵ Pluta W., Michalski G., Krótkoterminowe zarządzanie kapitałem. Jak zachować płynność., C.H. Beck, Warszawa 2005, p. 50

⁶ Kusak A., Płynność finansowa. Analiza i sterowanie, WWZ, Warszawa 2006, p. 58

⁷ Kusak A., Płynność finansowa. Analiza i sterowanie, WWZ, Warszawa 2006, p. 58

cost of the company. The heads of the company have a choice of three classic strategies of working capital management:

- 1) conservative, which is characterized by a predominance of current assets over current liabilities. Companies using this type of strategy have high inventories, lower inventory status of receivables and low states of commitments,
- 2) moderate, which draws the best from the conservative and aggressive strategies and minimizes the risks posed by these two strategies,
- 3) aggressive, which is characterized by a small or no advantage of current assets over current liabilities. Companies using this type of management have low inventories, higher states of receivables and inventories and a very high level of current liabilities.

The choice of the right management policies with individual components making up the capital will have an important impact on three very important elements for the assessment of the financial condition of the company: liquidity, profitability, asset management effectiveness of current and current liabilities. However, in order the managers could get favorable results on their financial condition it is necessary to examine whether and how quality management systems affect working capital management strategies. How is it reflected in the final economic-financial situation of a company?

3. QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN TRADING COMPANIES

The basic condition for determining the development of trading companies is to meet the demands made by consumers and institutional customers. It should be noted that the requirements of the customers cover a wide range of features and characteristics of products and services and they are changing and evolving dynamically. Therefore, managers of companies are looking for solutions and concepts that support the multifaceted process of customer service. Modern quality management systems in this context are a highly recommended solution. This is due to the fact that their idea, and the whole structure is based on highlighting the role of chief client in the process of business management.

Narrowing the area of considerations for trading companies because of their nature, in the first place the implementations of standardized quality management systems should be considered, and in particular the system according to ISO 9001 standard.

The ISO 9001 despite the fact that in recent years it has lost much of its popularity, it is still the most commonly-implemented quality management system in the world. This is due to the fact that the main goal of its creators was to develop a universal system addressed to any type of organization. Initially, the quality management systems in accordance with ISO 9001 standards were implemented in large industrial enterprises. Today, they are more popular in trading organizations. The main reason is the fact that ISO 9001 was amended on several occasions which resulted in better reflect its contemporary trends in management and business practice. Indirectly, it also stems from the increased growth rate of the economy. Taking this into account it can be concluded that relatively many trading organizations recognize international standards of management as an effective tool to support operations.

The main goal of the authors of ISO 9001 was to develop such a standard of governance that would make entrepreneurs aware of the fact that management of the company should be directed primarily at the client. In addition the main objectives of the ISO standard include⁸:

- 1) to show external customers, on the basis of objective evidence that the company does everything within its capabilities to maximize their satisfaction,
- 2) the introduction in the company of such a management system that allows to enter a path of sustainable development, enabling appropriate targeting, minimize losses and improve the functioning of internal processes,
- 3) to enable the company to creative adaptation, the general requirements of the standard, to the specifics of the business, size, sector, objectives, strategies or existing market rules.

In addition, the ISO 9001 with its requirements gives a company a guidance on the definition of the quality management system architecture, based on the process approach and the indications for its continuous improvement⁹. The ISO 9001 with its guidelines governs such areas in a company as: the development of system documentation, management responsibility, employees' rights, methods of communication, maintenance management, acquisition and management, comprehensive implementation of the product or measurement, analysis and improvement.

