

**STUDIA I PRACE
KOLEGIUM
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**

ZESZYT NAUKOWY 121



Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

SKŁAD RADY NAUKOWEJ ZESZYTÓW NAUKOWYCH „STUDIA I PRACE KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW”

dr hab. Ryszard Bartkowiak, prof. SGH – przewodniczący
dr Piotr Wachowiak – vice przewodniczący
prof. dr hab. inż. Jan Adamczyk
dr hab. Stefan Doroszewicz, prof. SGH
prof. dr hab. Jan Głuchowski
prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska
prof. dr hab. Jan Kaja
dr hab. Jan Komorowski, prof. SGH
prof. dr hab. Tomasz Michalski
prof. dr hab. Zygmunt Niewiadomski
prof. dr hab. Jerzy Nowakowski
prof. dr hab. Janusz Ostaszewski
dr hab. Wojciech Pacho, prof. SGH
dr hab. Piotr Płoszajski, prof. SGH
prof. dr hab. Maria Romanowska
dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek, prof. SGH
prof. dr hab. Teresa Słaby
prof. dr hab. Marian Żukowski

Redaktor językowy

Krystyna Kawerska

Redaktor statystyczny

Tomasz Michalski

Redaktorzy tematyczni

Małgorzata Iwanicz-Drozdowska (Finanse)

Wojciech Pacho (Ekonomia)

Piotr Płoszajski (Zarządzanie)

Asystent techniczny

Marcin Jakubiak

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2012

ISSN 1234-8872

Nakład 270 egzemplarzy



Opracowanie komputerowe, druk i oprawa:

Dom Wydawniczy ELIPSA,

ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa

tel./fax (22) 635 03 01, 635 17 85, e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

SPIS TREŚCI

Od Rady Naukowej	5
Współczesny rozwój instytucji organizujących obrót na regulowanym rynku akcji – wybrane aspekty Damian Hajdas	7
Polsko-rosyjska współpraca gospodarcza – zagadnienia kluczowe Arkadiusz Jędraszka, Alina Sokołowska	20
Weryfikacja wpływu trzech grup zmiennych na satysfakcję z pracy – prezentacja wyników badania w formie modeli logitowych Magdalena Kaczkowska-Serafińska	32
Analiza porównawcza wydajności pracy i płac w podziale na sektory gospodarcze w nowych i starych krajach Unii Europejskiej Karolina Krupa	44
Wykorzystanie mediów społecznościowych w firmach w USA Anna Kuberacka	75
Świadomość idei CSR wśród polskich przedsiębiorców oraz korzyści z jej wdrożenia dla praktyki gospodarczej na przykładzie firmy Ringier Axel Springer Polska Elwira Maślanka	96
Rodzina jako podmiot władzy w firmie rodzinnej Jacek Miroński, Jacek Lipiec	106
Zasoby w rozwoju przedsiębiorstwa Anna Skowronek-Mielczarek	127
Wartość usług bankowych dla klienta indywidualnego oraz wartość klienta dla banku w świetle wybranych aspektów umów bazylejskich (Część 1) Jakub Wojtasik	144
Odpowiedzialność porządkowa farmaceuty w aptece ogólnodostępnej Konrad Żak, Łukasz Żak	161
Summary	183

OD RADY NAUKOWEJ

Przekazujemy w Państwa ręce kolejny zeszyt „Studiów i Prac Kolegium Zarządzania i Finansów”.

Artykuły są poświęcone aktualnym zagadnieniom ekonomii, nauk o finansach oraz nauk o zarządzaniu. Stanowią one wynik studiów teoretycznych głęboko osadzonych w badaniach empirycznych polskiej gospodarki, a także gospodarek innych krajów, przede wszystkim członków Unii Europejskiej.

Pozostajemy w przekonaniu, że przedłożone opracowania spotkają się z Państwa życzliwym zainteresowaniem oraz, co byłoby szczególnie cenne, staną się przyczynkiem do polemiki i dalszych owocnych badań.

Życzymy Państwu przyjemnej lektury.

W imieniu Rady Naukowej – Ryszard Bartkowiak

Współczesny rozwój instytucji organizujących obrót na regulowanym rynku akcji – wybrane aspekty

1. Wprowadzenie

Procesy globalizacji zachodzące w światowej gospodarce nieustannie dokonują jej intensywnej transformacji, jednak ich geograficzny i czasowy przebieg nie jest jednolity zarówno pod kątem tempa, natężenia czy zakresu przeobrażeń. W ostatnich latach szczególnego znaczenia nabrały one w obszarze reorganizacji rynków akcji, które coraz częściej tracą swój dotychczasowy krajowy charakter. Poza liberalizacją prawa w zakresie przepływów kapitałowych, do tej sytuacji przyczynił się rozwój technologii przesyłu i przetwarzania danych, który zrewolucjonizował funkcjonowanie giełd papierów wartościowych, a jednocześnie zaowocował rozwojem innych form obrotu tymi instrumentami na rynkach regulowanych. Powszechna komputeryzacja branży, wdrażanie coraz bardziej zaawansowanych systemów informatycznych oraz wykorzystanie sieci komputerowych zniosło wiele z dotychczasowych ograniczeń. Zostały zatem stworzone fundamenty do wypracowania nowego modelu funkcjonowania tego obszaru rynku kapitałowego. Celem niniejszego studium jest wskazanie kierunków ewolucji instytucji organizujących obrót na regulowanym rynku akcji w aspekcie przemian zachodzących na światowym rynku kapitałowym.

2. Charakterystyka rynku

Pomimo zachodzących procesów międzynarodowej liberalizacji i unifikacji prawa w zakresie przepływów kapitałowych, obecnie rynek akcji w skali międzynarodowej nie jest organizmem jednorodnym. Wynika to w dużej mierze z historycznie wypracowanego modelu jego funkcjonowania oraz strategicznej roli, jaką ten segment gospodarki odgrywa w rozwoju ekonomicznym poszczególnych krajów. Zazwyczaj zorganizowany handel tymi papierami wartościowymi podlega nadzorowi, specjalnie w tym celu powołanych instytucji państwowych, pełniących funkcję regulatorów rynku. Głównym zadaniem tych podmiotów jest wspieranie rozwoju i konkurencyjności rynku oraz czuwanie nad jego stabilnością i prawidłowością funkcjonowania. Niemniej jednak współczesne rynki akcji, zwłaszcza w krajach

wysoko rozwiniętych, podlegają aktywnym procesom przekształceń ukierunkowanych na wykorzystanie koncepcji elektronicznej organizacji handlu. Obrót tymi instrumentami finansowymi dokonywany zatem jest nie tylko w obrębie rynku regulowanego, ale również na rynku nieregulowanym, przy wykorzystaniu alternatywnych systemów handlu (*Alternative Trading Systems – ATS*), jeżeli taką możliwość dopuszcza prawo danego państwa. Należy zwrócić uwagę, że część ze współczesnych ATS'ów zorganizowana w postaci elektronicznych sieci komunikacji ECN (*Electronic Communication Network*), podlega już regulacjom i zyskała status giełd papierów wartościowych. W przypadku rynku regulowanego obroty mogą być organizowane przez instytucje, które są giełdami papierów wartościowych lub działają na rynku pozagiełdowym OTC (*Over The Counter*).

Niekwestionowanym liderem światowego rynku akcji, zarówno pod kątem wysokości kapitalizacji, wielkości obrotów, jak i innowacyjności, są instytucje organizujące obrót w USA.

Tabela 1. Kapitalizacja akcji na wybranych giełdach na koniec grudnia 2010 roku zrzeszonych w World Federation of Exchanges (WFE)

Nazwa giełdy	Kapitalizacja (mln USD)	Udział w kapitalizacji globalnej (w %)	Nazwa giełdy	Kapitalizacja (mln USD)	Udział w kapitalizacji globalnej (w %)
NYSE Euronext (US)	13 394 081,8	24,40	Shanghai SE	2 716 470,2	4,95
NASDAQ OMX	3 889 369,9	7,09	Honkong Exchanges	2 711 316,2	4,94
Tokyo SE Group	3 827 774,2	6,97	TSX Group	2 170 432,7	3,95
London SE Group	3 613 064,0	6,58	Bombay SE	1 631 829,5	2,97
NYSE Euronext (Europe)	2 930 072,4	5,34	Pozostałe giełdy	19 868 379,0	36,20

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych World Federation of Exchanges: <http://www.world-exchanges.org/statistics/ytd-monthly> [dostęp: 27 kwietnia 2011 r.].

Dane prezentowane w tabelach 1 i 2 uwzględniają większość giełd papierów wartościowych oraz rynków OTC organizujących rynki akcji na świecie, aczkolwiek pomijają znaczącą część obrotów odnotowywanych w sieciach ECN, które nie należą do WFE. Kwestia ta szczególnie istotna jest w przypadku rynków rozwiniętych, na których udział transakcji zawieranych w ramach alternatywnych systemów obrotu w ciągu ostatniego dziesięciolecia nieustannie wzrasta (por. tabela 3, rysunek 1 i 2).

Tabela 2. Wartość obrotów akcjami na wybranych giełdach w 2010 roku zrzeszonych w World Federation of Exchanges

Nazwa giełdy	Wielkość obrotów (mln USD)	Udział w obrotach globalnych (w %)	Nazwa giełdy	Wielkość obrotów (mln USD)	Udział w obrotach globalnych (w %)
NYSE Euronext (US)	17 795 600,2	28,21	London SE Group	2 741 324,6	4,35
NASDAQ OMX	12 659 197,9	20,06	NYSE Euronext (Europe)	2 018 076,7	3,20
Shanghai SE	4 496 193,5	7,13	Deutsche Börse	1 628 496,4	2,58
Tokyo SE Group	3 787 952,3	6,00	Korea Exchange	1 607 247,3	2,55
Shenzhen SE	3 572 529,1	5,66	Pozostałe giełdy	12 784 444,3	20,26

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych World Federation of Exchanges: <http://www.world-exchanges.org/statistics/ytd-monthly> [dostęp: 27 kwietnia 2011 r.].

Tabela 3. Średnia dzienna wartość obrotów na rynku akcji w USA w listopadzie 2011 roku

Nazwa organizatora obrotu/ platformy	Wartość obrotu akcjami typu A (mln USD)	Wartość obrotu akcjami typu B (mln USD)	Wartość obrotu akcjami typu C (mln USD)	Wartość obrotu razem (mln USD)	Udział w obrotach rynku (w %)
NASDAQ	41 518,68	36 278,86	27 396,30	105 193,84	45,14
NYSE ARCA	11 620,77	16 749,17	7 216,28	35 586,21	15,27
NYSE	29 796,31	1 061,95	1 229,11	32 087,37	13,77
BATS	10 597,33	11 763,84	6 462,01	28 823,18	12,37
EDGX	7 860,00	3 899,55	3 930,23	15 689,78	6,73
EDGA	2 933,78	1 754,90	1 340,28	6 028,95	2,59
BEX	2 134,07	948,16	1 210,47	4 292,71	1,84
PSX	523,19	1 709,09	437,81	2 670,09	1,15
CHX	149,68	940,10	77,85	1 167,63	0,50
NSX	378,99	295,95	265,70	940,64	0,40
AMEX	–	85,40	213,11	298,51	0,14
CBOE	29,15	157,47	33,80	220,42	0,10
Razem	107 541,96	75 644,45	49 812,93	232 999,34	100,00

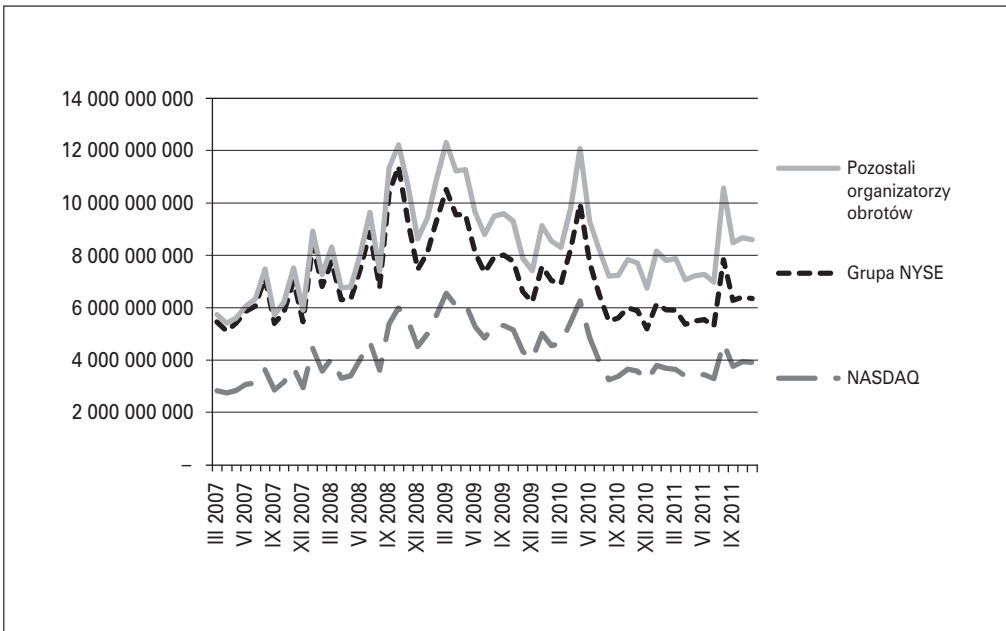
Uwagi: Akcje typu A to walory, które debiutowały na NYSE, akcje typu B to walory, które debiutowały na AMEX oraz rynkach regionalnych, natomiast akcje typu C to walory, które debiutowały na NASDAQ.

Źródło: <http://www.batstrading.com> [dostęp: 7 grudnia 2011 r.].

Zarówno wolumen, jak i wartość zawieranych transakcji na platformach poszczególnych organizatorów rynku jest zmienna w czasie. Niemniej jednak obserwowany wzrost znaczenia ECN'ów, który odbywa się kosztem pozostałych organizatorów rynku regulowanego, wynika głównie z:

- niższych kosztów transakcyjnych,
- szybkości działania platform transakcyjnych,
- większej liczby notowanych instrumentów finansowych¹,
- zakresu dostępnych informacji dotyczących zawieranych transakcji,
- większej elastyczności rynkowej.

Rysunek 1. Średni dzienny wolumen obrotów na rynku akcji w USA (marzec 2007 roku – listopad 2011 roku)

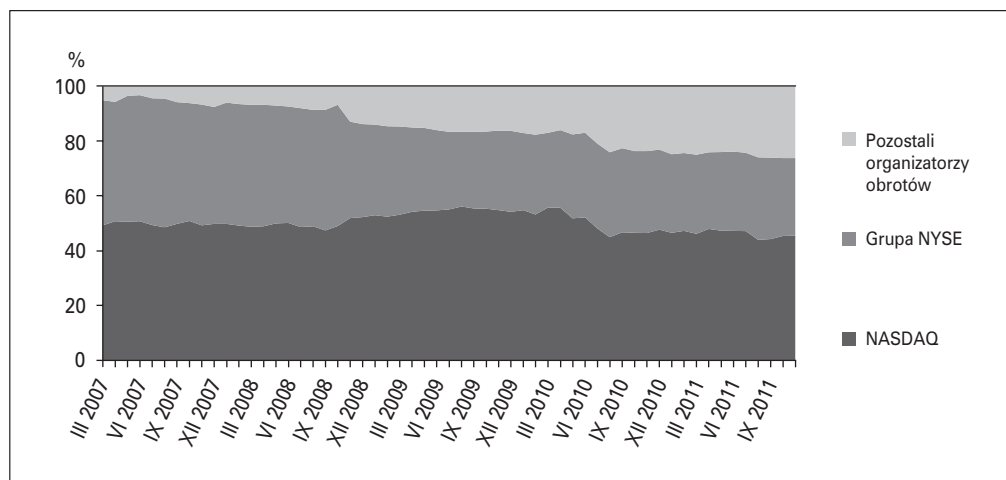


Uwaga: Kategoria „Pozostali organizatorzy obrotu” obejmuje dane średniego dziennego wolumenu obrotu następujących podmiotów: ADF, BATS, BEX, CBOE, CHX, EDGA, EDGX, ISE, NSX, PSX. Do kategorii Grupa NYSE zaliczono podmioty: NYSE, NYSE Arca oraz AMEX.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych <http://www.batstrading.com> [dostęp: 6 grudnia 2011 r.].

¹ Platformy ECN mogą organizować wspólny obrót instrumentami finansowymi wywodzącymi się z parkietów wielu niezależnych względem siebie giełd papierów wartościowych.

Rysunek 2. Procentowy udział w wolumenie obrotów na rynku akcji w USA (marzec 2007 roku – listopad 2011 roku)



Uwaga: jak na rysunku 1.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych <http://www.batstrading.com> [dostęp: 6 grudnia 2011 r.].

W przypadku rozwiniętych rynków kapitałowych rosnąca liczba instytucji świadczących usługi z zakresu organizacji obrotu akcjami i innymi papierami wartościowymi doprowadziła do zaostrzenia konkurencji, a w konsekwencji nasiliła tendencje konsolidacyjne tych podmiotów. Większość giełd na świecie została już poddana procesom demutualizacji lub znajduje się w trakcie tych przekształceń, co również bezpośrednio przekłada się na zwiększenie ich zdolności do udziału w fuzjach i aliansach. Konsolidacja branży następuje zarówno na szczeblu tradycyjnych giełd papierów wartościowych, alternatywnych systemów obrotu, jak i organizatorów rynku w segmencie OTC. Jej międzynarodowy charakter z jednej strony skutkuje koncentracją handlu w obrębie największych organizatorów obrotu, natomiast z drugiej doprowadza do unifikacji zarówno świadczonych usług, jak i ujednoczenia standardów nieustannie modyfikowanych lub wręcz nowo implementowanych elektronicznych platform transakcyjnych.

3. Rola systemów komputerowych w procesie transformacji rynku akcji

Efektywność rynku akcji od zawsze opierała się na sprawnym przepływie wiarygodnych informacji pomiędzy wszystkimi jego uczestnikami. Można wręcz stwierdzić, że jedną z głównych barier rozwoju w sensie geograficznego zasięgu

działania danego organizatora rynku był przepływ informacji pomiędzy uczestnikami obrotu. Kwestia ta dotyczy nie tylko istoty ich dystrybucji, ale również specyfiki składania i realizacji zleceń transakcyjnych. Wraz z rozwojem technologii przesyłu i przetwarzania danych, której osiągnięcia niemal natychmiastowo były wykorzystywane przez organizatorów obrotu, następowały kolejne jakościowe fazy transformacji usług oferowanych na rynku akcji. Specyfika branży sprawia, że jest ona bardzo podatna na wdrażanie rozwiązań zwiększających efektywność dystrybucji informacji, jak i technologii sprawnego ich przetwarzania. Szczególny potencjał transformacyjny wniosły osiągnięcia rewolucji informatycznej, która praktycznie wyeliminowała tradycyjnie wypracowane formy i standardy handlu na rzecz elektronicznych systemów transakcyjnych, w przypadku których mnogość wykorzystywanych i współdziałających aplikacji oraz systemów komputerowych bardziej nakazuje nazwać je elektronicznymi platformami transakcyjnymi.

Implementowane przez organizatorów obrotu systemy komputerowe ewoluowały wraz z rozwojem rynku, aczkolwiek od początku pełniły funkcje informacyjne i komunikacyjne. Pomimo że pierwotne rozwiązania ograniczały się głównie do przetwarzania informacji o cenach transakcyjnych, prawdziwym przełomem stała się dematerializacja papierów wartościowych i rozwój usług globalnej sieci komputerowej (Internet), połączony z powszechną dostępnością komputerów, która doprowadziła do powstania elektronicznych giełd papierów wartościowych. Rozwiązania te zniósły ograniczenia związane z czasem geograficznej dystrybucji informacji w różnych strefach czasowych i stanowią obecnie fundament pod nową architekturę światowego rynku akcji. Zmieniają one formę funkcjonowania i świadczenia usług przez organizatorów obrotu, co bezpośrednio wpływa na zachowania pozostałych uczestników rynków akcji. Główny potencjał transformacyjny należy obecnie do innowacyjnych usług opartych na sieciach komputerowych i zawieraniu transakcji w trybie on-line za pomocą dedykowanych aplikacji internetowych.

Wykorzystanie technologii informatyczno-komunikacyjnych przez instytucje organizujące obrót na rynku akcji jest wielokierunkowe. Systemy te umożliwiły rezygnację z tradycyjnie rozumianych parkietów na rzecz elektronicznych platform obrotu, stając się jednocześnie źródłem tworzenia przewag rynkowych, zarówno w aspekcie konkurowania o względy inwestorów, jak i tworzenia podwalin pod przyszłe alianse i fuzje giełdowe. Charakterystyka rynku sprawia, że większość wykorzystywanych systemów transakcyjnych jest do siebie zbliżona funkcjonalnie, aczkolwiek tylko nieliczne giełdy i przedsiębiorstwa pracują nad ich pionierskim rozwojem. Wynika to głównie z konieczności posiadania specyficznego kapitału intelektualnego oraz wysokich kosztów implementacji, dlatego znaczna część organizatorów rynku akcji nabywa wspomniane systemy transakcyjne od zewnętrznych dostawców. Ich rozwój ukierunkowany jest szczególnie na:

- zwiększanie możliwości obsługiwanego wolumenu transakcji,
- zwiększanie różnorodności parametrów dla wprowadzanych zleceń,
- zwiększanie szybkości kojarzenia zleceń i skracanie czasu zawarcia transakcji,
- elastyczności funkcjonowania w przypadku obsługi niejednorodnych rynków,
- współpracy z innymi systemami wykorzystywanymi przez uczestników rynków akcji,
- poprawie bezpieczeństwa i niezawodności działania.

Wybór systemu transakcyjnego urósł obecnie do rangi strategicznej decyzji, w konsekwencji której niejednokrotnie zostaje ustalona przyszła pozycja danej giełdy na rynku globalnym. Ponieważ jego wdrożenie jest procesem żmudnym i czasochłonnym, to wybór ten w przypadku obserwowanych obecnie konsolidacji rzutuje niejednokrotnie na dobór partnerów strategicznych, którzy dysponują kompatybilnymi rozwiązaniami.

Ponieważ znaczna część rynku papierów wartościowych, do którego zalicza się również rynek akcji, funkcjonuje na zasadzie bezpośredniego dopuszczenia do transakcyjnego systemu obrotu tylko ograniczonej liczby podmiotów zawierających transakcje w imieniu własnym bądź świadczących usługi brokerskie dla swoich klientów, to również w tym aspekcie wybór może okazać się decyzją strategiczną. W przypadku rynków rozwijających się kompatybilność platform obrotu krajowych ich organizatorów z infrastrukturą teleinformatyczną, wykorzystywaną przez międzynarodowe instytucje brokerskie oraz znaczących zagranicznych inwestorów instytucjonalnych, nierzadko rzutuje na tempo, w jakim rynek ten asymiluje się z głównymi nurtami przekształceń, zachodzącymi w skali globalnej.

Wykorzystanie systemów teleinformatycznych do wsparcia działalności podmiotów organizujących obroty na rynkach akcji przyczyniło się w dużej mierze do terytorialnego rozszerzenia zakresu świadczenia ich usług. Na rynkach rozwiniętych dość często spotykano sytuacje, w których do obrotu na danej giełdzie wprowadzano walory przedsiębiorstw zagranicznych. Podmioty zainteresowane notowaniem swoich walorów na pozakrajowej giełdzie papierów wartościowych na ogół decydowały się wtedy na wyłączną nową emisję swoich akcji na parkiecie wybranego organizatora rynku lub sięgały po rozwiązania opierające się na emisji kwitów depozytowych. Również dość powszechnym zjawiskiem było zabieganie poszczególnych organizatorów rynku o inwestorów zagranicznych, którzy nie tylko poprawiali płynność papierów wartościowych, ale ponadto znacząco podnosili międzynarodowy prestiż samej giełdy. Zwiększenie potencjału w zakresie przetwarzania danych oraz komunikacji przyczyniło się również do powstania zgoła nowego zjawiska, jakim są ponadnarodowe fuzje instytucji świadczących

usługi z zakresu organizacji rynku akcji, jak i innych giełdowych rynków instrumentów finansowych.

4. Fuzje i aliance giełdowe jako wyznacznik przyszłych zmian

Model organizacji regulowanego giełdowego rynku akcji w wielu krajach opierał się do niedawna na monopolu giełdy papierów wartościowych, nadzorowanej przez dedykowane instytucje państwowe, w zakresie obrotu tymi instrumentami finansowymi. W alternatywnej formule anglosaskiej dopuszczano istnienie wielu instytucji zajmujących się organizacją rynku papierów wartościowych, które ze sobą konkurowały, aczkolwiek po części z geograficzno-historycznych uwarunkowań zazwyczaj prowadziły one swoją działalność bądź to na odrębnych obszarach administracyjnych danego państwa lub specjalizowały się w obrocie specyficznym typem papierów wartościowych.

Od lat 90. XX wieku rozpoczął się w krajach wysoko rozwiniętych, kluczowy dla obecnie obserwowanej transformacji, proces demutualizacji poszczególnych giełd papierów wartościowych, którego istotą jest oddzielenie członkostwa na giełdzie od praw własności. Jednym z jego skutków jest porzucenie formuły prowadzenia działalności non profit na rzecz instytucji dochodowej. Motywem tego postępowania jest przede wszystkim zwiększenie efektywności działania oraz poprawa konkurencyjności, a w efekcie końcowym podniesienie poziomu zaspokajania potrzeb inwestorów i emitentów. Niemniej jednak sam proces niesie ze sobą wiele zagrożeń dla funkcji, jakie giełdy papierów wartościowych i instytucje świadczące analogiczną działalność pełnią w gospodarce poszczególnych państw. Jednym z nich jest potencjalna rozbieżność, jaka może zachodzić w obrębie dochodowości tych instytucji, a presją dotyczącą obniżenia standardów regulacyjnych. Poluzowanie polityki regulacyjnej teoretycznie mogłoby skutkować wzrostem przychodów z tytułu zwiększenia wolumenu obrotu.

Demutualizacja giełd zwiększa ich zdolności konsolidacyjne, które obecnie są jednym z głównych procesów zachodzących w sferze przekształceń tych podmiotów. W przypadku państw, na terenie których rynek akcji był organizowany przez większą liczbę podmiotów, z reguły doszło do pierwotnej konsolidacji na poziomie krajowym, która wyłoniła zazwyczaj jedną lub, zdecydowanie rzadziej, kilka dominujących w danym kraju giełd papierów wartościowych. W przeciwieństwie do obserwowanych obecnie transformacji zachodzących na poziomie międzynarodowym, procesy tamte zachodziły w obrębie podmiotów funkcjonujących w jednym kraju, czyli w warunkach rynku jednolitego. Spójny system finansowy, w obrębie którego działały, gwarantował osiągnięcie ekonomicznych korzyści skali, a podejmowane działania konsolidacyjne podążały w kierunku oczekiwania zarówno

inwestorów, jak i emitentów. Konsolidacja na poziomie ponadnarodowym jest procesem o wiele bardziej złożonym, a zarazem czasochłonnym. Zazwyczaj wymaga również pozytywnej opinii wielu organów państwowych, a w szczególności dotyczy to zgody instytucji nadzorujących rynek. Procesy konsolidacji zazwyczaj zachodzą na rynkach o podobnym stopniu rozwoju oraz zbliżonych standardach funkcjonowania. Koncentrują się one obecnie głównie w obrębie rynku północnoamerykańskiego oraz europejskiego, aczkolwiek ich przykłady można znaleźć również na rynkach azjatyckich i afrykańskich.

Milowym krokiem w zakresie ewolucji rynku i tworzenia ponadnarodowych instytucji organizujących obrót, i to nie tylko na rynkach akcji, była europejska fuzja giełd zlokalizowanych w Amsterdamie, Brukseli i Paryżu w 2000 roku, na bazie których powstała giełda Euronext. Nie bez znaczenia było to, że podmioty te świadczyły pierwotnie usługi na terenie państw należących do Unii Europejskiej i należały do tej samej strefy walutowej. W 2002 roku do giełdy Euronext przyłączona została giełda z Lizbony oraz organizująca rynek w obrębie instrumentów pochodnych giełda z Londynu (LIFFE). Należy podkreślić, że proces tej konsolidacji wpisuje się w ideę rozwoju tego segmentu gospodarki, wytyczonego dyrektywami Unii Europejskiej, która zakłada stworzenie jednolitego rynku kapitałowego na terenie wszystkich wchodzących w jej skład państw. Giełda Euronext uruchomiła rynek Eurolist, na którym notowane są wszystkie akcje z rynku regulowanego poszczególnych giełd papierów wartościowych wchodzących w jej skład. Emisja akcji na parkiecie Euronext wciąż jednak wymaga wskazania kraju debiutu, w oparciu o prawo którego emisja zostanie przeprowadzona.

W 2007 roku doszło do historycznego przełomu w geograficznym zasięgu konsolidacji, ponieważ giełda Euronext przeprowadziła fuzję z grupą giełd amerykańskich kontrolowanych przez NYSE. Nie zaowocowała ona jednak powstaniem wspólnego jednolitego ponadnarodowego rynku europejsko-amerykańskiego. Ostatnie doniesienia prasowe informują, że niebawem można spodziewać się, iż grupa NYSE-Euronext połączy się z giełdą Deutsche Borse Group.

Deutsche Borse Group jest mniej aktywna na rynku międzynarodowym, aczkolwiek na terytorium Republiki Federalnej Niemiec jest niekwestionowanym liderem pod względem wysokości kapitalizacji oraz obrotów. Skupiła wokół siebie większość podmiotów świadczących usługi organizacji rynków finansowych opierających się na modelu giełdowym. Była również jednym z głównych rywali NYSE Group w procesie poszukiwania partnera strategicznego dla Grupy Euronext.

Historia powstania NASDAQ – OMX Group jest zbliżona do procesu formowania giełdy NYSE Euronext Group. Dwa najważniejsze podmioty wchodzące w skład grupy, pierwotnie niezależnie, tworzyły się w USA oraz Europie. NASDAQ początkowo organizowało rynek amerykański w segmencie OTC, skupiając się

na papierach wartościowych emitowanych przez spółki utożsamiane z sektorem nowoczesnych technologii i dość szybko stało się głównym konkurentem ówczesnego NYSE Group. W przypadku europejskiej części grupy jej proces formowania rozpoczął się w 2003 roku od fuzji szwedzkiej grupy OM z fińską grupą HEX, a nowo powstały podmiot w 2004 roku przyjął nazwę OMX Group. Do momentu połączenia z NASDAQ do grupy przyłączały się kolejne giełdy, wśród których należy wyróżnić podmioty z Wilna (w 2004 roku), Kopenhagi (w 2005 roku) czy Islandii (w 2006 roku). Utworzyły one ponadnarodowy rynek NOREX, który skupił wszystkie aktywa notowane dotychczas na poszczególnych parkietach giełd wchodzących do tego sojuszu. Różnił się on jednak od Eurolist tym, że notowania nie odbywały się w jednej walucie, lecz jej rodzaj był uzależniony od przynależności danego organizatora rynku do jego lokalnej strefy walutowej. Pewnym ewenementem jest status giełdy z Oslo, która należy do sojuszu NOREX, natomiast nie jest członkiem NASDAQ – OMX Group. Giełda ta w ostatnich latach jest jednak bardziej zainteresowana współpracą z London Stock Exchange Group i nie można wykluczać, że w najbliższych latach może wystąpić z sojuszu NOREX. W globalną strategię rozwoju NASDAQ – OMX Group wpisuje się również jej udział w tworzeniu giełdy w Dubaju (w 2005 roku) oraz w Armenii (utworzenie giełdy nastąpiło w 2001 roku, natomiast do jej pełnego przejścia doszło w 2007 roku).

Proces międzynarodowej konsolidacji instytucji organizujących giełdowe, regulowane rynki akcji najbardziej zaawansowany jest na rynku europejskim oraz północnoamerykańskim, gdzie osiągnął już wymiar transkontynentalny, aczkolwiek również w przypadku Azji, Afryki, Ameryki Południowej czy Australii i Oceanii widoczne są tego typu przeobrażenia. Jak już wspomniano zakres i tempo procesu zależą głównie od przyjętego modelu oraz poziomu rozwoju rynku kapitałowego na poziomie krajowym, który to w głównej mierze determinuje potencjał instytucji go organizujących do udziału w międzynarodowych fuzjach i aliansach.

Głównymi motywami rozpoczęcia procesów konsolidacji na poziomie międzynarodowym były przede wszystkim oczekiwane korzyści skali, powiązane ze zwiększeniem kapitalizacji i płynności aktywów notowanych na danej giełdzie oraz dodatkowe profity płynące ze wzrostu jej światowej renomy. Transnarodowe podmioty zakładały, że zwiększenie liczby obsługiwanych transakcji przy ograniczaniu kosztów, zwłaszcza związanych z nakładami na rozwój technologii informatycznych, przyniesie wymierne korzyści finansowe oraz wzmocni ich rynkową elastyczność². W ostatnich latach pojawił się jeszcze jeden bardzo ważny czynnik, jakim jest konieczność konkurowania tradycyjnych giełd z sieciami ECN, które organizują na swoich platformach alternatywny obrót akcjami z wielu niezależ-

² Por. <http://www.parkiet.com/artykul/483689.html> [dostęp: 7 grudnia 2011 r.].

nych rynków światowych. Konieczność sprostania tej relatywnie nowej formie konkurencji skutkuje narastaniem presji konsolidacyjnej i to mimo braku widocznych efektów w postaci wzrostu dochodowości giełd papierów wartościowych³. Konsolidacja branży powoduje nie tylko koncentrację światowych obrotów na rynku akcji w obrębie wąskiej grupy transnarodowych giełd kapitałowych, ale również prowadzi do ustawicznego zwiększania międzynarodowych przepływów finansowych. Rosnąca rola kapitału zagranicznego skutkuje z kolei powstawaniem presji na unifikację rozwiązań dotyczących kwestii organizacji obrotu.

Większość światowych giełd papierów wartościowych w swoich strategiach rozwoju uwzględnia konieczność rozszerzania prowadzonej działalności na rynki zagraniczne poprzez sojusze i fuzje z innymi podmiotami, mimo że tempo tego procesu jest determinowane wieloma czynnikami o charakterze politycznym, ekonomicznym czy społecznym. Obecny kryzys finansowy, spowodowany głównie nadmiernym zadłużeniem strefy euro, nie powstrzymuje jednak NYSE Euronext Group oraz Deutsche Borse od intensyfikowania działań na rzecz konsolidacji i to pomimo zastrzeżeń wnoszonych przez europejskich regulatorów rynku⁴. Jego następstwa, podobnie jak kryzysu wywołanego w segmencie *subprime* w 2008 roku w USA, nie powinny raczej negatywnie wpłynąć na obrany kurs globalnej konsolidacji sektora giełdowego, aczkolwiek turbulencje związane z recesją oraz zagrożenie rozpadem strefy euro niewątpliwie wpłyną na wyhamowanie tempa tego procesu. Należy jednak zwrócić uwagę, że obecnie gospodarki niemal wszystkich krajów wysoko rozwiniętych są uzależnione od finansowania zagranicznego i są zainteresowane wzrostem efektywności rynku kapitałowego, który w segmencie akcji wyraża się w procesach wzajemnych fuzji i przejęć organizatorów obrotu.

5. Podsumowanie

Procesy globalizacji w ostatnich latach aktywnie przeobrażają poszczególne sektory gospodarki światowej, dokonują tym samym również transformacji obszaru związanego z rynkiem akcji. Ich dobitnym przejawem jest trwająca, lub już przeprowadzona, demutualizacja poszczególnych giełd papierów wartościowych, która została zainicjowana przez podmioty wywodzące się z krajów posiadających dojrzałe rynki kapitałowe. Proces koncentruje się na przekształceniu dotychczasowej struktury własnościowej oraz porzuceniu formuły organizacji non-profit na rzecz instytucji dochodowej, ukierunkowanej na dynamiczny rozwój i ekspansję zagraniczną. Jednym z bardziej znaczących efektów tej rewolucyjnej transformacji dla branży

³ Por. <http://www.parkiet.com/artykul/1021339.html> [dostęp: 7 grudnia 2011 r.].

⁴ Por. <http://www.parkiet.com/artykul/1101994-Komisja-Europejska-przeciw-fuzji-NYSE-Euronext-i-Deutsche-Boerse.html> [dostęp: 8 grudnia 2011 r.].

jest ustawiczny wzrost poziomu konkurencji w wymiarze nie tylko już krajowym, ale również regionalnym oraz globalnym. Skutkuje on z jednej strony obniżaniem kosztów świadczonych usług, przy jednoczesnym podnoszeniu jakości obsługi, natomiast z drugiej strony rzutuje na tempo procesów konsolidacji giełd papierów wartościowych. Należy jednak zauważyć, że zmiana strategii rozwoju, wyznaczana przez organizatorów obrotu, jedynie wskazuje postulowany przez nich kierunek ewolucji rynku, który nieustannie jest weryfikowany przez potrzeby zgłaszane przez uczestników obrotu oraz inne zainteresowane grupy i podmioty.

W tym aspekcie należy przypomnieć chociażby dwie konkurencyjne inicjatywy, z jakimi wyszły w 2000 roku NYSE Group oraz NASDAQ Group. Zaproponowały one wybranym giełdom regionalnym stworzenie wspólnego globalnego rynku akcji. Te dwa konkurencyjne projekty zakładały dopuszczenie do obrotu na parkiecie każdej z giełd wchodzących do jednego z sojuszy wszystkich akcji notowanych na parkietach pozostałych uczestników porozumienia. Pomimo tego że inicjatywy te wówczas nie doszły do skutku, to miały znaczący wpływ na wytyczenie nowej strategii tworzenia i transformacji międzynarodowego rynku akcji, opartej obecnie na rozłożonym w czasie procesie konsolidacji podmiotów organizujących obrót tymi instrumentami finansowymi. Wskazały one również na kluczowe obszary czynników sprzyjających, opóźniających, jak i uniemożliwiających rozpoczęcie wdrażania nowej strategii rozwoju tego obszaru rynku finansowego w wymiarze międzynarodowym. Główne ponadnarodowe problemy transformacyjne wynikają obecnie zazwyczaj z odmiennych regulacji prawnych, dotyczących funkcjonowania zarówno samych instytucji świadczących usługi giełdowe na rynkach akcji, jak i samych rynków akcji, a które to najczęściej są rezultatem dotychczasowego krajowego ich charakteru. Istnieje jednak szerokie grono potencjalnych beneficjentów procesu konsolidacji instytucji organizujących giełdowe rynki akcji, do których, poza samymi giełdami, można zaliczyć inwestorów, emitentów, instytucje pośredniczące w obrocie oraz inne podmioty. Z założenia konsolidacja sprzyja obniżeniu kosztów funkcjonowania instytucji giełdowych z uwagi na eliminowanie powielających się nakładów w nowym podmiocie, co z kolei przekłada się na obniżanie pobieranych przez nich marż i opłat. Poza korzyściami płynącymi ze skali prowadzonej działalności, dodatkowo może wystąpić korzystny efekt wizerunkowy, który spowoduje pozyskanie nowych uczestników wymiany, wzrost wolumenu obrotu oraz płynności akcji.

Reasumując, należy stwierdzić, że rynek akcji w wymiarze globalnym na skutek ostrej konkurencji ulega transformacji, której najbardziej prawdopodobnym efektem będzie wyłonienie dominującej grupy ponadregionalnych giełd skupiających zmienną część światowej kapitalizacji akcji oraz wolumenu obrotu. Procesowi temu sprzyja zarówno postępująca demutualizacja kolejnych giełd

papierów wartościowych, jak i rozwój technologii teleinformatycznych, niemniej jednak elementem krytycznym pozostają nadal regulacje prawne oraz specyficzne potrzeby uczestników obrotu.

6. Bibliografia

1. Banaszczak-Sroka U., Instytucje i uczestnicy rynku kapitałowego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
2. Dębski W., Rynek finansowy i jego mechanizmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
3. Dziuba D., Borsa tradizionale contra elettronico, Nowy Dziennik, Warszawa 2004.
4. Elliot J., IMF Working Paper, Demutualization of securities exchanges: a regulatory perspective, International Monetary Fund, Washington 2002.
5. Gorham M., Singh N., Electronic exchanges: the global transformation from pits to bits, Elsevier and IIT Stuart Center for Financial Markets Press, London 2009.
6. Harris L., Trading and exchanges: market microstructure for practitioners, Oxford University Press, London 2003.
7. Jajuga K., Jajuga T., Inwestycje: instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
8. Lee R., The future of securities exchanges, Ten Wharton School University of Pennsylvania, Washington 2002.
9. Madura J., International Financial Management, Thomson South-Western, Manson 2008.
10. Skeete H., The future of the financial exchanges: insights and analysis from the Mondo Visione Exchange Forum, Elsevier World Capital Markets, London 2009.
11. Wójcik D., The Global Stock Market: Issuers, Investors, and Intermediaries in an Uneven World, Oxford University Press, London 2011.
12. Ziarko-Siwiek U., Giełdy kapitałowe w Europie, CeDeWu, Warszawa 2008.

Źródła internetowe:

1. <http://www.world-exchanges.org/statistics/>
2. <http://www.batstrading.com/>
3. <http://www.nasdaqomx.com/>
4. <http://www.nyse.com/>
5. <http://www.euronext.com/>
6. <http://www.parkiet.com/artukul/1101994-Komisja-Europejska-przeciw-fuzji-NYSE-Euronext-i-Deutsche-Boerse.html>
7. <http://www.parkiet.com/artukul/1021339.html>
8. <http://www.parkiet.com/artukul/483689.html>

Arkadiusz Jędraszka
Kolegium Zarządzania i Finansów SGH
Alina Sokołowska
Wydział Lingwistyki Stosowanej
Uniwersytet Warszawski

Polsko-rosyjska współpraca gospodarcza – zagadnienia kluczowe

1. Wprowadzenie

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie najważniejszych zagadnień związanych z polsko-rosyjską współpracą gospodarczą. Temat podjęto ze względu na wagę tego problemu oraz z uwagi na fakt, że Rosja jest jednym z ważniejszych partnerów handlowych Polski.