It should be noted that the implementation of a standardized quality management system is an investment and in such terms it should be considered. Practice and numerous publications show that the implementation of standardized quality management systems is not an easy task, as it requires from the people involved in the process the extensive knowledge covering the specifics of a particular company and the specific requirements of the system. It should be emphasized that properly implemented systems can be a source of additional problems and costs¹⁰. However, a well prepared and properly executed implementation process and the improvement of the quality management system according to ISO 9001 will certainly lead to a number of benefits in the future, both internal and external ones. An analysis of the literature shows that the potential benefits are extremely diverse and should be considered in the context of the expectations and objectives adopted in the implementation phase of the system. Trading companies which decide to implement ISO 9001 in the long term can expect:

- 1) image improvement (marketing advantages),
- 2) increase of both internal and external customer satisfaction,
- 3) organization in documentation,
- 4) shift to process management,
- 5) increase of pro-quality awareness of managers and employees at all levels,
- 6) increase of the quality of services,
- 7) more close cooperation with suppliers,

⁸ Łunarski J., Zarządzania jakością. Standardy i zasady, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008, p. 256.

⁹ Urbaniak M., Kierunki doskonalenia systemów zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, p. 22.

¹⁰ Bugdol M., Jedynek P., Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko, Helion, Gliwice 2012, p. 75.

- 8) building a strategy based on quality objectives,
- 9) improvement of logistics customer service.

Generally it can be assumed that the benefits of the introduction of quality management systems result mainly in sorting out the most important areas of the companies and their integration and to emphasize the leading role of the client in business. In addition, standardized systems contribute to a reduction in measurable and immeasurable loss of quality due to defects and non-compliances, as well as to test new ideas and concepts on quality in the field of companies management¹¹.

However, there is reason to fear that the application of formal quality management system and the high costs associated with the implementation and improvement of the system can adversely affect the efficiency and effectiveness of trading companies. Noting the nature and the financial problems faced by particularly small and medium-sized trading companies the question of how to implement a standardized quality management system can affect their functioning appears?¹² The answer to this question largely depends on the actual commitment of staff and management in the organization in the implementation and improvement of the system. If the system was implemented in haste by persons not having sufficient knowledge, one may find that the system will generate more losses than benefits. The most serious shortcomings of standardized quality management systems include:

- 1) an increase in bureaucracy,
- 2) absorbing of employees with unnecessary actions,
- 3) the high cost of maintaining the system,
- 4) division of companies into those operating in areas under the terms of the system and areas where the system is only a facade,
- 5) artificial creation of the objectives,
- 6) managing the norm rather than the actual needs of the market.

4. ROLE OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN WORKING CAPITAL CONTROL

The introduction of appropriate quality management systems have various effects on different elements affecting the level of working capital. The impact of standardized quality management systems is also dependent on the chosen strategy of working capital management in a company. It may be of small relevance or very important for working capital and financial performance of companies. The level of working capital is mainly influenced by inventories, receivables and liabilities and, therefore, for these three elements the analysis of the impact of quality management systems in individual strategies was conducted.

The first analyzed element were stocks. Their role in trading companies is crucial for liquidity, profitability. The impact of quality management systems on individual capital management strategies is presented in the tables below. It was examined on the basis of two

¹¹ Zymonik Z., Hamrol A., Grudowski P., Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem, PWE, Warszawa 2013, p. 89.

¹² Zimon D., Ocena efektów wdrożenia wymagań normy ISO 9001 w małych i średnich organizacjach handlowych, Problemy Zarządzania, no. 2, (37), 2012, p. 73.

strategies: aggressive and conservative one. Because the moderate strategy results in minimizing the weaknesses of the previous strategies and maximizing their advantages¹³, the characteristics of the impact of quality management at its individual elements was omitted. Its influence is generally average and the details were accurately described in case of the aggressive and conservative strategies. Table 1 presents the influence of quality management on stocks.

Table 1. Assessment of the influence of quality management on stocks in each working capital management strategies

Strategy	Influence on stocks	Influence on costs	Influence on financial security
CONSERVATIVE	YES	AVERAGE	NO
MODERATE	YES	AVERAGE	AVERAGE
AGGRESSIVE	YES	LARGE	LARGE

Source: own research

The development of system documentation, which is required at the stage of implementation of standardized quality management system has undoubtedly an big influence on all working capital management strategies. Quality management systems are the most important in the case of an aggressive capital management strategy. This is due to the use of risky inventory management systems that rely on minimizing inventory levels.