Przedstawimy podstawy prawne współpracy gospodarczej Polski i Rosji i zaprezentujemy najważniejsze dokumenty regulujące stosunki gospodarcze obu państw. Dokonamy również analizy polsko-rosyjskiej wymiany gospodarczej. Przedstawimy strukturę eksportu produktów z Polski do Rosji oraz importu z Rosji, a także wielkość polsko-rosyjskich obrotów handlowych w ciągu ostatnich lat.

Kolejne zaprezentowane tu zagadnienia to polsko-rosyjska współpraca inwestycyjna, dynamika i wartość polskich inwestycji w Rosji oraz rosyjskich inwestycji w Polsce, a także główne obszary realizowanych inwestycji. Artykuł powstał na podstawie publikacji i źródeł internetowych w języku polskim, rosyjskim i angielskim.

2. Podstawy prawne polsko-rosyjskich stosunków gospodarczych

Obecne polsko-rosyjskie stosunki gospodarcze opierają się na Umowie między Rządem RP a Rządem FR o współpracy gospodarczej z 2 listopada 2004 roku, która została opublikowana w Monitorze Polskim 14 lutego 2005 roku. Na mocy powyższej umowy powołano Polsko-Rosyjską Międzyrządową Komisję ds. Współpracy Gospodarczej. Komisja spotyka się na posiedzeniach, pierwsze z nich odbyło się w marcu 2006 roku, a ostatnie, czwarte posiedzenie – w kwietniu 2011 roku. W ramach Komisji powołano 5 grup roboczych:

- 1) do spraw handlu i inwestycji;
- 2) współpracy w sektorze paliwowo-energetycznym;
- 3) współpracy w dziedzinie turystyki;
- 4) współpracy wojskowo-technicznej oraz
- 5) do spraw rolnictwa.

Grupy te realizują prace Komisji między posiedzeniami. Komisja ds. Współpracy Gospodarczej to obecnie najważniejsze instytucjonalne forum dla gospodarczego dialogu między Rosją a Polską.

Kolejnym ważnym dokumentem regulującym polsko-rosyjską współpracę gospodarczą jest Porozumienie o partnerstwie i współpracy ustanawiające partnerstwo między Wspólnotami Europejskimi i ich Państwami Członkowskimi a Federacją Rosyjską z 24 czerwca 1994 roku, do którego Polska przystąpiła w 2004 roku wraz z dniem akcesji do Unii Europejskiej. Celem tego Porozumienia jest między innymi: *wspieranie handlu i inwestycji oraz harmonijnych stosunków gospodarczych między Stronami, opartych na zasadach gospodarki rynkowej i tym samym wspieranie zrównoważonego rozwoju Stron*¹.

Poza powyższymi umowami, między Polską a Rosją istnieje wiele umów regulujących współpracę w różnych dziedzinach, jak: energetyka, infrastruktura graniczna, turystyka, transport, kontakty międzyregionalne.

3. Polsko-rosyjska wymiana handlowa

Pierwsze lata po 1989 roku charakteryzowały się dynamicznym rozwojem polsko-rosyjskiej wymiany handlowej, co uległo diametralnej zmianie w wyniku kryzysu w 1998 roku. *Istotnym czynnikiem potęgującym swoisty szok pokryzysowy wśród polskich eksporterów było także, dość długo obecne w ich świadomości, przeświadczenie o faktycznych lub iluzorycznych atutach, jakie posiadają w stosunku do konkurentów zagranicznych, wynikające z zażytych kontaktów z partnerami rosyjskimi, zbudowanych w czasach RWPG, podobieństwa języków i mentalności. To przeświadczenie i oparta na nim w znacznej mierze praktyka funkcjonowania polskich eksporterów w kontaktach z rynkiem rosyjskim zostały w warunkach kryzysu szczególnie surowo zweryfikowane*². Dopiero w 2004 roku polski eksport do Rosji przekroczył poziom sprzed 1998 roku.

¹ Umowa o partnerstwie i współpracy ustanawiająca partnerstwo między Wspólnotami Europejskimi i ich Państwami Członkowskimi a Federacją Rosyjską, www.eur-lex.eu

² Polsko-rosyjska współpraca gospodarcza, www.wyklady.ekpu.lublin.pl

Tabela 1. Dynamika obrotów handlowych polsko-rosyjskich w latach 1997–2006

Rok	Eksport	Import	Saldo	Dynamika (analogiczny okres poprzedniego roku = 100)	
	w mln USD			Eksport	Import
1997	2 155	2 685	-530	130,3	106,3
1998	1 597	2 372	-775	74,1	88,3
1999	710	2 676	-1 966	44,5	112,8
2000	862	4 619	-3 757	121,4	172,6
2001	1 059	4 422	-3 363	122,9	95,7
2002	1 332	4 407	-3 075	125,8	99,7
2003	1 512	5 215	-3 703	113,5	118,3
2004	2 843	6 391	-3 548	188,0	122,6
2005	3 961	8 986	-5 025	139,3	140,6
2006	3 760	9 739	-5 979	118,6	135,0

Źródło: Departament Analiz i Prognoz, Ministerstwo Gospodarki, na podstawie danych GUS.

Prawdopodobnie polepszenie stosunków gospodarczych obu państw wynikało z wejścia Polski do Unii Europejskiej i tym samym przystąpienie do wcześniej wspomnianego Porozumienia o partnerstwie i współpracy między UE a Rosją. Dzięki obecności Polski w Unii Europejskiej, polskie firmy mają możliwość korzystania z obowiązujących w UE form wspierania handlu z zagranicą.

Tabela 2. Struktura polskiego eksportu do Rosji w 2009 roku

Kod TN WED	Nazwa towaru	2009	
		(mln USD)	(w %)
01–24	Żywność i surowce rolne	817,9	19,4
25–27	Produkty mineralne	18,0	0,4
28–40	Produkty przemysłu chemicznego, kauczuk	1087,0	25,8
44–49	Wyroby drewniane i celulozowo-papierowe	459,5	10,9
50–67	Tekstyli, odzież, obuwie	114,4	2,7
72–83	Metale i wyroby metalowe	257,4	6,1
84–90	Maszyny, sprzęt, środki transportu	1220,6	29,0
41–43, 68–71	Pozostałe towary	238,8	5,7
Razem		4213,6	100,0

Źródło: Federalna Służba Celna FR.

Obecnie Polska jest jednym z ważniejszych partnerów handlowych Rosji. Tabele 2 i 3 przedstawiają strukturę polskiego eksportu do Rosji. W 2010 roku

największy udział w nim miały dostawy maszyn i urządzeń przemysłu elektromaszynowego – 34,6% (wzrost w stosunku do 2009 roku o 5,6%), produkty przemysłu chemicznego – 22,8% (spadek o 3%), artykuły spożywcze – 17,6% (spadek o 1,8%) oraz drewno i wyroby papiernicze – 8,7% (spadek o 2,2%). W ostatnich latach można było zaobserwować dużą konkurencyjność produktów rolno-spożywczych – przetworów warzywnych, jabłek, wyrobów piekarniczych, przetworów mleczarskich, sadzonek i roślin, mączek mięsnych, chociaż miały one mniejszy udział w eksporcie. W 2009 roku polski eksport do Rosji wynosił 4 213,6 mln USD, natomiast w 2010 roku 5 822,1 mln USD. Widać tendencję wzrostową, co cieszy polskich eksporterów oraz prowadzi do bardziej zrównoważonej wymiany gospodarczej.

Tabela 3. Struktura polskiego eksportu do Rosji w 2010 roku

Kod TN WED	Nazwa towaru	2010	
		(mln USD)	(w %)
01-24	Żywność i surowce rolne	1024,6	17,6
25-27	Produkty mineralne	23,4	0,4
28-40	Produkty przemysłu chemicznego, kauczuk	1326,3	22,8
44-49	Wyroby drewniane i celulozowo-papierowe	509,2	8,7
50-67	Tekstyliia, odzież, obuwie	185,2	3,2
72-83	Metale i wyroby metalowe	445,7	7,7
84-90	Maszyny, sprzęt, środki transportu	2014,3	34,6
41-43, 68-71	Pozostałe towary	293,4	5,0
Razem		5822,1	100,0

Źródło: Federalna Służba Celną FR.

Struktura towarowa importu z Rosji jest nieco inna od struktury polskiego eksportu do Rosji. Dominują tu produkty mineralne, głównie ropa naftowa i gaz ziemny, a także rudy żelaza, w znacznie mniejszym stopniu produkty przemysłu chemicznego (por. tabela 4).

Tabela 4. Struktura polskiego importu z Rosji w 2009 roku

Kod TN WED	Nazwa towaru	2009	
		(mln USD)	(w %)
01-24	Żywność i surowce rolne	24,9	0,2
25-27	Produkty mineralne	11 555,8	92,4
28-40	Produkty przemysłu chemicznego, kauczuk	397,2	3,2

cd. tabeli 4

Kod TN WED	Nazwa towaru	2009	
		(mln USD)	(w %)
44-49	Wyroby drewniane i celulozowo-papierowe	112,4	0,9
50-67	Tekstyliia, odzież, obuwie	14,2	0,1
72-83	Metale i wyroby metalowe	194,7	1,6
84-90	Maszyny, sprzęt, środki transportu	174,9	1,4
41-43, 68-71	Pozostałe towary	28,9	0,2
Razem		12 503,0	100,0

Źródło: Federalna Służba Celna FR.

Import produktów mineralnych w 2010 roku stanowił 90,9% (spadek w stosunku do 2009 roku o 1,5%), produktów przemysłu chemicznego – 4,7% (wzrost o 1,5%), pozostałe towary, jak drewno i wyroby papiernicze, wyroby tekstylne, obuwie, wyroby metalowe oraz maszyny i urządzenia stanowiły znikomy procent importu z Rosji i odnotowano nieznaczne wahania pomiędzy 2009 a 2010 rokiem. W 2009 roku import z Rosji wynosił 12 503,0 mln USD, natomiast w 2010 roku – 14 935,7 mln USD.

Tabela 5. Struktura polskiego importu z Rosji w 2010 roku

Kod TN WED	Nazwa towaru	2010	
		(mln USD)	(w %)
01-24	Żywność i surowce rolne	21,9	0,1
25-27	Produkty mineralne	13 579,9	90,9
28-40	Produkty przemysłu chemicznego, kauczuk	699,4	4,7
44-49	Wyroby drewniane i celulozowo-papierowe	148,2	1,0
50-67	Tekstyliia, odzież, obuwie	15,2	0,1
72-83	Metale i wyroby metalowe	319,6	2,1
84-90	Maszyny, sprzęt, środki transportu	122,0	0,8
41-43, 68-71	Pozostałe towary	29,5	0,3
Razem		14 935,7	100,0

Źródło: Federalna Służba Celna FR.

Polsko-rosyjskie obroty handlowe w ostatnich latach rozwijały się dynamicznie i w 2010 roku wyniosły 20 785 mln USD (wzrost w stosunku do 2009 roku o 24,2%), w tym eksport z Polski do Rosji – 5 822 mln USD (wzrost o 38,2%), a import do Polski z Rosji – 14 935 mln USD (wzrost o 19,5%). Polska jest jednym

z ważniejszych eksporterów do Rosji w świecie (11 miejsce), w ramach UE zajmuje czwarte miejsce pod tym względem³. Natomiast Rosja w 2010 roku zajmowała drugie miejsce wśród partnerów handlowych Polski. W 2011 roku nadal obserwuje się wzrost wymiany handlowej z Rosją. W pierwszym kwartale bieżącego roku odnotowano wzrost o 25,8%. Polska zajęła 9 miejsce w rosyjskim handlu zagranicznym, z kolei Rosja pozostała na drugim miejscu (por. tabela 6).

Tabela 6. Dynamika eksportu i importu (w mln USD)

	2007	Dynamika 2006 = 100	2008	Dynamika 2007 = 100	2009	Dynamika 2008 = 100	2010	Dynamika 2009 = 100
Obroty	20 785,1	123,3	29 462,3	141,7	16 716,6	56,74	20 785	124,2
Eksport	6 432,3	136,5	8 917,3	138,6	4 213,6	47,25	5 822	138,2
Import	14 352,8	118,2	20 545,0	143,1	12 503	60,86	14 935	119,5
Saldo	-7 920,6	-	-11 627,7	-	-8 289,4	-	-9 113	-

Źródło: GUS, dane statystyczne rosyjskich służb celnych.

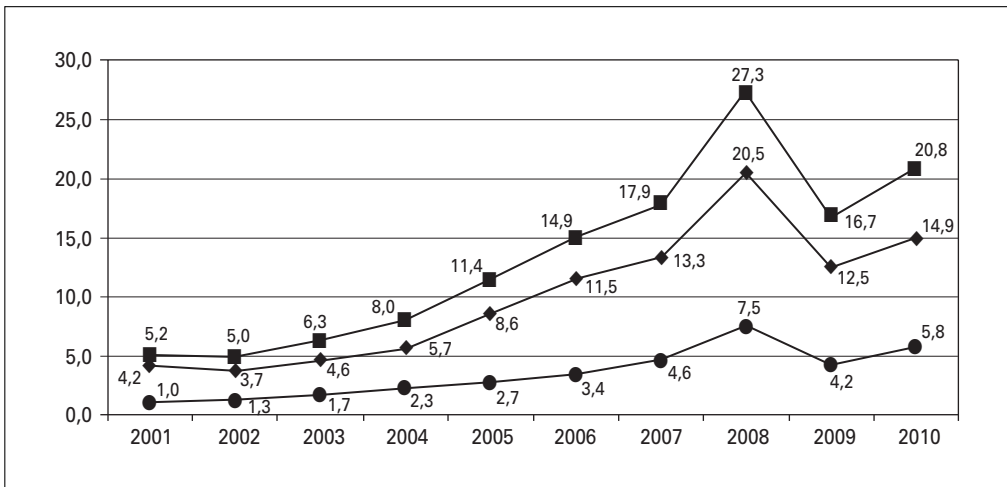
Poza wymianą handlową prowadzoną przez aktorów komercyjnych, realizowane są wspólne polsko-rosyjskie rządowe projekty gospodarcze.

Najważniejszym z takich projektów jest budowa gazociągów dla przepływu rosyjskiego gazu przez polskie terytorium. Prowadzono rozmowy dotyczące budowy gazociągu przebiegającego przez Polskę, umożliwiającego przesyłanie rosyjskiego gazu do państw Europy Zachodniej. Obie strony nie uzyskały jednak porozumienia w tej sprawie. Także w dziedzinie elektroenergetyki opracowywane są projekty, których zadaniem jest rozwijanie sieci elektroenergetycznych oraz budowa linii przesyłowych wysokiego napięcia.

Oceniając współpracę gospodarczą Polska–Rosja, nie sposób pominąć barier, jakie napotykają polskie firmy. Najtrudniejsze do pokonania są bariery polityczne⁴. Jednym z głównych problemów polskich eksporterów do Rosji jest kosztowny i czasochłonny proces certyfikacji produktów, a także niekorzystna rosyjska taryfa celna.

³ MSZ, Informator ekonomiczny o krajach świata. Federacja Rosyjska. Data aktualizacji: 18 kwietnia 2011 r.

⁴ Polsko-rosyjska współpraca gospodarcza, www.wyklady.ekpu.lublin.pl

Rysunek 1. Dynamika polsko-rosyjskiego obrotu handlowego w latach 2001–2010 (w mld USD)

Krzywa 1 (pierwsza od góry) ukazuje obrót handlowy. Krzywa 2 (środkowa) to eksport Federacji Rosyjskiej do Polski. Natomiast krzywa dolna to import FR z Polski.

Źródło: Federalna Służba Celną FR.

Ze strony rosyjskiej pojawiały się zarzuty o gorsze traktowanie rosyjskich koncernów naftowych i stalowych przy procedurach prywatyzacyjnych Rafinerii Gdańskiej i polskich hut. Strona rosyjska obawiała się także polskiego wejścia do Unii Europejskiej i związanych z tym ewentualnych utrudnień we współpracy gospodarczej.

Duży wpływ na rozwój polskiego eksportu do Rosji mają wspierające działania państwa, są to między innymi ubezpieczenia kredytów eksportowych gwarantowane przez Skarb Państwa, czym zajmuje się Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych KUKKE S.A. Działalność KUKKE S.A. jest regulowana ustawą z 7 lipca 1994 roku *O gwarantowanych przez Skarb Państwa ubezpieczeniach eksportowych*. Inną formą wspierania wymiany handlowej są dopłaty do oprocentowania kredytów eksportowych, realizowane na podstawie *Ustawy o dopłatach do oprocentowania kredytów eksportowych o stałych stopach procentowych* z 8 czerwca 2001 roku⁵.

4. Polsko-rosyjska współpraca inwestycyjna

W latach 2000–2006 napływ polskich inwestycji do Rosji wzrastał (z wyjątkiem spadku w 2002 roku). W latach 2005–2006 szczególnie zauważalna jest aktywizacja

⁵ Federacja Rosyjska, UNIDO, Warszawa 2003.

działań inwestycyjnych w Rosji. Widoczna jest przewaga inwestycji bezpośrednich, inwestycje pozostałe to głównie inwestycje w strefę handlu hurtowego i detalicznego, których znaczący wzrost odnotowano od 2005 roku (por. tabela 7)⁶.

Tabela 7. Polskie inwestycje w Rosji (w mln USD)

Rok	Inwestycje ogółem	Bezpośrednie	Portfelowe	Pozostałe
2000	11,2	7,5	–	3,7
2001	9,5	7,0	–	3,7
2002	5,2	4,1	–	1,1
2003	20,1	17,0	–	3,1
2004	39,5	33,0	0,3	6,5
2005	143,2	102,7	–	40,5
2006	163,6	95,2	–	68,4

Źródło: NBP oraz GUS.

Według analiz Przedstawicielstwa Handlowego Federacji Rosyjskiej w Polsce, obecnie polsko-rosyjskiej współpracy inwestycyjnej brakuje dynamiki. *Powstałe ograniczenia są wynikiem, z jednej strony, niedoboru własnych zasobów inwestycyjnych w Polsce i niezbędnych technologii w Rosji, z drugiej strony, niesprzyjającego klimatu inwestycyjnego dla rosyjskich inwestycji w Polsce*⁷. Duży wpływ na rozwój polsko-rosyjskiej współpracy inwestycyjnej ma światowy gospodarczo-finansowy kryzys, którego skutkiem było między innymi zamrożenie przez niektóre polskie spółki finansowania rozpoczętych wcześniej projektów inwestycyjnych.

W 2010 roku poziom współpracy inwestycyjnej pozostawał stabilny, przejawiając niewielki wzrost w stosunku do 2009 roku. Według badań Federalnej Służby Statystyki Państwowej Federacji Rosyjskiej, wartość polskich inwestycji zagranicznych w Rosji pod koniec 2010 roku wyniosła 597 365 mln USD i wzrosła o 10,01% w stosunku do 2009 roku. Natomiast 437 723 mln USD stanowiły inwestycje bezpośrednie, 3 744 mln USD – inwestycje portfelowe i 155 898 mln USD – inwestycje pozostałe⁸.

⁶ Polsko-rosyjska współpraca gospodarcza, www.wyklady.ekpu.lublin.pl

⁷ O rosyjsko-pol'skim torgovo-ekonomicheskomi investicionnom sotrudnichestve v 2010 g. i v I kwartale 2011 g., www.rostorg.pl

⁸ MSZ, Informator ekonomiczny o krajach świata. Federacja Rosyjska. Data aktualizacji: 18 kwietnia 2011 r.

Tabela 8. Dynamika polskich inwestycji w Rosji (w mln USD)

Nazwa	2006	2007	2008	2009	2010
Inwestycje zgromadzone na początku okresu sprawozdawczego	202,8	297,9	425,5	556,5	608,6
Przyływ inwestycji i przychodów inwestycyjnych	163,6	187,7	324,4	196,0	159,4
Odływ (zakończenie) inwestycji	71,2	132,7	153,8	189,3	167,0
Przeszacowanie, inne zmiany w aktywach i zobowiązaniach	0,0	2,2	0,0	0,1	-3,7
Zgromadzono na koniec okresu sprawozdawczego	295,2	355,1	596,2	563,4	167,0

Źródło: Federalna Służba Państwowej Statystyki FR.

Obecnie jednym z większych polskich inwestorów w Rosji jest spółka Pfeleiderer Grajewo, która w obwodzie nowgorodzkiem zbudowała fabrykę płyt wiórowych do produkcji mebli. Wielkość inwestycji wynosi 142 mln USD, utworzono 414 miejsc pracy. W 2010 roku zdecydowano o utworzeniu w tym obwodzie drugiej fabryki produkującej płyty pilśniowe. Znaczącą polską inwestycją w Rosji jest także fabryka toruńskiego zakładu materiałów opatrunkowych w obwodzie moskiewskim, produkująca środki higieniczne. W 2010 roku uruchomiono w fabryce czwarty blok produkcyjny. Świadczy to o rozwoju przedsiębiorstwa. Kolejnym przykładem jednej z większych polskich inwestycji jest działalność spółki Wiedemann Polska, która otworzyła w obwodzie kiemerowskim zakład przetwórstwa drewna. Projekt znalazł się wśród priorytetowych projektów inwestycyjnych wyszczególnionych przez rosyjskie Ministerstwo Przemysłu i Handlu, w ramach rozwoju lasów⁹.

Najwięcej polskich firm rejestruje się w obwodzie kaliningradzkim, w Moskwie oraz w znaczących ośrodkach przemysłowych. Większość przedsiębiorstw na terenie Rosji są to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, zajmujące się handlem i usługami transportowymi.

⁹ O rosyjsko-pol'skim towaro-ekonomicheskimi..., *op. cit.*

Tabela 9. Liczba zarejestrowanych polskich firm i miejsce ich rejestracji

Miejsce rejestracji	Liczba zarejestrowanych firm	Miasto rejestracji	Liczba zarejestrowanych firm
Kaliningrad	404	Jarosław	4
Moskwa i obwód moskiewski	361	Omsk	4
Sankt Petersburg i obwód leningradzki	127	Wołgograd	4
Smoleńsk	27	Woroneż	4
Rostów nad Donem	18	Archangielsk	2
Irkuck	8	Astrachań	2
Jekatierinburg	7	Kazań	2
Kostroma	7	Samara	2
Nowgorod	6	Saratow	2
Nowosybirsk	6	Kiemierowo	1
Swierdłowski	6	Sachalin	1
Niżnij Nowgorod	5	Soczi	1

Źródło: Wydział promocji i handlu RP w Federacji Rosyjskiej 2010.

Według danych Rosyjskiej Służby Statystycznej (ROSSTAT) rosyjskie inwestycje w Polsce ogółem pod koniec 2010 roku wynosiły 47,2 mln USD. Inwestycje bezpośrednie wynosiły 18,0 mln USD, portfelowe – 0,2 mln USD, a inwestycje inne 23,9 mln USD. Na podstawie tabeli 10 można wywnioskować, że wartość rosyjskich inwestycji zwiększa się z każdym rokiem, szczególnie duży wzrost odnotowano w 2008 roku.

Tabela 10. Dynamika rosyjskich inwestycji w Polsce (w mln USD)

Nazwa	2006	2007	2008	2009	2010
Inwestycje zgromadzone na początku okresu sprawozdawczego	20,4	23,6	30,3	39,7	38,6
Przyływ inwestycji i przychodów inwestycyjnych	37,9	30,0	130,8	97,3	223,5
Odływ (zakończenie) inwestycji	34,5	26,9	123,5	95,2	214,7
Przeszacowanie, inne zmiany w aktywach i zobowiązaniach	0,3	0,2	-0,5	0,4	-0,3
Zgromadzono na koniec okresu sprawozdawczego	24,1	27,0	37,1	42,2	47,2

Źródło: Federalna Służba Państwowej Statystyki FR.

Główną pozycję w bilansie rosyjskich inwestycji w Polsce zajmują przedsiębiorstwa związane z rynkiem paliwowo-energetycznym, przede wszystkim Gazprom i Lukoil. Zgodnie z wynikami badań firmy FDI Intelligence, od 2003 roku do końca 2010 roku zrealizowano w Polsce 15 dużych rosyjskich projektów inwestycyjnych¹⁰. Wzrost rosyjskich inwestycji w latach 2007–2008 związany jest z poprawą polsko-rosyjskich stosunków politycznych oraz poparciem Polski dla rosyjskich planów przystąpienia do WTO.

5. Podsumowanie

Na podstawie powyższej analizy i przedstawionych danych można stwierdzić, że polsko-rosyjska współpraca handlowa rozwija się. W ostatnich dziesięciu latach nastąpił znaczny wzrost obrotów handlowych między Polską i Rosją oraz intensyfikacja współpracy inwestycyjnej. Pomimo tendencji wzrostowych konieczne jest podejmowanie dalszych kroków w celu poprawy współpracy.

W Krakowie 21–22 kwietnia 2011 roku odbyło się IV posiedzenie Polsko-Rosyjskiej Międzyrządowej Komisji do spraw Współpracy Gospodarczej. Na posiedzeniu poruszono kwestie współpracy handlowej i inwestycyjnej, między innymi zwracając uwagę na potrzebę eliminacji lub ograniczenia barier taryfowych i pozataryfowych w handlu. Strona polska zaakcentowała szkodliwy wpływ ceł w zakresie wzajemnego handlu, w szczególności podwyższonych rosyjskich ceł eksportowych na przykład na ropę naftową. Polscy członkowie Komisji wyrazili zainteresowanie udziałem polskich przedsiębiorstw w programie budowy w Rosji obiektów infrastruktury na Mistrzostwa Świata w piłce nożnej w 2018 roku. Obie strony przedstawiły również konieczność szybkiego zawarcia porozumienia o ochronie i popieraniu wspólnych inwestycji. Podkreślono także istotną rolę współpracy międzyregionalnej i przygranicznej w rozwoju współpracy gospodarczej, uzgadniając kontynuację polityki prezentacji rosyjskich i polskich regionów oraz organizacji misji gospodarczych do poszczególnych regionów. Na posiedzeniu Komisji poruszono wiele spraw związanych ze współpracą w dziedzinie energetyki, transportu, telekomunikacji, rolnictwa, ochrony środowiska oraz w kwestiach finansowo-bankowych i w sprawach celnych.

Jak już wspomniano, istotne znaczenie w polsko-rosyjskiej współpracy gospodarczej ma współpraca regionalna. W ramach tej współpracy wypracowano praktykę corocznych spotkań dla wymiany doświadczeń i zaprezentowania działań mających na celu rozwój wzajemnych kontaktów. Polsko-rosyjska współpraca

¹⁰ www.fdiintelligence.com z 28 czerwca 2011 r.

regionalna skupia się głównie na kwestiach gospodarczych, ale również administracyjnych, kulturalnych i oświatowo-naukowych.

Oceniając polsko-rosyjską współpracę gospodarczą na podstawie przytoczonych danych, można stwierdzić, że rozwija się ona dynamicznie, co ma odzwierciedlenie we wzroście poziomu inwestycji oraz obrotów handlowych w ostatnich latach.

6. Bibliografia

1. www.rostorg.pl
2. www.moskwa.trade.gov.pl
3. www.fdiintelligence.com
4. www.nbp.pl
5. www.paiz.gov.pl
6. www.msz.gov.pl
7. www.wyklady.ekpu.lublin.pl
8. www.eur-lex.eu
9. www.economy.gov.ru
10. www.pgz.economy.gov.ru
11. www.gks.ru
12. www.start.gov.pl
13. www.cbr.ru

Weryfikacja wpływu trzech grup zmiennych na satysfakcję z pracy – prezentacja wyników badania w formie modeli logitowych

1. Wprowadzenie

Jednym z najważniejszych powodów zainteresowania zagadnieniem satysfakcji z pracy jest fakt, że może ona decydować o zachowaniach pracowników, które wpływają na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa i jego wydajności¹. Ponadto satysfakcja z pracy jest jednym z głównych źródeł zaangażowania pracowników². Odpowiednio wysoki poziom satysfakcji z pracy może spowodować wzrost zaangażowania pracowników w wykonywane zadania oraz zwiększyć ich identyfikację z firmą. Z kolei konsekwencją większego zaangażowania w pracę może być wzrost produktywności oraz wzrost poziomu świadczonych przez nich usług. To z kolei powoduje wzrost, jakże istotnej w dzisiejszym świecie, lojalności klientów korzystających z usług przedsiębiorstwa. Synergiczne działanie tych czynników przyczynia się do rozwoju strategicznego firmy i osiągania lepszych wyników finansowych. Zatem można rzec, że usatysfakcjonowany pracownik przyczynia się do stworzenia i utrzymania grona lojalnych, zadowolonych klientów, co z kolei przekłada się na zwiększenie zysków całego przedsiębiorstwa³.

Według Z. Jasińskiego: *podstawowym celem ekonomiki i organizacji pracy jest podniesienie efektywności pracy. (...) Ocena efektywności pracy interesuje nie tylko przedsiębiorstwo, lecz również poszczególnych pracowników. Wynika to z korzyści, jakie jedna i druga strona uzyskują z tytułu wzrostu społeczno-ekonomicznej efektywności pracy*⁴. Przedsiębiorstwa powinny obrać za jeden ze swoich celów weryfikację elementów pracy, przyczyniających się do satysfakcji z pracy lub jej braku. Poprzez odpowiednie działania mogą wpływać na satysfakcję z pracy, a co

¹ R. W. Rowden, The relationship between workplace learning and job satisfaction in US small midsize businesses, s. 407–425.

² <http://www.competitiveskills.pl/aktualnosci/satysfakcja-i-zaangazowanie-pracownikow-zrodlem-sukcesu-firmy-model-hesketta-39.html>

³ Na podstawie modelu Hesketta (J. L. Heskett, W. Earl Sasser, L. A. Schlesinger Jr., The Service Profit Chain How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value, The Free Press, New York 1997, s. 99–103).

⁴ Z. Jasiński (red.), *Ekonomika i Organizacja Pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1992, s. 12–13.

za tym idzie również na efektywność zatrudnionych pracowników, zyskowność firmy i kształtowanie klimatu organizacyjnego. Działanie to może tworzyć dodatkową wartość lub wręcz przewagę konkurencyjną firmy w branży. Maksymalne wykorzystanie posiadanych zasobów jest podstawą do uruchomienia działania dźwigni zasobów, dzięki której zostanie zwielokrotniona wartość tych zasobów i przełożony się na dobrą pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa⁵.

Problemy zarządzania w każdym przedsiębiorstwie podlegają ciągłym zmianom, które wynikają z sieci zależności i powiązań z turbulentnym otoczeniem. Praktyka przedsiębiorstwa nie jest stabilna, gdyż cały czas musi ono dostosowywać się do potencjału, zakresu i przedmiotu swojej działalności, jak i do szans oraz zagrożeń stwarzanych przez otoczenie⁶. Według M. Juchnowicz, pracownik wchodzi do pracy, która nieustannie adaptuje się do zmian w otoczeniu, z określonym zestawem właściwości i styka się z określonymi zadaniami, które stanowią zakres jego pracy oraz pole działania dla jego kompetencji⁷. W tej sytuacji przełożeni powinni stwarzać wszelkie warunki do uzyskania przez pracowników jak najwyższej satysfakcji z pracy, która umożliwi uzyskanie pożądanej efektywności ich działania.

Satysfakcja z pracy stała się specjalnym przedmiotem polityki zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza w pracach, gdy zaangażowanie pracowników jest kluczowym, decydującym elementem do uzyskania oczekiwanych wyników⁸. Przestaje być aktualne założenie, że to kadra kierownicza odgrywa główną rolę w rozwoju firmy i determinuje jej sukces⁹. Żadne przedsiębiorstwo nie może zrealizować swoich celów bez pracowników. To oni są sprawcami wszystkich działań zachodzących w firmie, gdyż inne jej składniki, takie jak urządzenia, technologie czy techniki działania, są ich dziełem. Wszystko, co dzieje się w przedsiębiorstwie, zależy od osób w nim zatrudnionych. Dlatego ważne jest, aby podwładni zachowywali się zgodnie z oczekiwaniami przełożonych co do realizacji strategii firmy. Każdy przełożony, aby mógł skutecznie wpływać na pracowników, musi dysponować wiedzą z zakresu czynników, które wpływają na ich zachowania¹⁰.

⁵ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. II, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 227–228.

⁶ A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 33–36.

⁷ M. Juchnowicz, *Jak oceniać pracę? Wartościowanie stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 124–129, 134–138.

⁸ S. Depedri, E. Tortia, M. Carpita, *Incentives, Job Satisfaction and Performances: Empirical Evidence In Social Italian Enterprises*, Wydawnictwo Università degli Studi di Trento, Facoltà d'Economia, Trento 2008, s. 2.

⁹ M. Juchnowicz (red.), *Strategia personalna firmy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000, s. 121–155.

¹⁰ M. Strużycki (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 245.

2. Zakres przedmiotowy, czasowy i przestrzenny badania empirycznego

Uwaga autorki została zwrócona na sektor MSP z powodu jego szczególnej specyfiki. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają kluczowe znaczenie dla rozwoju gospodarczego każdego kraju, gdyż od ich kondycji finansowej zależy popyt inwestycyjny. Kształtują podstawowe zjawiska przedsiębiorczości regionu i konkurencyjności gospodarki i na tej podstawie wpływają na tempo wzrostu gospodarczego oraz jego główne kierunki¹¹. Są one niezbędne dla zrównoważonego funkcjonowania gospodarki i przyczyniają się do przyspieszenia wzrostu gospodarczego. Występując we wszystkich działach gospodarki, wywierają obecnie znaczący wpływ na procesy ekonomiczne, społeczne, jak i polityczne.

Empiryczna analiza porównawcza koncentrowała się na dwóch krajach: Polsce i Włoszech. Powodem jest fakt, że polska struktura przedsiębiorstw najbardziej ze wszystkich krajów Unii Europejskiej podobna jest do włoskiej ze względu na duże rozdrobnienie. Badania własne zostały przeprowadzone w firmach województwa mazowieckiego oraz regionu Lombardia. Oba regiony są liderami pod względem przedsiębiorczości, liczby funkcjonujących firm. Mają porównywalną powierzchnię w stosunku do całego kraju oraz zamieszkuje w nich procentowo podobna liczba mieszkańców. W regionie Lombardii pracuje około 20% ogółu zatrudnionych w całym kraju (tyle, co w całej południowej części Włoch), więc podobnie jak województwo mazowieckie stanowi obszar, który zatrudnia procentowo najwięcej ludności. W Lombardii pracuje 19% wszystkich zatrudnionych w firmach mikro, aż 22% w firmach małych i 20% w średnich, co podobnie jak województwo mazowieckie stawia go na pierwszym miejscu w tej kategorii.

W tym samym okresie, tj. IV kwartał 2010 roku – I kwartał 2011 roku, zostało przeprowadzone autorskie ilościowe badanie empiryczne wśród pracowników małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – województwo mazowieckie i we Włoszech – region Lombardii. Badanie ankietowe przeprowadzono za pomocą jednakowego formularza składającego się z 34 pytań zamkniętych, podzielonych w cztery bloki problemowe. W ramach przeprowadzonego badania łącznie 601 respondentów z Polski i z Włoch odpowiedziało na pytania kwestionariusza ankietowego. Było to 301 respondentów obywatelstwa polskiego z regionu mazowieckiego i 300 obywatelstwa włoskiego z regionu Lombardii. Badaniem objęto wyłącznie osoby pracujące w momencie ankietowania.

¹¹ M. Strużycki (red.), Małe i średnie przedsiębiorstwa w świetle strategii lizbońskiej, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 65.

3. Klasyfikacja determinant satysfakcji z pracy

Ze względu na cechy charakterystyczne małych i średnich firm, różnicujące je od dużych przedsiębiorstw, wysnuto przypuszczenie, że jedna grupa zmiennych – zmiennych zależnych od przełożonego – może bardziej wpływać na satysfakcję z pracy niż inne grupy zmiennych oraz na skłonność pracowników do pozostania w danym miejscu pracy. Wobec wielopłaszczyznowych rozważań (m.in. opartych na analizie wybranych raportów polsko, włosko i anglojęzycznych z lat 2002–2009), przeprowadzonych w ramach pracy doktorskiej autorki niniejszego artykułu¹², został przyjęty do analizy i badania empirycznego następujący podział czynników wpływających na satysfakcję z pracy¹³:

• zmienne zależne od miejsca pracy

Zmienne w tej kategorii są charakteryzowane poprzez miejsce pracy. Oznacza to, że kształtowane są bezpośrednio przez zatrudniające przedsiębiorstwo poprzez osobę właściciela lub zarząd, tworząc filozofię i zasady działania firmy.

Tabela 1. Podział determinant satysfakcji z pracy przyjęty do badania empirycznego

Zmienne zależne od miejsca pracy	Zmienne hybrydowe	Zmienne zależne od przełożonego
Bezpieczeństwo trwałości miejsca pracy	Możliwości rozwoju zawodowego	Styl komunikacji dostępność czasowa przełożonego
	awansu zawodowego	wrażliwość przełożonego na potrzeby zawodowe
		wrażliwość przełożonego na potrzeby osobiste/rodzinne
		traktowanie pracowników z uprzejmością i szacunkiem
Wynagrodzenie miesięczne wynagrodzenie netto	Zawartość pracy interesująca praca	Wsparcie pomoc ze strony przełożonego w rozwiązywaniu problemów, przeszkód w realizacji zadań postępy w realizacji zadań skierowanie uwagi przełożonego na jakość i rezultaty wykonanej pracy
	zróżnicowany zakres wykonywanej pracy	

¹² M. Kaczkowska-Serafińska, Determinanty satysfakcji z pracy a postawy pracowników wobec miejsca pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce i we Włoszech (na przykładzie województwa mazowieckiego i regionu Lombardii).

¹³ Na podstawie Job satisfaction La motivazione sul lavoro nelle aziende italiane 2007, Wydawnictwo OD&M Organization Design & Management, Milano 2008, s. 14–18.

cd. tabeli 1

Zmienne zależne od miejsca pracy	Zmienne hybrydowe	Zmienne zależne od przełożonego
Równowaga pomiędzy pracą a życiem osobistym	Zorientowanie na rezultaty absorbująca praca	Sprawiedliwość otrzymywane uznanie za wykonywaną pracę
bliskość miejsca zamieszkania od miejsca pracy	stresująca praca	sprawiedliwe zasady różnicowania płac
organizacja godzin pracy		
elastyczność czasu pracy		
warunki pracy		
		Poziom odpowiedzialności autonomia decyzyjna i niezależność podczas wykonywanej pracy
		możliwość wysłuchania i wdrożenia pomysłów pracowników
		udział w podejmowaniu decyzji firmy
		Relacje z przełożonym/przełożoną
		Relacje ze współpracownikami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rapporto Job satisfaction La motivazione..., *op. cit.*

- **zmienne hybrydowe**

Te zmienne częściowo zależą od przełożonego, ale również są pod silnym wpływem wyborów firmy, przede wszystkim w kwestiach organizacyjnych. Oznacza to, że przełożony ma na nie wpływ, ale w takich ramach, jakie stwarza mu firma i procedury w niej obowiązujące.

- **zmienne zależne od przełożonego**

Zmienne kierowane przez przełożonego odnoszą się zarówno do organizowania pracy pracownikom, jak i kształtowania środowiska pracy sprzyjającego do realizacji zadań służbowych przez podwładnych.

4. Modele logitowe satysfakcji z pracy dla badanych regionów

W celu identyfikacji wpływu trzech grup zmiennych na satysfakcję z pracy obliczono stosowne modele. Zostały one opracowane na podstawie bazy danych, do jego oszacowania wykorzystano program SPSS, przy użyciu procedury „Analiza-Regresja-Logistyczna”. Poniższe wartości oszacowań parametrów dla odpowiednich

zmiennych pokazują kierunek zmiany prawdopodobieństwa bycia usatysfakcjonowanym z pracy w relacji do grupy referencyjnej, przy założeniu braku zmiany w innych zmiennych. Dodatnie wartości współczynnika B [$\exp(B) > 1$] pokazują, że odpowiednia zmienna zwiększa prawdopodobieństwo bycia usatysfakcjonowanym z pracy, ujemne zaś wartości B [$\exp(B) < 1$], że dana zmienna zmniejsza to prawdopodobieństwo. Parametr „istotność” informuje, czy otrzymane wyniki są istotne statystycznie¹⁴.

Jeśli stan, w którym osoba znajduje się w analizowanym okresie, to stan S_i , przedmiotem zainteresowania zaś jest przejście do stanu S_j , to zależność bycia usatysfakcjonowanym z pracy od różnych czynników można przedstawić w postaci modelu logitowego (regresji logistycznej):

$$\ln\left(\frac{P_i}{1 - P_i}\right) = x'\beta + \varepsilon_i$$

a tym samym:

$$\ln\frac{S_i}{S_j} = x^T\beta + \varepsilon_i$$

gdzie:

$\frac{S_i}{S_j}$ – iloraz prawdopodobieństwa bycia w stanie S_i (bycie usatysfakcjonowanym z pracy) do prawdopodobieństwa bycia w innym stanie S_j (bycie nieusatysfakcjonowanym z pracy),

x – wektor obserwowalnych zmiennych niezależnych (objaśniających).

Dla doboru zmiennych objaśniających do modelu logitowego wykorzystano wiedzę z zakresu ekonomii i zarządzania o czynnikach, o których wiadomo, że mogą różnicować satysfakcję z pracy.