The introduction of appropriate quality management systems and guidelines resulting from the enhanced control of purchased materials allows to obtain supplies that meet established quality standards. In this range ISO 9001 is extremely restrictive and has a number of provisions governing relations with suppliers and quality control of the derived components. This is very important because, in the case of inadequate quality control and acceptance of the defective materials there is a stoppage in production and sales, which could generate significant losses and adversely affect the level of logistical support. Furthermore, the sales cannot be completed within a period which may incur penalties and the loss of the contract, it is an important element that appears in the receivables management. Quality management systems are, therefore an integral part of supporting an aggressive capital management strategy. Their absence means high liquidity risk and high costs.

While using the conservative strategy for inventory management it is more important to implement appropriate inventory control systems than the introduction of quality management systems. The application of even the simplest methods of inventory management will improve the costs. It is possible to implement quality management systems while applying the conservative strategy, but their impact on the profitability and safety of the operation is negligible. One thing one can be sure of is the fact that the introduction of quality management systems in this case will generate costs.

¹³. Finanse firmy. Jak zarządzać kapitałem,(Ed.) Szczesny W., C.H. Beck, Warszawa 2007, p. 213.

The next area associated with working capital which was analyzed from the point of view of quality management systems are receivables.

Table 2. Assessment of the influence of quality management on receivables in each working capital management strategies

Strategy	Influence on receivables	Influence on costs	Influence on financial security
CONSERVATIVE	YES	LITTLE	LARGE
MODERATE	YES	AVERAGE	AVERAGE
AGGRESSIVE	NO	NO	NO

Source: own research

In the case where the company conducts aggressive strategies and sells according to the principle to sell as much as possible, without analyzing the history and the financial situation of counterparties, the introduction of quality management systems is pointless. Most procedures will not be followed and implemented. If one uses a conservative strategy for the management of receivables, the introduction of quality management systems is justified. Conservative strategy is based on an appropriate receivables management policies. Properly structured receivables management policy leads to the separation of the recipients into various groups, the introduction for the specific groups long trade credits, the introduction of limits on trade credits, the introduction of appropriate recovery procedures. In this respect, the implementation of the requirements of standardized quality management systems also seems reasonable. Thus, the philosophy of quality management promotes customers and recipients segmentation into groups to identify key customers. During the next stage, the company should strive to form long-term relationships with them based on improving the technical quality, increase reliability of supply, transfer of knowledge and shortening the procurement cycle. Linking these activities will benefit the preservation of order in the recovery process and will reduce the risk of errors in the process of debt management policy. But it will be associated with incurring low costs but it will have a positive impact on the security of the company.

The last analyzed element are current liabilities. In the table 3 the assessment on the influence of quality management systems on individual capital management strategies was done.

Table 3. Assessment of the influence of quality management on liabilities in each working capital management strategies

Strategy	Influence on liabilities	Influence on costs	Influence on financial security
CONSERVATIVE	YES	LITTLE	LITTLE
MODERATE	YES	LITTLE	LITTLE
AGGRESSIVE	YES	LITTLE	LITTLE

Source: own research

In the case of liabilities it is necessary to make a similar assessment as in the case of receivables. Aggressive strategy consists in lengthening the maturities of liabilities. Payment of liabilities is made according to a "quench the fire". This system does not need to be supported and it will be difficult to introduce the appropriate procedures. In the case of quality management some solutions for the conservative strategy could be introduced that would allow to avoid a situation in which the company is unable to discharge liabilities.

When analyzing the sources structure of companies funding for individual management strategies of working capital it should be noted that it is different for each of them. Based on literature sources and debt equity ratio, it is assumed that to ensure the financial stability of the company the debt equity ratio should be within the range of 1.0 to 3.0. The lower limit of the range is the standard for large enterprises, while the upper for small entities.¹⁴ This indicator can also have a negative value (negative equity), which is very typical for companies facing bankruptcy (or those that have already fallen).¹⁵ In the case of an aggressive strategy of management of working capital the ratio of liabilities to equity will be high and will be more than 3. In some companies it can also take negative values. When analyzing the moderate strategy, which is very often considered as the optimal, the ratio of total liabilities to equity will be located within the limits of 1.0-3.0. The conservative strategy, which is safe for which liability is limited (mainly those liabilities to suppliers) to a minimum, will be characterized by a low level of this index value above 1.0.