Dla trzech grup zmiennych policzono zbiorcze zmienne w ten sposób, że najpierw przyporządkowano wartości liczbowe odpowiedziom na poszczególne pytania o satysfakcję z różnych obszarów: odpowiedź „Zdecydowanie nie” miała wartość 1, „Raczej nie” wartość 2, „Trudno powiedzieć” wartość 3, „Raczej tak” wartość 4, „Zdecydowanie tak” wartość 5¹⁵. Następnie dla każdej osoby policzono średnią arytmetyczną z wartości przyporządkowanych odpowiedziom tej osoby. Otrzymana w ten sposób liczba pokazuje, jaką średnią rangę przypisuje dana osoba do określonego rodzaju zmiennych (zależnych od miejsca pracy, hybrydo-

¹⁴ W. Greene, *Econometric Analysis*, wyd. IV, Wydawnictwo Prentice Hall International, New Jersey 2000, s. 896–950.

¹⁵ Satysfakcja z pracy była badana w 5-stopniowej skali Likerta.

wych i zależnych od przełożonego). Im wyższa wartość zbiorczej zmiennej, tym większa satysfakcja osoby w danym obszarze. Zaprezentowane poniższe modele uwzględniały około 84% odpowiedzi respondentów z danej grupy badawczej. W ten sposób pominięto wypełnione kwestionariusze, które nie zawierały odpowiedzi na którekolwiek z pytań należących do trzech grup zmiennych.

Ocenę jakości predykcyjnej modeli z punktu widzenia wyjaśniania zmiennej zależnej przeprowadzono za pomocą następujących miar: -2 logarytm wiarygodności, R kwadrat Coxa i Snella, R kwadrat Nagelkerkego. Oszacowania pokazują, jaka grupa zmiennych zwiększa (i czy istotnie) prawdopodobieństwo, że osoba jest usatysfakcjonowana z pracy. Wyniki prezentują modele poniżej¹⁶.

4.1. Wyniki estymacji w Polsce na przykładzie respondentów z województwa mazowieckiego

$$\ln \frac{S_i}{S_j} = -7,842 + 1,449 \text{ hybrydowe} + ,628 \text{ miejsca pracy} + ,525 \text{ przełożonego} + \varepsilon_i$$

	B	Błąd standardowy	Wald	df	Istotność	Exp(B)
Miejsca_pracy	,628	,294	4,546	1	,033	1,873
Hybrydowe	1,449	,281	26,671	1	,000	4,261
Przełożonego	,525	,318	2,730	1	,098	1,691
Stała	-7,842	1,263	38,577	1	,000	,000

Wśród polskich respondentów istotne są zmienne związane z miejscem pracy i hybrydowe. Im wyższa wartość obu zmiennych, tym większe szanse, że dana osoba będzie usatysfakcjonowana z pracy. Większe znaczenie ma przy tym zmienna dotycząca czynników hybrydowych. W przypadku ankietowanych z województwa mazowieckiego, na przyjętym poziomie istotności 0,05 zmienne zależne od przełożonego okazały się nieistotne dla deklarowanej satysfakcji z pracy.

¹⁶ Zmienna objaśniana:

Zmienną objaśnianą w poniższych trzech modelach jest zmienna zerojedynkowa, określająca, czy respondent ma pracę, czy jest usatysfakcjonowany z wykonywanej pracy (pyt. 6_1. „Czy jest Pan/Pani usatysfakcjonowany generalnie z wykonywanej pracy?”). Odpowiedzi: „Zdecydowanie nie”, „Raczej nie” i „Trudno powiedzieć” – przyjmują wartość 0; „Raczej tak” i „Zdecydowanie tak” – przyjmują wartość 1.

Zmienne objaśniające:

- Zmienne: zależne od miejsca pracy, hybrydowe, zależne od przełożonego – nowe zmienne policzone jako średnia z odpowiedzi na odpowiednio pogrupowane wybrane pytania ankiety, z pominięciem braków danych; z założenia mają pozwolić na ocenę łącznej istotności różnego typu czynników na deklarowaną satysfakcję z pracy;
- w przypadku modelu III – dla obu krajów, również kraj badania jest zmienną objaśniającą, 0 dla polskiego województwa mazowieckiego (kraj odniesienia) i 1 dla włoskiego regionu Lombardia.

4.2. Wyniki estymacji we Włoszech na przykładzie respondentów z regionu Lombardii

$$\ln \frac{S_i}{S_j} = -10,310 + 2,071 \text{przełożonego} + 1,059 \text{hybrydowe} + ,143 \text{miejsca pracy} + \varepsilon_i$$

	B	Błąd standardowy	Wald	df	Istotność	Exp(B)
Miejsca_pracy	,143	,353	,165	1	,685	1,154
Hybrydowe	1,059	,344	9,488	1	,002	2,884
Przełożonego	2,071	,405	26,155	1	,000	7,933
Stała	-10,310	1,659	38,629	1	,000	,000

Z kolei dla włoskiej grupy badawczej zmienne zależne od przełożonego są istotne i bardzo silnie wpływają na satysfakcję z pracy. Im częściej respondent deklarował, że jego przełożony ma pożądane cechy, tym większe istniało prawdopodobieństwo, że będzie on zdecydowanie albo raczej usatysfakcjonowany z pracy. We włoskim modelu nieistotne są natomiast zmienne związane z miejscem pracy.

4.3. Wyniki estymacji dla obu krajów łącznie na przykładzie respondentów z województwa mazowieckiego i regionu Lombardii

$$\ln \frac{S_i}{S_j} = -8,899 + 1,305 \text{hybrydowe} + 1,191 \text{przełożony} + ,400 \text{miejsca pracy} + ,019 \text{kraj} + \varepsilon_i$$

	B	Błąd standardowy	Wald	df	Istotność	Exp(B)
Miejsca_pracy	,400	,221	3,270	1	,071	1,492
Hybrydowe	1,305	,212	38,077	1	,000	3,688
Przełożonego	1,191	,233	26,123	1	,000	3,290
Kraj(1)	,019	,246	,006	1	,939	1,019
Stała	-8,899	1,015	76,918	1	,000	,000

Gdy analizujemy oba badane kraje łącznie, najsilniej na zwiększenie satysfakcji z pracy wpływają zmienne hybrydowe oraz zależne od przełożonego, gdyż mają podobną siłę oddziaływania. Model nie pokazał jednakże istotnej różnicy w prawdopodobieństwie deklarowania satysfakcji z pracy między polskimi a włoskimi respondentami (zmienna „kraj”). Zmienne zależne od przełożonego wpływają zarówno na prawdopodobieństwo bycia usatysfakcjonowanym z pracy w Polsce, jak i we Włoszech, jednak bardziej istotny jest ten czynnik dla pracowników z włoskiej Lombardii.

5. Podsumowanie

Została udowodniona empirycznie następująca zależność, że determinanty zależne od przełożonego wywierają większy wpływ na satysfakcję z pracy niż determinanty zależne od miejsca pracy zarówno w polskich, jak i włoskich małych i średnich przedsiębiorstwach. Jednakże warto zauważyć, że relacja ta została udowodniona w modelu dla obu krajów łącznie. Model wykazał w tym przypadku także brak istotnej różnicy deklarowanej satysfakcji z pracy pod względem kraju. Dla osobno analizowanych danych dla Polski i Włoch wyniki wyszły nieco odmienne, co może wynikać z liczebności poszczególnych grup odpowiedzi, wpływu czynników objaśniających nieuwzględnionych w modelu oraz braków odpowiedzi różnych w różnych krajach. Przy tym znaki oszacowanych parametrów, mówiące o kierunku wpływu na zmienną objaśnianą, są takie same w obu krajach, różnice istnieją w tym, które wyniki są istotne statystycznie.

W oddzielnych modelach dla każdego kraju została wykazana różnica, że w województwie mazowieckim w głównej mierze na satysfakcję z pracy wpływają zmienne zależne od miejsca pracy i hybrydowe, a w Lombardii zmienne zależne od przełożonego oraz hybrydowe, co wykazuje kolejną prawidłowość, że większe znaczenie na satysfakcję z pracy mają determinanty zależne od przełożonego we włoskich małych i średnich przedsiębiorstwach niż w polskich. Ponadto wykazano, że im większy wpływ na satysfakcję z pracy odgrywają determinanty zależne od przełożonego, tym pracownicy deklarują wyższą satysfakcję z pracy.

Wyniki badania przedstawione w niniejszym artykule stanowią bezpośrednie wskazanie dla przełożonych, która grupa zmiennych najbardziej wpływa na satysfakcję z pracy. Bez względu na różnice kulturowe, wydaje się zasadne stwierdzenie, że poprzez właściwe działania zarządzających można sprawić, że praca stanie się interesująca dla pracownika i spowoduje wykonywanie przez pracownika pracy z pasją, co jest najsilniej skorelowanym czynnikiem wobec satysfakcji z pracy w Polsce¹⁷. Wobec tego, podejmując odpowiednie decyzje w zakresie przydziału pracy, przełożeni mogą mieć usatysfakcjonowanych pracowników chcących pozostać w danym miejscu pracy tak długo, jak to możliwe, bo naprawdę lubią swoją pracę i realizują się w niej. Ludzie, którzy mają sprzyjające środowisko pracy, są z niej usatysfakcjonowani, otrzymują uznanie dla swoich pomysłów i generują nowe pomysły. Jak pokazały wyniki autorskiego badania, to zmienne zależne od przełożonych oraz hybrydowe najsilniej wpływają na satysfakcję z pracy swoich pracowników. Przełożeni – poświęcając im czas, dyskutując z nimi ich pomysły i okazując należyte zrozumienie – mogą wiele zdziałać. Podobnie wpływając na

¹⁷ Według wyników uzyskanych na podstawie przeprowadzonego autorskiego badania empirycznego.

zmienne hybrydowe pozytywnie wpływają na deklarowaną satysfakcję z pracy pracowników.

Wśród czynników, które są wśród polskich pracowników najbardziej skorelowane z satysfakcją pracy, najwyższe pozytywne korelacje uzyskały w badaniu: wykonywanie pracy z pasją, czy praca jest interesująca, zróżnicowany zakres wykonywanej pracy oraz możliwości awansu i rozwoju zawodowego. Z kolei wśród włoskich respondentów w pierwszej piątce znajdują się: otrzymywane uznanie za wykonywaną pracę, wrażliwość przełożonego na potrzeby zawodowe, zróżnicowany zakres wykonywanej pracy, dostępność czasowa przełożonego i satysfakcja z życia. Zarówno w Polsce, jak i we Włoszech bardzo małe znaczenie dla satysfakcji z pracy odgrywa fakt, czy dana praca jest absorbująca, jak również bliskość miejsca zamieszkania od miejsca pracy oraz stopień stresu w pracy. Na tej podstawie główną rekomendacją jest ukazanie konieczności takiego kształtowania treści pracy, aby poprzez swoją różnorodność była interesująca. Może to być droga do tego, aby pracownik działał w pracy z pasją. Wzbogacenie pracy stwarza szansę pełniejszego wykorzystania wiedzy pracowników oraz zaspokojenia ich potrzeb. W dzisiejszych realiach można je wykorzystać jako motywy działania, które stanowią narzędzia pobudzające aktywność człowieka w pracy¹⁸. Należy zwrócić uwagę na dopasowanie kształtowanej ścieżki kariery oraz rozwoju zawodowego do indywidualnych potrzeb i predyspozycji każdego z pracowników.

Innowacyjność to jeden z najistotniejszych przejawów przedsiębiorczości, a innowacje to warunek przetrwania oraz rozwoju sektora MSP¹⁹. Bogate źródło wzrostu innowacyjności stanowi zwrócenie uwagi na pozyskanie i rozwój talentów, zwłaszcza tych twórczych i kreatywnych²⁰. Wiele innowacyjnych pomysłów tkwi w pracownikach, tylko trzeba z nimi rozmawiać, pomagać w rozwiązywaniu pojawiających się problemów i umożliwiać ich realizację. Zatem, odpowiednie działania przełożonego oraz warunki oferowane przez miejsce pracy, zgodne ze znajomością struktury czynników kształtujących satysfakcję z pracy oraz postaw wobec miejsca pracy i ich wzajemnych relacji, pozytywnie wpływają na kształtowanie kapitału ludzkiego, osiąganie przez firmy trwałych przewag konkurencyjnych, rozwój lokalny i globalny takiej firmy.

¹⁸ Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności*, wyd. II, Agencja Wydawnicza Palcet, Warszawa 2001, s. 50.

¹⁹ K. Safin (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2008, s. 50.

²⁰ K. Kwiecień, *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, w: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Wydawnictwo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 163. Talent to każdy pracownik zatrudniony w firmie, ponieważ ma on określone kompetencje (talenty) ważne z punktu widzenia organizacji, które zasługują na wsparcie w rozwoju, a kryterium wyjątkowości nie pozwala porównywać wagi daru.

6. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Depedri S., Tortia E., Carpita M., Incentives, Job Satisfaction and Performances: Empirical Evidence In Social Italian Enterprises, Wydawnictwo Università degli Studi di Trento, Facoltà d'Economia, Trento 2008.
2. Greene W., Econometric Analysis, wyd. IV, Wydawnictwo Prentice Hall International, New Jersey 2000.
3. Hackman J. R., Oldman G. R., Motivation through the design of work: Test of a theory, „Organizational Behavior and Human Performance”, 1976, Vol. 16, Nr 2.
4. Heskett J. L., Earl Sasser W., Schlesinger L. A. Jr., The Service Profit Chain How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value, The Free Press, New York 1997.
5. Jasiński Z. (red.), *Ekonomika i Organizacja Pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1992.
6. Jasiński Z. (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności*, wyd. II, Agencja Wydawnicza Palcet, Warszawa 2001.
7. Juchnowicz M., *Jak oceniać pracę? Wartościowanie stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
8. Juchnowicz M., *Strategia personalna firmy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000.
9. Kwiecień K., *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, w: S. Borkowska red., *Zarządzanie talentami*, Wydawnictwo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
10. Nęcka M., *Twórczość*, w: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
11. Raporto Job satisfaction La motivazione sul lavoro nelle aziende italiane 2007, Wydawnictwo OD&M Organization Design & Management, Milano 2008.
12. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. II, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
13. Rowden R. W., *The relationship between workplace learning and job satisfaction in US small midsize businesses*.
14. Safin K. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2008.
15. Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z., *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
16. Strużycki M. (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w świetle strategii lizbońskiej*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.

17. Strużycki M. (red.), Podstawy zarządzania, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
18. Wojtczuk-Turek A., Zaangażowanie jako istotny wymiar postawy pracownika wobec pracy, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 2009, Nr 10.

Materialy internetowe:

1. <http://www.competitiveskills.pl/aktualnosc/satysfakcja-i-zaangazowanie-pracownikow-zrodlem-sukcesu-firmy-model-hesketta-39.html>

Analiza porównawcza wydajności pracy i płac w podziale na sektory gospodarcze w nowych i starych krajach Unii Europejskiej

1. Wprowadzenie

Analiza dotyczy problematyki relacji płac w poszczególnych sektorach gospodarki w odniesieniu do wytworzonej w nich wartości dodanej w nowych i starych krajach członkowskich Unii Europejskiej. Ostatnio zwraca się szczególną uwagę na wynagradzanie za pracę, jako jeden z głównych wyznaczników konkurencyjności gospodarek i czynnik mający wpływ na ich równowagę zewnętrzną, a także zrównoważony rozwój. W literaturze znajdujemy coraz więcej opracowań poruszających problem kształtowania się wynagrodzeń w poszczególnych krajach¹, jednak rzadziej spotyka się analizy wynagrodzeń w podziale na poszczególne sektory gospodarki. Dokumenty Komisji Europejskiej dotyczące koordynacji polityk konkurencyjności, jak np.: niemiecko-francuska propozycja w postaci Paktu dla Euro 2011 (inaczej Paktu na rzecz Konkurencyjności, Paktu euro plus), UE2020, Semestr Europejski, Zintegrowany pakiet wytycznych dla Wzrostu i Zatrudnienia (ang. *Integrated Guidelines for Growth and Jobs*), Pakt Stabilności i Rozwoju, Ramy dla Nowego Nadzoru Makroekonomicznego (ang. *new macro-economic surveillance framework*), skupiają się bezpośrednio lub pośrednio na polityce zatrudnienia i/lub również wynagrodzeń oraz bezrobocia.

Głównym kierunkiem zmian poruszanych w Pakcie dla Euro, zaostrzającym wymogi Paktu Stabilności i Rozwoju, ma być wprowadzenie mechanizmu nadzoru, w szczególności dla państw strefy euro, które utraciły swą konkurencyjność²,

¹ Problematyka ta jest istotna nie tylko ze względu na rozszerzenie Unii Europejskiej o biedniejsze kraje Europy Środkowo-Wschodniej, które konkurują ze starymi m.in. poprzez niższe koszty pracy, ale także ze względu na obserwowany dynamiczny wzrost gospodarek azjatyckich oraz ich odmienną od europejskiej politykę gospodarczą/politykę transformacji. W USA toczyła się ogromna debata, czy za tzw. ubożenie klasy średniej – czyli spadek wynagrodzeń realnych dużej części społeczeństwa w USA, odpowiada wzrost postępu technologicznego, czy handel z krajami o niskich płacach (por. np.: P. Krugman, *Technology, Trade, and Factor Prices*, NBER Working Paper Series, Working Paper 5355, November 1995; E. Leamer, *Trade, Wages, and Revolving Door Ideas*, NBER Working Paper, 1994). Autorka nie będzie w niniejszej analizie poruszała problemu wymiany międzynarodowej.

² Poza wspieraniem konkurencyjności, główne cele Paktu to wspieranie zatrudnienia, dalsze przyczynianie się do stabilności finansów publicznych i wzmacnianie stabilności finansowej. Co roku

co może zagrozić stabilności finansowej strefy euro. Jednym z trzech ilościowych wskaźników, które są decydujące dla konkurencyjności gospodarek narodowych Wspólnoty, jest wskaźnik mierzący konkurencyjność cenową (np. stabilność realnych jednostkowych kosztów pracy względem zmian wydajności w poszczególnych gospodarkach), porównywany do *benchmarku* Wspólnoty. W przypadku każdego kraju realne jednostkowe koszty pracy będą oceniane w odniesieniu do gospodarki jako całości, a także w odniesieniu do każdego głównego sektora (produkcja, usługi, jak również w podziale na sektory dóbr handlowych i niehandlowych). Nadzór i pomoc Komisji Europejskiej (jeśli zajdzie taka potrzeba wraz ze wsparciem Europejskiego Banku Centralnego i Rady Europejskiej ds. Ryzyka Systematycznego) ma prowadzić do zmniejszenia nierównowag makroekonomicznych w Unii Europejskiej, a jednym z proponowanych rozwiązań w zakresie polityki gospodarczej mają być zmiany w zakresie ustalania wynagrodzeń, stopnia centralizacji w procesie negocjacji płacowych, a także mechanizmów indeksacji płac, np. jej zniesienie³, oraz dopilnowanie, by porozumienia płacowe w sektorze publicznym wspierały działania na rzecz konkurencyjności w sektorze prywatnym. Ma to nastąpić w ciągu 12 miesięcy od podpisania porozumienia⁴.

Ogólnoświatowa tendencja obserwowana od kilkudziesięciu lat, polegająca na zmniejszaniu znaczenia kosztów pracy w tworzeniu PKB, według wielu badaczy nie wynika głównie z powodu deregulacji rynków pracy, zmian polityk gospodarczych państw czy zmian siły przetargowej pracodawców i pracobiorców, ale z przyspieszonego postępu technologicznego, który spowodował przyspieszenie wzrostu wydajności pracy. Ponadto, według tego poglądu, zmiany struktury sektorowej gospodarek łączyły się ze zmianami technologicznymi, faworyzującymi dobra inwestycyjne. Po 1990 roku w krajach Unii Europejskiej udział wynagrodzenia czynnika pracy w PKB zaczął stopniowo spadać, a równocześnie zaczął rosnąć

każdy szef państwa lub rządu będzie podejmować konkretne zobowiązania krajowe. Podejmując takie zobowiązania: *państwa członkowskie będą brać pod uwagę stosowane w Europie i w odniesieniu do innych strategicznych partnerów sprawdzone wzorce i poziomy referencyjne ustalone w odniesieniu do podmiotów osiągających najlepsze wyniki*. Jednocześnie Pakt będzie w pełni respektował integralność jednolitego rynku. European Council, 24/25 March 2011, conclusions, European Council, EUCO 10/1/11 REV 1, Brussels, 20 April 2011, www.europa.eu [dostęp: 11 lipca 2011 r.].

³ Indeksacja płac to proces dopasowania płac, by zrównoważyć inflację, która zmniejsza wartość pieniądza w czasie. Zniesienie indeksacji oznaczałoby obniżenie płac realnych i wzrost konkurencyjności krajów, ponieważ zatrudnianie stałoby się tańsze. Ten cel Paktu budził duże kontrowersje wśród niektórych rządów państw (np. belgijskiego), ponieważ jego realizacja oznaczałaby zmniejszenie siły nabywczej ludności.

⁴ Pakt euro plus podpisało 24 marca 2011 roku 17 państw strefy euro plus Polska, Bułgaria, Dania, Łotwa, Litwa, Rumunia. Pozostali członkowie UE, którzy (obecnie) nie uczestniczą w porozumieniu, to: Czechy, Węgry, Szwecja i Wielka Brytania mogą do niego przystąpić na zasadzie dobrowolności, European Council, 24/25 March 2011, conclusions, European Council, EUCO 10/1/11 REV 1, Brussels, 20 April 2011, www.europa.eu [dostęp: 11 lipca 2011 r.].

udział w tworzeniu PKB sektorów wysokiej technologii o charakterze eksportowym oraz sektorów wykorzystujących w szerokim zakresie technologie komputerowe i telekomunikacyjne jako „technologie ogólnego zastosowania”. Inni autorzy, wiążą spadek udziału płac w tworzeniu PKB m.in. z: postępami globalizacji, wzrostem *offshoringu*⁵, przyśpieszeniem integracji międzynarodowej, a także zmianami cen surowców naturalnych⁶. Szczegółowa analiza wpływu tych czynników na udział płac w PKB wykracza poza zakres niniejszego opracowania, które ma za zadanie przede wszystkim pokazać tendencje w kształtowaniu się płac i produktywności w poszczególnych sektorach oraz różnice pomiędzy nowymi i starymi krajami UE w tej dziedzinie.

Zagadnienie wynagradzania czynników produkcji (jak kapitał i praca) nie jest nowe i stanowi jedno z kluczowych tematów literatury ekonomicznej, z którym łączą się takie kwestie, jak rozwarstwienie dochodowe ludności danego kraju, sprawiedliwość społeczna, czy też efektywność i międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Zgodnie z teorią ekonomii wzrost płac w poszczególnych sektorach gospodarki powinien odzwierciedlać wzrost produktywności w tych sektorach tak, by społeczeństwo mogło korzystać z owoców wzrostu gospodarczego⁷. Ponadto nie można zapominać, że według wielu ekonomistów to właśnie wzrost płac (który napędza wzmocniony popyt wewnętrzny) jest główną przyczyną wzrostu inflacji.

W niemal wszystkich krajach Unii Europejskiej można zaobserwować jednak tendencję do wyższego wzrostu wynagrodzeń w sektorze usług (biznesu) i ograniczony ich wzrost w sektorze przemysłowym, przy czym zmiany płac nie idą w parze ze wzrostem produktywności w tych sektorach, bowiem usługi charakteryzują się zazwyczaj niższym wzrostem produktywności.

Dysproporcje pomiędzy względnym wzrostem wynagrodzeń w przemyśle i usługach są zwłaszcza widoczne w nowych krajach UE, choć zarówno wzrost produktywności pracy, jak i płac w obu sektorach jest wyższy niż w starych krajach Wspólnoty, ponieważ kraje te rozwijają się szybciej. Taki stan rzeczy prowadzi do innej struktury wynagrodzeń według branż⁸ i większego zróżnicowania dochodów ludności (zwłaszcza, jeśli porównamy względne wynagrodzenia w przemyśle i usługach) w nowych i starych krajach Unii Europejskiej.

⁵ Ang. *Offshoring* – przeniesienie wybranych procesów biznesowych przedsiębiorstwa poza granicę kraju. Dotyczy to takich procesów, jak produkcja, usługi lub zamówienia. Przeniesienie może nastąpić w ramach jednego przedsiębiorstwa lub różnych przedsiębiorstw.

⁶ J. Growiec, Relacja płac do wydajności pracy w Polsce: ujęcie sektorowe, „Bank i Kredyt” 40 (5), 2009, s. 61–88.

⁷ Wielu ekonomistów i socjologów uważa ponadto, że „nadmierne” rozwarstwienie dochodów ludności szkodzi zrównoważonemu wzrostowi gospodarczemu i spójności społecznej (ang. *social coherence*).

⁸ Określę sektor i branża używam tu zamiennie.

Niskie płace i wysokie zyski z zainwestowanego kapitału w nowych krajach UE są jednym z głównych czynników, które czynią je atrakcyjnymi w porównaniu ze starymi krajami Wspólnoty. Nowe kraje członkowskie nie są jednak grupą homogeniczną, każdy z nich prowadzi inną politykę gospodarczą oraz funkcjonuje w innych warunkach, na które wpływ ma różny poziom rozwoju gospodarczego, wielkość gospodarki (ryнку wewnętrznego) i jej struktura (w małych krajach przemysł ma mniejsze znaczenie niż w większych i z racji swej otwartości są one bardziej podatne na szoki zewnętrzne), sąsiedztwo innych gospodarek, mogących stanowić np. rynek zbytu, a także znaczenie w strukturach decyzyjnych UE.

W teorii ekonomii przyjmuje się, że najbardziej konkurencyjne międzynarodowo kraje to takie, które mają niskie wskaźniki kosztów pracy i wysokie wskaźniki wynagrodzenia kapitału, przy wysokich wskaźnikach wzrostu produktywności. Jak już wspomniano, płace są tylko jedną z determinant wzrostu inflacji, a ich kształtowanie się w gospodarce ma znaczenie dla poziomu życia gospodarstw domowych i rozwoju społeczeństw w Europie. Powinny więc „iść w parze” ze wzrostem produktywności.

2. Koszty/dochody z pracy

W literaturze ekonomicznej omawianych jest wiele miar służących pokazaniu zmian kosztów pracy w relacji do wydajności pracy. Zaliczamy do nich m.in.: (nominalny) jednostkowy koszt pracy (ang. *nominal unit labour cost* – ULC⁹), realny jednostkowy koszt pracy (ang. *real unit labour cost* – rULC)¹⁰, udział dochodów z pracy w PKB (ang. *labour income share*), nominalny i realny koszt pracy (ang. *nominal and real total labour cost*).

Jednostkowy koszt pracy (ang. *Unit Labour Cost* – ULC), obliczamy według wzoru:

$$ULC = \frac{\text{wynagrodzenia zatrudnionych w cenach bieżących}}{\text{liczba zatrudnionych}} \setminus \frac{\text{realne PKB}}{\text{liczba zatrudnionych i samozatrudnionych}}$$

Jednostkowy koszt pracy (ULC) definiujemy więc jako stosunek nominalnej płacy na zatrudnionego do realnego PKB lub WDB¹¹ na zatrudnienie (zatrudnieni

⁹ Jeśli w literaturze mowa jest o jednostkowym koszcie pracy, to autor ma na myśli nominalny jednostkowy koszt pracy.

¹⁰ Wskaźnik strukturalny, wymieniony w strategii Lizbońskiej.

¹¹ Wartość dodana brutto (WDB) (ang. *gross value added* – GVA) to PKB pomniejszony o podatki, plus subsydia na produkty. Inaczej mówiąc WDB (GVA) jest to produkcja globalna minus konsumpcja

i samozatrudnieni). Innymi słowy, ULC mierzy nominalny koszt pracy skorygowany o produktywność, w odróżnieniu od realnego kosztu pracy (rULC), który mierzy nominalne płace skorygowane o inflację.

Należy zwrócić uwagę, że licznik to wynagrodzenia na zatrudnionego (ang. *employee*), a mianownik to PKB lub WDB na pracujących (zatrudnieni i samozatrudnieni) (ang. *employment*). ULC zazwyczaj przedstawiane jest jako indeks z rokiem bazowym, np. 2000 = 100.

Jednostkowy koszt pracy pokazuje wewnętrzną (kosztową) presję inflacyjną danego kraju. Jeśli ULC rośnie, oznacza to, że płace nominalne rosną bardziej niż produktywność. Jeśli tak się dzieje, wzrasta ryzyko, że ceny mogą wzrosnąć, by przywrócić równowagę pomiędzy kosztami płac i produkcji.

Nominalny jednostkowy koszt pracy jest podstawą do oceny międzynarodowej konkurencyjności kosztowej i cenowej poszczególnego kraju lub regionu na tle innych krajów, regionów. W szczególności stosujemy go jako deflator do obliczenia realnego efektywnego kursu walutowego (ang. *real effective exchange rate* – REER) dla danego kraju.

Realny jednostkowy koszt pracy (ang. *Real Unit Labour Cost* – rULC), obliczamy według wzoru (zależności):

$$rULC = \frac{ULC}{\text{deflator PKB}}$$

$$= \frac{\text{wynagrodzenia zatrudnionych w cenach bieżących}}{\text{liczba zatrudnionych}} \cdot \frac{\text{realne PKB}}{\text{liczba zatrudnionych i samozatrudnionych}} \times \text{deflator PKB}$$

$$= \frac{\text{wynagrodzenie zatrudnionych w cenach bieżących}}{\text{nominalne PKB}} \times \frac{\text{liczba zatrudnionych i samozatrudnionych}}{\text{liczba zatrudnionych}}$$

= skorygowany udział dochodów z pracy w PKB

rULC pokazuje wynagrodzenie (na zatrudnionego w cenach bieżących) i produktywność (PKB w cenach bieżących na pracującego (łącznie z samozatrudnionymi)), wskazując, w jaki sposób wynagrodzenie za pracę jest związane z produktywnością pracy. Innymi słowy, obrazuje związek pomiędzy tym, ile pracownik „zarabia” a wartością, jaką on wytwarza poprzez swoją pracę. Stopa wzrostu rULC pokazuje dynamikę udziału czynnika produkcji, jakim jest praca

pośrednia w cenach nabywcy. Dane o WDB (GVA) są dostępne w podziale na sektory i są liczone przed odliczeniem amortyzacji kapitału trwałego.

w wytworzonej wartości produkcji. Należy zwrócić uwagę, że wielkość w liczniku (wynagrodzenia) odnosi się tylko do zatrudnionych, a w mianowniku (PKB) do ogółu pracujących, łącznie z samozatrudnionymi¹². Wskaźnik korygujący (liczba zatrudnionych/liczba zatrudnionych i samozatrudnionych) jest stosowany, jeśli nie ma w statystykach danych dotyczących wynagrodzeń samozatrudnionych. Ogólnie stosowaną praktyką w takim przypadku jest przyjęcie założenia, że płace zatrudnionych i samozatrudnionych są takie same i odpowiednie dopasowanie udziału wynagrodzeń.

Realny jednostkowy koszt pracy pokazuje więc zmiany w udziale wynagrodzeń zatrudnionych i samozatrudnionych (lub udziału „kosztów” pracy zatrudnionych i samozatrudnionych) w PKB w czasie.

Wskaźnikiem zbliżonym do realnego jednostkowego kosztu pracy jest **udział dochodów z pracy w PKB**, stanowiący część składową rachunku tworzenia dochodów (ang. *distribution of income*):

PKB = wynagrodzenie zatrudnionych + nadwyżka operacyjna brutto i dochód właściciela + podatki związane z produkcją i importem minus dotacje na produkty
stąd:

udział dochodów z pracy w PKB = dochody zatrudnionych w cenach bieżących/
PKB nominalne

Jest to więc nieskorygowany realny jednostkowy koszt pracy.

2.1. Analiza empiryczna

Omówimy tu udział i zmianę wynagrodzeń czynników produkcji w postaci pracy oraz kapitału i podatków w krajach europejskich (rachunek tworzenia dochodów). Dokonano obliczeń wskaźników korelacji liniowej Pearsona, granicznych poziomów istotności i współczynników determinacji R^2 na podstawie danych rocznych Eurostatu (zawartych w tabeli 1) dla 30 krajów europejskich¹³. Następnie pokażemy kształtowanie się nominalnych i realnych jednostkowych kosztów pracy oraz udziału wynagrodzenia za pracę w poszczególnych gospodarkach. Analiza dotyczy okresu 2000–2010.

Kraje europejskie są grupą heterogeniczną, jeśli chodzi o zmiany udziału dochodów z pracy w tworzeniu PKB. W jednych udział wynagrodzenia za pracę rośnie, zaś wynagrodzenie kapitału maleje, w innych zachodzi sytuacja odwrotna

¹² Eurostat.

¹³ Albo 29 lub 28 krajów, w zależności od dostępności danych.

i to bez względu na poziom rozwoju kraju (zmiana udziału dochodów z pracy w PKB nie zależy od tego, czy kraj jest nowym czy starym członkiem UE)¹⁴ oraz bez względu na wzrost gospodarczy. Korelacja pomiędzy wzrostem wartości dodanej brutto (WDB) a wzrostem/spadkiem udziału płac w PKB w 28 krajach europejskich, mierzona współczynnikiem korelacji liniowej Pearsona, jest bowiem ujemna i bardzo niska: $-0,12$, test t -studenta wskazuje, że jest ona nieistotna (graniczny poziom istotności p to $0,24$), co więcej dopasowanie modelu do danych regresji liniowej, mierzone współczynnikiem determinacji R^2 , to tylko około $1,5\%$.

Znaczenie dla kształtowania się udziału płac ma natomiast początkowy poziom udziału wynagrodzeń w tworzeniu PKB. Im jest on wyższy, tym spadek (wzrost) tego udziału jest większy (mniejszy), bowiem korelacja wysokości tego wskaźnika z jego wzrostami była ujemna i wyniosła $-0,41$, ponadto okazała się istotna (graniczny poziom istotności p to $0,02$), a dopasowanie modelu regresji liniowej do danych empirycznych, mierzone współczynnikiem R^2 , wyniosło 17% .

Okazuje się, że początkowy poziom udziału wynagrodzenia pracy w tworzeniu PKB ma statystycznie większy wpływ na wzrost wartości dodanej brutto, ponieważ współczynnik korelacji liniowej Pearsona dla tych zmiennych wynosi $-0,54$ i jest istotny (otrzymujemy dobry: bardzo niski graniczny poziom istotności p równy $4,82E-19$), co oznacza, że im mamy niższy początkowy udział wynagrodzeń w tworzeniu PKB, tym obserwujemy wyższy wzrost wartości dodanej brutto. Dopasowanie modelu do danych empirycznych jest stosunkowo wysokie, bowiem R^2 wynosi 30% . Rozpatrując podgrupy analizowanych krajów europejskich, okazuje się, że korelacja jest istotna dla grupy NK10¹⁵ (wzrasta ona do $0,70$, p jest równe zaledwie $4,77E-08$, a dopasowanie modelu do 49%), jak również dla grupy KE18¹⁶.

¹⁴ W piętnastu na trzydzieści krajów europejskich zmniejszył się udział wynagrodzeń w PKB średnio o $-1,8$ pkt proc., w pozostałych 15 wzrósł średnio o $2,6$ pkt proc. W najbiedniejszych krajach UE, tzn. w krajach bałtyckich oraz w Czechach i Cyprze, udział wynagrodzeń wzrósł o około $2,4$ – $3,6$ pkt proc., a w Polsce i na Słowacji spadł o około $2,1$ – $2,9$ pkt proc., w Rumunii, Bułgarii i na Węgrzech zmienił się zaś o mniej niż 1 pkt proc. W średnio zamożnych krajach UE, tzn. Portugalii, Grecji, Włoszech, Irlandii i Słowenii, udział wynagrodzeń w PKB wzrósł o $1,8$ – $4,9$ pkt proc., w Hiszpanii lekko spadł o $1,3$ pkt proc. W Niemczech udział wynagrodzeń w PKB spadł aż o około $3,1$ pkt proc., w odróżnieniu od Francji, w której wzrósł on o około $0,9$ pkt proc. (por. tabela 1). W późniejszej części analizy wyjaśniłam, że wpływ na wzrost udziału wynagrodzeń w PKB i ogólny wzrost realnych jednostkowych kosztów pracy mogła mieć też zmiana sektorowa gospodarek oraz ich struktura, a nie tylko siła przetargowa związków zawodowych (tej ostatniej kwestii nie będę rozwijała w analizie).

¹⁵ Oznaczenia NK10 używam dla 10 (lub NK9 dla 9) nowych (biedniejszych) krajów członkowskich UE: Polski, Rumunii, Bułgarii, Węgier, Słowacji, Czech, Litwy, Łotwy Estonii, Cypru i Malty, jeśli są dostępne dla niej dostępne dane, wtedy używam oznaczenia NK11 (por. tabele 1, 2, 3).

¹⁶ Choć korelacja spada wtedy do $-0,05$, p to zaledwie $3,46E-10$, a dopasowanie modelu do zaledwie $0,3\%$. Oznaczenia KE18 (lub KE19) używam dla pozostałych, zamożniejszych krajów europejskich (zawartych w tabelach 1, 2, 3): Luksemburga, Norwegii, Finlandii, Belgii, Francji, Niemiec, Austrii, Szwecji, Wielkiej Brytanii, Danii, Szwajcarii, Grecji, Cypru, Włoch, Hiszpanii, Irlandii, Portugalii, Słowenii oraz Islandii, jeśli są dostępne dla niej dane.

Tabela 1. Rachunek tworzenia dochodów w krajach europejskich w 2010 roku

Kraj/grupa	U/Z	Udział wynagrodzeń w tworzeniu PKB (rosnąco) i jego zmiana w pkt proc.	Udział nadwyżki operacyjnej brutto i dochodu właściciela (gospodarstwa domowego) w tworzeniu PKB i jego zmiana w pkt proc.	Udział podatków związanych z produkcją i importem minus dotacje w tworzeniu PKB i jego zmiana	$\Delta/\delta\Delta$	E		F	G
						Wzrost WDB 2001–2010 i średni roczny wzrost WDB w tym okresie	Miejsce w rankingu pod względem PKB <i>per capita</i> "		
1. UE27	U	49,4	38,8	11,8	Δ	12,57	(23)		(15)
	Z	-0,7	0,8	-0,1	$\delta\Delta$	1,40			
2. Grecja (p)	U	36,3	52,9	10,8	Δ	22,2	13		13
	Z	3,6	-2,2	-1,4	$\delta\Delta$	2,5			
3. Bułgaria	U	36,5	50,6	12,9	Δ	44,2	2		1
	Z	0,2	-0,7	0,5	$\delta\Delta$	4,9			
4. Słowacja	U	37,6	54,7	7,7	Δ	54,7	1		8
	Z	-2,1	3,6	-1,5	$\delta\Delta$	6,1			
5. Polska	U	38,1	48,7	13,2	Δ	42,6	4		5
	Z	-2,9	1,8	1,1	$\delta\Delta$	4,7			
6. Rumunia	U	40,5	47,9	11,6	Δ	42,2	5		2
	Z	-0,6	-0,9	1,6	$\delta\Delta$	4,7			
7. Litwa	U	40,9	48,6	10,5	Δ	43,6	3		4
	Z	2,8	-2,0	-0,8	$\delta\Delta$	4,8			
8. Włochy	U	42,3	44,8	12,9	Δ	0,8	29		17
	Z	2,8	-2,6	-0,2	$\delta\Delta$	0,1			
9. Łotwa	U	42,9	47,7	9,4	Δ	38,0	6		3
	Z	2,7	-0,9	-1,8	$\delta\Delta$	4,2			

cd. tabeli 1

Kraj/grupa	U/Z	Udział wynagrodzeń w tworzeniu PKB (rosnąco) i jego zmiana w pkt proc.	Udział nadwyżki operacyjnej brutto i dochodu właściciela (gospodarstwa domowego) w tworzeniu PKB i jego zmiana w pkt proc.	Udział podatków związanych z produkcją i importem minus dotacje w tworzeniu PKB i jego zmiana	$\Delta/\delta\Delta$	E		F	G
						Wzrost WDB 2001–2010 i średni roczny wzrost WDB w tym okresie	Miejsce w rankingu pod względem wzrostu WDB (1 największy wzrost, 29 najmniejszy wzrost)		
A	B	C	D	E	F	G			
10. Malta	U	43,7	43,5	12,8	Δ	-	-	-	11
	Z	-3,0	1,6	1,4	$\delta\Delta$	-	-	-	
11. Węgry	U	43,8	41,0	15,2	Δ	15,6	19	6	
	Z	-0,8	-0,8	1,6	$\delta\Delta$	1,7			
12. Luksemburg	U	44,1	46,0	9,9	Δ	32,5	9	31	
	Z	-5,2	7,1	-1,9	$\delta\Delta$	3,6			
13. Czechy	U	44,7	46,2	9,1	Δ	36,4	7	10	
	Z	2,4	-3,3	0,9	$\delta\Delta$	4,0			
14. Irlandia	U	44,9	44,3	10,8	Δ	23,9	12	27	
	Z	4,9	-5,3	0,4	$\delta\Delta$	2,7			
15. Cypr	U	45,4	39,8	14,8	Δ	26,9	11	14	
	Z	3,1	-7,0	3,9	$\delta\Delta$	3,0			
16. Norwegia	U	46,2	43,7	10,1	Δ	11,1	24	30	
	Z	2,1	-1,0	-1,1	$\delta\Delta$	1,2			
17. Hiszpania	U	47,9	43,4	8,7	Δ	18,2	15	16	
	Z	-1,3	2,2	-1,0	$\delta\Delta$	2,0			
18. Estonia	U	48,1	39,9	12,0	Δ	34,6	8	7	
	Z	3,6	-4,4	0,8	$\delta\Delta$	3,8			

19. Austria	U	50,3	39,3	10,4	Δ	16,4	17	26
	Z	-0,9	1,9	-1,0	śΔ	1,8		
20. Holandia	U	50,7	38,5	10,8	Δ	13,9	20	28
	Z	-0,1	0,5	-0,4	śΔ	1,5		
21. Niemcy	U	50,9	39,1	10,0	Δ	9,9	26	22
	Z	-3,1	2,3	0,8	śΔ	1,1		
22. Portugalia (p)	U	51,1	37,1	11,8	Δ	6,5	27	9
	Z	1,8	-2,1	0,3	śΔ	0,7		
23. Islandia	U	51,2	35,8	13,0	Δ	-	-	19
	Z	-2,8	3,9	-1,1	śΔ	-		
24. Finlandia	U	51,2	37,2	11,6	Δ	16,1	18	21
	Z	3,5	-3,7	0,2	śΔ	1,8		
25. Belgia	U	51,7	37,6	10,7	Δ	13,2	21	23
	Z	-0,6	1,6	-1,0	śΔ	1,5		
26. Francja	U	53,3	33,8	12,9	Δ	10,2	25	18
	Z	0,9	-0,6	-0,3	śΔ	1,1		
27. Słowenia	U	53,6	34,4	12,0	Δ	27,9	10	12
	Z	1,8	-0,1	-1,7	śΔ	3,1		
28. Szwecja	U	53,6	30,0	16,4	Δ	21,3	14	24
	Z	-2,8	0,9	1,9	śΔ	2,4		
29. Wielka Brytania	U	54,9	32,7	12,4	Δ	12,7	22	20
	Z	-0,3	0,7	-0,4	śΔ	1,4		
30. Dania	U	56,1	30,0	13,9	Δ	4,5	28	25
	Z	2,4	-1,9	-0,5	śΔ	0,5		
31. Szwajcaria	U	62,2	34,5	3,3	Δ	16,5	16	29
	Z	-0,4	0,4	0,0	śΔ	1,8		

cd. tabeli 1

Kraj/grupa	U/Z	Udział wynagrodzeń w tworzeniu PKB (rosnąco) i jego zmiana w pkt proc.	Udział nadwyżki operacyjnej brutto i dochodu właściciela (gospodarstwa domowego) w tworzeniu PKB i jego zmiana w pkt proc.	Udział podatków związanych z produkcją i importem minus dotacje w tworzeniu PKB i jego zmiana	$\Delta/\hat{\Delta}$	Wzrost WDB 2001–2010 i średni roczny wzrost WDB w tym okresie		Miejsce w rankingu pod względem PKB <i>per capita</i> ¹⁾	Miejsce w rankingu pod względem wzrostu WDB (1 największy wzrost, 29 najmniejszy)
						C	D		
32. KE19 średnia zwykła	U	50,1	38,7	11,2	Δ	15,4			
	Z	0,3	0,1	-0,4	$\hat{\Delta}$	1,7			
33. NK11 średnia zwykła	U	41,8	46,5	11,6	Δ	37,9			
	Z	0,6	-0,7	0,2	$\hat{\Delta}$	3,9			
34. UE27 średnia zwykła	U	46,6	41,8	11,7	Δ	23,4			
	Z	0,7	-0,8	0,1	$\hat{\Delta}$	2,6			

Uwaga: U – udział wynagrodzeń za pracę, kapitału i podatków w tworzeniu PKB (%) i jego zmiany (Z) w pkt proc. w stosunku do 2001 roku oraz realny wzrost (Δ) WDB w latach 2001–2010 i średnioroczny ($\hat{\Delta}$) wzrost WDB w tym okresie oraz miejsce kraju w rankingu pod względem wzrostu WDB i wysokości PKB *per capita*.

(p) – dane wstępne bez samozatrudnionych, wynagrodzenia za pracę obejmują także wynagrodzenia w naturze i płatności z tytułu ubezpieczeń społecznych, WDB – wartość dodana brutto, „do rankingu” (kolumna G), został wykorzystany PKB *per capita* w PPS (ang. *Purchasing Power Standards*), czyli „wspólnej walucie”, eliminującej różnice w sile nabywczej pieniądza pomiędzy krajami, NK11 – nowe kraje członkowskie UE (Bułgaria, Słowacja, Polska, Rumunia, Litwa, Łotwa, Węgry, Czechy, Cypr, Estonia i Malta, jeśli są dostępne dla niej dane, KE19 to 19 pozostałych „zamożniejszych” krajów europejskich z tabeli, tj. Luksemburg, Niemcy, Austria, Norwegia, Finlandia, Belgia, Francja, Szwecja, Wielka Brytania, Holandia, Dania, Szwajcaria, Islandia oraz Grecja, Włochy, Hiszpania, Irlandia, Portugalia, Słowenia, UE 27 – 27 krajów Unii Europejskiej).

Źródło: obliczenia własne na podstawie Eurostatu: Compensation of employees (tec00013), Gross operating surplus and mixed income (tec00015), Taxes on production and imports less subsidies (tec00016), w cenach bieżących, ostatnia aktualizacja 8.9.2011; GDP and main components – volumes (nama_gdp_k) w cenach z 2000 r. ostatnia aktualizacja 27 września 2011 r., GDP per capita in Purchasing Power Standards – PPS (EU-27 = 100) (tsieb010), ostatnia aktualizacja 10 grudnia 2011 r.

Podobne, niskie, choć istotne wskaźniki korelacji (bardzo niskie graniczne poziomy istotności p) otrzymaliśmy dla grupy krajów europejskich średniozamożnych i bogatych, przy czym dla tych pierwszych korelacja okazała się lekko dodatnia ($p = 0,003$) i bogatych¹⁷.

W biedniejszych krajach europejskich (nowych krajach członkowskich UE: NK11), a także krajach południa Europy (Grecji, Włoszech, Hiszpanii) i Irlandii, wynagrodzenie czynnika pracy jako udział PKB jest niższe niż w bogatszych krajach Wspólnoty (znajdują się one na górze tabeli 1, kolumny A), co uznawane jest za jeden ze wskaźników czyniących te kraje konkurencyjnymi, pod względem kosztów pracy, w stosunku do zamożniejszych gospodarek kontynentu. Można też spotkać się z ogólnym poglądem, że udział płac w tworzeniu PKB jest w tych pierwszych „trwale” niższy na korzyść udziału „zysków” lub „podatków” (także pośrednich).

Dla 27 krajów UE, w latach 2001–2010 średnia zwykła dla zmiany udziału wynagrodzeń za pracę w tworzeniu PKB wyniosła 0,7 pkt proc., dla zmiany udziału wynagrodzeń kapitału w tworzeniu wyniosła –0,8 pkt proc., zaś dla zmiany udziału podatków w tworzeniu PKB wyniosła 0,1 pkt proc. (por. tabela 1). Według obliczeń Eurostatu, średnie ważone dla UE27 dla tego okresu wyniosły odpowiednio: –0,7%, 0,8% i –0,1%, zaś dla SE17 (strefy euro 17) średnie ważone wyniosły odpowiednio: –0,2%, 0,3% i –0,1%. Średnie te różnią się między sobą, bowiem największą liczbą ludności charakteryzują się kraje z malejącym udziałem wynagrodzeń za pracę i rosnącym udziałem wynagrodzeń kapitału (np. Niemcy, Hiszpania, Wielka Brytania i Polska). 10 lat to jednak zbyt krótko, by można było postawić ogólną hipotezę dotyczącą długookresowego trendu omawianych wskaźników.

Tabela 2 przedstawia indeksy jednostkowych kosztów pracy w 2010 roku (2000 = 100), będące wyznacznikami konkurencyjności danego kraju lub grupy krajów. Im są one niższe, tym konkurencyjność danego kraju/grupy krajów rosła w rozpatrywanym okresie 2000–2010. Jak już wspomniano na wstępie, nominalne jednostkowe koszty pracy są miarą, która pokazuje wewnętrzną (kosztową) presję inflacyjną danego kraju. Jeśli ULC rośnie, oznacza to, że płace nominalne rosą bardziej niż produktywność pracy, co może doprowadzić do wzrostu inflacji. Realny jednostkowy koszt pracy (rULC) pokazuje natomiast udział wynagrodzeń zatrudnionych i samozatrudnionych w tworzeniu PKB, a więc jest zmienną, którą interesuje się przede wszystkim społeczeństwo/grupy społeczne. Największą wewnętrzną (kosztową) presję inflacyjną (ULC) mają kraje biedne (NK11) z wyż-

¹⁷ Do krajów średniozamożnych zaliczam: Grecję, Włochy, Irlandię, Hiszpanię, Portugalię i Słowenię, korelacja była lekko dodatnia: 0,5, $p = 0,003$, dopasowanie modelu: 0,28%. Do grupy krajów bogatych zaliczam: Luksemburg, Norwegię, Austrię, Holandię, Niemcy, Finlandię, Belgię, Francję, Szwecję, Wielką Brytanię, Danię i Szwajcarię, korelacja okazała się lekko ujemna: –0,04, $p = 2,68E-08$, dopasowanie modelu: 0,13%.

szym wzrostem gospodarczym. Nominalny wzrost płac jest w nich dużo wyższy niż wzrost produktywności, co wpływa na pomniejszanie ich międzynarodowej konkurencyjności (cenowej i kosztowej). Równocześnie realne jednostkowe koszty pracy zmniejszają się w nich, jak również w dużych, zamożnych krajach Wspólnoty, np. Niemczech. Korelacja pomiędzy rULC a ULC okazała się istotna i wyniosła $-0,51$, a dopasowanie modelu liniowego do danych empirycznych 26%, co oznacza, że im wyższy nominalny wzrost płac, tym niższy ich realny wzrost, co może być spowodowane w przypadku biednych krajów NK11 m.in. wyższym wzrostem gospodarczym i wyższą inflacją (i być może zbyt niskimi stopami procentowymi). Na tym tle wyróżnia się Polska, która ma relatywnie niski wzrost nominalnych jednostkowych kosztów pracy (ULC) w porównaniu do pozostałych krajów NK11.

Tabela 2. Nominalny i realny jednostkowy koszt pracy w krajach europejskich w 2010 roku (indeksy)

Kraj/wskaźnik	rULC (2000 = 100)	ULC (2000 = 100)	Δ wynagrodzenia w PKB (2001 = 100)
lp	A	B	C
1. Rumunia	76,59	325,99	98,4
2. Polska	86,93	112,76	92,8
3. Węgry	91,44	153,75	98,2
4. Hiszpania	94,36	128,47	97,4
5. Niemcy	94,56	104,23	94,3
6. Litwa	95,28	128,70	107,3
7. Szwecja	97,05	115,56	95,0
8. UE27	97,47	113,21	98,61
9. Austria	97,61	114,98	98,2
10. Cypr	98,14	132,28	107,3
11. Luksemburg	98,22	137,51	89,4
12. Portugalia	98,60	125,52	103,6
13. Łotwa	98,83	185,96	106,7
14. Malta	99,90	131,13	93,6
15. Bułgaria	100,00	172,87	100,5
16. Belgia	100,10	122,48	98,9
17. Holandia	100,68	123,76	99,7
18. Grecja	100,72	136,03	111,0
19. Słowacja	101,15	133,77	94,8
20. Francja	102,41	122,81	101,7
21. Wielka Brytania	102,59	130,14	99,4
22. Włochy	103,44	129,13	107,0
23. Słowenia	104,11	152,22	103,5
24. Dania	104,94	134,39	104,5
25. Norwegia	105,09	154,10	104,8

cd. tabeli 2

Kraj/wskaźnik	rULC (2000 = 100)	ULC (2000 = 100)	Δ wynagrodzenia w PKB (2001 = 100)
lp	A	B	C
26. Estonia	105,61	173,66	108,0
27. Czechy	106,58	127,11	105,7
28. Finlandia	107,40	121,83	107,4
29. Irlandia	110,50	128,64	112,2
30. KE17 średnia	101,32	128,34	101,65
31. NK11 średnia	96,40	161,64	101,20
32. UE27 średnia	99,43	141,57	101,92

Oznaczenia: NK11 – nowe kraje UE (jak w tabeli 1), KE17 – 17 wysoko rozwiniętych krajów europejskich z powyższej tabeli (tj. bez krajów NK11), UE27 – 27 krajów Unii Europejskiej (średnia ważona Eurostatu), średnia: oznacza średnią zwykłą.

Źródło: obliczenia własne na podstawie Eurostatu: Unit labour cost, Real unit Labour cost (nama_aux_ulc), indeksy w cenach z 2005 r., ostatnia aktualizacja 6 grudnia 2011 r.

3. Analiza sektorowa wynagrodzeń, produktywności, zatrudnienia i tworzenia wartości dodanej w nowych i starych krajach UE

Gospodarki europejskie stale ewoluują pod względem swej struktury sektorowej, jeśli chodzi o płace, produktywność pracy, zatrudnienie i tworzenie wartości dodanej brutto.

Przemysł przetwórczy (ang. *manufacturing*)¹⁸ ma coraz mniejsze znaczenie w najbardziej rozwiniętych krajach Europy, co budzi wiele kontrowersji i obaw z tym związanych, jest to bowiem sektor, którego produktywność liczona na pracownika rosła najszybciej w minionej dekadzie. Analizując dane Eurostatu (zawarte w tabeli 3), stwierdzamy, że w latach 2000–2009 w UE27 był to aż kilkudziesięcioprocentowy wzrost wydajności pracy¹⁹ na pracownika, w odróżnieniu od sektora „biznesu”²⁰, w którym wydajność pracy spadła od kilku do kilkudziesięciu procent w omawianym okresie.

¹⁸ W Eurostatie mamy węższą i szerszą klasyfikację przemysłu, oprócz D przemysłu (przetwórczego), zaliczamy do przemysłu C górnictwo i kopalnictwo i E elektryczność, gaz i zaopatrzenie w wodę. W tabeli 3 podano dane dla D przemysłu (przetwórczego), który stanowi ponad 90% udział zatrudnienia sektora C i E przemysłu.

¹⁹ Pojęcia produktywność i wydajność stosuję zamiennie.

²⁰ „Biznesem” nazywam sektor K nieruchomości, wynajem i biznes, na który składają się podsektory: K71 *Renting of machinery and equipment without operator and of personal and household goods*, K72 *Computer and related activities*, K73 *Research and development* i K74 *Other business activities*. Powyżej 70% zatrudnienia w sektorze K przypada na podsektor K74 *Other business activities*. Ścisłej rzecz biorąc jest to 74.1 działalność związana z prawem, księgowością i audytem; konsulting podatkowy; badania rynku i opinii publicznej; konsulting biznesowy i zarządczy, holdingi, 74.2 działalność związana z architekturą i inżynierią i powiązany z nią konsulting techniczny, 74.3 testy i analizy techniczne, 74.4 reklama, 74.5 rekrutacja i „dostarczanie” pracowników, 74.6 działalność związana ze śledztwami i bezpieczeństwem.

Nieomal wszystkie kraje UE odnotowały spadek udziału zatrudnienia w przemyśle przetwórczym, od około 2 pkt proc. do około 5 pkt proc. (również w roboczogodzinach), z wyjątkiem Rumunii i Polski. Średnia zwykła dla UE27 wynosi $-2,8$ pkt proc., a spadek udziału zatrudnienia w przemyśle w Niemczech to około $-2,2$ pkt proc. (również w roboczogodzinach) (zob. tabela 3).

Dokonując analizy danych z tabeli 3 stwierdzamy, że w przypadku sektora „biznesu” w większości krajów europejskich nastąpił spadek wydajności pracy, choć w części z nich mieliśmy jej wzrost. W związku z tym można podzielić je na następujące grupy krajów, ze względu na zmianę wydajności pracy w tym sektorze:

- kraje o relatywnie wysokim wzroście produktywności pracy (od $2,2\%$ do $8,7\%$): Polska, Luksemburg, Francja, Rumunia i Estonia,
- kraje o średnim spadku produktywności pracy (od $-3,8\%$ do $-6,2\%$): Belgia, Holandia, Cypr, Austria, Niemcy,
- kraje o dużym spadku produktywności pracy (od $-8,1\%$ do $-15,8\%$): Szwecja, Węgry, Czechy, Słowacja, Norwegia, Finlandia, Dania, Hiszpania, Włochy,
- kraje o bardzo dużym spadku produktywności pracy (od $-22,9\%$ do $-39,5\%$): Litwa, Słowenia i Grecja.

Należy też zaznaczyć, że zmiana produktywności na godzinę w sektorze „biznesu” idzie zazwyczaj w parze z jej zmianą na pracownika (zgodnie z danymi z 17 krajów europejskich – por. tabela 3). W przypadku Polski relacja ta nie jest jednak zachowana, odnotowała ona bowiem wzrost wydajności pracy na pracownika w wysokości $7,6\%$ i jej spadek na roboczogodzinę aż o $17,9\%$ ²¹, co może być spowodowane np. spadkiem zatrudnienia, przy jednoczesnym wzroście liczby przepracowanych roboczogodzin. Kolejnym wyjątkiem są Czechy, w których nastąpił spadek wydajności pracy na pracownika o $9,6\%$ i jej wzrost na roboczogodzinę o $1,8\%$, oraz Cypr, w którym nastąpił spadek produktywności pracy na pracownika o $5,1\%$ i jej wzrost na roboczogodzinę o $4,7\%$, co może świadczyć o wzroście zatrudnienia lub pozostawieniu go na niezmiennym poziomie, przy jednoczesnym spadku przepracowanej liczby roboczogodzin. Wart podkreślenia jest również dużo wyższy wzrost wydajności pracy na roboczogodzinę niż na pracownika w Rumunii (odpowiednio: $6,3\%$ i $2,2\%$) (por. tabela 3).

Należy zauważyć, że w przypadku przemysłu przetwórczego nieomal żaden z krajów europejskich nie odnotował spadku wydajności pracy na pracownika i na

²¹ Wprawdzie produktywność na godzinę dla Polski była liczona dla okresu 2001–2009 w wyniku braku danych, ale podobną tendencję mamy dla lat 2000–2009 dla sektora „finansów” i „biznesu” (J i K) liczonego razem (odpowiednio: $7,3$ i $-3,1$), co ciekawe, dla samego sektora J odnotowano około 30% wzrost produktywności na godzinę w okresie 2001–2009 (sektorem „finansów” nazywam sektor J pośrednictwo finansowe, na który składa się działalność banków i innych instytucji finansowych. Określam go też w dalszej części analizy mianem sektora „instytucji finansowych”), Eurostat.

roboczogodzinę (z wyjątkiem Włoch, Cypru i Luksemburga) i, jak już wspomniano, są to wysokie wzrosty wydajności, rzędu kilkudziesięciu procent, przy ubywających miejscach pracy w tym sektorze. Co więcej, jeśli rozpatrywalibyśmy szerszy sektor przemysłu, to Niemcy w 2009 roku (a tym samym cała UE27) miałyby wzrost wydajności pracy w przemyśle rzędu 2,7%, a nie 1,1%, co było spowodowane dużym wzrostem produktywności pracy w podsektorze elektryczności, gazu i zaopatrzenia w wodę (sektor E). Warto jednak podkreślić, że wzrost wydajności pracy na roboczogodzinę okazuje się dla wąsko i szeroko rozumianego przemysłu w Niemczech rzędu kilkunastu procent. Obliczono dodatkowo wzrost wydajności pracy w przemyśle w gospodarkach europejskich w 2010 roku w porównaniu do 2000 roku i okazuje się, że wyniósł on w Niemczech (na pracownika) aż 15,3% (głównie za sprawą wzrostu wydajności w przemyśle przetwórczym i 20,4% na roboczogodzinę, a pozostałe gospodarki Wspólnoty odnotowały także duży, kilkudziesięcioprocentowy wzrost produktywności w przemyśle w 2010 roku, z wyjątkiem Luksemburga, Włoch i Norwegii, których gospodarki charakteryzowały się kilkuprocentowym spadkiem wydajności, oraz Grecji i Cypru, mających zaledwie kilkuprocentowy wzrost wydajności w rozpatrywanym okresie²².

W Eurostacie sektor „biznesu” jest łączony razem z sektorem „finansów”²³, jednakże ten ostatni charakteryzuje się wysokim wzrostem produktywności i marginalnym znaczeniem jeśli chodzi o udział w zatrudnieniu. Wzrost produktywności pracy w tym sektorze był w krajach europejskich, w okresie 2000–2009 rzędu kilkudziesięciu procent (z wyjątkiem Litwy i Węgier, gdzie nastąpił jej kilkunastoprocentowy spadek), ale zatrudnienie to zaledwie około 3–4% ogólnego zatrudnienia w bogatszych krajach i około 2% zatrudnienia w biedniejszych krajach europejskich (NK10) i zmieniło się ono nieznacznie o około +/-0,1–0,5 pkt proc. w 2009 roku w porównaniu do 2000 roku²⁴.

²² Obliczenia własne na podstawie Eurostatu.

²³ Sektorem „finansów” nazywam sektor J pośrednictwo finansowe (ang. *Financial intermediation*), na który składa się działalność banków i innych instytucji finansowych. Określam go też jako sektor „instytucji finansowych”.

²⁴ Ze względu na wzrost produktywności pracy w sektorze „instytucji finansowych” (J), wyróżniam grupy krajów:

- o bardzo wysokim wzroście wydajności pracy (od 42,2% do 80,3%): Słowenia, Norwegia, Estonia, Dania, Hiszpania, Czechy, Słowacja, Cypr, Holandia,
- o wysokim wzroście wydajności pracy (od 22,0% do 35,8%): Austria, Belgia, Łotwa, Grecja, Rumunia, Finlandia, Szwecja,
- o średnim wzroście wydajności pracy (od 10,4% do 14%): Polska, Włochy, Francja, Niemcy,
- o spadku wydajności pracy (od -4,4% do -13,4%): Luksemburg, Litwa, Węgry (por. tabela 3).

Za 2010 rok mamy dane łączne z sektorów J i K i okazuje się, że zmiana produktywności pracy jest bardzo różna w zależności od kraju i waha się w granicach od -22% do 33%, ze względu na największe znaczenie sektora „biznesu” (K) – Eurostat, ostatnia aktualizacja danych 30 października 2011 r.

Tabela 3. Struktura zatrudnienia, produktywność pracy i jednostkowe realne (J, K, G) w krajach europejskich w 2009 roku i porównanie wydajności pracy (w cenach z 2000 roku)

Kraj/wskaźnik	D przemysł przetwórczy (ang. <i>manufacturing</i>)							C	E	K „biznes” (ang. <i>renting and business</i>)						
	udział w zatrudnieniu		Δ udziału w zatrudnieniu		Δ produktywność		rULC	rULC 2000 = 100	ULC	Δ produktywność	Δ produktywność	udział w zatrudnieniu		Δ udziału w zatrudnieniu	Δ produktywność	rULC
	%	pp	%	% godz.	%	%	%	%	%	%	%	pp	%	% godz.	%	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N		
UE27	15,6	-2,8	8,2	14,6	71,5	106,9	108,2	12,7	22,4	12,9	2,2	-3,6	-2,0	-		
Strefa Euro 17	15,6	-2,9	4,8	12,4	73,7	109,5	116,9	13,8	21,5	13,5	2,1	-5,5	-3,2	-		
Belgia	12,7	-3,4	13,0	-	74,0	111,1	113,0	-	1,8	18,0	3,4	-3,8	-	50,3		
Bułgaria	18,2	-2,1	67,4	67,9	49,8	64,0	101,2	-	-	6,4	2,7	-	-	-		
Czechy	26,0	-1,7	57,7	69,6	59,0	107,9	99,3	-21,8	38,7	11,6	3,0	-9,6	1,8	59,8		
Dania	12,6	-3,6	17,6	24,4	74,7	108,2	119,0	-	-5,1	12,8	2,7	-14,2	-15,0	47,1		
Niemcy	18,5	-2,2	1,1	12,1	81,9	107,4	111,1	-2,4	13,4	14,3	2,8	-6,2	-4,7	31,8		
Estonia	19,8	-2,7	55,4	67,0	74,6	118,6	151,0	45,4	80,0	9,3	2,2	8,7	23,4	44,0		
Irlandia	12,1	-5,6	-	-	29,5	99,9	-	-	-	9,6	1,1	-	-	34,3		
Grecja	10,6	-0,9	13,2	16,5	62,9	106,9	148,9	6,5	9,1	7,7	3,0	-39,5	-32,5	35,4		
Hiszpania	13,5	-4,6	4,5	10,8	67,0	103,0	132,0	-7,6	3,7	10,2	2,5	-14,2	-5,2	41,9		
Francja*	12,3	-2,7	21,0	-	72,9	111,2	104,3	-1,1	27,6	15,7	1,4	3,0	-	40,7		
Włochy	19,3	-2,5	-15,3	-7,1	74,2	115,6	142,8	-15,6	23,2	12,3	2,1	-15,8	-13,7	30,7		
Cypr	9,6	-2,2	-6,3	-0,5	62,4	107,2	127,9	7,5	23,8	6,3	1,3	-5,1	4,7	22,4		
Łotwa	13,7	-3,4	38,8	58,2	67,0	95,6	165,7	232,8	63,3	9,9	3,5	29,1	-	33,5		
Litwa	16,5	-1,6	76,4	80,1	51,5	97,0	102,7	-28,4	129,6	7,1	4,1	-22,9	-22,8	31,9		
Luksemburg	10,0	-2,5	-32,0	-	91,3	144,7	165,6	-35,8	-13,4	16,9	1,3	5,4	-	37,7		
Węgry	21,4	-2,0	41,9	47,5	51,0	85,3	125,5	239,4	-15,0	8,1	2,7	-9,5	-	44,0		
Malta	13,4	-6,9	-	-	64,8	122,9	-	-	-	-	-	-	-	-		
Holandia	10,5	-2,3	16,6	20,1	66,2	105,8	114,5	14,9	29,5	18,2	1,3	-4,2	-3,7	59,4		
Austria	15,7	-1,7	16,9	22,7	63,3	101,4	107,4	42,4	32,6	10,4	2,5	-5,3	-2,0	35,6		
Polska	19,8	2,0	68,1	54,9	48,6	73,3	70,4	-20,1	10,0	6,9	1,7	7,6	-17,9	31,3		
Portugalia	16,6	-3,9	23,2	9,9	64,1	105,0	114,2	-	-	-	-	-	-	-		

cd. tabeli 3

Kraj/wskaźnik	D przemysł przetwórczy (ang. <i>manufacturing</i>)						C	E	K „biznes” (ang. <i>renting and business</i>)					
	udział w zatrudnieniu	Δ udziału w zatrudnieniu	Δ produktywność		rULC	rULC 2000 = 100	ULC	Δ produktywność	Δ produktywność	udział w zatrudnieniu	Δ udziału w zatrudnieniu	Δ produktywność		rULC
	%	pp	%	% godz.	%	%	%	%	%	%	pp	%	% godz.	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Rumunia	20,5	2,8	60,0	59,3	57,7	112,0	–	18,0	30,1	3,7	1,9	2,2	6,3	20,5
Słowenia*	22,1	-6,2	45,1	48,8	72,9	106,4	127,1	104,6	24,7	12,1	4,6	-25,3	–	54,9
Słowacja	22,5	-2,9	119,8	134,7	56,1	110,7	86,1	83,1	19,8	9,6	2,8	-9,7	-2,1	38,4
Finlandia	16,0	-4,1	41,8	46,9	69,6	130,6	95,9	70,8	19,8	12,2	2,9	-13,0	-8,5	44,2
Szwecja	14,6	-3,8	31,8	35,9	72,6	117,0	102,4	-34,8	-19,9	14,3	2,8	-8,1	-1,4	49,0
Wielka Brytania*	9,1	-5,0	27,5	–	84,6	113,4	121,5	–	–	17,7	2,6	–	–	–
Norwegia	10,7	-2,2	24,2	25,0	70,8	98,1	125,4	-42,8	45,1	12,3	2,5	-11,3	-8,5	51,6
śrUE 27	15,8	-2,8	32,2	41,9	65,3	106,7	118,7	34,9	24,0	11,3	2,5	-6,8	-5,8	40,0
śrNK10	18,8	-1,4	57,9	63,9	57,8	97,1	114,4	61,8	42,2	7,9	2,6	-1,0	-0,9	36,2

* bez rolnictwa (sektory A i B), budownictwa (sektor F) i sektora publicznego (sektory L 31 i 60 poziomów) rULC obliczyłam poprzez podzielenie wynagrodzeń przez wartość dodaną pomnożenie rULC przez wskaźnik cen dla WDB; oznaczenia: godz. – na godzinę, UE27 – średnia śrNK10 – średnia zwykła dla NK10 (nowych krajów członkowskich UE: Polski, Rumunii, dla niej dane).

Dane mają pewne mankamenty: dla Francji są to dane z 2008 r., dane o zatrudnieniu w Wielkiej dla Austrii dane o zatrudnieniu (poza przemysłem) to dane w ekwiwalencie pełnych etatów; i RO: 2000–2008, kolumny J: CY, RO 2000–2008, kolumny K: CY, RO 2000–2008 i PL i NT:

Źródło: obliczenia własne na podstawie: employment data (nama_nace06_e); Gross value added (at basic current prices (nama_nace06_c); price indices (nama_nace06_p) – ostatnia aktualizacja 31 października

real estate, activities)		J „finance”	G „klasyczne usługi” (ang. <i>wholesale and retail trade; repair of motor vehicles, motorcycles and personal and household goods</i>)							H	I	Porównanie produktywności w sektorach					
rULC 2000 = 100	ULC	Δ produktywność	udział w zatrudnieniu		Δ produktywność		rULC	rULC 2000 = 100	ULC	Δ produktywność	Δ produktywność	produktywność K/D	produktywność J/D	produktywność G/D	produktywność (J_K)/(C_E)	produktywność (G_I)/(C_E)	
%	%	%	%	pp	%	% godz	%	%	%	%	%	2009			2010		
O	P	Q	R	S	T	U	W	X	Y	Z	AB	AB	AC	AD	AE	AF	
158,5	571,7	24,9	12,5	4,2	70,4	92,1	43,8	83,3	243,1	44,6	63,3	3,2	3,2	1,2	2,6	1,1	
123,9	216,0	80,3	12,6	0,4	23,0	-	69,8	97,1	153,8	-11,4	20,7	1,2	2,9	0,8	1,2	0,7	
136,6	210,0	43,9	19,1	5,3	27,0	45,3	53,6	98,8	126,8	-31,5	4,4	0,9	0,9	0,6	0,9	0,6	
111,9	156,0	24,8	13,1	0,4	-1,7	5,0	75,3	106,1	130,7	5,2	12,6	0,8	1,6	0,4	0,8	0,4	
112,1	133,2	22,0	12,0	-0,1	30,9	29,9	71,2	89,3	100,6	-11,3	21,2	1,1	1,6	0,7	1,0	0,6	
-	-	-	15,6	-1,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,9	0,5	
113,5	162,2	70,8	14,3	0,1	45,0	53,0	81,3	104,4	95,5	11,6	12,9	1,2	2,4	0,9	0,6	0,4	
122,2	193,6	30,4	15,2	0,8	20,7	29,7	66,0	104,2	138,3	-10,1	30,5	1,7	2,2	0,8	1,5	0,8	
135,4	249,1	27,4	16,0	2,2	37,2	55,1	58,4	108,1	158,5	-6,9	37,9	2,1	2,2	0,9	1,8	0,9	

i P); oznaczenia: sektor J i K (w Eurostacie mamy klasyfikację sektorów NACE na 6 poziomów, brutto w cenach bieżących i pomnożyłam przez wskaźnik korygujący, ULC obliczyłam poprzez wagona dla UE27, SE17 – średnia wagona dla SE17, śrUE27 – średnia zwykła dla UE27, Bułgarii, Węgier, Słowacji, Czech, Litwy, Łotwy Estonii, Cypru oraz Malty, jeśli są dostępne

Brytanii to dane o liczbie miejsc pracy, a nie jak w pozostałych krajach liczbie pracujących, ponadto kolumna S – CZ i RO: za 2000–2008, PL i NT: za 2001–2009, kolumny C i D: PT za 2001–2009.

prices) volumes (nama_nace06_e, nama_nace06_k); Compensation of employees and Gross value addend at 2011 r.

Należy zwrócić uwagę, że sektor „biznesu” i „finansów” (sektory J_K) ma dużo mniejsze znaczenie dla biedniejszych krajów UE i ma on znacznie niższy udział w zatrudnieniu i tworzeniu wartości dodanej w porównaniu do najlepiej rozwiniętych krajów Wspólnoty: np. w 2010 roku w Niemczech odpowiadał on za około 17,6% ogółu zatrudnienia w tych krajach, we Francji za prawie 19,0%, w Wielkiej Brytanii za około 21,5%, w Luksemburgu aż za 28,6%, a w Polsce (podobnie jak w państwach bałtyckich) tylko za około 9,6% i Rumunii zaledwie za 5,4%. Wartość dodana brutto w nowych krajach UE (NK11) w 2010 roku, przypadająca na sektor „biznesu” i „finansów”, to około 15–24% ogólnej wartości dodanej wytwarzanej we wszystkich sektorach gospodarki, a dla krajów wysoko rozwiniętych (tzn. 16 pozostałych krajów UE) ten udział wynosi około 20–34%²⁵. Z tabeli 3 wynika, że sektor „biznesu” wcale nie rozwijał się bardziej dynamicznie w biedniejszych krajach UE, ani pod względem wzrostu zatrudnienia (wynosił on z reguły około 2,5 pkt proc. w nowych i starych gospodarkach Wspólnoty), ani pod względem wzrostu wydajności pracy (kraje UE są pod tym względem heterogeniczne).

Zgodnie z danymi Eurostatu (por. tabela 3), wydajność pracy w sektorze „biznesu” (jak również w sektorze „instytucji finansowych”) jest dużo wyższa niż wydajność pracy w sektorze przemysłu przetwórczego. Ich stosunek wynosi od około 1,5 do około 3, przy czym w biedniejszych krajach europejskich jest on wyższy, choć istnieją takie kraje, w których jest on poniżej 1, jak np. w Irlandii (por. kolumna AB w tabeli 3).

Mimo że produktywność pracy w przemyśle przetwórczym rosła szybciej niż w „biznesie”, przy czym w tym ostatnim w minionej dekadzie (2000–2009) spadła nieomal we wszystkich krajach europejskich (choć w sektorze „finansów” rosła ona jednak szybko tak jak w przemyśle), to realne jednostkowe koszty pracy²⁶ w przemyśle rosły wolniej (lub spadały) niż w sektorze „biznesu” i „instytucji finansowych” w najbiedniejszych krajach UE (NK11) (różnica rzędu kilkudziesięciu pkt proc.)²⁷. Notowały one bowiem bardzo wysoki wzrost wydajności pracy w przemyśle przetwórczym, skutkiem czego względne różnice w płacach między

²⁵ Obliczenia własne na podstawie Eurostatu (nama_nace06_c), ostatnia aktualizacja 31 października 2011 r.

²⁶ Inaczej skorygowany udział wynagrodzeń w tworzeniu WDB.

²⁷ Różnica ta w Niemczech i Belgii wynosi około 1,0 pkt proc., a w Bułgarii: 107,0 pkt proc. (musiałam wziąć sektor K i J zamiast samego K z powodu braku danych), Grecji: 69,0 pkt proc., Litwy: 48,9, Rumunii: 46,6 pkt proc., Węgier: 45,3 pkt proc., Estonii: 43,3 pkt proc., Czech: 29,6 pkt proc., Polski: 29,2 pkt proc., Słowacji: 25,9 pkt proc., Cypru: 25,0 pkt proc., Łotwy: 17,8 pkt proc., Słowenii: 17,6 pkt proc. Wyższy wzrost rULC w „biznesie” niż w przemyśle mają także Norwegia (różnica 15,4 pkt proc.) i Dania (różnica 12,1 pkt proc.), Holandia (różnica 9,9 pkt proc.) i Hiszpania (różnica 0,5 pkt proc.), jeśli rozpatrywalibyśmy różnicę pomiędzy wzrostem rULC dla szerszych sektorów, tzn. C i D i K i J w tym samym okresie, to z tej grupy wypadłaby Belgia (–6,5 pkt proc.) i Hiszpania

przemysłem a „biznesem”²⁸ są dużo wyższe w biedniejszych krajach Wspólnoty niż w bogatych, choć jeśli niskie i malejące wskaźniki rULC w przemyśle przetwórczym są spowodowane głównie bardzo wysokim wzrostem wartości dodanej, a nie stagnacją płac, przy wysokim wzroście cen (i być może płac w pozostałych sektorach gospodarki), to taki proces nie musi zachodzić.

W ośmiu bogatych krajach europejskich realne jednostkowe koszty pracy rosły szybciej w przemyśle przetwórczym niż w „biznesie” w 2009 roku w porównaniu do 2000 roku, a w sześciu rosły szybciej w „biznesie” niż w przemyśle²⁹. W Eurostatie za 2010 roku są obecnie dostępne tylko dane dla większego agregatu przemysłu i sektora „biznesu” i „finansów” łącznie – nie powinno to wpłynąć w dużym stopniu na otrzymane rezultaty³⁰. Wynika z nich, że Niemcy, Austria, Irlandia, Szwecja i Finlandia zmniejszyły swe rULC w przemyśle, głównie za sprawą wzrostu produktywności³¹ w tym sektorze w 2010 roku, choć nie tak dużego jak w przypadku krajów NK11, wyróżnia się jednak pod tym względem Irlandia. Różnice pomiędzy wzrostem/spadkiem realnych jednostkowych kosztów pracy (rULC, 2000 = 100) między sektorem przemysłu i łącznie „biznesu” i „finansów” w okresie 2000–2010 prezentują się następująco (malejąco, w pkt proc.): Bułgaria 111,2, Estonia 55,7, Węgry 48,2, Litwa 43,5, Grecja 41,9, Polska 36,9, Słowacja 34,3, Łotwa 32,0, Czechy 28,8, Słowenia 26,6, Malta 23,2, Irlandia 21,1, Szwecja 20,1, Rumunia 16,8, Holandia 15,5, Dania 14,2, Finlandia 12,5, Austria 11,9, Niemcy 10,7, Hiszpania –0,7, Norwegia –1,5, Belgia –2,6, Francja –6,4, Portugalia –8,3, Wielka Brytania –9,3, Włochy –10,6, Cypr –14,5, Luksemburg –28,4. Kraje z wyższym wzrostem rULC w przemyśle równocześnie znajdują się na końcu rankingu pod względem wzrostu produktywności w tym sektorze (względnie niski jej wzrost okazał się w 2010 roku również w Rumunii). Heterogeniczność

(–6,5 pkt proc.) i zostałyby zaliczone do grupy państw z wyższym wzrostem rULC w przemyśle (ang. *industry*) niż w „biznesie” i „finansach”, Eurostat.

²⁸ Większość bogatych krajów europejskich miała w okresie 2000–2009 wyższy wzrost rULC w przemyśle niż w sektorze „finansów”, podobnie jak w sektorze „biznesu”, z wyjątkiem Irlandii i Finlandii.

²⁹ Różnica ta wyniosła dla Luksemburga: –42,6 pkt proc., Wielkiej Brytanii: –26,8 pkt proc. (musiałam użyć wskaźnika produktywności sektora K i J do D z powodu braku danych dla sektora K), Finlandii: –18,7 pkt proc., Francji: –11,1 pkt proc. i Włoch: –7,9 pkt proc., Szwecji: –4,9 pkt proc., Austrii: –1,6 pkt proc. i Irlandii: –1,1 pkt proc., jeśli rozpatrywalibyśmy różnicę pomiędzy wzrostem rULC dla szerszych sektorów, tzn. C i D i K i J w tym samym okresie, to z grupy tej wypadłaby Austria (+9,0 pkt proc.), Irlandia (+7,0 pkt proc.) i Szwecja (+3,5 pkt proc.) i zostałyby zaliczone do grupy państw z wyższym wzrostem rULC w „biznesie” i „finansach”, niż w przemyśle, Eurostat.

³⁰ Wynika to z faktu, że sektor K ma małe znaczenie, mimo jego dużego wzrostu produktywności, podobnie sektory D i E mają mniejsze znaczenie w agregacie C i E. W analizie traktowałam je oddzielnie, ponieważ różnią się one przede wszystkim pod względem wzrostu produktywności i jej wysokości.

³¹ W rULC w mianowniku mamy WDB w cenach bieżących, może ona rosnąć za sprawą realnego wzrostu WDB, ale także z powodu wzrostu cen w danym sektorze, jeśli licznik się nie zmienia rULC (udział wynagrodzeń w WDB) zmniejsza się.

wzrostów/spadków produktywności w sektorze „biznesu” i „finansów” praktycznie nic nam nie mówi o przyczynach wzrostu/spadku rULC w tych dwóch sektorach, traktowanych łącznie. Przykładowo na Litwie, Węgrzech, Słowenii, Rumunii i w Grecji nastąpił w 2010 roku spadek produktywności w sektorze K_J, a realne jednostkowe koszty pracy wzrosły w tych krajach znacząco, choć nie tak wiele jak w Bułgarii czy Estonii, które miały wzrost produktywności w tym sektorze. Podsumowując, należy jeszcze raz podkreślić, że produktywność rośnie w sektorze „biznesu” (K) dużo wolniej niż w sektorze przemysłu (ang. *Manufacturing* lub *Industry*).