5. CONCLUSIONS

Based on the analyses, the following conclusions were drawn:

- 1) Quality management systems improve relationships with suppliers and customers and minimize the number of errors and inconsistencies in the process of supply and distribution,
- 2) At the stage of implementation of the system, it is recommended to have developed strategies for working capital management and the implementation process should be adjusted to their requirements,
- 3) Strategy for aggressive management of working capital without the introduction of appropriate quality management systems lead to the collapse of companies. Its application is in some sense a buffer that protects the company from falling.

In spite of some flaws and the relatively high costs the implementation of standardized quality management systems in trading companies is widespread. But (according to the authors) over time the ISO 9001 will gradually lose its importance and will be considered only as a starting point for the implementation of the branch systems and the development of the philosophy of total quality management in a company. The discussion on this topic will surely quicken soon as a significant amendment to ISO 9001 will be introduced soon.¹⁶ However, at

¹⁴ Nowak. E , Analiza sprawozdań finansowych, PWE, Warszawa 2005, p.225

¹⁵ Kowalak R., Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstw, ODDK , Gdańsk 2003, p.75

¹⁶ Zimon D., Zarządzanie jakością w logistyce, CeDeWu, Warszawa 2013, p. 43.

the moment, standardized quality management systems can be considered as a recommendable solution for trading companies which want to improve efficiency and effectiveness.

BIBLIOGRAPHY

- [1] Brigham E.F., Houston J.F., *Podstawy zarządzania finansami*, PWE, Warszawa 2005, p. 241
- [2] Bugdol M., Jedynek P., *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*, Helion, Gliwice 2012.
- [3] *Finanse firmy. Jak zarządzać kapitałem*, (ed.) Szczęśny. W, Wydawnictwo CH. Beck, Warszawa 2007.
- [4] Kowalak R., *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstw*, ODDK, Gdańsk 2003.
- [5] Kusak A., *Płynność finansowa. Analiza i sterowanie*, WWZ, Warszawa 2006.
- [6] Łunarski J., *Zarządzania jakością. Standardy i zasady*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008.
- [7] Nowak E., *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa 2005
- [8] Pluta W., Michalski G., *Krótkoterminowe zarządzanie kapitałem. Jak zachować płynność.*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- [9] Urbaniak M., *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- [10] Zimon D., *Ocena efektów wdrożenia wymagań normy ISO 9001 w małych i średnich organizacjach handlowych*, Problemy Zarządzania, no. 2, (37), 2012.
- [11] Zimon D., *Zarządzanie jakością w logistyce*, CeDeWu, Warszawa 2013.
- [12] Zymonik Z., Hamrol A., Grudowski P., *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*, PWE, Warszawa 2013.

WPŁYW SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ NA STRATEGIE ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM OBROTOWYM W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Przedsiębiorstwa handlowe chcąc zwiększać swoją konkurencyjność zmuszone są do poszukiwania nowych koncepcji usprawniających realizowanie założonej strategii. Celem publikacji jest ukazanie roli jaką może odgrywać system zarządzania jakością według normy ISO 9001 w opracowaniu strategii zarządzania kapitałem obrotowym w przedsiębiorstwach handlowych. Kapitał obrotowy to jeden z najważniejszych elementów zarządzania finansami w przedsiębiorstwie. Jest to obszar finansów który obejmuje zarządzanie aktywami bieżącymi i pasywami bieżącymi. Wybór odpowiedniej strategii zarządzania nim prowadzi do wysokiej płynności i niskiej zyskowności lub na odwrót. Zarządzający firmami aby sprostać oczekiwaniom właścicieli wprowadzają systemy zarządzania które pozwolą na utrzymanie bezpiecznej płynności finansowej. Jednym z takich rozwiązań bez których wdrażanie pewnych strategii zarządzania kapitałem obrotowym jest wręcz niemożliwe jest wypracowanie odpowiednich standardów zarządzania jakością. W publikacji scharakteryzowano wymagania systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 oraz omówiono jego wpływ na wybór poszczególnych strategii zarządzania kapitałem obrotowym. Szczegółowo przedstawiono wpływ systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 na poszczególne elementy wpływające na poziom kapitału obrotowego netto czyli należności krótkoterminowe, zapasy oraz zobowiązania bieżące. Analiza ta została przeprowadzona z uwzględnieniem podziału strategii zarządzania kapitałem obrotowym na agresywną, umiarkowaną i konserwatywną. Na