Ważną kwestią jest to, że udział wynagrodzeń w tworzeniu WDB (rULC) w przemyśle jest wyższy niż w „biznesie” w niemal wszystkich krajach europejskich, oraz to, że udział wynagrodzeń w tworzeniu WDB jest ogólnie niższy w biedniejszych krajach europejskich (choć w sektorze „instytucji finansowych” jest on zbliżony do krajów wysoko rozwiniętych i wynosi około 52%). W przemyśle przetwórczym udział wynagrodzeń w tworzeniu WDB wynosi dla krajów NK11 ok. 60% (choć jest dość silnie zróżnicowany), a dla pozostałych bogatszych krajów europejskich około 70% (z wyjątkiem Irlandii). W „biznesie” stanowi on średnio około 36% w krajach NK9 i około 40% w bogatszych krajach europejskich. W 2010 roku w krajach europejskich zmniejszył się on, w porównaniu do 2009 roku, przede wszystkim w przemyśle przetwórczym (por. tabela 3 i Eurostat). Kraje biedniejsze mają wyższy udział wynagrodzenia kapitału w tworzeniu WDB, z powodu kosztowniejszego kosztu kapitału oraz postrzegania inwestycji w nich jako bardziej ryzykowne, a także z reguły gorszej infrastruktury i otoczenia instytucjonalnego³².

Zjawisko wzrostu płac w sektorach, które nie charakteryzują się wzrostem produktywności i ich spadek w sektorach, których produktywność rośnie, określana jest mianem choroby lub efektu Baumola (ang. *Baumol's cost disease*, *Baumol Effect*)³³. Stoi to w sprzeczności z klasyczną teorią ekonomii, mówiącą, że płace są ściśle powiązane ze wzrostem produktywności pracy. Tłumaczone to jest wzrostem płac pracowników z innych sektorów, które mają wysoki wzrost wydajności, a są zbliżone jeśli chodzi o wymogi stawiane przed pracownikami (umiejętności, wykształcenie itp.). W związku z tym sektory dynamicznie rozwijające się są w stanie zaoferować wyższe płace, aby przyciągnąć specjalistów, co powoduje też wzrost wynagrodzeń wykwalifikowanych pracowników w pozostałych branżach. Przykładowo płace w sektorze „biznesu” mogły wzrosnąć w wyniku

³² Analiza nie rozwija tego zagadnienia.

³³ B. P. Bosworth, J. E. Triplett, *Productivity Measurement Issues in Services Industries: „Baumol's Disease” Has been Cured*, The Brookings Institution, 2003, <http://www.brook.edu> [dostęp: 15 listopada 2011 r.].

wzrostu płac i produktywności w sektorze „finansów” oraz wzrostu płac zarządzających i produktywności w sektorze przemysłu. Innym wytłumaczeniem tego zjawiska może być wzrost napływu kapitału do sektorów, które nie odznaczają się największą produktywnością, a więc zawodność rynków finansowych. Dlatego w debatach europejskich poruszany jest ostatnio coraz częściej problem inwestycji długookresowych (ang. *long term investment*) w sektorach kluczowych dla rozwoju gospodarek, którymi są sektory przemysłowe: energia, gaz, zaopatrzenie w wodę (należące do sektora E według klasyfikacji Eurostatu, Nace 1) przemysł farmaceutyczny, biotechnologia, energia odnawialna, „zielona gospodarka”, „przemysł kosmiczny” itd. oraz transport, telekomunikacja (inwestycje w infrastrukturę, sektor I), a także naukę, badania i rozwój (składowa sektora K), bowiem rozwój tych sektorów sprzyja powstaniu pozytywnych efektów przenikania i naśladowania w gospodarkach oraz spójności społecznej (ang. *coherence social*). Tworzone są specjalne narzędzia finansowe, instytucje i regulacje prawne dla uczestników rynków kapitałowych (banki, fundusze ubezpieczeniowe, emerytalne) lub wytyczne dla państw, mające ułatwić inwestycje w tego typu sektory poprzez zmniejszenie ryzyka (np. dzięki gwarancjom państwa) i kosztów towarzyszących inwestycjom długookresowym. Można w tym kontekście wymienić takie instrumenty, jak partnerstwa publiczno-prawne (również z instytucjami badawczymi), fundusze akcyjne Unii Europejskiej (np. *Marguerite*, *InfraMed*), Kluby inwestorów, czy propozycję euroobligacji oraz instytucje europejskich inwestorów instytucjonalnych i banków inwestycyjnych, jak Europejski Bank Inwestycyjny (ang. *European Investment Bank*, EIB), Niemiecki Państwowy Bank Rozwoju (niem. *Kreditanstalt für Wiederaufbau*), francuski CDC (fr. *Caisse des Depots*), CDP (wł. *Cassa depositi e prestiti*). Wiele dokumentów Komisji Europejskiej porusza kwestię inwestycji długoterminowych: strategia UE2020, raporty Larosière i Monti, nowy Akt o jednolitym rynku (ang. *Single Market Act*). Jako przykład programów finansowanych przez UE i wspierających inwestycje długoterminowe w przemyśle można wymienić program „dla grup” EUREKA, skupiający naukowców i przemysły technologii informatycznych i komunikacji oraz energii lub *think-thanki*, takie jak Klub Rodin, skupiający firmy przemysłu elektronicznego i numerycznego itd.³⁴

³⁴ Kraje UE nie zawsze jednak działają w obronie „interesu wspólnoty”, ale w obronie własnych przemysłów narodowych, o czym świadczy polityka francuska *champions nationaux* lub niemiecka *Standort*, kontrprzykładem jest polityka Airbusa. Więcej na ten temat: zob. C. Fischer, *Pour une Europe compétitive et solidaire*, Collection l'Europe après l'Europe, Confrontations Europe, Éditions Le Manuscrit, Paris 2011, s. 119–120, oraz w materiałach z konferencji *Confrontations Europe 23–24 listopada 2011 r.*, pt. *Dialogue social at relations industrielles pour résoudre l'équation compétitivité/solidarité, Vers une économie sociale de marché pour l'Europe?*, Synthèses des travaux préparatoires.

Wyższy wzrost płac w sektorach usługowych, takich jak „biznes”, może być także tłumaczony efektem Balassy Samuelsona. Wynika on z faktu, że wzrost produktywności pracy przy produkcji dóbr niehandlowych (np. usługi) jest zwykle wolniejszy niż wzrost produktywności pracy przy produkcji dóbr handlowych (np. przemysł). Produkcyjność w gałęziach wytwarzających dobra handlowe szybko się zwiększała, powodując ciągły wzrost płac w tych gałęziach. To z kolei powodowało wzrost płac pracowników wytwarzających dobra niehandlowe. W innym przypadku pracownicy z gałęzi wytwarzających dobra niehandlowe przenieśliby się do gałęzi wytwarzających dobra handlowe. Przy względnie niskiej produktywności pracy pracowników, którzy produkowali dobra niehandlowe, jedynym sposobem sfinansowania ich rosnących wynagrodzeń były podwyżki cen dóbr niehandlowych. Można było ich dokonać, gdyż dotyczyły właśnie dóbr niehandlowych (w przypadku takich dóbr nie jest możliwa cenowa konkurencja zagranicy). Efektem tych procesów był wyższy przeciętny (średni dla dóbr handlowych i niehandlowych) poziom cen w krajach o wysokiej produktywności pracy, czyli w krajach bogatych. Nawet jeśli poziom cen dóbr handlowych w krajach bogatych był zbliżony do poziomu cen takich samych dóbr w krajach uboższych, poziom cen dóbr niehandlowych w krajach bogatych znacznie przewyższał poziom cen tych dóbr w krajach ubogich³⁵. Rozumowanie to ma sens, jeśli jako dobra niehandlowe potraktujemy „klasyczne usługi”³⁶. Rzeczywiście (zgodnie z tabelą 3), wzrost produktywności³⁷ i produktywność była w sektorze „klasycznych usług” na ogół dużo niższa niż w przemyśle, zwłaszcza w krajach biedniejszych, a wzrost płac dużo wyższy niż w przemyśle (różnica kilkudziesięciu pkt proc.), zwłaszcza w biedniejszych krajach Wspólnoty (co potwierdzałoby teorię BS). Podobna zależność, jeśli chodzi o wzrost płac, występuje pomiędzy sektorem „biznesu” i przemysłu w większości krajów europejskich, jednak sektor „biznesu” i „klasycznych usług” różnią się produktywnością i jej wzrostem/spadkiem. Sektor „biznesu” i „finansów” ma ogólnie wyższą produktywność niż sektor przemysłu przetwórczego czy „klasycznych usług” (por. kolumny AB–AF w tabeli 3).

Tak duża różnica pomiędzy wzrostem rULC w przemyśle i w usługach („biznesie”) w bogatszych i biedniejszych krajach europejskich może być też spowodowana mniejszą konkurencją z zagranicą i niedostateczną podażą usług „biznesowych” (finansowych) w tych ostatnich (mają one znacznie niższy odsetek

³⁵ R. Dornbusch, S. Fischer, R. Startz, *Macroeconomics*, McGraw Hill/Irwin, New York 2004; B. Czarny, Skrypt do wykładu z Makroekonomii II, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010/2011.

³⁶ Mianem „klasyczne usługi” określam podsektor G, wyodrębniony z szerszego sektora G i I, gdzie G to handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, motocykli oraz dóbr użytku osobistego i domowego; H – hotele i restauracje; I – transport, magazynowanie i komunikacja. Około 60% zatrudnienia w sektorach G, H, I przypada na sektor G.

³⁷ Z wyjątkiem Grecji, Cypru, Rumunii, Czech i Włoch.

zatrudnienia w „biznesie”) lub też procesami integracyjnymi i wolnym przepływem pracowników wysoko wykwalifikowanych pomiędzy krajami, działalnością korporacji ponadnarodowych (globalizacją), które same ustalają poziom płac dla swych pracowników. Odrębną kwestią są też negocjacje płacowe w przemyśle, czyli siła związków zawodowych w tym zakresie i obowiązujące regulacje prawne w poszczególnych państwach (np. zawieszanie negocjacji płacowych w przypadku spowolnienia gospodarczego). Analiza nie bierze pod uwagę jednak tego zagadnienia.

Omówione sektory (C_E, K_J, G_I) stanowią duży udział w zatrudnieniu UE 27, tj. około 60%. Znaczący udział w zatrudnieniu (około 30%) prezentuje także sektor administracji publicznej, usług komunalnych i działalności gospodarstw domowych (ang. *L_P public administration and community services; activities of households*)³⁸ oraz niewielki pozostałe sektory, około 5% przypada na rolnictwo i rybołówstwo (ang. *A_B Agriculture; fishing*) i około 5% na budownictwo (ang. *F Construction*)³⁹.

4. Dekompozycja wzrostu produktywności

Istnieje prosta metoda, za pomocą której można obliczyć znaczenie poszczególnych czynników dla wzrostu/spadku wydajności pracy. Wynikać on może ze zmiany strukturalnej (przechodzenia pracowników z jednych sektorów do innych – najczęściej z mniej wydajnych do bardziej wydajnych) i zmiany wydajności w samych sektorach (produktywność w poszczególnych sektorach zmienia się (rośnie/spada) w różnym tempie). Stosujemy następujący wzór⁴⁰:

$$P = \frac{Q}{N} = \frac{\sum_i Q_i}{\sum_i N_i} = \sum_i \left[\frac{Q_i}{N_i} \cdot \frac{N_i}{\sum N_i} \right], \quad (1)$$

gdzie:

P – produktywność pracy,

Q – wartość dodana brutto,

N – nakład pracy (w roboczogodzinach, pracownikach),

i – sektor ($i = 1, \dots, m$).

³⁸ Ciekawym tematem kolejnej analizy mogłaby być metodologia liczenia produktywności w sektorze „publicznym” (L i P), którą podaje GUS/Eurostat.

³⁹ Obliczenia własne na podstawie Eurostatu.

⁴⁰ J. Fagerberg, *Specialization and Growth: World Manufacturing Productivity 1973–1990* TIK, University of Oslo and NUPI, April 1999, s. 5–7.

$$P_i = \frac{Q_i}{N_i} \text{ produktywność pracy w } i\text{-tym sektorze} \quad (2)$$

$$S_i = \frac{N_i}{\sum_i N_i} \text{ udział } i\text{-tego sektora w całkowitym zatrudnieniu} \quad (3)$$

podstawiając (2)–(3) do (1) otrzymujemy:

$$P = \sum_i [P_i S_i], \quad (4)$$

zakładając, że

$$\Delta P = P_1 - P_0, \Delta S = S_1 - S_0 \text{ etc.}$$

wtedy podstawiając (4) mamy:

$$\Delta P = \sum_i [P_{i0} \Delta S_i + \Delta P_i \Delta S_i + S_{i0} \Delta P_i], \quad (5)$$

zaś w formule dla stopy wzrostu mamy:

$$\frac{\Delta P}{P_0} = \sum_i \left[\underbrace{\frac{P_{i0} \Delta S_i}{P_0}}_{\text{I}} + \underbrace{\frac{S_{i0} \Delta P_i}{P_0}}_{\text{II}} + \underbrace{\frac{\Delta P_i \Delta S_i}{P_0}}_{\text{III}} \right]. \quad (6)$$

Pierwsza część (I) reprezentuje wzrost produktywności, jaki wynika ze zmiany strukturalnej (zmian w alokacji czynnika pracy pomiędzy sektorami). Będzie dodatnia, jeśli udział sektorów (w roboczogodzinach lub pracownikach) o wysokiej produktywności zwiększy się kosztem udziału sektorów (w roboczogodzinach lub pracownikach) o niskiej produktywności. Odzwierciedla to więc „zdolność” kraju do przesunięcia czynników produkcji z sektorów nisko do wysoko produktywnych.

Druga część (II) to udział wzrostu produktywności w indywidualnym sektorze ważony udziałem tego sektora w całym zatrudnieniu (w roboczogodzinach, pracownikach).

Trzecia część (III) pokazuje wzajemną zależność pomiędzy zmianami w produktywności w poszczególnych sektorach i zmianami w alokacji pracy (pracowników, roboczogodzin) pomiędzy sektorami (wpływ mieszany). Efekt ten będzie dodatni, jeśli szybko rosnące pod względem produktywności sektory również zwiększają swój udział w zatrudnieniu. Odzwierciedla więc to zdolność kraju do realokacji swych czynników produkcji do sektorów odznaczających się szybkim wzrostem produktywności.

Tabela 4. Dekompozycja wzrostu produktywności w latach 2000–2010*

Kraj/wskaźnik	Na roboczo godzinę						Kraj/wskaźnik	Na pracownika						
	Δ produktywności w %	wpływ zmiany strukturalnej (I)	wpływ zmiany produktywności (II)	wpływ mieszany (III)	Δ produktywności = 100	wpływ mieszany (III)		Δ wzrost produktywności	wpływ zmiany strukturalnej (I)	wpływ zmiany produktywności (II)	wpływ mieszany (III)	Δ produktywności = 100		
A. kraje o dużym znaczeniu zmian strukturalnych we wzroście produktywności														
Polska	27,78	17,11	14,19	-3,52	61,58	51,08	Polska	38,14	12,99	27,91	-2,76	34,06	73,17	-7,23
Rumunia	78,08	34,13	44,35	-0,39	43,71	56,80	Rumunia	81,26	38,60	42,85	-0,20	47,51	52,73	-0,25
Bułgaria	36,72	11,75	25,81	-0,84	32,00	70,29	Bułgaria	37,61	12,80	24,97	-0,17	34,04	66,41	-0,45
Węgry	30,31	8,57	27,37	-5,63	28,27	90,31	Węgry	25,59	8,94	22,65	-6,00	34,94	88,52	-23,45
Słowenia*	25,93	11,49	20,08	-5,64	44,30	77,46	Słowenia*	23,22	7,51	20,17	-4,46	32,34	86,85	-19,19
Litwa	56,85	16,80	48,95	-8,89	29,54	86,10	Litwa	59,93	18,99	50,04	-9,11	31,69	83,51	-15,20
Niemcy	10,99	2,93	8,88	-0,81	26,64	80,78	Niemcy	7,19	2,30	5,51	-0,62	31,99	76,62	-8,57
Austria	14,08	3,98	10,70	-0,59	28,25	75,97	Austria	8,52	2,28	7,28	-1,04	26,78	85,41	-12,19
Hiszpania*	9,84	1,58	8,96	-0,70	16,08	91,07	Hiszpania*	4,92	1,81	4,05	-0,94	36,88	82,30	-19,17
Portugalia	11,74	5,30	6,90	-0,46	45,17	58,78	Portugalia	11,26	4,24	7,28	-0,26	37,69	64,66	-2,35
Grecja	16,35	8,29	10,67	-2,61	50,70	65,25	Grecja	14,63	6,54	10,68	-2,59	44,69	73,03	-17,72
B. kraje o średnim znaczeniu zmian strukturalnych we wzroście produktywności														
Czechy	44,14	1,36	44,97	-2,19	3,07	101,88	Czechy	34,23	1,89	34,73	-2,39	5,52	101,46	-6,97
Słowacja	57,15	4,93	61,23	-9,01	8,63	107,14	Słowacja	51,37	4,76	55,58	-8,97	9,27	108,20	-17,47
Estonia	57,60	6,25	54,29	-2,94	10,85	94,24	Estonia	49,05	5,68	46,62	-3,25	11,57	95,06	-6,64
Łotwa	70,74	7,92	59,92	2,90	11,19	84,71	Łotwa	49,49	9,24	39,16	1,09	18,67	79,13	2,20
Cypr	10,83	2,55	8,61	-0,32	23,51	79,49	Cypr	5,75	1,08	4,51	0,16	18,84	78,40	2,77

cd. tabeli 4

Kraj/wskaznik	Na roboczo godzinę							Na pracownika							
	Δ produktywności w %	wpływ zmiany strukturalnej (I)	wpływ zmiany produktowności (II)	wpływ mieszaný (III)	Δ produktywności = 100	wpływ mieszaný (III)	wpływ zmiany strukturalnej (I)	wpływ mieszaný (III)	wpływ zmiany produktowności (II)	wpływ mieszaný (III)	wpływ zmiany strukturalnej (I)	wpływ zmiany produktowności (II)	wpływ mieszaný (III)	Δ produktywności = 100	
															Kraj/wskaznik
Dania	5,36	1,07	5,94	-1,65	19,99	110,77	-30,76	Dania	3,96	0,74	4,35	-1,12	18,67	109,71	-28,38
Francja**	9,11	1,32	8,55	-0,76	14,53	93,81	-8,38	Francja**	7,06	0,77	6,99	-0,70	10,88	99,07	-9,94
Finlandia	14,09	1,58	16,99	-4,47	11,21	120,53	-31,74	Finlandia	11,09	1,29	14,67	-4,86	11,62	132,20	-43,82
Szwecja	17,82	0,71	19,64	-2,53	3,97	110,26	-14,22	Szwecja	16,52	1,15	18,62	-3,25	6,96	112,72	-19,68
C. kraje w których główne znaczenie ma wzrost produktywności, o negatywnym wpływie zmian strukturalnych															
Belgia	-	-	-	-	-	-	-	Belgia	5,15	-0,06	6,59	-1,37	-1,19	127,85	-26,66
Irlandia	35,29	-1,36	47,48	-10,83	-3,86	134,53	-30,67	Irlandia	25,45	-3,92	41,86	-12,49	-15,41	164,49	-49,08
Włochy	-0,24	2,43	-1,93	-0,74	1012,50	-804,17	-308,33	Włochy	-4,71	1,73	-5,97	-0,47	36,73	-126,75	-9,98
Wielka Brytania*	-	-	-	-	-	-	-	Wielka Brytania*	7,60	-2,51	11,65	-1,54	-33,07	153,32	-20,26
Holandia	14,21	-0,72	16,34	-1,40	-5,08	114,95	-9,87	Holandia	9,27	-2,22	12,88	-1,39	-23,94	138,96	-15,02
Norwegia	5,14	-1,32	7,14	-0,69	-25,58	138,91	-13,33	Norwegia	2,20	-2,87	5,94	-0,86	-130,33	269,29	-38,96

* 2000-2009, ** 2000-2008, produktywność liczona jest poprzez podzielenie wartości dodanej brutto w cenach stałych z 2000 r. w walutach narodowych przez roboczo godzinę i liczbę pracowników.

Źródło: obliczenia własne na podstawie Eurostatu.

Na podstawie wzoru (6) dokonano odpowiednich obliczeń dla 25 krajów UE (bez Malty i Luksemburga) i Norwegii, których wyniki przedstawia tabela 4. Zmiany strukturalne mają największe znaczenie dla wzrostu wydajności pracy w słabiej rozwiniętych krajach europejskich (odpowiadają za ponad 26% zmiany wydajności zarówno w kategorii na roboczogodzinę, jak i na pracownika, z wyjątkiem Hiszpanii jeśli chodzi o kategorię na roboczogodzinę), ale okazuje się, że jest to słuszne głównie dla tych największych z nich (Polska, Rumunia, Bułgaria, Węgry) oraz dla dużych pozostałych krajów europejskich: na średnim poziomie rozwoju gospodarczego (Hiszpania, Portugalia, Grecja) i wysoko rozwiniętych (Niemcy, Austria). Dużo mniejsze znaczenie zmian strukturalnych występuje w małych krajach (Czechy, Słowacja, Estonia, Łotwa, Cypr, Dania), ale także we Francji, Finlandii i Szwecji. Negatywny wpływ zmian strukturalnych pojawia się zaś w Belgii, Irlandii, Włoszech, Wielkiej Brytanii oraz Danii i Norwegii. Duże biedne nowe kraje UE mają znacznie większy odsetek ludności zajmującej się rolnictwem, a produktywność tego sektora jest ogólnie niska, dlatego przejście do innych sektorów gospodarki i wzrost wydajności pracy w samym rolnictwie (wydajność pracy w tym sektorze rośnie najszybciej) powoduje, że duże kraje UE mają większy potencjał wzrostu strukturalnego. Z drugiej strony zmiany strukturalne są także ważne dla takich krajów, jak Niemcy czy Austria. Na drugim biegunie są Wielka Brytania i Irlandia, gdzie zmiany strukturalne wpływają negatywnie na wzrost wartości dodanej brutto, ale rekompensuje to wzrost wydajności pracy wewnątrz sektorów gospodarki.

5. Podsumowanie

Z powyższej analizy wynika, że przemysł przetwórczy jest bardzo ważnym sektorem napędzającym wzrost gospodarczy. Z drugiej strony jego znaczenie maleje na korzyść coraz bardziej „rozbudowanej” branży usługowo-biznesowej. W biednych krajach Unii Europejskiej pojawiła się tendencja do bardzo wysokiego względnego wzrostu płac w sektorze „biznesu” w porównaniu do sektora przemysłu przetwórczego, choć jest to proces obserwowany również (choć na mniejszą skalę) w bogatych krajach Wspólnoty. Nie ma to równocześnie związku ze wzrostem produktywności, który w przemyśle przetwórczym jest największy. Co więcej, w sektorze „biznesu” produktywność malała bądź rosła w analizowanym okresie, zależnie od rozpatrywanego kraju. Mając to na uwadze, należałoby się zastanowić, w jakim stopniu wysoka produktywność sektora „biznesu” (i „finansów”) w stosunku do sektora przemysłu przetwórczego mogła być spowodowana poprzez rosnące wynagrodzenie kapitału i pracy w tym sektorze, nieadekwatne do poziomu i wzrostu produktywności oraz relacji obserwowanych w realnej gospodarce (tj.

w przemyśle przetwórczym i „klasycznych usługach”). Taka hipoteza wymagałaby dalszych, bardziej zaawansowanych i dogłębnych analiz, wprowadzenia nowych miar i wskaźników, uwzględniających zmiany produktywności i wynagrodzeń również w sektorach gospodarki, a nie tylko w gospodarce rozpatrywanej jako całość.

6. Bibliografia

1. Bosworth B. P., Triplett J. E., Productivity Measurement Issues in Services Industries: „Baumol’s Disease” Has been Cured”, The Brookings Institution, 2003, <http://www.brook.edu>
2. Czarny B., Skrypt do wykładu z Makroekonomii II, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010/2011.
3. Dornbusch R., Fischer St., Startz R., Macroeconomics, McGraw Hill/Irwin, New York 2004.
4. European Council, 24/25 March 2011, conclusions, European Council, EUCO 10/1/11 REV 1, Brussels, 20 April 2011, www.europa.eu [dostęp: 11 lipca 2011 r.].
5. Fagerberg J., Specialization and Growth: World Manufacturing Productivity 1973–1990 TIK, University of Oslo and NUPI, April 1999.
6. Fischer C., Pour une Europe compétitive et solidaire, Collection l’Europe après l’Europe, Confrontations Europe, Éditions Le Manuscrit, Paris 2011 (książka w j. francuskim i angielskim).
7. Growiec J., Relacja płac do wydajności pracy w Polsce: ujęcie sektorowe, „Bank i Kredyt” 40 (5), 2009.
8. International Labour Organization, A global policy package to address the global crisis, International Institute for Labour Studies, 3 sierpnia 2009 r.
9. Konferencja Confrontations Europe 23–24.11.2011 pt. Dialogue social at relations industrielles pour résoudre l’équation compétitivité/solidarité, Vers une économie sociale de marché pour l’Europe?, Synthèses des travaux préparatoires.
10. Krugman P. R., La mondialisation n’est pas coupable, Vertus et limites du libre – échange, La Découverte & Syros, Paris, 1998, 2000 – tłumaczenie, tytuł oryginału: Pop Internationalism, Massachusetts Institute of Technology, 1996.
11. Krugman P., Technology, Trade, and Factor Prices, NBER Working Paper Series, Working Paper 5355, listopad 1995 r.
12. Leamer E., Trade, wages, and revolving door ideas, NBER Working Paper, 1994.

Wykorzystanie mediów społecznościowych w firmach w USA

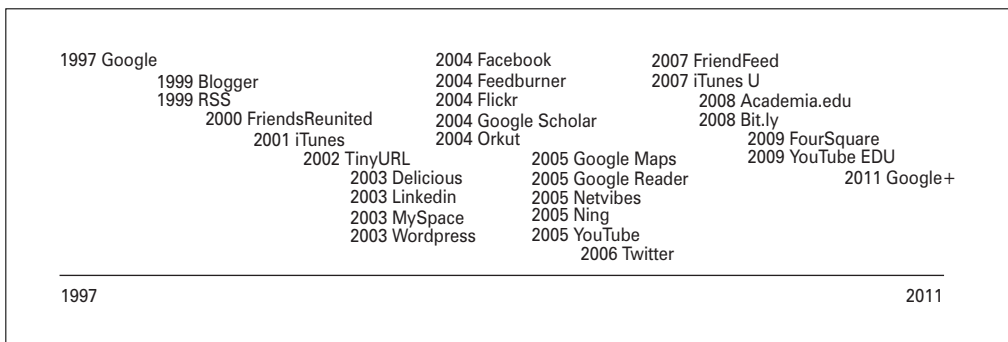
1. Wprowadzenie

Ekspansja mediów społecznościowych zmienia świat komunikacji międzyludzkiej, w tym polityki i biznesu. Media społecznościowe są młodą dziedziną (zob. rysunek 1). Facebook, który jest swego rodzaju symbolem tych mediów, powstał w 2004 roku.

Nie sposób jednoznacznie wskazać momentu, w którym media społecznościowe wkroczyły do świata biznesu, ponieważ integrują i przenikają one wiele dziedzin życia. Dlatego trudno o wyraźne zdefiniowanie użycia tych mediów w określonym, sztywnym kontekście – zwłaszcza biorąc pod uwagę coraz powszechniejsze zastosowanie smartfonów z mobilnym Internetem.

W grę wchodzi bowiem: czas (godziny pracy lub czas wolny – co czasem jest trudne do określenia w przypadku menedżerów pracujących zadaniowo), cel korzystania z mediów społecznościowych (służbowy versus osobisty), miejsce korzystania (siedziba firmy, siedziba klienta, dom, środek lokomocji, kawiarnia etc.) oraz to, do kogo należy urządzenie, z którego pracownik łączy się z mediami społecznościowymi (własne, firmowe) i kto płaci za połączenie.

Rysunek 1. Główne media społecznościowe/narzędzia umożliwiające rozwój mediów społecznościowych i rok ich powstania



Dynamiczny rozwój mediów społecznościowych sprawia, że wciąż pojawiają się nowe trendy w ich użytkowaniu biznesowym. Poniżej przedstawiono wybrane trendy, które, zdaniem praktyków działających w obszarze mediów społecznościowych w USA, będą kształtowały rok 2012¹:

- coraz częściej strategia marketingowa marek będzie się opierać na obecności w mediach społecznościowych,
- działania marketingowe w mediach społecznościowych będą wymagały stosowania skuteczniejszych metod pomiaru, wychodzących poza liczbę fanów, komentarzy czy 'like'ów,
- wzrost znaczenia *crowdsourcingu*, szczególnie w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw,
- media społecznościowe staną się pełnoprawnym graczem o budżety reklamowe,
- nastąpi integracja usług geolokalizacyjnych z mediami społecznościowymi,
- media społecznościowe staną się strategicznym narzędziem w obszarze *public relations*.

Widoczna tendencja wzrostowa w zastosowaniu biznesowym mediów społecznościowych pozwala przypuszczać, że w niedługim czasie będą one równie ważne dla biznesu, jak dla prywatnych kontaktów międzyludzkich.

Powstaje więc pytanie, jak media społecznościowe wpływają na funkcjonowanie organizacji biznesowych. Czy są dla nich ważne? Jakie przynoszą korzyści? Jakie zagrożenia? Jakie są perspektywy tych mediów w świecie biznesu?

Aby odpowiedzieć na te pytania, globalna firma doradcza Frost & Sullivan przeprowadziła badanie wśród pracowników firm zlokalizowanych na terenie USA. Autorka niniejszego artykułu brała udział w tym projekcie badawczym (zarządzanie projektem, opracowanie ankiety, nadzór nad realizacją badania w terenie, analiza danych i opracowanie raportu z badania). Wyniki tego badania są podstawą do napisania niniejszego artykułu.

Badanie to zostało podzielone na dwie zasadnicze sekcje: osobiste wykorzystanie mediów społecznościowych w celach biznesowych oraz media społecznościowe w firmach (wykorzystanie, perspektywy rozwoju).

2. Definicje

W literaturze dotyczącej mediów społecznościowych (określanych także jako *social media* lub *media społeczne*) podkreślane są następujące ich cechy:

¹ www.business2community.com [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].

- obustronna komunikacja: nadawca–odbiorca, w przeciwieństwie do mediów tradycyjnych (mass mediów), gdzie przekaz nadawany jest tylko w jedną stronę,
- możliwość tworzenia i publikowania treści przez wszystkich zainteresowanych: ze względu na to, że media społecznościowe mają niskie bariery wejścia,
- szybkość: ze względu na to, że każdy może dostarczać informacji (wystarczająco środki dostępu do mediów – takie jak np. telefon komórkowy),
- ograniczona kontrola: na ogół to twórcy i odbiorcy przekazu decydują, co będzie opublikowane i co będzie czytane (nie można jednak mówić o zupełnym braku kontroli nad mediami społecznościowymi w świetle toczących się dyskusji o np. cenzurowaniu Facebooka w Chinach).

W raporcie „Social Media 2010” media społecznościowe określane są jako: *kanal komunikacyjny, który w przeciwieństwie do kanałów tradycyjnych (np. telewizja, radio, prasa), gdzie przekaz nadawany jest tylko w jedną stronę – do klienta, zapewnia komunikację obustronną. To wszystkie serwisy internetowe, które umożliwiają użytkownikom aktywne współdziałanie, np. publikowanie różnego rodzaju treści, opinii o produktach i usługach, granie w gry sieciowe, wspólne kupowanie czy szukanie korzystnych ofert cenowych czy może tylko komunikację z innymi użytkownikami*².

Do mediów społecznościowych należą między innymi:

- serwisy społecznościowe, np. Facebook, Nasza-Klasa, GoldenLine, Grono,
- serwisy foto i wideo, np. YouTube, Wrzuta, Flickr,
- mikroblogi, np. Twitter, Blip, Flaker, Śledzik,
- fora dyskusyjne,
- blogi, np. blogspot, Blogger, WordPress, blogi firmowe,
- Wiki: np. Wikipedia.

Powyższy przykład kategoryzuje media społecznościowe ze względu na tworzone w nich treści i wykorzystywane technologie. Istnieje, oczywiście, wiele innych sposobów myślenia o mediach społecznościowych. Jednym z nich jest odniesienie się do potrzeb ich użytkowników. Poniżej przedstawiono podział tych mediów ze względu na potrzeby, jakie zaspokajają³:

- media służące prezentacji opinii i poglądów, np. blogi, wiki i serwisy dziennikarstwa społecznego,

² M. Grzechowiak, Social media w Polsce i na świecie, Raport Internet Standard, Social Media 2010, edycja I, 2010, s. 4.

³ K. Kaznowski, Podział i klasyfikacja social media, www.networkeddigital.com [dostęp: 17 października 2011 r.].

- media służące współdzieleniu zasobów, np. filmów wideo, zdjęć, prezentacji, aplikacji, etc.); są one przechowywane i udostępniane z poziomu serwerów sieciowych, np. YouTube, Flickr czy SlideShare,
- media nastawione na współtworzenie lub kooperację, np. Google Docs czy gier MMO (MMOG, Massive Multiplayer Online Games),
- media nastawione na budowanie i podtrzymywanie relacji: przede wszystkim serwisy typu social networking, których główną rolą jest właśnie budowanie i podtrzymywanie relacji pomiędzy ludźmi,
- media nastawione na komunikację i dyskusję: do tej kategorii zaliczają się przede wszystkim fora oraz komunikatory internetowe oraz czat,
- media nastawione na bieżące informowanie i odnoszenie się do aktualności: przedstawicielami takich narzędzi są przede wszystkim mikroblogi, ale również serwisy alertowe, Livestream czy LiveCast.

Wraz z rozwojem mediów społecznościowych ich definicje oraz typy ewoluują.

3. Metoda badania i próba badawcza

W badaniu wzięło udział 2006 osób zatrudnionych na pełny etat w firmach w USA (zob. tabela 1).

Tabela 1. Zróżnicowanie respondentów ze względu na wielkość firmy i stanowisko

Wielkość firmy (ze względu na liczbę zatrudnionych)	Stanowisko			Liczebność
	Wyższy szczebel zarządzania	Średni szczebel zarządzania	Pracownicy szeregowi	
Firmy małe: 1–99 zatrudnionych	72%	32%	32%	721
Firmy średnie: 100–999 zatrudnionych	15%	33%	12%	403
Firmy duże: powyżej 1000 zatrudnionych	13%	34%	56%	882
Liczebność	188	789	1 029	2 006

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania zrealizowanego przez firmę Frost & Sullivan, maj 2011 r.

Kryterium rekrutacyjnym było osobiste używanie mediów społecznościowych do celów biznesowych lub praca w firmie, w której wykorzystywane są media społecznościowe.

Założono kwoty na wielkość firmy oraz stanowisko. Dane zostały zebrane za pomocą kwestionariusza on-line, trwającego około 20 minut. Respondenci byli rekrutowani przez zewnętrznego dostawcę danych (właściciela panelu badawczego). Badanie zostało zrealizowane w maju 2011 roku.

W kilku przypadkach prezentowane wyniki porównano z wynikami analogicznego badania przeprowadzonego w 2009 roku przez Frost & Sullivan. Próba badawcza miała taką samą strukturę (identyczne kryteria rekrutacyjne oraz kwoty na wielkość firmy i stanowiska), a jej liczebność wynosiła 1439 respondentów. Oprócz tego, w kilku przypadkach wyniki uzyskane w omawianym badaniu odniesiono do wyników innych ogólnie dostępnych badań. Należy jednak wziąć pod uwagę, że ze względu na różnice w próbach badawczych oraz w pytaniach zadawanych respondentom wyników nie można bezpośrednio porównywać.

W szczególności były to następujące badania:

- badanie przeprowadzone w 2011 roku przez Penn Schoen & Berland na zlecenie Jive Software; do próby weszło 902 pracowników z dużych i średnich przedsiębiorstw w USA (301 pracujących na wyższym szczeblu zarządzania, 301 na średnim szczeblu zarządzania i 300 pracowników szeregowych)⁴,
- badanie przeprowadzone w 2011 roku przez Social Media Examiner; do próby weszło 3000 pracowników działów marketingu różnego szczebla, z czego: 1920 w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w USA, 210 w Kanadzie, 270 w Europie, 120 w Australii, a 480 w innych krajach⁵,
- badanie przeprowadzone w roku przez InSite Consulting; do próby weszło 400 menedżerów wysokiego szczebla w firmach zlokalizowanych na terenie USA i Wielkiej Brytanii⁶.

4. Główne wyniki

4.1. Cele, do których wykorzystywane są media społecznościowe przez pracowników

Media społecznościowe w USA mają silnie ugruntowaną pozycję w środowisku biznesowym. Blisko 80% uczestników badania używa ich do celów biznesowych, a ponad połowa deklaruje, że używają ich firmy, w których pracują. Media społecznościowe szczególnie często używane są do celów biznesowych przez mene-

⁴ www.investors.jivesoftware.com [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].

⁵ www.socialmediaexaminer.com [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].

⁶ www.slideshare.net/stevenvanbelleghem/social-media-integration-survey,ye [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].

dżerów (zarówno wyższego, jak i średniego szczebla). Im wyższe stanowisko, tym częściej deklarowane jest wykorzystanie biznesowe tych mediów. Interesującym zjawiskiem jest to, że prawie połowa menedżerów średniego szczebla wykorzystuje media społecznościowe do poprawienia swojej sytuacji zawodowej, np. do szukania pracy.

Tabela 2. Cele, do których wykorzystywane są media społecznościowe ze względu na stanowisko respondenta, N = 2006

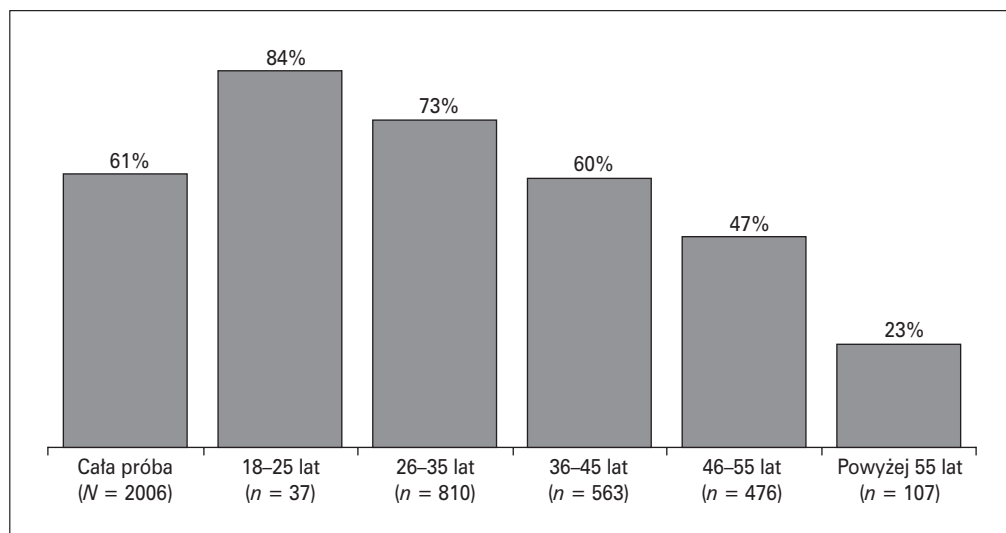
Wyszczególnienie	Cała próba	Stanowisko		
		Wyższy szczebel zarządzania	Średni szczebel zarządzania	Pracownicy szeregowi
Używam ich w celach osobistych – np. aby kontaktować się z rodziną i przyjaciółmi (%)	84	82	84	84
Używam ich w celach zawodowych/ biznesowych (%)	78	89	84	72
Media społecznościowe wykorzystywane są w firmie, w której pracuję (%)	56	48	59	55
Używam ich, aby poprawić swoją pozycję zawodową – np. do szukania pracy (%)	44	40	48	42
Liczebność	2 006	188	789	1 029

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania zrealizowanego przez firmę Frost & Sullivan, maj 2011 r.

Powszechne używanie mediów społecznościowych w biznesie potwierdzone jest także w badaniu przeprowadzonym przez Social Media Examiner. Wynika z niego, że 93% respondentów wykorzystuje te media w celach marketingowych⁷.

Warto zauważyć, że ponad 60% ankietowanych korzysta z urządzeń mobilnych (jak np. smartfony), aby łączyć się z mediami społecznościowymi. Dane potwierdzają wiedzę intuicyjną, że wykorzystywanie urządzeń mobilnych w tym celu jest silnie skorelowane z wiekiem (współczynnik korelacji r Pearsona wynosi 0,97).

⁷ www.socialmediaexaminer.com [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].

Rysunek 2. Korzystanie z urządzeń mobilnych w celu łączenia się z mediami społecznościowymi ze względu na wiek, N = 2006

Uwaga: Liczebności poszczególnych grup wiekowych sumują się do 1,933, a nie 2,006, ponieważ 13 osób nie udzieliło odpowiedzi na pytanie o wiek.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania zrealizowanego przez firmę Frost & Sullivan, maj 2011 r.

Biorąc pod uwagę dynamiczny przyrost liczby smartfonów na rynku amerykańskim (w 2010 roku 28% użytkowników telefonów komórkowych w USA posiadało smartfony, w 2011 roku już 40%)⁸, można spodziewać się, że odsetek osób łączących się z mediami społecznościowymi przez urządzenia mobilne będzie się szybko zwiększał. Co więcej, 94% operatorów mobilnych jest zdania, że korzystanie z mediów społecznościowych w 2015 roku będzie bardziej popularne niż komunikacja głosowa czy SMS-owa – zgodnie z badaniem firmy Airwide Solutions (obecnie Mavenir Systems)⁹.