podstawie rozważań stwierdzono, że: systemy zarządzania jakością usprawniają relacje z dostawcami i odbiorcami i minimalizują liczbę błędów i niezgodności w procesie zaopatrzenia i dystrybucji, strategia agresywna zarządzania kapitałem obrotowym bez wprowadzenia odpowiednich systemów zarządzania jakością prowadzi do upadku przedsiębiorstw. Jej zastosowanie to w pewnym sensie bufor chroniący przedsiębiorstwo przed upadkiem, na etapie implementacji systemu, zaleca się mieć już opracowane strategie zarządzania kapitałem obrotowym i proces wdrażania dostosować do ich wymogów.

Słowa kluczowe: jakość, kapitał obrotowy, strategia, zarządzanie

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.62

Tekst złożono w redakcji: listopad 2014

Przyjęto do druku: grudzień 2014

Recenzenci współpracujący

Gerhard BANSE (Niemcy)	Andreas METZNER-SZIGETH (Niemcy)
Magdalena BIALIC-DAVENDRA (Czechy)	Kazimierz MROZOWICZ
Krzysztof BOROWSKI	Robert NOWACKI
Kazimierz CYRAN	Ireneusz NOWAK
Peter EKMAN (Szwecja)	Antoni OLAK
Paulina FILIP	Tadeusz PLISZKA
Agata GEMZIK-SALWACH	Chrysochou POLYMEROS (Dania)
Natalia GERASYMCZUK (Ukraina)	Iwan REKUN (Rosja)
Andriy HACHKEVYCH (Ukraina)	Annely ROTHKEGEL (Niemcy)
Colin HALES	Dariusz SIEMIENIAKO
Wim HEIJMAN (Holandia)	Celina SOŁEK-BOROWSKA
Vojtech JURČÁK (Słowacja)	Bożena SOWA
Adriana KASZUBA – PERZ	Marcin STANIEWSKI
Andrzej KIEPAS	Jarosław ŚWIDA
Jerzy KITOWSKI	Roman ULIASZ
Wioletta KRAWIEC	Tina VUKASOVIĆ (Słowenia)
Arkadiusz LETKIEWICZ	Natalia VYNOGRADOVA (Ukraina)
Jacek MAŁYSKO	Wioletta WEREDA
Elena MARTSENYUK (Ukraina)	Jerzy WĘGRZYNOWSKI (Niemcy)

Afiliacje recenzentów poza danymi podanymi w nawiasach: Polska

Lista recenzentów współpracujących jest opublikowana w czwartym numerze czasopisma MMR z. 21(4/14) i zamieszczona na stronie internetowej:
<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>

LISTA ARTYKUŁÓW OPUBLIKOWANYCH W KWARTALNIKU “MODERN MANAGEMENT REVIEW” W 2014 R.

Nr 21 (1/2014)

Małgorzata Baran, Justyna Stecko: Symulacyjny model produkcja-zbyt w konwencji metody dynamiki systemów. Przypadek przedsiębiorstwa Fotosystem

Robert Dankiewicz, Paweł Merło: Ryzyko odpowiedzialności cywilnej w działalności gospodarczej

Grzegorz Droba, Sabina Przepióra: Potencjał gier miejskich i questingu jako narzędzi marketingu terytorialnego – analiza na przykładzie działań Rzeszowa

Krystyna Kmiołek, Jan Polaszczuk: Świadomość warunków i wymagań rynku pracy w opiniach studentów w gospodarce opartej na wiedzy

Andrzej Kozina: Negocjacje w przedsiębiorstwie z perspektywy zarządzania projektami