Mimo że wykorzystywanie urządzeń mobilnych w celu korzystania z mediów społecznościowych jest domeną młodszych ludzi, menedżerowie (niezależnie od wieku) również doceniają i wykorzystują tę technologię. Im wyższe stanowisko respondenta w organizacji, tym częściej urządzenia mobilne są wykorzystywane w tym celu (37% – menedżerowie wyższego szczebla, 29% – menedżerowie średniego szczebla, 9% – szeregowi pracownicy). Wyniki te świadczą o tym, że media społecznościowe mają silne wsparcie z dwóch ważnych stron: menedżerów, czyli

⁸ www.blog.nielsen.com [dostęp: 17 października 2011 r.].

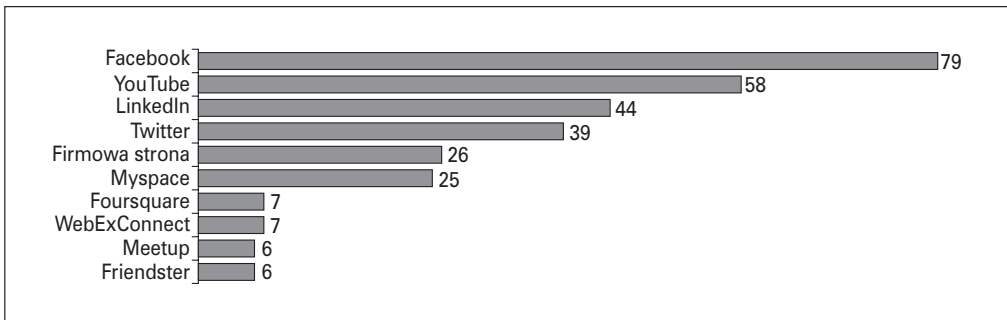
⁹ www.newmediatrendwatch.com [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].

obecnych liderów, oraz młodych ludzi – z których będą rekrutowali się przyszli liderzy. Menedżerowie odpowiedzialni są za decyzje podejmowane w firmie, np. dotyczące budżetu promocyjnego czy zakupu urządzeń telekomunikacyjnych, a młodzi ludzie poprzez swoje działania, potrzeby, oczekiwania aktywnie wpływają na środowisko pracy.

4.2. Serwisy społecznościowe wykorzystywane w celach zawodowych przez pracowników

Badanych zapytano, jakie serwisy wykorzystywane są najczęściej w celach zawodowych. Liderem okazał się Facebook, wymieniony przez 80% ankietowanych. Nie budzi to zdziwienia, biorąc pod uwagę ogromną popularność tego serwisu: pod koniec maja 2011 roku Facebook miał około 154 mln użytkowników w USA, co stanowi prawie 50% populacji¹⁰ (choć, oczywiście, podawane są różne wartości, ze względu na różnice metodologiczne w liczeniu kont i użytkowników – np. niektóre osoby mają więcej niż jedno konto). W badaniu przeprowadzonym przez Social Media Examiner 92% pracowników działów marketingu zadeklarowało, że używają Facebooka¹¹, a 69% menedżerów ankietowanych w badaniu InSite Consulting przyznało, że ich firmy prowadzą działania na Facebooku.

Rysunek 3. Serwisy społecznościowe najczęściej wykorzystywane w celach zawodowych, N = 2006 (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania zrealizowanego przez firmę Frost & Sullivan, maj 2011 r.

Zwraca uwagę fakt, że wśród głównych serwisów (używanych przez ponad 20% respondentów) jedynie LinkedIn ma charakter stricte biznesowy. Oznacza to, że postępuje integracja platform łączących różne aspekty życia osobistego i biznesu. Ma to też oczywiście związek z efektem usieciowienia. Jak pisze T. Doligalski:

¹⁰ www.socialbakers.com [dostęp: 17 października 2011 r.].

¹¹ www.socialmediaexaminer.com [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].

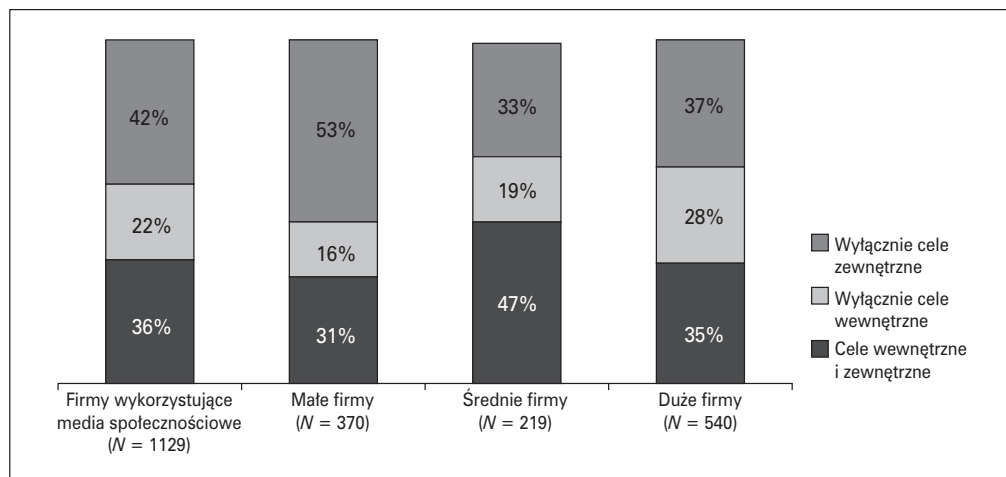
Efekty sieciowe oznaczają sytuację, w której wartości dla klienta zmieniają się wraz z liczbą użytkowników danego produktu¹². Oczywiście, w przypadku działań nastawionych na realizację celów biznesowych lub np. poszukiwanie pracy efekt usieciowienia ma ogromne znaczenie.

4.3. Cele, do których wykorzystywane są media społecznościowe przez firmy

Ponad połowa ankietowanych (56%) zadeklarowała, że firmy, w których pracują, wykorzystują media społecznościowe. Zapytano ich zatem, w jakim celu firmy wykorzystują te media. Cele podzielono na dwie kategorie: o charakterze wewnętrznym – np. komunikacja z pracownikami, szkolenia, rekrutacja, oraz o charakterze zewnętrznym – np. działania reklamowe, marketingowe, współpraca z klientami zewnętrznymi.

Wykorzystanie mediów społecznościowych do celów zewnętrznych jest dużo bardziej powszechne niż do celów wewnętrznych (odpowiednio: 78% i 58%). Średnie firmy najbardziej aktywnie wykorzystują możliwości mediów społecznościowych: prawie połowa wykorzystuje je do realizacji celów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych (w porównaniu do około 1/3 firm małych i dużych). Na rysunku 4 zaprezentowano rozkład odpowiedzi w zależności od wielkości firmy.

Rysunek 4. Cele, do których wykorzystywane są media społecznościowe w firmach, N = 1129



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania zrealizowanego przez firmę Frost & Sullivan, maj 2011 r.

¹² T. Doligalski, Efekty sieciowe a strategię produktowe, „Marketing i Rynek”, Nr 11/2010, www.doligalski.net [dostęp: 17 października 2011 r.].

Firmy, które wykorzystują media społecznościowe do realizacji celów zewnętrznych, najczęściej podejmują działania mające na celu stymulowanie komunikacji nieformalnej, czyli tzw. marketingu szeptanego (65%). Prawie 50% podejmuje formalne działania marketingowe i promocyjne w mediach społecznościowych. Jest to wysoki wynik, biorąc pod uwagę toczące się dyskusje o trudności pomiaru efektywności takich działań.

Tabela 3. Obszary wykorzystania mediów społecznościowych (zewnętrzne), N = 876

Wyszczególnienie	Firmy wykorzystujące media społecznościowe do celów zewnętrznych	Wielkość firmy (ze względu na liczbę zatrudnionych)		
		Małe	Średnie	Duże
Marketing szeptany – wspieranie komunikacji nieformalnej (%)	65	70	64	61
Formalne działania marketingowe i promocyjne w mediach społecznościowych (%)	48	47	51	47
Aktywizacja klientów, którzy mogą odpowiadać na pytania dotyczące produktów/ usług innym użytkownikom (%)	45	44	50	44
Badania rynku – wykorzystanie mediów społecznościowych do zdobywania informacji o opiniach, potrzebach, zwyczajach itp. grupy docelowej (%)	39	35	47	39
Platforma wzrostu – wykorzystanie społeczności do poszukiwania nowych pomysłów na produkty i usługi (%)	39	40	38	38
Liczebność	876	311	177	388

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania zrealizowanego przez firmę Frost & Sullivan, maj 2011 r.

Zdecydowana większość tych firm (86%) stara się promować swoje działania w mediach społecznościowych. Najbardziej powszechne metody promocji są praktycznie bezkosztowe (linki na stronie internetowej firmy i informacje w wychodzących e-mailach). Zauważalne jest także, że średnie firmy są najbardziej aktywne, biorąc pod uwagę liczbę wykorzystywanych działań.

Warto zwrócić uwagę na to, że obecnie 1/3 firm wykorzystuje reklamę w serwisach społecznościowych. Odsetek ten zapewne będzie szybko rósł, biorąc

pod uwagę obecne trendy (kilkudziesięcioprocentowe roczne wzrosty)¹³. Media społecznościowe stają się istotnym graczem w konkurencji o budżety reklamowe: w 2010 roku wydatki na reklamę w mediach społecznościowych wynosiły w USA 1,99 mld USD, a szacuje się, że w 2011 roku będzie to 3,08 mld USD¹⁴. To zmienia sytuację na rynku reklamy, szczególnie interaktywnej.

Tabela 4. Działania promujące obecność firm w mediach społecznościowych, N = 876

Wyszczególnienie	Firmy wykorzystujące media społecznościowe do celów zewnętrznych	Wielkość firmy (ze względu na liczbę zatrudnionych)		
		Małe firmy	Średnie firmy	Duże firmy
Linki na stronie internetowej firmy (%)	64	60	71	63
Informacje w e-mailach (%)	52	50	58	50
Informacje w reklamie prasowej (%)	38	38	45	35
Reklama na serwisach społecznościowych (%)	34	26	42	37
Blog firmowy (%)	30	29	34	28
Firma nie podejmuje działań promocyjnych (%)	14	16	15	13
Liczebność	876	311	177	388

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania zrealizowanego przez firmę Frost & Sullivan, maj 2011 r.

Firmy, które wykorzystują media społecznościowe do celów wewnętrznych, zapytano, do jakich celów są one wykorzystywane. Okazało się, że najczęściej wykorzystywane cele są wspólne dla wszystkich firm, niezależnie od ich wielkości. Jest to przede wszystkim efektywny kanał komunikacji, pozwalający na informowanie personelu o działaniach firmy (61%) i służący do celów szkoleniowych (47%). Te cele można określić jako funkcjonalne. Ale do istotnych celów należą także budowa atmosfery pracy zespołowej czy podwyższanie satysfakcji z pracy (po 41%). Oznacza to, że wiele firm dostrzega potencjał emocjonalny w wykorzystaniu mediów społecznościowych – ich rola zatem nie kończy się na byciu bardziej efektywnym biuletynem firmowym, ale może stanowić cenne narzędzie w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

¹³ M. Grzechowiak, Social media w Polsce i na świecie, Raport Internet Standard, Social Media 2010, I edycja, 2010, s. 7.

¹⁴ www.emarketer.com [dostęp: 17 października 2011 r.].

Średnie firmy po raz kolejny wykazały się bardziej proaktywnym podejściem i częściej niż firmy małe i duże wykorzystują media społecznościowe do współpracy projektowej oraz rekrutacji.

Tabela 5. Obszary wykorzystania mediów społecznościowych (wewnętrzne), N = 659

Wyszczególnienie	Firmy wykorzystujące media społecznościowe do celów wewnętrznych	Wielkość firmy (ze względu na liczbę zatrudnionych)		
		Małe firmy	Średnie firmy	Duże firmy
Informowanie personelu o działaniach firmy (%)	61	63	60	60
Prowadzenie szkoleń wewnętrznych/informacje o szkoleniach (%)	47	46	47	47
Budowa atmosfery pracy zespołowej (%)	41	44	43	39
Podwyższenie satysfakcji z pracy (%)	41	43	46	38
Współpraca projektowa (%)	37	35	42	36
Rekrutacja (%)	37	35	45	34
Liczebność	659	173	146	340

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania zrealizowanego przez firmę Frost & Sullivan, maj 2011 r.

4.4. Korzyści i zagrożenia wynikające z wykorzystywania mediów społecznościowych w firmach

Wszyscy badani zostali zapytani o korzyści i zagrożenia, jakie widzą w związku z wykorzystaniem mediów społecznościowych w firmach. Okazało się, że postrzeganie korzyści i zagrożeń jest bardzo spójne, niezależnie od wielkości firmy i stanowiska respondenta. W przypadku korzyści prawie 1/3 badanych za najważniejsze uznała rozwój biznesu i zdobycie nowych klientów. Miejsce drugie zajęły niskokosztowe działania PR i zwiększenie świadomości marki (co też oczywiście jest związane z rozwojem biznesu). Łącznie zatem połowa badanych za najważniejszą korzyść uważa realizację szeroko rozumianych celów o charakterze promocyjnym.

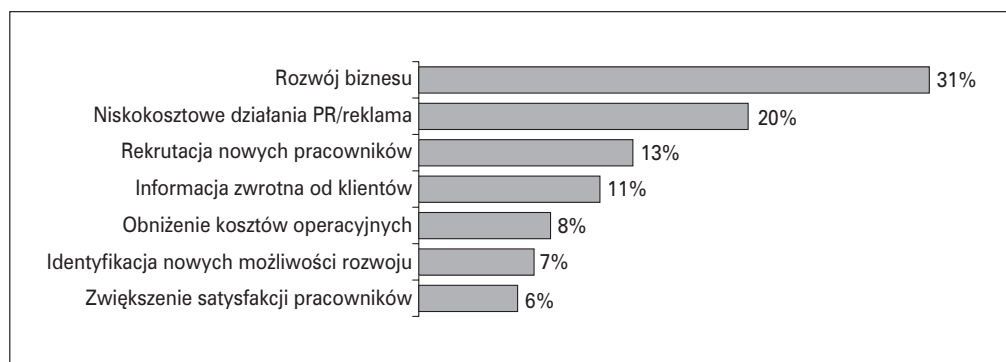
Wynik ten jest spójny z tym, co powiedzieli pracownicy działów marketingu w badaniu Social Media Examiner¹⁵. 92% z nich uznało, że istotną korzyścią wynikającą z używania mediów społecznościowych jest zwiększenie widoczności firmy (tak duże różnice w wartościach procentowych wynikają z różnic meto-

¹⁵ www.socialmediaexaminer.com [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].

dologicznych: czy respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź z kafe-
terii, czy tylko jedną). W tym samym badaniu 52% respondentów stwierdziło,
że dostrzegają zwiększenie liczby zapytań ofertowych (poświęcając na działania
w mediach społecznościowych 6 godzin tygodniowo).

W badaniu zrealizowanym na zlecenie Jive Software 57% menedżerów
wysokiego szczebla jest zdania, że implementacja strategii dotyczącej działań
w mediach społecznościowych przyniesie korzyść w postaci zwiększonego przy-
chodu i sprzedaży.

**Rysunek 5. Ranking korzyści wynikających z wykorzystania w firmach mediów
społecznościowych, $N = 2006$ (badani mogli wskazać wyłącznie jedną korzyść
jako najważniejszą)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania zrealizowanego przez firmę Frost & Sullivan, maj 2011 r.

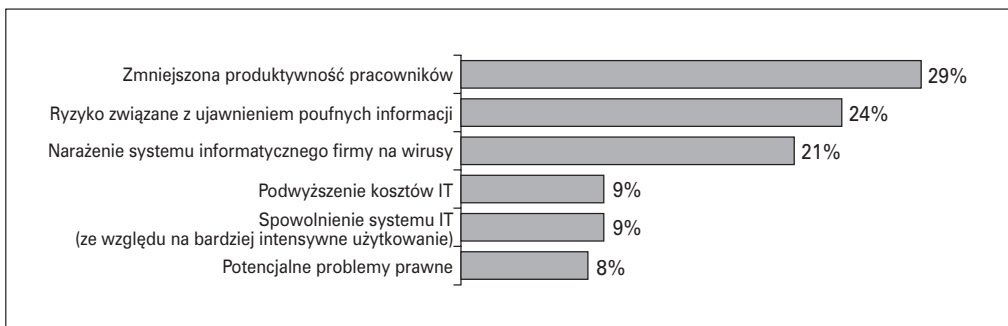
W przypadku oceny zagrożeń nie budzi zdziwienia fakt, że prawie 1/3 pra-
cowników jest zdania, że ich firmy obawiają się zmniejszenia produktywności.
W badaniach prowadzonych przez różne podmioty to zagrożenie wymieniane jest
najczęściej¹⁶. Toczą się obecnie dyskusje, czy pracownicy korzystający z mediów
społecznościowych w pracy mają wyższą produktywność, czy niższą – i oczywiście
odpowiedź nie jest jednoznaczna. Nie da się zaprzeczyć, że niektórzy pracownicy
mogą nadużywać możliwości dostępu do mediów społecznościowych, z drugiej
strony – media są dobrym źródłem informacji, np. o klientach czy konkurencji.
Monitorowanie tych informacji może zwiększać konkurencyjność firmy.

Poważne obawy budzi także możliwość ujawnienia poufnych informacji.
Bezpieczeństwo danych jest obecnie szeroko dyskutowane i powstaje wiele przed-
sięwzięć obejmujących kwestie prawne i technologiczne, których celem jest ochrona

¹⁶ www.economist.com [dostęp: 17 października 2011 r.].

danych w nowym, pełnym wyzwaniu otoczeniu mediów społecznościowych (np. przedsięwzięcia prowadzone przez IBM czy ACE Professional Risk). Jednocześnie badanie przeprowadzone przez firmę Protiviti na próbie 100 menedżerów IT w USA wykazało, że 24% z nich uważa, że zarządzający firmą nie mają świadomości, które dane mają charakter wrażliwy¹⁷.

Rysunek 6. Ranking zagrożeń wynikających z wykorzystania w firmach mediów społecznościowych, N = 2006 (badani mogli wskazać wyłącznie jedno zagrożenie jako najważniejsze)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania zrealizowanego przez firmę Frost & Sullivan, maj 2011 r.

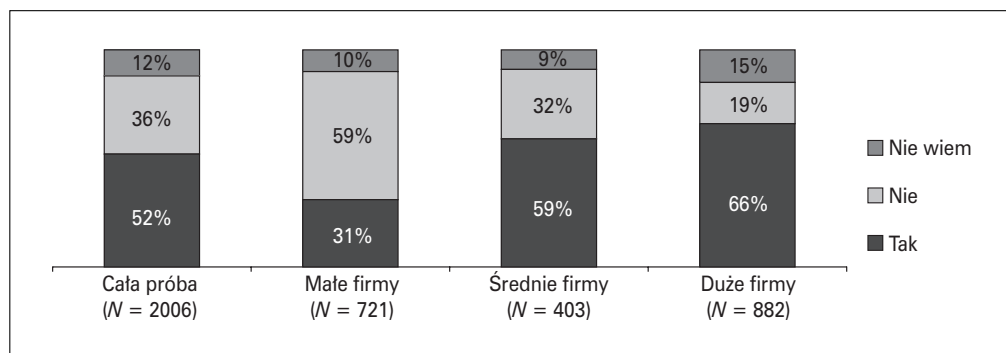
4.5. Regulacje w firmach dotyczące korzystania z mediów społecznościowych przez pracowników

Biorąc pod uwagę główne obawy związane z wykorzystaniem mediów społecznościowych, powstaje pytanie, czy i w jaki sposób firmy starają się ograniczyć ryzyko z nimi związane. Badani zostali zapytani, czy ich firmy wprowadziły wytyczne dotyczące korzystania w pracy z mediów społecznościowych. Twierdząco odpowiedziała ponad połowa (52%). Jest to wynik podobny do tego, jaki uzyskała firma Proskauer Rose (zgodnie z nim 55% firm wprowadziło określone zasady korzystania z mediów społecznościowych)¹⁸.

Zgodnie z oczekiwaniami okazało się, że im większa firma, tym częściej wprowadza pisemne wytyczne dotyczące korzystania w pracy z mediów społecznościowych (dla małych firm odsetek ten wyniósł 31%, dla dużych natomiast – 66%).

¹⁷ www.protiviti.com [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].

¹⁸ www.mindjumpers.com [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].

Rysunek 7. Wytyczne dotyczące korzystania w pracy z mediów społecznościowych, N = 2006

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania zrealizowanego przez firmę Frost & Sullivan, maj 2011 r.

Zastanawiające jest, że wraz z szybkim rozwojem mediów społecznościowych nie nastąpił wzrost odsetka firm wprowadzających pisemne wytyczne dotyczące wykorzystania tych mediów. W badaniu z 2011 roku zanotowano wręcz spadek (59% respondentów w badaniu w 2009 roku deklaroowało, że w ich firmach obowiązują pisemne wytyczne, w badaniu w 2011 roku – 52%).

Ankietowanych, w których firmach obowiązują wytyczne dotyczące wykorzystania mediów społecznościowych ($n = 1046$), zapytano, na czym one polegają. Uzyskano informacje, że połowa firm, która wprowadziła wytyczne, zezwala wyłącznie wybranym pracownikom na dostęp do mediów społecznościowych. 20% zezwala wszystkim pracownikom, a 30% – nie zezwala nikomu (dostęp jest zablokowany przez programy filtrujące).

W grupie pracowników, których firmy nie wprowadziły pisemnych wytycznych ($n = 721$), zdecydowana większość (82%) stwierdziła, że firma zezwala pracownikom na dostęp do mediów społecznościowych bez ograniczeń.

Podsumowując, niezależnie od obecności pisemnych wytycznych i wprowadzonych ograniczeń 66% firm zezwala pracownikom (przynajmniej niektórym) na dostęp do mediów społecznościowych. Jest to wynik zgodny z badaniami z 2009 roku (64%). Oznacza to, że ponad 30% firm w USA nie zezwala pracownikom na dostęp do mediów społecznościowych. Biorąc jednak pod uwagę to, że pracownicy korzystają z prywatnych smartfonów z dostępem do Internetu, powstaje pytanie o realną skuteczność tych działań. Powstaje także pytanie, jak brak dostępu do mediów społecznościowych (zatem istotnej informacji) wpływa na realizację celów biznesowych w firmach (przynajmniej w niektórych działach, jak np. marketing, sprzedaż, badania i rozwój). Jak pisze bowiem G. Mazurek: *Inna ważna cecha,*

a zarazem wartość portali społecznościowych, to szybkie i efektywne tworzenie zagregowanej wiedzy dzięki wysiłkowi członków wirtualnej społeczności. Mogą oni w jednym miejscu gromadzić swoje doświadczenia, opinie i sugestie, indukując powstawanie unikatowej wiedzy, niedostępnej gdzie indziej¹⁹.

4.6. Rozwój i zaawansowanie mediów społecznościowych w firmach

Bardzo ważną kwestią dla rozwoju zastosowania biznesowego mediów społecznościowych jest to, czy w firmach podejmowane są formalne działania (zaakceptowane przez zarząd, mające przypisane zasoby, budżet etc.), czy są to wyłącznie oddolne inicjatywy pracowników. Okazuje się, że ponad 40% ankietowanych stwierdziło, że w ich firmach są podejmowane formalne inicjatywy dotyczące tych mediów (znów najbardziej aktywne okazały się średnie firmy). Są to wyniki zbliżone do danych uzyskanych w 2009 roku.

O istotnej roli mediów społecznościowych świadczy to, że w 43% firm, w których istnieją formalne inicjatywy w tym obszarze, jednym z inicjatorów był zarząd/menedżerowie wyższego szczebla. Pozostali istotni inicjatorzy to IT w 37% firm i dział marketingu w 31% firm (badani mieli możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi).

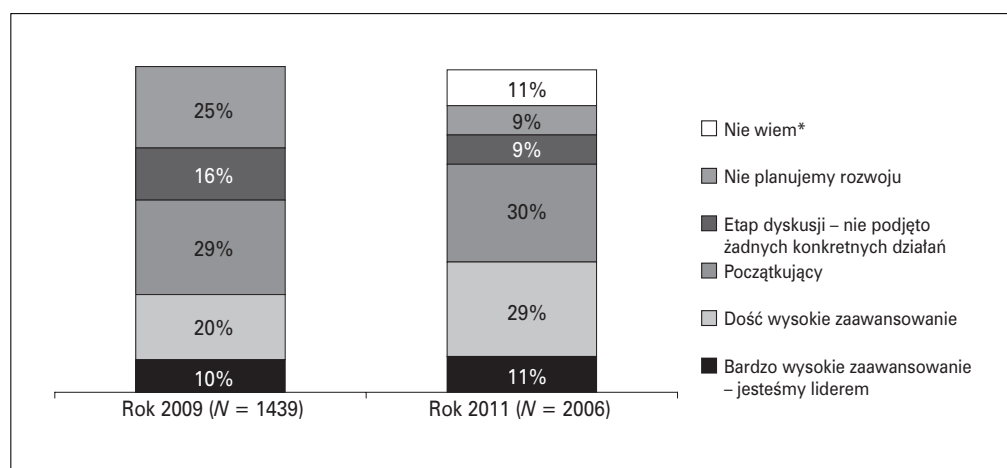
Kolejnym tematem poruszonym w badaniu była ocena zaawansowania rozwoju firmy w obszarze mediów społecznościowych. Aż 40% ankietowanych uważa, że ich firmy są dość wysoko lub bardzo wysoko zaawansowane w obszarze działań w mediach społecznościowych (z czego 11% postrzega siebie jako „liderów”, a 29% jako dość zaawansowanych). Jedynie 11% nie planuje rozwoju w tym obszarze. Wyraźne są różnice między branżami, np. pracownicy branży IT ($n = 109$) najczęściej są zdania, że ich firmy są liderami w działaniach w mediach społecznościowych (19%), podczas gdy organizacje non-profit ($n = 117$) – najrzadziej (7%). Im większa organizacja, tym częściej jest bardziej zaawansowana w rozwoju działań w mediach społecznościowych.

Firmy, w których podjęto formalne inicjatywy dotyczące mediów społecznościowych, zdecydowanie częściej deklarują się jako zaawansowane w tym obszarze niż firmy, w których nie podjęto takich działań (odpowiednio: 59% i 25%). Formalne inicjatywy na ogół oznaczają przypisanie określonych zasobów do danego projektu (pracownicy, budżet) – zatem prace mogą się toczyć szybciej i efektywniej niż w przypadku jedynie oddolnych inicjatyw.

¹⁹ G. Mazurek, *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*, wyd. I, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 101.

Warto zwrócić uwagę, że w ciągu dwóch lat odsetek firm deklarujących, że nie planują rozwoju w tym obszarze, zmniejszył się z 25% do 9%, a odsetek firm deklarujących wysokie zaawansowanie (dość lub bardzo wysokie) zwiększył się z 30% do 40%. Interesującą obserwacją jest to, że chociaż firmy postrzegają się jako bardziej zaawansowane w obszarze mediów społecznościowych niż w 2009 roku, praktycznie nie zmienił się odsetek respondentów deklarujących, że w ich firmach podejmowane są formalne inicjatywy dotyczące tych mediów.

Rysunek 8. Zaawansowanie firm w obszarze działań w mediach społecznościowych (lata: 2009 vs. 2011)



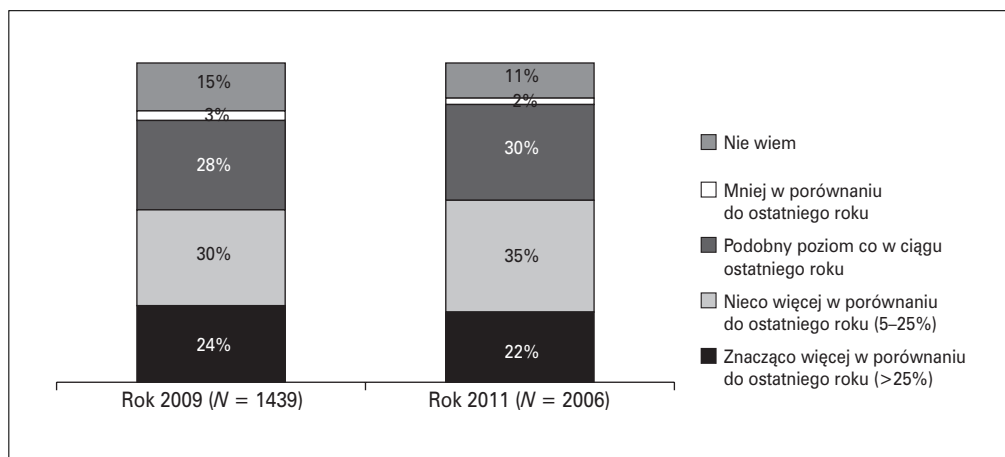
* w badaniu 2009 roku w ankiecie nie uwzględniono opcji „nie wiem”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania zrealizowanego przez firmę Frost & Sullivan, maj 2011 r.

Podobne wyniki uzyskano w badaniu przeprowadzonym przez InSite Consulting (choć badanie dotyczyło integracji mediów społecznościowych z procesami biznesowymi w firmie). Zdaniem 14% menedżerów media społecznościowe są zintegrowane z procesami, 23% twierdzi, że integrują procesy, a 12% – że nie prowadzą działań w obszarze tych mediów.

Z wypowiedzi badanych można wywnioskować, że należy spodziewać się dużego wzrostu wykorzystania mediów społecznościowych w ciągu najbliższego roku. Prawie 60% badanych jest zdania, że ich firmy będą wykorzystywać te media w większym stopniu (z czego 22% twierdzi, że w dużo większym). Tylko 3% uważa, że ich wykorzystanie spadnie. To otwiera ciekawe perspektywy dla branży mediów społecznościowych.

Rysunek 9. Przewidywane wykorzystanie mediów społecznościowych w firmach w ciągu najbliższego roku (lata: 2009 vs. 2011)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania zrealizowanego przez firmę Frost & Sullivan, maj 2011 r.

4.7. Znaczenie mediów społecznościowych dla firm

Respondenci zostali zapytani o zdanie na temat znaczenia mediów społecznościowych dla ich firm. Ponad połowa ankietowanych (57%) przewiduje, że znaczenie mediów społecznościowych dla firm będzie rosło. Tylko 5% uważa, że znaczenie mediów społecznościowych będzie malało lub, że ich firma zaprzestanie rozwoju w tym obszarze. Warto zauważyć, że aż 31% menedżerów wysokiego szczebla jest zdania, że media społecznościowe będą miały dużo większe znaczenie dla firm w ciągu najbliższego roku. Świadczy to o wysokim potencjale rozwoju tej branży i o tym, że media społecznościowe nie są chwilową modą, ale trwałym elementem rzeczywistości biznesowej.

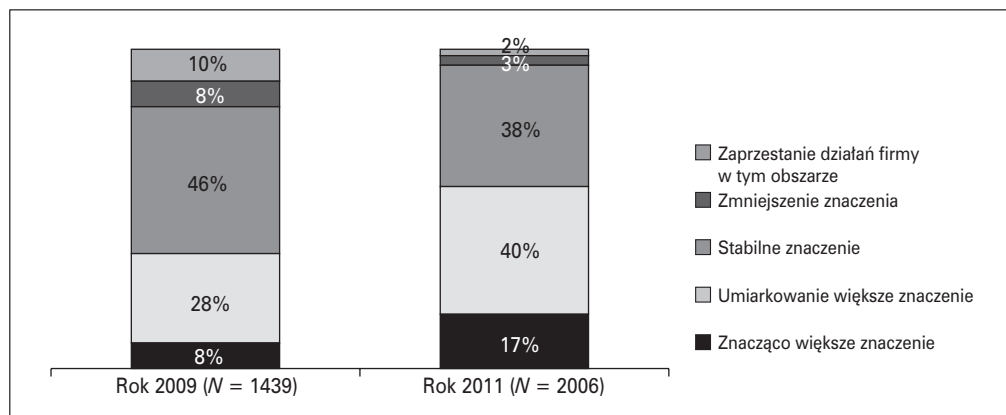
Uwagę zwraca dynamika zmiany postrzegania znaczenia mediów społecznościowych dla firmy w ciągu dwóch lat (2009–2011). W 2009 roku 18% ankietowanych odpowiedziało, że firma zaprzestanie działań w tym obszarze lub zmniejszy się jego znaczenie – w 2011 roku tylko 5%. Odsetek badanych twierdzących, że media społecznościowe będą miały większe znaczenie (umiarkowanie lub znacząco) bardzo wyraźnie wzrósł: z 36% do 57% (o 21 punktów procentowych!).

W przypadku pracowników działów marketingu (badanie Social Media Examiner²⁰) aż 90% z nich uważa, że media społecznościowe są ważne dla firmy. W badaniu przeprowadzonym na zlecenie Jive Software 78% menedżerów wyso-

²⁰ www.socialmediaexaminer.com [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].

kiego szczebla uważa, że działania w mediach społecznościowych są istotne dla osiągnięcia sukcesu biznesowego w przyszłości²¹.

Rysunek 10. Znaczenie mediów społecznościowych dla firm w ciągu najbliższego roku (lata: 2009 vs. 2011)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania zrealizowanego przez firmę Frost & Sullivan, maj 2011 r.

Jakie są przyczyny, dla których prawie 60% ankietowanych jest zdania, że znaczenie mediów społecznościowych będzie rosnęło? Poniżej przedstawiono główne grupy korzyści wymienione przez ankietowanych (mając oczywiście świadomość, że wiele z nich przenika się wzajemnie).

- wymóg czasów: świat się zmienia, trzeba nadążyć za zmianami,
- rosnący zasięg i ważność mediów społecznościowych,
- korzyści wizerunkowe dla firmy: obecność w mediach społecznościowych jest niezbędna, aby firma była postrzegana jako innowacyjna, idąca z „duchem czasu”; możliwość pokazania „ludzkiej twarzy” korporacji,
- korzyści operacyjne dla firmy: możliwość dotarcia do nowych grup potencjalnych klientów; efektywny czasowo i kosztowo sposób zbierania informacji rynkowych; bardziej efektywne wykorzystanie budżetu na działania promocyjne oraz efektywny sposób rekrutacji nowych pracowników,
- zmiany stylu życia społeczeństwa: młodzież „żyje” mediami społecznościowymi, chcąc dotrzeć do tej grupy docelowej nie sposób ignorować tego kanału komunikacji; zmiany w konsumpcji mediów – wiele osób rezygnuje z oglądania telewizji i czytania prasy na korzyść Internetu (na tę

²¹ www.investors.jivesoftware.com [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].

przewagę Internetu w stosunku do tradycyjnych mediów zwraca uwagę D. Kaznowski²²),

- zmiany w sposobach komunikacji międzyludzkiej: media społecznościowe stają się coraz ważniejszym narzędziem komunikacji.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone badanie odpowiedziało na postawione ankietnikom pytania. Media społecznościowe są ważne dla ludzi, zatem są ważne także dla firm – przynajmniej dla tych, które starają się „trzymać rękę na pulsie” swych klientów. Korzyści, jakie dają media społecznościowe w biznesie, są ogromne i wielopłaszczyznowe. Część z nich jest stosunkowo łatwo mierzalna (choćby wartością konwersji działań promocyjnych prowadzonych w mediach społecznościowych na dokonanie zakupu), część natomiast jest mniej bezpośrednia i trudniejsza do uchwycenia (np. długofalowy wpływ na wizerunek firmy). Zdaniem ankietowanych, najważniejszą korzyścią dla firm jest możliwość rozwoju biznesu, zdobycia nowych klientów oraz prowadzenia niskokosztowych działań reklamowych i Public Relations. Najpoważniejszą obawą jest natomiast zmniejszenie efektywności pracowników mających stały dostęp do mediów społecznościowych w godzinach pracy.

Przyszłość pokaże, czy obserwowane w wielu firmach tendencje do odcinania pracowników od mediów społecznościowych będą zanikały, czy się nasilały. Za pierwszą opcją przemawia to, że sprawy biznesowe coraz bardziej przenikają się z prywatnymi i spotykają na polu mediów społecznościowych, jak również ze względu na brak możliwości kontrolowania używanych prywatnie smartfonów w godzinach pracy. Rzecz jasna, obawy o obniżenie efektywności pracy są uzasadnione, ale prawdopodobnie skuteczniejsze byłoby szkolenie i uświadamianie pracowników oraz wprowadzenie zadaniowego trybu pracy, a nie zakazy. Za drugą opcją przemawia obecna w wielu firmach chęć sprawowania kontroli nad pracownikami.

Wykorzystanie mediów społecznościowych przez biznes ma wpływ na wiele branż. Już dziś widać, że znaczące zmiany zachodzą na rynku reklamowym, na którym agencje uczą się organizować efektywne kampanie prowadzone przy wsparciu tych mediów, powstają także agencje działające wyłącznie w obszarze mediów społecznościowych. Narzędzia reklamowe wykorzystywane w takich akcjach będą musiały być jeszcze bardziej interaktywne i angażujące, niż znane z dzisiejszego Internetu. Konieczne jest zatem opracowanie metod badania efektywności działań w mediach społecznościowych. Ogromnych zmian doświadczają oczywiście agen-

²² D. Kaznowski, *Nowy marketing*, VFP Communications Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 65.

cje medialne. Zmiany następują także w obszarze Public Relations, szczególnie w sytuacjach kryzysowych.

Można spodziewać się zwiększenia liczby oferowanych produktów i usług stworzonych przy wsparciu *User Driven Innovation* – jako że media społecznościowe omijają wiele istniejących barier pomiędzy użytkownikiem a projektantem. Zbliżenie firm do swoich klientów, umożliwiane przez media społecznościowe, wpływa również na sposób prowadzenia badań rynkowych, a szybsze uzyskiwanie wyników (wręcz w czasie rzeczywistym) pozwoli firmom umiejącym z tego skorzystać na stworzenie przewagi konkurencyjnej.

Podsumowując, media społecznościowe oferują jedyną w swoim rodzaju możliwość bezpośredniego spotkania firmy i jej klienta. Co z tego spotkania wyniknie – zależy będzie od chęci, wiedzy, energii i wyczucia decydentów. Może być to kolejny punkt kontaktu z klientem – jakich wiele, a może być to początek relacji o głębokości nieosiągalnej dla firm sprzed epoki mediów społecznościowych.

6. Bibliografia

1. Doligalski T., Efekty sieciowe a strategie produktowe, „Marketing i Rynek”, 11/2010.
2. Grzechowiak M., Social media w Polsce i na świecie, Raport Internet Standard, Social Media 2010, edycja I, 2010.
3. Kaznowski D., Nowy marketing, VFP Communications Sp. z o.o., Warszawa 2008.
4. Kaznowski D., Podział i klasyfikacja social media, www.networkeddigital.com
5. Mazurek G., Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu, wyd. I, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
6. www.business2community.com
7. www.economist.com
8. www.emarketer.com
9. www.investors.jivesoftware.com
10. www.mindjumpers.com
11. www.prnewswire.com
12. www.protiviti.com
13. www.slideshare.net/stevenvanbelleghem/social-media-integration-survey
14. www.socialbakers.com
15. www.socialmediaexaminer.com

Świadomość idei CSR wśród polskich przedsiębiorców oraz korzyści z jej wdrożenia dla praktyki gospodarczej na przykładzie firmy Ringier Axel Springer Polska

1. Wprowadzenie

Milton Friedman, laureat nagrody Nobla, mawiał: *The business of business is business*. Słowa te wyraźnie ograniczały zakres działalności przedsiębiorstw do aktywności gospodarczej. Dzisiaj zauważalna jest tendencja dostrzegania także innych, poza osiąganiem zysku, możliwości płynących z prowadzenia działalności gospodarczej, takich jak ochrona środowiska naturalnego, tworzenie przyjaznych i trwałych miejsc pracy czy walka z dyskryminacją i wykluczeniem społecznym.

Takie kompleksowe spojrzenie na rolę i cele przedsiębiorstwa najpełniej wyraża koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (z ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR). Idea CSR w porównaniu do swoich historycznych początków niewątpliwie uległa poszerzeniu. W nowoczesnym wydaniu najbardziej dosadnie istotę CSR przedstawia norma dotycząca społecznej odpowiedzialności, według której społeczna odpowiedzialność to: *zobowiązanie organizacji do włączania aspektów społecznych i środowiskowych w proces podejmowania decyzji oraz wzięcie odpowiedzialności za wpływ podejmowanych decyzji i aktywności na społeczeństwo i środowisko*¹. Za cel CSR uważa się osiągnięcie poziomu równowagi pomiędzy wydajnością i zyskiem danego przedsiębiorstwa a pożytkiem społecznym. Firma powinna być nastawiona na komunikację z otoczeniem oraz realizowanie jego potrzeb. Podstawowym założeniem koncepcji CSR jest odpowiedzialne oraz etyczne postępowanie danej firmy względem grup społecznych, na które ona oddziałuje, przy możliwie jak największym poszanowaniu środowiska przyrodniczego.

Również w Polsce biznes zmierza do coraz większej przejrzystości i odpowiedzialności, w czym pomaga wdrożenie w przedsiębiorstwie zasad CSR. Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce powoli staje się przechodzić z formy deklarowanej do formy praktykowanej. Współczesne trendy rynkowe sprawiają, że firmy kierowane są na ścieżki zachowań odpowiedzialnych społecznie, które również współgrają z podstawową działalnością tych firm. W sposób kompleksowy koncepcją

¹ Norma ISO 26000 opublikowana w listopadzie 2010 r. przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną (International Standardization Organization, ISO).

społecznej odpowiedzialności biznesu zajmuje się w Polsce organizacja pozarządowa Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Misją tej organizacji jest upowszechnianie tej idei jako standardu, w celu podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa, zadowolenia w kwestiach społecznych czy poprawy stanu środowiska.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie poziomu świadomości idei zrównoważonego rozwoju wśród polskich przedsiębiorców oraz zaprezentowanie korzyści wynikających z jej wdrożenia w praktyce gospodarczej.

Najpierw zostaną zaprezentowane wyniki badań określające obecną kondycję oraz stan wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu wśród polskich przedsiębiorców, a także korzyści wynikające z zastosowania idei zrównoważonego rozwoju w praktyce na przykładzie firmy Ringier Axel Springer.

2. Świadomość koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wśród polskich menedżerów

Rozwojowi koncepcji odpowiedzialnego biznesu w Polsce towarzyszą zmiany postaw oraz oczekiwań wszystkich uczestników rynku. Obok przynoszenia zysków od firm wymaga się również ponoszenia odpowiedzialności za prowadzone działania i ich skutki, zarówno w sferze społecznej, jak i środowiskowej. Przedstawione poniżej badania², przeprowadzone w 2010 roku na grupie kadry menedżerskiej 500 największych firm, miały na celu określenie obecnej kondycji, a także stanu wiedzy dotyczącej tematu społecznej odpowiedzialności biznesu wśród polskich przedsiębiorców. Badanie zawierało dwa elementy:

- 1) badanie ilościowe zrealizowane metodą wywiadu telefonicznego CATI³ (weryfikacja postaw menedżerów wobec CSR);
- 2) badanie jakościowe zrealizowane metodą tzw. pogłębionego wywiadu indywidualnego IDI⁴ (określono w nim postawy, osobiste motywacje i satysfakcje oraz wizje rozwoju CSR tych osób, które w badaniu ilościowym były mocno zaangażowane w tematykę CSR-u).

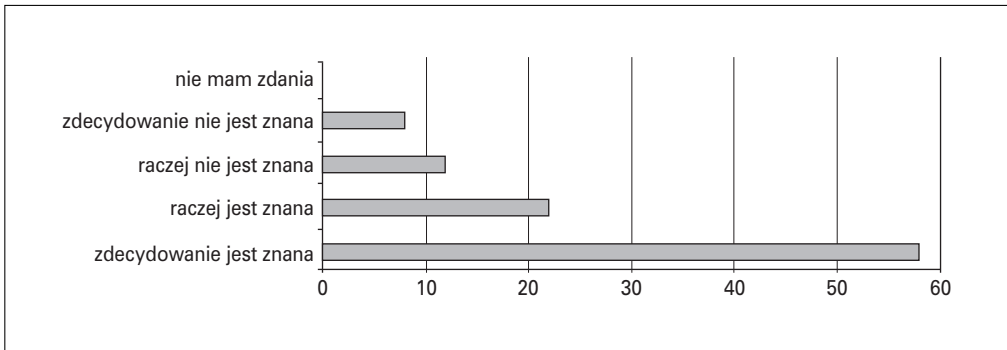
² Według projektu badawczego: CSR w Polsce, Menedżerowie/menedżerski 500 Lider/Liderki CSR – badanie GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu”, Badanie przeprowadzono wśród przedstawicieli 500 firm, które w 2009 roku znalazły się na liście „Menedżerowie 500” magazynu „Polityka”, i jest kontynuacją analizy „Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka”, przeprowadzonej przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu w 2003 r. wspólnie z Bankiem Światowym i Akademią Rozwoju Filantropii, Warszawa grudzień 2010 r., s. 19.

³ CATI – *Computer Assisted Telephone Interview* – to technika mająca zastosowanie przy realizacji badań ilościowych. Metoda ta polega na przeprowadzaniu wywiadów telefonicznych z respondentami przy wykorzystaniu komputera, za pomocą specjalnego interaktywnego oprogramowania.

⁴ IDI – *Individual In-depth Interview* – indywidualny wywiad pogłębiony, tj. rozmowa przeprowadzana z osobami mającymi szeroką wiedzę z zakresu badanej tematyki.

Z raportu badań wynika, że w firmach w Polsce świadomość respondentów w obszarze CSR wciąż rośnie. Istnieje przekonanie, że obok przedsiębiorstw są jeszcze inne podmioty – środowisko lokalne, pracownicy, klienci, dostawcy, partnerzy czy inni interesariusze. Według respondentów biznes odpowiedzialny społecznie łączy interes przedsiębiorstwa z interesem otoczenia. Przeprowadzone badania wskazują na fakt, że znajomość koncepcji biznesu odpowiedzialnego społecznie wśród największych firm działających w Polsce jest dość powszechna. Świadczy o tym odpowiedź na pytanie: Czy znana jest Panu/Pani koncepcja biznesu odpowiedzialnego społecznie (CSR)? Rozkład odpowiedzi na to pytanie pokazano na rysunku 1.

Rysunek 1. Znajomość koncepcji biznesu odpowiedzialnego społecznie



Źródło: opracowanie własne na podstawie: CSR w Polsce..., *op. cit.*, s. 8.

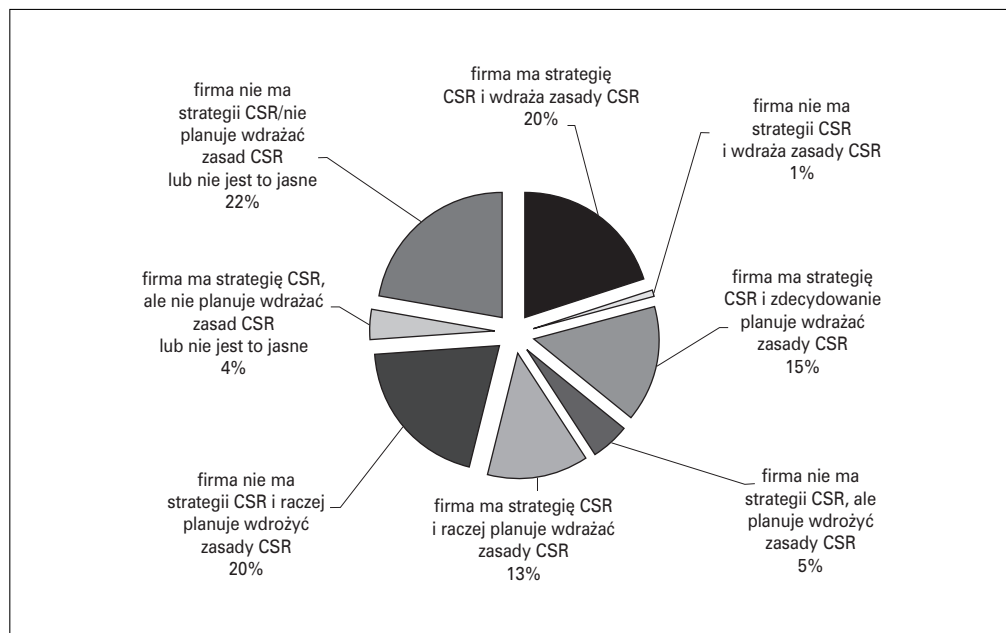
Odpowiedzi przedstawicieli największych działających w Polsce firm wskazują na wysoką ich samoocenę dotyczącą znajomości CSR, ponieważ tak ocenia własny stan wiedzy około 80% badanych, natomiast liczba osób nieznających tematyki CSR to około 20% badanych. Przytoczone wyniki badań wskazują, że świadomość znajomości koncepcji biznesu odpowiedzialnego społecznie jest na wysokim poziomie, co niewątpliwie przyczynia się do wzrostu jej rozwoju w praktyce gospodarczej.

Bardziej pesymistyczny obraz daje odpowiedź na pytanie: Na jakim etapie znajduje się Państwa firma jeśli chodzi o stan wdrożenia idei CSR? Rozkład odpowiedzi na to pytanie pokazano na rysunku 2.

Jak wynika z rysunku 2 20% firm w Polsce ma strategię wdrażania biznesu odpowiedzialnego społecznie oraz wdraża ją w życie, natomiast 1% firm nie ma strategii wdrażania biznesu odpowiedzialnego społecznie, ale wdraża zasady CSR.

Kolejne 20% firm jest silnie przekonane, że do wdrożenia CSR dojdzie w ciągu najbliższych kilku lat, 33% firm sygnalizuje niepewność wdrożenia zasad CSR, a 26% firm jest przekonanych, że taka strategia nie zostanie wdrożona lub nie dysponują wiedzą na temat wdrażania tej strategii w przyszłości.

Rysunek 2. Stan zaawansowania wdrożenia koncepcji CSR w przedsiębiorstwie

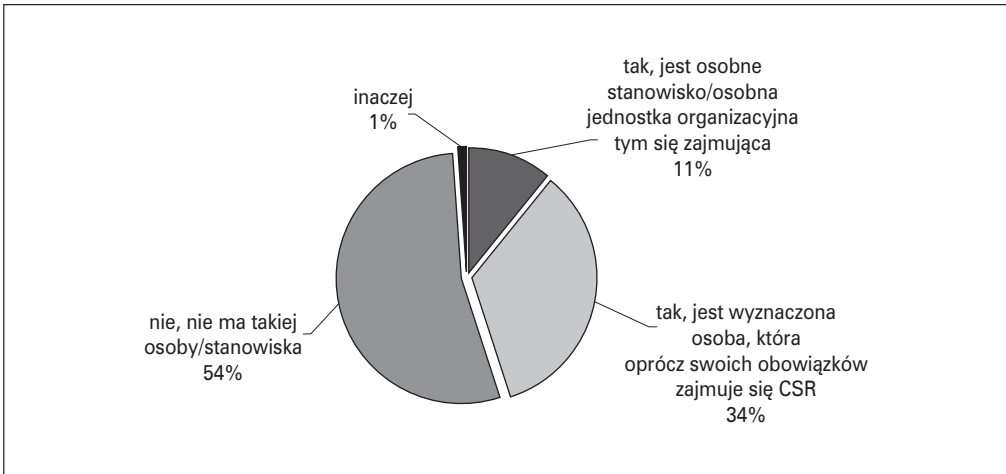


Źródło: opracowanie własne na podstawie: CSR w Polsce..., *op. cit.*, s. 14.

Strategia wdrażania CSR jest obecna w różnym stopniu zaawansowania łącznie w 50% przebadanych firm. Warto zauważyć, że standardy we wdrażaniu koncepcji CSR w Polsce wyznaczają firmy posiadające kapitał zagraniczny, gdyż właśnie takie firmy częściej deklarują posiadanie tej strategii niż firmy o przeważającym udziale własnościowym skarbu państwa. Interesujące jest również połączenie odpowiedzi, w których potwierdzano posiadanie strategii CSR z odpowiedzią dotyczącą planów wdrożenia zasad CSR. Otóż sam fakt, że dana firma posiada tę strategię, nie oznacza, że jest ona wdrożona.

Z badań wynika, że wprowadzenie zasad CSR w przedsiębiorstwie ma wpływ na zmiany w strukturze organizacyjnej danej firmy. Na rysunku 3 pokazano rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w Pana(i) firmie jest osobne stanowisko lub osoba wyznaczona, która odpowiada za wprowadzanie strategii biznesu odpowiedzialnego społecznie (CSR)?

Rysunek 3. Wpływ wdrożenia w przedsiębiorstwie CSR na zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: CSR w Polsce..., *op. cit.*, s. 16.

Wyniki badań pokazują, że w 11% zbadanych firm utworzone jest stanowisko/dział zajmujący się wdrażaniem biznesu odpowiedzialnego społecznie. Natomiast 34% badanych firm traktuje CSR jako uzupełnienie innych obowiązków. Żadnej odpowiedzialnej osoby za tę strategię nie wyznaczono w ponad połowie badanych firm. Sukces wdrażania strategii CSR w firmie niewątpliwie jest uwarunkowany poprzez istnienie osobnego stanowiska ds. biznesu odpowiedzialnego społecznie lub wyznaczenie osoby z zakresem obowiązków związanych z tą tematyką. Wspomniane powyżej rozwiązania organizacyjne są widoczne w tych firmach, które już wdrażają CSR. W pozostałych organizacjach nie ma tego rodzaju stanowisk. Warto podkreślić również, że takie stanowisko znacznie częściej jest tworzone w firmach zagranicznych niż w polskich.

3. Doświadczenia firmy Ringier Axel Springer Polska w realizacji polityki CSR

Ringier Axel Springer Media AG to wiodąca korporacja multimedialna, która działa w Polsce, Czechach, Serbii oraz na Słowacji. Firma, której siedziba znajduje się w Zurychu, wydaje czasopisma i gazety codzienne, prowadzi serwisy internetowe i mobilne platformy, ponadto posiada także własne drukarnie. Ringier Axel Springer Media AG jest spółką *joint venture* powołaną przez Ringier AG i Axel Springer AG.

W historii firmy Ringier Axel Springer Polska pierwsze przejawy działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu widoczne były już w 2008 roku. Wówczas przedmiotem badań był obszar wpływu działalności wydawnictwa na ekologię. W kolejnych latach obserwowalny był proces wdrażania koncepcji biznesu odpowiedzialnego społecznie w coraz nowych odsłonach. Stan tego rozwoju zbadano w 2011 roku na podstawie danych za rok 2010, pochodzących ze sprawozdania finansowego spółki w opublikowanym Raporcie Społecznym zgodnym ze wskaźnikami GRI⁵. Opracowanie zawiera 121 wskaźników wystandaryzowanych zgodnie z Sustainability Reports. Ponadto raport został zweryfikowany niezależnym raportem przez firmę zewnętrzną, w celu stwierdzenia spełniania wymogów zawartych w kryteriach dla raportowania ustalonego na poziomie A+⁶.

Dokonano kompleksowej oceny wdrażania idei zrównoważonego biznesu oraz przedstawiono jej oddziaływanie na poszczególne tzw. biznesowe czynniki sukcesu. Ponadto podjęto decyzję, że okres raportowania będzie odbywał się w cyklu dwuletnim, co wskazuje na fakt, iż firma Ringier Axel Springer dalej zamierza rozwijać się w obszarze CSR oraz z tego tytułu czerpać korzyści.

Współcześnie zrównoważony rozwój to istotny aspekt prowadzenia działalności. Menedżerowie potwierdzają, że wdrożona społeczna odpowiedzialność przynosi ich biznesom wymierne korzyści. Potencjalne korzyści społecznej odpowiedzialności biznesu opisuje wiele modeli. Jednym z nich jest macierz korzyści CSR opracowana w ramach raportu Developing Value – the business case for sustainability in emerging markets⁷. Opracowano matrycę pokazującą te obszary funkcjonowania danej organizacji, w których istnieje szansa na osiągnięcie zysków poprzez działania w sposób odpowiedzialny. Przedstawiono w niej wpływ czynników zrównoważonego rozwoju na kluczowe korzyści płynące z działalności biznesowej. Za pomocą tej macierzy przedstawiono korzyści płynące z wdrożenia CSR w badanej firmie (por. rysunek 4).

Za pomocą dwuwymiarowej macierzy zobrazowano korzyści płynące dla firmy Ringier Axel Springer. Na osi pionowej umieszczono 6 czynników biznesowych, natomiast na osi poziomej 7 kluczowych aspektów dotyczących działań CSR w podziale na trzy obszary, brane pod uwagę przy przeprowadzaniu Raportu

⁵ Wskaźniki GRI zostały opracowane przez Światową Inicjatywę Sprawozdawczą (*Global Reporting Initiative*); są to ogólnodostępne wytyczne, mające zastosowanie do sprawozdawczości na temat gospodarczych, ekologicznych i społecznych aspektów działalności, produktów i usług dowolnego przedsiębiorstwa.

⁶ Trójstopniowy system Poziomów Aplikacji. Poszczególne Poziomy Aplikacji zostały oznaczone literami C, B i A, będący miarą stopnia aplikacji. Dodatkowo wprowadzono oznaczenie „+” (plus) na każdym z trzech Poziomów, przyznawane gdy zostanie dokonana weryfikacja raportu przez zewnętrzną, niezależny organ poświadczający.

⁷ Developing Value: The Business Case for Sustainability in Emerging Markets, 17 Jul 2002 – Report.

Společnego. Poszczególne pola wewnątrz tej macierzy, leżące na przecięciu czynników biznesowych z czynnikami związanymi z CSR, zbadano pod kątem potencjalnych korzyści dla firmy. Kolor jasny symbolizuje istnienie pewnych przesłanek potwierdzających zyski generowane dzięki wdrożeniu zasad CSR, a kolor ciemny potwierdza istnienie silnych dowodów na występowanie tych korzyści.

Rysunek 4. Macierz korzyści CSR dla Ringier Axel Springer Polska

Biznesowe czynniki sukcesu	Czynniki zrównoważonego rozwoju						
	Społeczeństwo i gospodarka		Miejsce pracy			Produkt i środowisko naturalne	
	Rozwój rynków lokalnych	Działalność na rzecz społeczności	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Szkolenia i Komunikacja	Zaangażowanie interesariuszy	Doskonalenie procesów w aspekcie ochrony środowiska	Ekologiczne produkty i usługi
Wzrost przychodów i dostęp do nowych rynków							
Redukcja kosztów							
Zarządzanie ryzykiem							
Kapitał ludzki							
Zarządzanie reputacją							

Źródło: opracowanie własne.

Zwiększanie przychodów przy zastosowaniu idei CSR jest możliwe m.in. poprzez bardziej przyjazne środowisku procesy produkcyjne. Działania podjęte w tym obszarze pomogą w pozyskiwaniu nowych klientów oraz utrzymywaniu obecnych. Wprowadzanie nowych ekologicznych technologii pomoże nie tylko klientom w rozwiązywaniu problemów dotyczących ochrony środowiska, lecz także przyczyni się do stałego wzrostu przychodów. Firma Ringier Axel Springer zyskała nową grupę klientów i, zachęcona tym sukcesem, wciąż uruchamia kolejne ekologiczne projekty.

Obniżanie kosztów dzięki zastosowaniu idei CSR jest możliwe z jednej strony poprzez ograniczanie negatywnego wpływu na środowisko naturalne, a z drugiej

strony poprzez różnego rodzaju działania na rzecz pracowników. Ograniczenie, a w konsekwencji obniżenie zużycia energii czy wody wpływa pozytywnie na otoczenie, ale również bezpośrednio przekłada się na wynik finansowy firmy, gdyż zmniejszają się koszty jej funkcjonowania. Przykładem w tym obszarze może być program „Eko-biuro” wprowadzony w firmie Ringier Axel Springer, mający na celu zwrócenie uwagi pracowników na to, że ich codzienne czynności mają wpływ na generowanie oszczędności w działaniu organizacji.

Zaangażowanie w CSR może również ułatwić firmom podejmowanie decyzji dotyczących zarządzania ryzykiem. Dialog społeczny prowadzony z interesariuszami w ramach działań CSR pozwala poznać ich oczekiwania, co z kolei pomaga menedżerom lepiej definiować obszary najbardziej podatne na ryzyko i, mając to na uwadze, lepiej nimi zarządzać. Rozwiązanie to ma na celu doprowadzenie do szybszej identyfikacji problemów i podjęcie działań prewencyjnych. Warto pamiętać, że bycie obojętnym na opinie interesariuszy może pociągać za sobą negatywne efekty, na przykład w postaci kampanii skierowanych przeciwko danej firmie – a takie działania mogą doprowadzić do zachwiania nawet najbardziej potężną marką. W firmie Ringier Axel Springer prowadzona jest również czynna komunikacja z interesariuszami, którzy są zachęceni do dzielenia się swoimi pomysłami i opiniami.

Zarządzanie kapitałem ludzkim w sposób społecznie odpowiedzialny również może skutkować redukcją kosztów. Przejrzysty system wynagrodzeń, świadczenia zdrowotne dla pracowników czy możliwości edukacji i szkoleń to przykładowe działania motywujące do pracy oraz skutkujące w podniesieniu produktywności przy spadku wskaźnika rotacji pracowników. Umiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi w myśl zrównoważonego rozwoju poprzez podnoszenie motywacji i kreatywności pracowników również przynosi firmie korzyści. Odpowiednio wyszkolony i zmotywowany pracownik jest bardziej efektywny, szuka nowych, innowacyjnych rozwiązań, które usprawniają działanie danej organizacji. W firmie Ringier Axel Springer stosowana jest przejrzysta polityka personalna, komunikacja z pracownikami (comiesięczny newsletter pracowniczy czy możliwości Intranetu), a także wiele szkoleń, będących realizacją projektu szkoleniowego look@future.

Wszyscy są zgodni, że zaangażowanie firmy w działania związane z CSR bardzo pozytywnie wpływa na reputację organizacji. Działania związane z odpowiedzialnością społeczeństwa, dzięki stosowaniu dobrych praktyk dotyczących traktowania pracowników, redukcji negatywnego wpływu na środowisko naturalne oraz popieraniu akcji społecznych, kształtują pozytywny wizerunek, co przekłada się m.in. na wzmocnienie rozpoznawalności wśród interesariuszy, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Firma Ringier Axel Springer otrzymała dyplom „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2009. Dobre praktyki”, co wpłynęło pozytywnie na jej reputację.

4. Podsumowanie

Ostatnie lata pokazują, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu przeżywa okres rozwoju. Firmy stają przed wymaganiami już nie tylko osiągania coraz większych zysków, ale również ponoszenia odpowiedzialności za skutki działań, które podjęły zwłaszcza w obszarze społecznym i środowiskowym.

Zaprezentowane wyniki badań dotyczące poziomu świadomości idei zrównoważonego rozwoju wśród polskich przedsiębiorców utwierdzają w przekonaniu, że dostarczanie wiedzy na temat CSR jest wciąż potrzebne. Biznes w Polsce skłania się do coraz większej przejrzystości, jak i odpowiedzialności, ze względu na współczesne trendy rynkowe. Warto zauważyć, że zwiększa się stopień zrozumienia koncepcji odpowiedzialnego biznesu. Ponadto prawie połowa zbadanych firm deklarowała, że jest na etapie wraźnia koncepcji CSR, co wskazuje na praktyczne zastosowanie tej idei.

Doświadczenia firmy Ringier Axel Springer Polska w realizacji polityki CSR odzwierciedlają korzyści płynące z wdrażania zaawansowanego stopnia tej idei. Przy zastosowaniu macierzy korzyści wynikających z zastosowania koncepcji CSR przedstawiono pozytywny wpływ kluczowych aspektów dotyczących tych działań na czynniki biznesowe. W przeprowadzonej analizie wykazano wiele możliwych korzyści uzyskanych dzięki wdrożeniu w firmie koncepcji biznesu odpowiedzialnego społecznie. Ponadto zaobserwowano wciąż nowe obszary działań CSR w celu pozyskania dodatkowego pozytywnego wpływu na działalność firmy. Firma Ringier Axel Springer jest doskonałym przykładem pokazania strategicznego podejścia do zagadnień społecznej odpowiedzialności.

W niniejszej analizie udowodniono, że stosowanie strategii CSR przynosi firmie wymierne korzyści. Warto jednak mieć na uwadze, że nie jest możliwe wprowadzanie strategicznego podejścia do odpowiedzialnego biznesu z dnia na dzień. Zastosowanie idei CSR wymaga ustanowienia nowych procesów, relacji, a nawet zmiany struktury korporacyjnej – tylko wówczas menedżerowie mogą liczyć na korzyści wynikające z zaangażowania strategii zrównoważonego rozwoju.

5. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Grzegorzewska-Ramocka E., Cele społeczne przedsiębiorstwa a kierunki inwestowania, *Handel Wewnętrzny. Marketing – Rynek – Przedsiębiorstwo* 4–5/2001, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2001.
2. Rybiak M., Społeczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość, „*Gospodarka Narodowa*” 3/2001.

Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. CSR w Polsce, Menedżerowie/menedżerski 500 Lider/Liderki CSR – badanie GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu”, Warszawa grudzień 2010.
2. Dane ze sprawozdania finansowego za rok 2010 – Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o.
3. Developing Value. The Business Case for Sustainability in Emerging Markets, 17 Jul 2002 – Report.
4. Norma ISO 26000 opublikowana w listopadzie 2010 r. przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną (*International Standardization Organization*, ISO).
5. Raport Społeczny 2010 – Ringier Axel Springer Polska

Materiały internetowe:

1. <http://www.cte.org.pl>
2. <http://www.globalreporting.org>
3. <http://www.axelspringer.de>

Rodzina jako podmiot władzy w firmie rodzinnej

1. Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badań empirycznych na temat pozycji rodziny w firmie rodzinnej, a także głębsze zrozumienie charakteru władzy oraz relacji panujących w przedsiębiorstwach rodzinnych i ich wpływu na funkcjonowanie tych przedsiębiorstw. Z krytycznej analizy literatury na temat firm rodzinnych oraz władzy w organizacji¹ wynika kilka ważnych wniosków, które stały się punktem wyjścia do opisywanych badań empirycznych:

- 1) relacje władzy w firmach rodzinnych są znacznie bardziej skomplikowane niż by to wynikało z dotyczących ich opracowań;
- 2) badając pojęcia władzy i wpływu w przedsiębiorstwie rodzinnym, należy wyjść poza perspektywę ograniczoną do analizowania udziałów własnościowych rodziny oraz liczebności członków rodziny w gremiach zarządczych;
- 3) badania takie muszą uwzględniać rozróżnienie pojęć władzy i wpływu. Nawet najsilniejsza władza rodziny nie gwarantuje jej realnego i pełnego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Niezwykle istotna jest bowiem świadomość posiadanych źródeł władzy oraz umiejętność wykorzystania władzy i przekształcenia jej w realny wpływ. Działania te muszą również uwzględniać oczekiwania adresatów wpływu, szczególnie jeżeli chodzi o cele długookresowe;
- 4) krótkookresowe podporządkowanie pracowników jest zadaniem stosunkowo prostym, ale często kryje się za nim wyłącznie zmiana na poziomie behawioralnym. Zagwarantowanie współpracy ze strony pracowników

¹ Np. J. Miroński, J. Lipiec, Struktura władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH”, Nr 30, 2011, s. 161–179; L. Gnan, D. Montemerlo, P. Sharma, Ownership and Governance Structures: Towards a Typology of Italian Family Firms, w: G. Corbetta (red.), Capable to grow, EGEA 2005; J. Pfeffer, Power Play, „Harvard Business Review”, Boston, Jul/Aug 2010, Vol. 88, No. 7, 8; D. Duch-Krzystoszek, Kto rządzi w rodzinie, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2007; K. Safin, Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

- w długim okresie wymaga natomiast dużego wyczucia i sprawiedliwego traktowania. Nabiera to szczególnego znaczenia wobec mniej lub bardziej widocznego podziału na członków rodziny i pracowników spoza rodziny;
- 5) nie należy z góry zakładać, że rodzina (szczególnie w przypadku rodziny bliższej i dalszej) jest jednolitym podmiotem władzy. Członkowie rodziny pełnią w firmie różne funkcje, a konflikty rodzinne mogą niejednokrotnie powodować silniejsze podziały wewnątrz rodziny niż między jej członkami a pozostałymi pracownikami;
 - 6) z drugiej strony, uwzględnianie nawet najbardziej dramatycznych sporów między członkami rodziny nie powinno przesłonić wpływu poczucia lojalności wobec rodziny, szczególnie silnego w polskich warunkach;
 - 7) badanie pozycji rodziny jako podmiotu władzy wymaga podejścia dynamicznego. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa i samej rodziny pozycja ta ulega bowiem zasadniczym zmianom.

Powyższe spostrzeżenia obejmują szeroki zakres tematów i mogą stanowić podstawę do wielu różnych badań teoretycznych i empirycznych. W prezentowanych badaniach empirycznych podjęliśmy próbę odniesienia się do każdego z wątków (choć nie w takim samym stopniu). Ograniczone rozmiary niniejszego opracowania oraz przyjęta metodologia badań pozwoliły np. dość dobrze zilustrować złożony charakter relacji władzy w firmach rodzinnych, ale w mniejszym stopniu uwzględnić różnicę między władzą rodziny i jej realnym wpływem.

Badanie empiryczne prowadzono metodą ustrukturyzowanych indywidualnych, osobistych wywiadów pogłębionych wśród pracowników z rodziny oraz spoza rodziny w następujących kategoriach:

- 1) właściciel lub współwłaściciel przedsiębiorstwa rodzinnego – *W*;
- 2) menedżer (osoba na kierowniczym stanowisku) – członek rodziny – *MR*;
- 3) menedżer (osoba na kierowniczym stanowisku) – spoza rodziny – *MS*;
- 4) pracownik – członek rodziny – *PR*;
- 5) pracownik – spoza rodziny – *PS*.

W sumie od czerwca do sierpnia 2011 roku przeprowadzono wywiady z 10 respondentami.

Członkowie rodziny mogą być jednocześnie właścicielami, pracownikami (w tym menedżerami) oraz nie być zaangażowani w działalność firmy. Właściciele mogą pochodzić z rodziny lub spoza niej, a przy tym mogą być zatrudnieni w przedsiębiorstwie lub w nim nie pracować. Pracownicy (w tym menedżerowie) mogą wywodzić się z rodziny lub spoza niej oraz posiadać udziały w firmie lub być ich pozbawieni. Wybierając respondentów pełniących różne funkcje, autorzy badania mogli poznać opinie osób oceniających firmę rodzinną z różnych perspektyw. Tabela 1 przedstawia bliższe informacje o badanych firmach i respondentach.

Tabela 1. Informacje o firmach i respondentach objętych badaniem

Firma	Branża	Wielkość zatrudnienia	Respondenci
Firma X	spożywcza	350 osób	Współwłaściciel
			Menedżer – członek rodziny
			Menedżer – spoza rodziny
			Pracownik – członek rodziny
Firma Y	księgarska	14 osób	Współwłaściciel
			Menedżer – członek rodziny
			Menedżer – członek rodziny
			Pracownik – spoza rodziny
Firma Z	medyczna	47 osób	Współwłaściciel
			Menedżer – członek rodziny
			Menedżer z rodziny
			Menedżer spoza rodziny
			Pracownik – spoza rodziny

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 1 badaniem objęto trzy firmy bardzo różniące się między sobą, których jedyną znaczącą cechą wspólną, z punktu widzenia celu badania, jest ich rodzinny charakter. Podstawowa różnica wynika z wielkości poszczególnych przedsiębiorstw, z których jedno należy zaliczyć do dużych (350 pracowników), kolejne do średnich (47 pracowników), a ostatnie do małych (14 pracowników). Ponadto, każda z firm pochodzi z innej branży, odpowiednio: spożywczej, księgarskiej i medycznej. Przyjęte podejście badawcze wynikało z założonego celu, a mianowicie głębszego zrozumienia procesów związanych z relacjami władzy w firmach rodzinnych. Autorzy mają świadomość ograniczeń związanych z zastosowaną metodologią.

W dalszej części opracowania, w cytatach pochodzących z wypowiedzi respondentów będą używane skróty, wskazujące na firmę, z której pochodzi respondent, oraz rolę i pozycję, jaką w niej zajmuje. Przykładowo *Y-MR* oznacza menedżera – członka rodziny z firmy *Y*. Cytaty są przytaczane w oryginalnym brzmieniu.

2. Pozycja rodziny w firmie

Rolę rodziny w funkcjonowaniu firmy rodzinnej można określić mianem kluczowej. W zasadzie żaden z respondentów (spośród członków rodziny i spoza niej) nie miał większych wątpliwości co do decydującego wpływu rodziny na to, co dzieje się w firmie.

Oto kilka przykładowych odpowiedzi na pytanie: „Czy rodzina ma decydujący wpływ na to, co dzieje się w firmie?”. ...*w sumie tak naprawdę na to wszystko co się tutaj dzieje to rodzina ma wpływ tak, jakbym to powiedziała, stuprocentowy (Z – W_{MR}). Na pewno tak, jeśli chodzi o księgarnię, to w dużej mierze ja decyduję, jakie są książki, ale również i moi współpracownicy mają prawo dobrać zamówienie jakiejś książki, którą uważają, że może się ona tutaj przydać naszym klientom. Oczywiście, ogólny profil to ja wyznaczam, bo ogólnym profilem jest szeroko pojęta antropologia kultury. Teraz, jeśli chodzi o kawiarnię, jeśli chodzi o jej wystrój, estetykę, za to jest odpowiedzialna żona. W kawiarni żona ma wpływ, ona decyduje o wystroju estetycznym, o wystawach, które są w księgarni, no i o ofercie kawiarni. Razem z córką (Y – W_{MR}).*

Jeden z respondentów wskazał na wspomnianą wcześniej zmianę roli rodziny wraz z rozwojem firmy: ...*do pewnego momentu, kiedy rodzina w 100% angażuje się w zasadzie w każde działanie i każdy element w procesie decyzyjnym na każdym szczeblu, tak to wygląda, że to rodzina decyduje o wszystkim, natomiast my już jesteśmy chyba w takim miejscu, kiedy zaczęło się troszeczkę zmieniać już parę ładnych lat temu, kiedy jak gdyby to zaangażowanie bezpośrednie rodziny stawało się coraz mniejsze, początkowo było to takie przejście na drugi fotel, a teraz można powiedzieć, że to jest takie odsunięcie się i zajęcie się zupełnie innymi rzeczami, a firma została pozostawiona do zarządzania poza rodziną, tak można powiedzieć w pewnym sensie, aczkolwiek to nie znaczy, że rodzina się nie interesuje tym, co się w firmie dzieje... (X–MS).*

Mimo braku bezpośredniego udziału rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwem X (dyrektorem zarządzającym jest osoba spoza rodziny), inny pracownik tej firmy podkreśla kluczową rolę rodziny: *Rodzina wydaje mi się, że ma wpływ na to, co dzieje się w firmie. Podejrzewam, że strategiczne decyzje podejmowane są z rodziną... Szef odwiedza firmę, szef spotyka się z dyrektorem zarządzającym, szef rozmawia z pracownikami, przynajmniej niższego szczebla, i wydaje mi się, że stąd płyną wnioski, decyzje, itd. (X–PS).*

Ze względu na dominującą rolę rodziny w przedsiębiorstwach rodzinnych, niezwykle duże znaczenie dla funkcjonowania firm rodzinnych mają ewentualne konflikty i kryzysy rodzinne. Kryzys pojawiający się w rodzinie może i często prowadzi do kryzysu na niwie przedsiębiorstwa i częstokroć kończy się likwidacją firmy rodzinnej. Przykładem takich kryzysów może być rozpad spójności rodziny (śmierć założyciela, rozwód itp.), chęć przejścia sterów w firmie przez następne pokolenie. Kryzysy mogą być też związane z fazą życia człowieka, głównie schyłkową, a zatem koniecznością przejścia na emeryturę. H. Lobbing pokazuje złożoność tych kryzysów w kontekście kryzysów rodziny, menedżera i przedsiębiorstwa na różnych ich poziomach (przetrwania, kierowania, adaptacji)².

² K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne...*, op. cit.

Tabela 2. Kryzysy w przedsiębiorstwie rodzinnym

Poziom	Kryzys przedsiębiorstwa	Kryzys menedżera	Kryzys rodziny
Kryzys przetrwania	W odniesieniu do przedsiębiorstwa oznacza zdarzenia zagrażające zdolności przeżycia przez przedsiębiorstwo, np. kryzys ekonomiczny, kryzys płynności, problemy z realizacją zlecenia, przeszacowanie możliwości itp.	Związany jest ze zdarzeniami, które powodują dezintegrację wewnętrznej struktury i zagrażają własnej nienaruszalności (np. sprzeczne oczekiwania przełożonych, nadmierne oczekiwania, utrata dobrej opinii)	Zjawiska zagrażające spójności rodziny: rozwód, zdrada, odejście dzieci z domu, śmierć członka rodziny
Kryzys kierowania	Oznacza problemy na poziomie struktur, instrumentów lub kultur zarządzania	Problemy związane z wymaganiami i kwalifikacjami – okoliczności zewnętrzne, niejasne kompetencje decyzyjne	Problemy związane ze „zmianą warty” – dwuwładza, dochodzący do rodziny zięciowie i synowie
Kryzys adaptacji	Związany jest ze zdarzeniami, które mogą się ujawnić w procesie adaptacji do zmian	Wiąże się z problemami przeżywania i kształtowania zmian – np. strach przed zmianami, niepewność i konflikty	Problemy związane z umiejętnością dostosowania się do zmian wewnątrzrodzinnych – konieczność zejścia na „drugi plan”, życia na emeryturze, stania się głową rodziny itp.

Źródło: K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne...*, *op. cit.*

A. Winnicka-Popczyk i W. Popczyk niepowodzeń firm rodzinnych dopatrują się w rodzinnych modelach zachowań³. Według nich powodem kłopotów przedsiębiorstwa rodzinnego w tym kontekście jest:

- ukrywanie konfliktów,
- wtrącanie się poszczególnych członków rodziny „w nie swoje sprawy”,
- zachowania nieetyczne i/lub bezprawne,
- błędne przekonanie, że tylko „chore” rodziny szukają terapii,
- czynienie pozorów (udawanie), że uzgodniło się rozkład zajęć w ciągu dnia, podział obowiązków itp.,

³ J. Jeżak, A. Winnicka-Popczyk, W. Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.

- małostkowe spory i sprzeczki głównie na temat: kto, co i kiedy ma zrobić,
- wysiłki, aby zachować harmonię rodzinną za wszelką cenę,
- zbytnia skrytość i dyskrecja – rodzina nie ma pojęcia, co właściwie dzieje się w firmie i w samej rodzinie,
- lub przeciwnie – rozmawianie o biznesie „przy każdym posiłku”.

Ponieważ wszystkie trzy badane firmy z powodzeniem funkcjonowały na rynku i ewentualne nieporozumienia między członkami rodziny nie były przenoszone na łono przedsiębiorstwa, przeprowadzone badanie nie pozwoliły na głębsze poznanie negatywnego lub nawet destrukcyjnego wpływu konfliktów rodzinnych na funkcjonowanie firm rodzinnych. Poznanie tego mechanizmu byłoby możliwe np. w przypadku wywiadów z respondentami z firm, które uległy likwidacji w efekcie takiego kryzysu. Niemniej jednak odpowiedzi respondentów doprowadziły autorów badania do kilku interesujących spostrzeżeń. Postrzeganie konfliktów w rodzinie różni się w zależności od tego, czy respondent jest członkiem rodziny, czy też jest spoza niej. Generalnie, bardzo wyraźne dla członków rodziny różnice zdań wewnątrz rodziny są często mało widoczne dla menedżerów i pracowników spoza rodziny.

Na pytanie, czy rodzina mówi „jednym głosem”, respondenci z rodziny odpowiadali przykładowo: *Niestety, różnimy się między sobą bardzo, ale może to ma też swoje zalety (Y-MR). Oczywiście, że nie. Tyle, ile jest ludzi, tyle jest pomysłów i po to też są te spotkania, żeby omawiać za i przeciw każdej decyzji i żeby każdy, nie każdy jest specjalistą w każdej dziedzinie, tak że jesteśmy tak w miarę podzieleni, ktoś robi jakąś działkę, w której się sprawdza, jeżeli jest jakiś punkt sporny i ktoś ma inne pomysły na inne rzeczy, to wtedy jest dyskusja, bo to nie jest tak, że jest jedno nazwisko to jest, ale to nawet lepiej, tak mi się wydaje (Z-MR).*

Od strony osób spoza rodziny sytuacja wygląda inaczej. Mówiąc o konfliktach w rodzinie, respondenci podkreślali, że: *...jeśli są podziały to są malutkie (Y-PS). Z zewnątrz rodzina sprawia wrażenie jednomyślnej: No to tak. Jeśli zacznę od końca: nie pamiętam, albo nie znam takiej sytuacji, gdzie rodzina byłaby podzielona. Zawsze, nawet jeśli były jakieś dyskusje, to były to docierania się wewnętrzne i dopiero ja poznawałem na zewnątrz jakąś już decyzję ostateczną, czyli ten proces, nazwijmy to – mielenia tematu – zostawał w rodzinie tak, czyli nawet osoby zarządzające firmą nie były w to włączone, czyli nie uczestniczyły nawet w tak zwanych w cudzysłowu konfliktach, często w ich mniemaniu, jeśli do takowych dochodziło (X-MS).*

Oznacza to, że w badanych firmach konflikty wewnątrz rodziny albo nie są widoczne dla osób z zewnątrz, albo są widoczne w niewielkim stopniu, co powoduje postrzeganie rodziny jako względnie jednolity podmiot władzy.

Jeżeli chodzi o źródła konfliktu, w trakcie wywiadów pojawił się niezwykle istotny wątek różnicy pokoleń: *...podział na zasadzie starszego pokolenia, młodszego pokolenia, tylko po prostu część członków rodziny tak jakby chciałyby mocno iść do przodu, aby ileś tam rzeczy po prostu rozwijać, część członków rodziny jest zachowawcza, po prostu stwierdza: jest tak dobrze, było tak dobrze przez dwadzieścia lat, niech se tak zostanie. I to jest tego typu podział [a kto chce iść do przodu?] głównie młodzi i głównie ja, tak, tak, ja oczywiście jestem bardzo młoda przez cały czas, znaczy nie, no głównie oczywiście młodzi, no bo po prostu wie pan, trochę inaczej się patrzy na coś, prawda, powiedzmy, gdy ma się tam do emerytury powiedzmy lat pięć czy osiem, prawda, a trochę inaczej się patrzy, jak się ma tam lat dwadzieścia parę czy trzydzieści i ma się przed sobą perspektywę no całego życia, prawda, no więc oczywiście siłą rzeczy się na to inaczej patrzy (Z-W_MR). Rzeczoną firmą w interesujący i konstruktywny sposób rozwiązała problem napięć na styku pokoleń. Przedstawiciele młodszego pokolenia zostali formalnie członkami zarządu, a ponadto na ich wyraźne życzenie organizowane są comiesięczne spotkania, podczas których omawia się najważniejsze zagadnienia dotyczące firmy, a szczególnie jej przeszłości.*

Rozpatrując pozycję rodziny w firmie, ważne jest zadanie sobie pytania, czy lepiej jest, gdy rodzina jest zaangażowana w firmę, czy gdy nie jest. Odpowiedź nie jest prosta, bo np. w Japonii uważa się, że korzystniejsza jest sytuacja, jeśli rodzina się nie angażuje w biznes, a z kolei w Finlandii jest wręcz odwrotnie. Polskim przedsiębiorcom rodzinnym bliżej jest do modelu fińskiego, gdyż zdecydowana ich większość uważa, że lepiej jest gdy rodzina jest zaangażowana w biznes. Co więcej, polscy przedsiębiorcy rodzinni twierdzą i można powiedzieć, że są liderami w tej opinii, że sukcesorzy w firmie powinni wywodzić się z grona rodziny. Pokazuje to tabela 3.