Paweł Łuka: Wpływ użyteczności produktów na proces podejmowania decyzji na rynku

Irena Nowotyńska: Zagadnienie minimalizacji pustych przebiegów w firmie kurierskiej

Marek Ossowski: Identyfikacja obszarów wykorzystania benchmarkingu strategicznego w publicznej szkole wyższej

Monika Pasternak-Malicka: Aktywność na rynku pracy młodzieży a kwalifikacje zawodowe i wykształcenie absolwentów w województwie podkarpackim

Iwona Pisz, Iwona Łapuńka: Budowanie konkurencyjności oraz rozwój relacji firm sektora MSP z otoczeniem społeczno-gospodarczym

Adam Ryszko: Motywacje i bariery działalności ekoinnowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce

Bożena Sowa: Przedsiębiorstwo jako podatnik podatku od towarów i usług (VAT)

Vadym Tatus: Моделирование рисков проектов автомобильных дорог

Nr 21 (2/2014)

Maciej Chrzanowski, Sylwia Dziedzic: Crowdfunding nowym sposobem finansowania innowacyjnych projektów

Paweł Dziekański: Konkurencyjność turystyczna regionu województwa świętokrzyskiego (wybrane zagadnienia)

Aleksandra Grobelna, Arkadiusz Mazurkiewicz: Motywacja a kreatywność zasobów ludzkich w hotelarstwie – analiza studium przypadku wybranego hotelu z Trójmiasta

Marcin Konrad Jurgilewicz, Oktawia Jurgilewicz, Michał Ura: Kilka uwag na temat znaczenia pojęcia administracji publicznej

Adriana Kaszuba-Perz: Wybrane uwarunkowania kształtujące skłonność przedsiębiorstw do stosowania narzędzi rachunkowości zarządczej w kolejnych etapach rozwoju

Tadeusz Olejarsz: Obrona cywilna w systemie obronnym państwa

Andrzej Pacana, Andrzej Gazda, Paulina Wołoszyn: Wykorzystanie metody 5S do doskonalenia procesów logistycznych

Piotr Pazowski: Ekonomiczne aspekty wdrożenia modelu *cloud computing*

Agnieszka Siedlecka, Jarosław Żbikowski, Agnieszka Smarzewska, Marian Stelmach: Niepełnosprawny jako aktywny uczestnik rynku pracy

Agnieszka Skala: Nowa metoda identyfikacji przedsiębiorstw wysokiej technologii na przykładzie Warszawy

Celina Sołek-Borowska: Od kooperencji do Modelu 3C – ujęcie teoretyczne

Mirosław Sołtysiak: Menedżerowie w procesie zarządzania ryzykiem

Jacek Strojny: Organizacyjne i proceduralne uwarunkowania zarządzania projektami w jednostce samorządu terytorialnego

Bogdan Wójtowicz, Piotr Paweł Nogal, Tomasz Nalepa: Aktualne problemy i działania administracyjne w zakresie funkcjonowania i doskonalenia przemysłu obronnego w Polsce

Dominik Zimon, Dušan Malindžák, Karolina Kolbusz: Wpływ implementacji zasad 5S na doskonalenie procesów magazynowych w wybranej organizacji

Nr 21 (3/2014)

Antonio Bassi: Human and organizational knowledge in a project management context

Agnieszka Czech-Rogoyska: Denglische Werbesprache – eine Umfrage zum Verstehen von Anglizismen in der deutschen Sprache

Małgorzata Karpińska-Krakowiak, Artur Modliński: Prankvertising – pranks as a new form of brand advertising online

Andreas Metzner-Szigeth: Ökologie und Gesellschaft: über Ethik und Rationalität im Verhältnis von System und Umwelt

Krzysztof Michalski: Corporate Social Responsibility – ein Schritt zu einer Kultur der Nachhaltigkeit

Kazimierz Mrozowicz, Piotr Halemba, Dariusz Kłak: Organisational climate as an image of organisational culture (in the light of research on Polish organisations)

Людмила Муркович: Развитие форм участия населения в решении вопросов местного значения: ретроспективный анализ

Natalia V. Poprozman: Improving labor market as a strategic factor in economic growth

Ирина Шумляева, Юлия Лисневская: Участие территориальной общины в местном публичном управлении: проблемы и пути их решения

Dariusz Siemieniako, Marcin Gębarowski: A process of dynamic trade show activity management within a real estate development project life cycle

Tomasz Trojanowski: Product in the sustainable marketing concept

Małgorzata Wiśniewska: Key values of business-to-business relationship marketing

Anna Wziętek-Staśko: Role of diversity management in process of improving staff motivating skills

Grzegorz Zimon, Blanka Gosik: Management strategies for working capital in a tourism company

Nr 21 (4/2014)

Bogusław Bembenek: The importance of organizational culture in cluster management

Krzysztof Borowski: Analiza uwarunkowań inwestycyjnych na rynku diamentów

Kazimierz Cyran: Cena jako wyznacznik jakości produktów żywnościowych

Paulina Filip: Znaczenie kapitału finansowego w procesach rozwojowych przedsiębiorstw

Marcin Gębarowski: Ocena zasadności uczestnictwa w wystawach światowych (w kontekście aktywności wystawienniczej Polski podczas Expo 2010 w Szanghaju)

Sylwia Grodecka, Agata Gierczak: Empatia w przywództwie: kultura organizacyjna instytucji edukacyjnej oparta na współodczuwaniu

Ryszard Janikowski: Nieprzewidywalność w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Igor Liberko, Lucia Bednárová, Marianna Dúbravská, Andrzej Pacna: Marketing audit and possibilities of forecasting

Ondřej Novosad: Behind Mali's conflict - myths, realities & unknowns

Antoni Olak: Zjawisko bezrobocia a zagrożenie społeczne

Monika Piątkowska: Rozpoznawalność marek oficjalnych sponsorów i ambush marketerów podczas XXII Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Soczi

Teresa Piecuch, Małgorzata Piecuch: Analiza sytuacji młodych ludzi na rynku pracy – rozważania teoretyczne i badania empiryczne

Anna Prusak, Gene Rowe, Jacek Strojny: Is GMO "sustainable"? A review of the environmental risks of GM plants in comparison with conventional and organic crops

Sabina Rokita: Możliwości wykorzystania klasyfikacji działalności badawczo-rozwojowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Mirosław Sołtysiak: Ryzyko i zarządzanie ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego

Justyna Stecko, Małgorzata Baran: Building commitment and trust of value in the modern enterprise

Magdalena Szydełko: Atrybuty i czynniki sukcesu partnerstwa przedsiębiorstw

Anna Walczyna, Anna Arent: Stresogenność pracy przedsiębiorcy w ocenie studentów – wyniki badań pilotażowych

Anna Wrycol: The impact of green certificates on profitability of Polish wind farms

Grzegorz Zimon, Dominik Zimon: Influence of quality management systems on the financial capital management strategies in trading companies

ADDITIONAL INFORMATION

The Journal annually publishes a list of reviewers: in the last issue of the quarterly - no. 4/2014 and on the website:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/recenzenci-wspolpracujacy/>

Previous name of the Journal: *Zarządzanie i Marketing*, ISSN 1234-3706

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/zarzadzanie-i-mar/>
<http://mmr.prz.edu.pl>

The Journal uses as described on its website the procedure for reviewing:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zasady-recenzowania/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/standardy-recenzowania/>

Information for authors available at:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/informacje-dla-autorow/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/informacje-dla-autorow/>

Review's form available at:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/formularz-recenzji/>

Instruction for Authors

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/instrukcja-dla-autorow/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/instrukcja-redakcyjna/>

Contact details to Editorial Office available at:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/redakcja-mmr/>

Electronic version of the published articles available at:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/wersja-elektroniczna/>

Circulation 130 copies. Publisher's sheet 21,19. Printer's sheet 17,75. Offset paper 80g B1.

Manuscript completed in February 2015, Printed in March 2015.

Printing Publishing House, 12 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszów

Order no. 41/15