Z punktu widzenia władzy i wpływu rodziny na funkcjonowanie firmy, respondenci wskazywali na duże znaczenie bezpośredniego zaangażowania członków rodziny w bieżące zarządzanie przedsiębiorstwem. Nabiera to szczególnego znaczenia w sytuacjach kryzysowych, w których silne i wielopoziomowe powiązania na styku firma-rodzina odgrywają ważną rolę: *rodzina i firma są spójne, i pamiętam sytuację, że gdyby nawet zaczął się jakiś delikatny rozjazd, to ręka szefa czuwa nad tym, żeby to spoić i żeby to szło w poprawnym kierunku. [jaka to była sytuacja?] Według mnie to było rozdrobnienie władzy, można tak powiedzieć, i każdy jakby zaczął ciągnąć w swoją stronę, niekoniecznie mając na względzie cele ogólne firmy. I tu właśnie spodobało mi się to, że właśnie, że szef jakby czuwał i w odpowiednim momencie chwycił za karki i może to było ostre ścięcie, które tam, ostre cięcie czy ostra decyzja, która mogła mieć jakieś tam delikatne, mogła mieć jakieś odzwy z rynku, ale to nie wiem, czy np. nie wpłynęło to na poniesienie jeszcze poziomu marki na przykład (X-PS).*

Tabela 3. Rodzina i przedsiębiorstwo

Kraj	Następcy w kierownictwie powinni być wybierani spośród rodziny			Przedsięwzięcie jest mocniejsze jeśli zaangażowani są członkowie rodziny		
	Zgodni	Neutralni	Przeciwni	Zgodni	Neutralni	Przeciwni
Belgia	20	28	52	43	26	31
Dania	9	23	68	43	30	28
Finlandia	32	21	47	71	18	11
Niemcy	27	39	34	64	22	14
Grecja	54	29	17	65	24	11
Irlandia	15	28	57	49	28	22
Włochy	39	29	33	73	18	9
Holandia	3	19	79	38	26	36
Polska	43	22	35	71	9	20
Hiszpania	27	29	44	60	21	19
Szwecja	18	43	39	64	24	12
Szwajcaria	20	34	46	58	28	15
UK	11	23	66	51	29	21
USA	25	41	34	64	22	14
Kanada	18	35	47	51	31	18
Japonia	23	45	32	18	56	26

Źródło: Międzynarodowy Raport Prac Badawczych PRIMA, Grant Thornton 2000.

Jednym ze sposobów zapewnienia bezpośredniego wpływu rodziny na firmę jest ograniczanie osobom spoza rodziny dostępu do najwyższych stanowisk. Uczestniczący w badaniu menedżerowie i pracownicy spoza firmy mieli tego świadomość: *...zawsze jest tak, że to tak na najwyższe te kierownicze stanowiska nie ma tutaj szansy na awans, tak mi się wydaje, osoba spoza, tylko zawsze będą to osoby z rodziny. Osoby nowe z rodziny, które wchodzi, no to też zawsze mają ułatwiony start (Z-MS).*

Szukając uzasadnienia dla preferencyjnego traktowania członków rodziny przez przedsiębiorstwo rodzinne, menedżerka – członek rodziny z firmy Z odwołała się do poczucia sprawiedliwości. W omawianej sytuacji, poczucie sprawiedliwości powstaje w wyniku oceny stosunku wkładu członka rodziny w funkcjonowanie przedsiębiorstwa i wynikających z niego korzyści, i porównanie tego do stosunku wkładu i korzyści innych pracowników spoza rodziny. Poczucie sprawiedliwości istnieje, gdy obie strony równania są takie same lub zbliżone. W przypadku, gdy jedna ze stron równania jest większa, występuje poczucie niesprawiedliwości. Wysiłek i czas poświęcany pracy to element tego, co członkowie rodziny oferują firmie. Prawo do decydowania o tym, co się w firmie dzieje, wpływania na jej losy,

czyli władza, ale także inne przywileje, to elementy tego, czego mogą (powinni?) od firmy oczekiwać. Jeżeli dana osoba jest przekonana, że jej zaangażowanie jest ponadprzeciętne (większe niż innych) oraz większe niż to wynika z formalnych obowiązków, ma prawo oczekiwać, że w zamian jej głos w firmie będzie się liczył i spotkają ją za to dodatkowe korzyści. Na pytanie, czy firma rodzinna powinna wspierać członków rodziny, wspomniana menedżerka odpowiedziała: *Myszę, że powinna, bo po to ona też jest i po to ten pracoholizm, żeby to w drugą stronę jednak też było. Taki prosty przykład, jak w chwili obecnej to wygląda, to może jakieś ubezpieczenia zdrowotne chociażby dla członków rodziny, czyli na przykład dla mnie i mojej rodziny i męża, który nie pracuje tutaj, to w ten sposób na przykład można jakoś wspomagać (Z-MR).*

Zebrane wnioski z wywiadów dotyczące pozycji rodziny w firmie zostały przedstawione w tabeli 4.

Tabela 4. Pozycja rodziny w firmie

Oddziaływanie rodziny	Rodzaj oddziaływania
Wpływ rodziny na biznes	Decydujący
Charakter wpływu rodziny	Jednolity
Konsultowanie i podejmowanie decyzji	Strategiczne konsultowane z którymś, bądź wszystkimi członkami rodziny zaangażowanymi w biznes
	Operacyjne – włączanie pracowników w proces decyzyjny
Sposób podejmowania decyzji w firmie	Proces trzyetapowy: 1) analiza decyzji – komórki merytoryczne, włączanie pracowników; 2) podjęcie decyzji operacyjnej – przełożeni bezpośrednio zaangażowani w proces decyzyjny z lub bez wsparcia rodziny, 3) podjęcie decyzji strategicznej – tylko rodzina właścicielska

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci – zarówno z rodziny, jak i spoza rodziny – stwierdzili, że członkowie rodziny mają decydujący wpływ na funkcjonowanie firmy. Pod pojęciem „decydujący wpływ” należy rozumieć przede wszystkim wpływ rodziny na strategię firmy. Czynnikiem wpływu rodziny na firmę można powiązać z rozmiarem firmy rodzinnej. Okazuje się, że im firma jest mniejsza, to rodzina nie tylko ma decydujący wpływ na jej funkcjonowanie, ale również pracuje w tej firmie, aby zrealizować założoną strategię firmy w pierwszej kolejności. Z kolei im firma jest większa, tym zaangażowanie rodziny jest mniejsze w bieżące funkcjonowanie,

jednak rodzina nadal kontroluje i zatwierdza strategię firmy. Wydaje się, że takie postępowanie jest zasadne w momencie przekazywania sterów firmy rodzinnej następnemu pokoleniu. Wcześniejsze pokolenie powinno na początku wycofywać się z bieżącej działalności firmy, koncentrując się na opracowywaniu i kontroli jej strategii, z czasem przekazując i te kompetencje następnemu pokoleniu. Pokolenie odchodzące może służyć pomocą (mentoring) następnemu pokoleniu, przyglądając się firmie z boku, co również jest niewątpliwym atutem dla pokolenia zarządzającego firmą. Alternatywnym rozwiązaniem takiego pokoleniowego mentoringu jest przykład, największej z badanych, firmy X, w której pełniący funkcję dyrektora zarządzającego menedżer spoza rodziny ciągle może liczyć na wsparcie i pomoc właściciela: *...mogę skorzystać z podpowiedzi doświadczenia, bo – wbrew pozorom – prowadzenie firmy przez lat kilkadziesiąt przez rodzinę, szczególnie pana Marka, i jego bezpośrednio zaangażowanie to jest potężne doświadczenie, a dziś też mogę skorzystać z czegoś takiego, że on patrzy na firmę, czy na problem nie ze środka, tak jak ja, nie z balkonu, na co ja sobie pozwalam czasami, wychodząc i patrząc z góry na firmę, tylko zupełnie z oddalenia, czyli patrzy na firmę bardzo, ale to bardzo globalnie, na co ja sobie nie mogę pozwolić, siedząc tu na miejscu...* (X-MS).

Badając charakter wpływu rodziny na firmę autorzy badania doszli do wniosku, że jest on jednolity. Mechanizm tego wpływu kształtowany jest na posiedzeniach członków rodziny, podczas których proces podejmowania decyzji analizowany jest bardzo szczegółowo. Rodzina podczas tych spotkań – nawet jeśli są rozbieżności zdań czy też konflikty – dochodzi do kompromisu i stoi za decyzją murem. Decyzja, która została podjęta przez rodzinę, musi być konsekwentnie przez nią wspierana w firmie. Można więc zauważyć, że podejmowanie decyzji wymaga znajomości przez członków rodziny danego obszaru tematycznego, a zatem muszą oni być na bieżąco informowani o sytuacji w firmie. Wobec wspomnianych już wcześniej różnic zdań i konfliktów osobowości wewnątrz rodziny, do efektywnego działania i ograniczenia negatywnego wpływu tych nieporozumień na firmę konieczne jest wypracowanie jednoznacznego podziału kompetencji w ramach rodziny. Wskazywało na to kilku respondentów – członków rodziny. Przykładowo, w firmie Z dwie siostry podzieliły się obowiązkami, jedna z nich jest menedżerem w dziale produkcji, a druga w dziale marketingu. W firmie istnieje świadomość konieczności podziału obowiązków, ale i wzajemnej wymiany doświadczeń: *...nie każdy jest specjalistą w każdej dziedzinie, tak że jesteśmy tak w miarę podzieleni, ktoś robi jakąś działkę, w której się sprawdza, jeżeli jest jakiś punkt sporny i ktoś ma inne pomysły na inne rzeczy, to wtedy jest dyskusja* (Z-MR). W przypadku, gdy nie udaje się do końca określić podziału zadań, negatywne skutki są dość szybko zauważalne: *Ja mam inną opcję zarządzania i organizacji, czy też w ogóle*

mam jakąś opcję, a moja żona raczej do tego się nie nadaje. Ona jest świetna w wielu różnych obszarach, ale w tym nie, ale niestety o tym chce decydować, w związku z tym dochodzi nieraz do takich dotyczących zarządzania pracownikami. Pracownicy nie znają dokładnie procedur, żeby to poznali, powinien ktoś być, kto cały czas im przypomina, żona tego nie rozumie, w związku z tym są starcia (Y-W_MR).

Proces podejmowania decyzji, szczególnie tych strategicznych, wymaga dużej znajomości tematyki, której decyzja dotyczy, oraz wiedzy biznesowej. Proces ten nie jest łatwy, szczególnie wobec podjęcia decyzji bardzo trudnych, i może wymagać zasięgnięcia porady innych osób. Autorzy badania próbowali dociec, jak taki proces przebiega w firmach rodzinnych. Można wyróżnić dwa rodzaje tego procesu: 1) podejmowania decyzji strategicznych oraz 2) operacyjnych. W pierwszym przypadku decyzje podejmowane są w ścisłym gronie rodzinnym, bądź ze wsparciem lub akceptacją rodziny. Jednak należy podkreślić, że wsparcie lub akceptacja rodziny przy podejmowaniu decyzji jest brane pod uwagę przede wszystkim tych osób, które pracują na rzecz firmy. Zazwyczaj jest tak, że kwestie biznesu rodzinnego przenoszone są z firmy na łono rodziny. Jeśli w firmie rodzinnej pracuje tylko jedno z małżonków, wówczas zdarza się, że decyzje omawiane i analizowane są w tych rodzinach, w szczególności, gdy współmałżonek ma odpowiednie kwalifikacje merytoryczne w określonej dziedzinie. Na pytanie, czy konsultuje pani sprawy związane z przedsiębiorstwem z członkami rodziny, którzy nie są bezpośrednio zaangażowani w jego działalność, respondentka z firmy Y opowiedziała: *Z mężem, który co prawda nie należał do rodziny, ale już tak długo nas zna, i on bierze udział w rozmowach takich firmowych, rozmowy na szczycie robimy co jakiś czas, albo przy okazji rozmawiamy o rozwoju, o jakiś problemach, które występują, no to tak, czasami rozmawiam z nim, trochę się go pytam, jak on to sobie wyobraża. Głównie, jeśli chodzi o relacje z ludźmi i pracownikami, takie rzeczy konsultuję, jak się zachować, czy coś takiego, bo ja mam też najwięcej kontaktów z ludźmi, to jest taka moja działka, a czasami takie negocjacyjne mam wyzwania – on jest handlowcem – to wie lepiej i doradza (Y-MR).* Natomiast w drugim przypadku – decyzji operacyjnych – oczywiście włącza się w ten proces decyzyjny pracowników w celu wykorzystania ich wiedzy, pomysłowości oraz, aby wzbudzać ich zaangażowanie w pracę. W przypadku pracowników spoza rodziny sytuacja jest bardzo prosta, gdyż konsultują oni swoje działania i decyzje bezpośrednio ze swoimi przełożonymi, bez względu na to, czy są oni członkami rodziny, czy też nie.

Sposób podejmowania decyzji w firmach rodzinnych jest trzyetapowy. Najpierw jest proces zbierania danych oraz informacji niezbędnych do podjęcia decyzji z odpowiednich jednostek w firmie. Zazwyczaj członkowie rodziny, jeśli

są zaangażowani w ten proces, wymieniają się informacjami oraz opiniami na temat decyzji telefonicznie oraz podczas spotkań. Jeśli są to decyzje o charakterze operacyjnym zazwyczaj włącza się w nie pracowników, pytając ich o zdanie. Na podstawie tych danych przełożony, który jest bezpośrednio odpowiedzialny za daną decyzję operacyjną, podejmuje ją przy współdziałaniu rodziny. Z kolei, jeśli decyzja ma charakter strategiczny, wówczas podejmowana jest ona przez członka rodziny lub rodzinę, która jest właścicielem firmy. W dwóch badanych firmach proces decyzyjny wewnątrz rodziny można określić jako poszukiwanie kompromisu, z rozstrzygającym głosem starszego pokolenia. Czasem głos decydujący jest bardzo wyraźny: *...ja myślę, że to są spotkania przypadkowe, jest telefon, problem, każdy z nas ma czas, żeby to przemyśleć, jeżeli jest taka możliwość to się spotykamy tutaj i rozmawiamy na ten temat. Rozmawiamy i każdy mówi swoje zdanie i myślę, że jakiś wpływ ma nasze zdanie, na to wszystko, ale generalnie tata decyduje o wszystkim. On się prześpi z problemem, z decyzją, wysłucha nas, co mamy do powiedzenia i wtedy najlepsze decyzje są podejmowane (X-W_MR)*. W innych przypadkach odpowiedzialność jest bardziej rozmyta: *...decyzje zawsze, mimo wszystko, zawsze podejmują tam, to znaczy się ci, no współwłaściciele i to jakby starsze pokolenie prawda, w efekcie, tak prawda, no w pewnym sensie my jesteśmy za to odpowiedzialni, więc do nas należą decyzje prawda, to się ze sobą łączy, natomiast oczywiście wiadomo, no są pewne decyzje, które są łatwiejsze i wtedy nie ma problemu, są decyzje, które są czasami dosyć trudne, no wtedy staramy się jednak, mimo wszystko, coś tam wypracować, to różnie z tym bywa, ale staramy się wypracować tak, żeby tutaj jednak, mimo wszystko, większość była przekonana do akurat takiego, a nie innego, postępowania (Z-W_MR)*.

3. Relacje pomiędzy rodziną a firmą

Autorzy postawili sobie również za cel zbadanie, jak kształtowane są relacje w firmach rodzinnych pomiędzy rodziną a firmą. Chodziło przede wszystkim o zbadanie, jaka zależność jest priorytetowa: czy firma ma służyć rodzinie i zaspokajać jej potrzeby, czy też raczej rodzina ma służyć firmie. W Międzynarodowym Raporcie Prac Badawczych PRIMA pytano o kwestie zabezpieczenia właścicieli firm rodzinnych przez ich firmy. Polscy przedsiębiorcy znaleźli się najwyżej w tym zestawieniu, uważając, że firma rodzinna powinna zapewnić świadczenia emerytalne wszystkim członkom rodziny. Jednak w kwestii przywilejów, w postaci otrzymywania wyższego wynagrodzenia z racji pracy w firmie rodzinnej, byli przeciwni takim praktykom (patrz tabela 5).

Tabela 5. Wynagrodzenie rodzinne

Kraj	Członkowie rodziny są uprawnieni do otrzymywania wyższego wynagrodzenia niż pozostały personel			Przedsięwzięcie powinno zapewnić świadczenia emerytalne wszystkim członkom rodziny		
	Zgodni	Neutralni	Przeciwni	Zgodni	Neutralni	Przeciwni
Belgia	32	24	44	24	33	43
Dania	32	25	43	26	35	39
Finlandia	28	18	54	26	23	51
Niemcy	18	21	60	13	25	62
Grecja	27	20	54	31	22	47
Irlandia	20	19	61	32	25	42
Włochy	28	21	51	41	22	37
Holandia	13	17	69	19	11	69
Polska	25	8	67	53	15	32
Hiszpania	11	13	76	9	22	69
Szwecja	28	35	37	35	36	29
Szwajcaria	24	19	57	28	24	48
UK	22	18	60	29	18	53
USA	35	21	44	25	22	53
Kanada	30	18	52	25	28	47
Japonia	16	24	60	10	31	59

Źródło: Międzynarodowy Raport..., *op. cit.*

Część pytań z tej części badawczej dotyczyła konfliktów w polskich firmach rodzinnych. Powołując się ponownie na wcześniejsze międzynarodowe badanie PRIMA okazuje się, że polscy przedsiębiorcy rodzinni nie obawiają się rozłamów w rodzinie i przełożenia ich na grunt firmowy (zob. tabela 6).

Tabela 6. Konflikty osobiste (w %)

Kraj	Co się stanie, jeżeli nastąpi poważny podział zdań z moim współnikiem/wspólnikami?			Co się stanie w wypadku rozwodu z małżonkiem/małżonką?		
	Spokojny	Niespokojny	Złe sny	Spokojny	Niespokojny	Złe sny
Belgia	18	32	50	35	31	34
Dania	48	30	22	52	23	25
Finlandia	21	23	56	42	18	40
Niemcy	45	27	28	51	12	38
Grecja	40	33	28	65	24	11
Irlandia	48	22	29	55	16	30

cd. tabeli 6

Kraj	Co się stanie, jeżeli nastąpi poważny podział zdań z moim współnikiem/wspólnikami?			Co się stanie w wypadku rozwodu z małżonkiem/małżonką?		
	Spokojny	Niespokojny	Złe sny	Spokojny	Niespokojny	Złe sny
Włochy	30	19	51	71	12	17
Holandia	49	23	28	58	14	28
Polska	56	21	24	70	11	19
Hiszpania	26	32	42	64	12	22
Szwecja	51	33	16	53	28	19
Szwajcaria	40	35	25	32	19	49
UK	57	20	23	59	16	25
USA	58	18	24	67	11	22
Kanada	52	19	29	49	17	34
Japonia	45	18	37	47	14	39

Źródło: Międzynarodowy Raport..., *op. cit.*

Międzynarodowy Raport Prac Badawczych PRIMA posłużył autorom jedynie do ilustracji sytuacji przeszłej (raport został wydany w 2000 roku, a zatem proces zbierania danych oraz ich przetwarzania musiał nastąpić wcześniej) i zaprezentowanej bardzo ogólnie. Celem niniejszego badania było przeprowadzanie wywiadów pogłębionych wśród pracowników z rodziny w celu bardziej szczegółowego wniknięcia w proces tworzenia relacji pomiędzy rodziną a firmą tak, aby można było określić rodzaj tych relacji. Główne wnioski z tej części badania zaprezentowano w tabeli 7.

Tabela 7. Relacje pomiędzy rodziną a firmą

Relacje pomiędzy rodziną a firmą	Rodzaj relacji
Funkcja zabezpieczająca byt rodzinie	Relacja taka nie była priorytetowa dla rodziny w badanych firmach
Relacje między firmą a rodziną	Dominująca rola firmy
Występowanie konfliktów	Raczej się nie zdarzają; jeśli występują to nie mają wpływu na funkcjonowanie firmy
Sposób rozwiązywania konfliktów	Kompromis
Rodzinna atmosfera w firmie	Występuje i jest dominująca

Źródło: opracowanie własne.

Na pytanie o funkcję zabezpieczającą byt rodzinie przez firmę respondenci odpowiedzieli, że raczej tak nie jest. Myślą przede wszystkim w kategorii firmy i jej rozwoju, bo wówczas firma umożliwi im zabezpieczenie bytu: *...firma jest priorytetowa. Bo my mamy niedokończony dom i żona cały czas podnosi kolejne*

jakieś potrzeby, że powinniśmy ocieplić dom, że drewno trzeba kupić, bo my mamy wkład kominkowy i palimy drewnem i np. teraz nie mamy jeszcze zakupionego, bo nie starczyło, no to lepiej jak drewno poleży, więc te konflikty są rzeczywiście, z tym że ja tutaj uważam, że żyjemy jednak dzięki tej firmie, nie odwrotnie, znaczy oczywiście firma żyje też dzięki nam, jakby nie było pieniędzy, to by nie żyła... (Y-W_MR). Warto nadmienić, że ci członkowie rodziny właścicielskiej firmy, którzy jako priorytet stawiają na reinwestycje i rozwój firmy, zyskują w dłuższym czasie, gdyż większa firma lepiej sobie radzi z wyzwaniami rynkowymi, zaś właściciele firm rodzinnych, którzy traktują firmę jako źródło zaspokajania bieżących potrzeb, muszą się liczyć z tym, że ich firma będzie rozwijała się wolniej, czy też w ogóle tylko egzystowała z miesiąca na miesiąc. Fakt, że firma jest priorytetowa dla rodzin właścicielskich został potwierdzony w kolejnym pytaniu: „Czy zdarza się, że interes rodziny jest sprzeczny z interesem firmy?” Respondenci zawsze podkreślali, że nie dochodzi do takich sprzeczności i firma jest priorytetowa dla rodzin.

Z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych wynika, że jeśli zdarzają się konflikty to, tak jak już wspomniano wcześniej, występują głównie w samej rodzinie i rodzina potrafi sobie z nimi poradzić. Było to szczególnie widoczne w prowadzonych wywiadach, gdyż pracownicy spoza rodziny nie potrafili powiedzieć, czy do takich konfliktów na łonie rodziny dochodzi. Stąd może wypływać kolejny wniosek, że w badanych firmach, jeśli nawet konflikty się zdarzają w rodzinach, to nie są one przenoszone na firmę. Respondenci z rodziny odpowiadali, że w sytuacji, gdy konflikty się pojawiają to są one rozstrzygane na zasadzie kompromisu.

Firma rodzinna przywodzi na myśl automatycznie rodzinną atmosferę pracy. Autorzy badania sprawdzili, czy rzeczywiście tak jest i jakimi atrybutami można tę atmosferę opisać (por. tabela 8).

Tabela 8. Atrybuty rodzinnej atmosfery

Atrybut	Opis
Relacje między członkami rodziny a pracownikami	Traktowanie pracowników jak członków rodziny; rozmowy z pracownikami (pytanie ich o życie prywatne); często troska o pracowników i ich rodziny – szczególna chęć pomagania im w trudnych sytuacjach
Relacje z klientami	Otwartość, życzliwość służące budowaniu długotrwałych relacji (jak w rodzinie)
Struktury organizacyjne	Zazwyczaj proste, mało szczebli, które służą otwartej komunikacji
Sposób komunikacji w firmie	Oparty na życzliwości, serdeczności

cd. tabeli 8

Atrybut	Opis
Wspólna misja i cele firmy	Większe zaangażowanie pracowników w realizację misji i celów firmy dzięki poczuciu bycia w bliskiej wspólnotcie (rodzinnej)
Artefakty rodzinne w firmie	Na przykład wystrój firmy stylizowany na wzór domu rodziny właścicielskiej
Integracja	Organizowanie spotkań integracyjnych z rodzinami

Źródło: opracowanie własne.

Z badania wynika, że rodzina przenosi i kształtuje na własny wzór atmosferę rodzinności w firmie. Przejawia się to wieloma aspektami, jak otwarta komunikacja, troska o pracowników, chęć ich wspierania. Po raz kolejny okazało się także, jak istotną rolę odgrywa osobiste zaangażowanie członków rodziny. Na pytanie o rodzinny charakter atmosfery panującej w firmie, respondentka z firmy Y odpowiedziała: *Panuje, znaczy taka rodzinno-przyjacielska, bo z jednej strony jest bardzo młodzieżowa, bo młodzi ludzie tu pracują, a z drugiej no rodzice tutaj są, znaczy ostatnio dużo częściej niż kiedyś, znaczy przez jakiś czas po prostu bywali rzadko, jakoś tak sobie odpuścili, teraz jak już bywają bardziej, to ta atmosfera się tak jakoś bardziej ociepliła między nami a pracownikami, a poza tym robimy takie imprezy integracyjne w domu moich rodziców, dwa razy w roku przynajmniej – dla wszystkich pracowników byłych i obecnych i ewentualnych kandydatów i też najbliższych ich przyjaciół, którzy też weszli do tego kręgu towarzyskiego, ale też z tego, co ja widzę, mama też w jakimś sensie trochę matkuje tym dzieciakom, bo to właściwie są dzieciaki, ona im tutaj udziela różnych porad, dba o te dzieci, jak są chorzy to ich leczy, wysyła do jakiś specjalistów swoich, ale serio naprawdę, dziewczynom potrafi kupić ubrania, jedna dziewczyna, która miała akurat synka, miała problem z tym synkiem, z jego rozwojem, to skierowała do fajnego przedszkola, ona się troszczy, ona wprowadza taką atmosferę rodzinną (Y-MR).*

4. Członkowie rodziny jako pracownicy firmy

Kolejna część badania polegała na opisanu cech członków rodziny jako pracowników. Autorzy badania próbowali znaleźć różnicę pomiędzy pracownikami z rodziny a pracownikami spoza rodziny. Z analizy wywiadów pogłębionych okazało się, że w badanych firmach rodzinnych panuje profesjonalizacja zarządzania firmą, a różnice pomiędzy firmą rodzinną a nierodzinną najbardziej widoczne są w strukturze kapitałowej. W strukturze pracowniczej nie występują znaczące różnice

między pracownikami z rodziny oraz spoza niej, jednak respondenci odpowiadali, że przy podobnym poziomie kompetencji pierwszeństwo w zatrudnieniu będą mieli pracownicy z rodziny: *Jeśli są takie same kompetencje no to jedyną rzeczą, która ich różni, to jest ta rodzinność, więc oczywiście tak. Powiedziałbym nawet inaczej, nawet gdybym miał członka rodziny mniej kompetentnego, to bym jego zatrudnił, a nie tę osobę bardziej kompetentną, bo w ten sposób mógłbym uzyskać dwie wartości – zarówno bym miał pracownika i jednocześnie by mi pomagał w firmie, to są dwie pieczenie przy jednym ogniu. Natomiast niemożliwe byłoby to, gdyby ta osoba w ogóle nie była kompetentna, no to oczywiście wtedy nie. I również nie, jeśli by się okazało, że ta osoba może i ma kompetencje, ale np. nie ma takich kwalifikacji osobowościowych, np. nie może pracować w zespole, czy jest niesolidna. Musiałaby spełniać te same normy co inni pracownicy (Y-W_MR).*

Nie było również większych wątpliwości co do roli firmy rodzinnej w wspieraniu członków rodziny. Z drugiej strony, respondenci w ten lub inny sposób określali granice takiego wsparcia. Na pytanie, czy firma powinna wspierać członków rodziny, respondent z firmy Y odpowiedział: *Jak najbardziej. Dziwię się pytaniu – co się za nim kryje. Na pewno są granice tego wspierania. Znaczą tak, że my myślimy w kategoriach rodzinnych firmy, to znaczą ja staram się, dopóki nie wyczerpię wszystkich argumentów, najpierw zachęcić członków rodziny do obsłużenia jakiegoś kawałka pracy, jeśli to nie wychodzi to kieruję do tych pracowników, którzy są, czy oni by chcieli, w ostateczności kierujemy ofertę do osób na zewnątrz, więc to jest taka hierarchia. Natomiast to, że ktoś gdzieś chce jechać, to przede wszystkim powinien sam zarobić, natomiast jeśli trzeba mu pomóc w takim sensie, no pożyczka, no albo tak jak teraz mamy kłopot z wnuczką, która wymaga leczenia, no to oczywiście zdrowie naszych członków rodziny jest priorytetowe i wtedy pieniądze idą na rzecz tego konkretnego członka, który potrzebuje, ale ekskluzywnie wakacje tutaj są poza naszymi zainteresowaniami (Y-W_MR).*

Charakterystykę członków rodziny jako pracowników firmy przedstawiono w tabeli 9.

Widzimy, że członkowie rodziny, którzy są zaangażowani w firmę, stanowią grupę bardzo jednolitą i o silnych relacjach. Wśród jej członków istnieją relacje o wysokim stopniu lojalności i zaufania. Wydaje się to być bardzo mocną stroną firmy rodzinnej, która pozwala m.in. przewycięzać kryzysy. Członkowie rodziny dzielą się również kompetencjami i starają się nie wchodzić sobie nawzajem w obszary kompetencyjne. Świadczy to o wysokim stopniu świadomości ich kompetencji oraz jest potwierdzeniem zaufania do siebie nawzajem. Mówiąc o wsparciu dla członków rodziny z tytułu pracy w firmie rodzinnej, respondenci wymieniają jedynie trudne sytuacje życiowe. Jeśli jakiś członek rodziny znalazłby się w takiej sytuacji to mogłby absolutnie liczyć na pomoc pozostałych członków.

Co ciekawe, badani stwierdzali, że zachowaliby się podobnie wobec pracowników spoza rodziny. Rodziny prowadzące biznesy są silne, o czym może świadczyć fakt, że nie zwalniają członków rodziny. Argumentują, że zwolnienie mogłoby nastąpić tylko w sytuacji, gdyby doszło do działania na rzecz szkody firmy, jednak uznają tę sytuację za hipotetyczną.

Tabela 9. Członkowie rodziny jako pracownicy firmy

Członkowie rodziny	Rodzaj wsparcia
Wsparcie dla członków rodziny	Tak, jeśli chodzi o wspieranie w podjętych decyzjach na zasadzie konsensusu
	Tylko w szczególnej sytuacji życiowej
	Nie, jeśli chodzi o konsumpcjonizm szeroko rozumiany
Zaufanie do członków rodziny	Zdecydowanie tak dla członków rodziny pracujących w firmie
Lojalność członków rodziny	Członkowie rodziny, którzy prowadzą wspólny biznes, są lojalni wobec siebie
Pierwszeństwo zatrudnienia członkom rodziny	Tylko, gdy mają podobne kompetencje jak pracownik spoza rodziny
Przywileje dla członków rodziny	Nie powinno być
Zwalnianie członka rodziny	Tylko przy ciężkim naruszeniu obowiązków (działanie na szkodę firmy)
Rodzaj relacji	Osobiste/Zawodowe
Cechy idealnego pracownika firmy rodzinnej	Punktualny
	Bystry
	Kreatywny
	Pracowity
	Pilny
	Odpowiedzialny
	Zaangażowany
	Godny zaufania
	Dyspozycyjny
Lojalny wobec rodziny właścicielskiej	

Źródło: opracowanie własne.

Wyraźna zgodność opinii wśród respondentów będących członkami rodziny panowała jeżeli chodzi o zaufanie do innych członków rodziny. Na pytanie, czy członkom rodziny można ufać bardziej niż pozostałym pracownikom, wszyscy badani z grupy „rodzinnej” mniej lub bardziej zdecydowanie odpowiadali pozytywnie. Oto kilka przykładów: *Na pewno, myślę, że z tego co się dzieje można*

bardziej ufać, ale są też lojalni pracownicy. Myślę, że na pewno ci w rodzinie z oczywistych względów nie będą robić jakiś przekrętów i starać się coś omijać (Z-MR). Zdecydowanie tak, chociaż ja czasami miałam wrażenie, że ktoś z tej rodziny jest przeciwko mnie, znaczy w jakiejś tam sytuacji, i miałam wrażenie, że to jest niełojalne, ale moje doświadczenie jest raczej takie, że no jakby czasami szukam poparcia, albo swojej decyzji, albo wręcz w jakimś konflikcie z kimś w pracy, bo dochodzi do jakiś konfrontacji, znaczy to nie chodzi o to, żeby się poskarżyć szefowi, ale takie wsparcie dostaję (Y-MR). Spośród trzech podstawowych typów zaufania⁴, czyli zaufania opartego na kalkulacji, zaufania opartego na wiedzy i zaufania opartego na identyfikacji, członkowie rodziny wydają się polegać na ostatnim z wymienionych i najbardziej stabilnym modelu zaufania.

5. Podsumowanie

Na podstawie wywiadów z respondentami można dość jednoznacznie stwierdzić, że obraz relacji władzy w firmach rodzinnych jest zdecydowanie bardziej skomplikowany niż ten przedstawiany w większości opracowań dotyczących firm rodzinnych. Oznacza to, że badając relacje władzy w takich przedsiębiorstwach, należy wyjść poza perspektywę ograniczoną do analizowania udziałów własnościowych rodziny oraz liczebności członków rodziny w gremiach zarządczych. Realna pozycja rodziny zależy bowiem w dużym stopniu od bezpośredniego zaangażowania członków rodziny w bieżące zarządzanie firmą. Kluczową rolę odgrywają tu postawa i zachowania osób łączących role właścicielskie i menedżerskie. W trakcie badań pojawił się także interesujący dylemat dotyczący definiowania pojęcia rodzina, zarówno przez członków rodziny, jak i pracowników spoza rodziny. Pojęcie bliższej i dalszej rodziny ma zasadniczy wpływ na takie czynniki, jak wsparcie, zaufanie czy dzielenie się informacjami.

W trakcie wywiadów nie udało się w pełni uchwycić różnicy między władzą rodziny (jej potencjalnym wpływem, wynikającym z jej pozycji) a realnym wpływem rodziny na funkcjonowanie firmy. Okazało się, że takie badania wymagałyby dość szczegółowego zoperacjonalizowania pojęcia źródeł władzy i zestawienia ich np. z realnym wpływem rodziny na konkretne decyzje podjęte w firmie. Niemniej jednak, z wypowiedzi respondentów wynika, że istnieje dość jednoznaczne przekonanie co do decydującego wpływu rodziny na funkcjonowanie firmy w obu grupach respondentów, tych z rodziny i tych spoza niej. Co więcej, wśród osób spoza rodziny istnieje przekonanie o prawomocności władzy rodziny w firmie rodzinnej. Czynnikiem ten ma bardzo duże znaczenie, ponieważ, zgodnie z teorią

⁴ S. L. McShane, M. A. Von Glinow, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Boston 2010, s. 252.

władzy w przedsiębiorstwie, przekonania osób podlegających wpływowi mają kluczowe znaczenie dla skutecznego przekształcania władzy w realny wpływ.

Pośrednio udało się pokazać różnicę między zdolnością rodziny do krótkookresowego behawioralnego podporządkowania pracowników a długookresowym zagwarantowaniem zaangażowania i współpracy ze strony osób zatrudnionych w firmie rodzinnej. Decydującą rolę odgrywa tu postawa aktywnie zaangażowanego w zarządzanie firmą właściciela lub współwłaściciela. Respondenci wskazywali na przykłady, kiedy to szybka i zdecydowana reakcja takich osób pozwalała im na wprowadzenie radykalnych zmian w przedsiębiorstwie. Jednocześnie pojawiało się wiele opinii podkreślających znaczenie sprawiedliwego traktowania i tworzenia rodzinnej atmosfery dla budowania długookresowych relacji.

Interesujące wnioski wynikły w odniesieniu do zagadnienia traktowania rodziny jako jednolitego podmiotu władzy. Z jednej strony, wyraźnie widać, że jeżeli chodzi o zaufanie, wymianę informacji, wpływ na proces decyzyjny, członkowie rodziny, szczególnie najbliższej, są w pozycji uprzywilejowanej. Rodzina jest także postrzegana przez osoby spoza niej jako dość jednolity podmiot władzy. Z drugiej strony, respondenci z rodziny wyraźnie podkreślali różnice zdań pojawiające się między jej członkami oraz powstające w ich następstwie konflikty. Należy jednak pamiętać, że badanie objęło wyłącznie firmy, które z powodzeniem funkcjonują na rynku od przynajmniej kilku lat. Żadna z badanych firm nie była w trakcie istotnego kryzysu. Żaden z respondentów nie pochodził z firmy, która zbankrutowała w wyniku rodzinnych nieporozumień. W związku z tym, na podstawie przeprowadzonych wywiadów niewiele można powiedzieć o mechanizmach przenoszenia kryzysów rodzinnych na firmę. Badane firmy nie miały bowiem związanych z tym problemów.

Potwierdził się także ostatni z postulatów, wynikający z analizy literatury na temat firm rodzinnych, a mianowicie konieczność dynamicznego podejścia do badania pozycji rodziny jako podmiotu władzy. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa i samej rodziny, pozycja ta ulega zasadniczym zmianom. W największej i w najstarszej z badanych firm bieżące zarządzanie przekazano w ręce menedżera spoza rodziny. W średniej co do wielkości i wieku firmie pokolenie założycieli jest jednocześnie głównie zarządzającym, ale rozpoczął się już etap sukcesji. W najmniejszej i najmłodszej firmie dominującą rolę odgrywa nadal założyciel i właściciel przedsiębiorstwa.

6. Bibliografia

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
2. Duch-Krzystoszek D., Kto rządzi w rodzinie, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2007.
3. Gnan L., Montemerlo D., Sharma P., Ownership and Governance Structures: Towards a Typology of Italian Family Firms, w: G. Corbetta (red.), Capable to grow, EGEA, 2005.
4. Jeżak J., Winnicka-Popczyk A., Popczyk W., Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój, Difin, Warszawa 2004.
5. Kenyon-Rouvinez D. L., Ward J., Family business key issues, Palgrave Macmillan 2005.
6. McShane S. L., Von Glinow M. A., Organizatinal Behavior, McGraw-Hill, Boston 2010.
7. Międzynarodowy Raport Prac Badawczych PRIMA, Grant Thornton 2000.
8. Miroński J., Lipiec J., Struktura władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH”, Nr 30, Warszawa 2011.
9. Pfeffer J., Power Play, „Harvard Business Review”, Boston, Jul/Aug 2010, Vol. 88, No. 7, 8.
10. Pinder C. C., Work Motivation, Scott, Foresman and Company 1984.
11. Safin K., Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Zasoby w rozwoju przedsiębiorstwa

1. Wprowadzenie

Za nadrzędny priorytet w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa uważany jest jego rozwój, realizowany z korzyścią dla właścicieli. Strategia rozwoju przedsiębiorstwa powinna łączyć w sobie efekty zarządzania zasobami, procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie, jak i umiejętności wykorzystywania określonych okazji rynkowych. Zasoby w każdym przedsiębiorstwie odgrywają istotną rolę, ponieważ są niezbędne do wykonania określonych procesów i działań, a sprawność i efektywność ich wykorzystania ma wpływ na tworzenie wartości przedsiębiorstwa i jego rozwój.

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie wybranych wyników badań empirycznych zrealizowanych przez Katedrę Zarządzania Przedsiębiorstwem Szkoły Głównej Handlowej. Koncentrowały się one wokół uwarunkowań zasobowych rozwoju polskich przedsiębiorstw¹. Ich zakres obejmował między innymi analizę związków, jakie występują pomiędzy zasobami a rozwojem przedsiębiorstwa, ocenę stosowanych innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu określonymi zasobami, jak i barier występujących w tym zakresie.

2. Zasoby przedsiębiorstwa – istota i rodzaje

Zasoby przedsiębiorstwa to aktywa o różnym charakterze, a zatem zbiór dostępnych czynników kontrolowanych przez dane przedsiębiorstwo. Podejście zasobowe wywodzi się z zainteresowania zasobami jako kluczowym centrum działalności przedsiębiorstwa. Od lat 90. ubiegłego wieku jest to dominujące podejście do zarządzania przedsiębiorstwem, z którego wywodzą się znane dziś rozwinięcia tej teorii, jak np.: koncepcja kluczowych kompetencji, organizacja ucząca się, zarządzanie wiedzą. Dzięki wyposażeniu w unikatowe zasoby przedsiębiorstwo jest

¹ Badaniami empirycznymi objęto 200 przedsiębiorstw należących do średnich i dużych podmiotów gospodarczych, ze względu na ich większy potencjał, konieczność dysponowania określonymi zasobami oraz potencjalne możliwości wdrażania nowoczesnych narzędzi zarządzania zasobami. Respondentów, oprócz wielkości przedsiębiorstwa, klasyfikowano ponadto według okresu działania na rynku, formy własności, kapitału założycielskiego, zasięgu działania, branży działalności, liczby zatrudnionych, obrotów uzyskanych w 2012 roku.

zdolne do osiągnięcia konkurencyjnej pozycji na rynku, uzyskiwania określonych dochodów, również zwiększenia swojej wartości.

Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem staje przed dylematem, co powinno być uwzględniane najpierw przy tworzeniu strategii i planu dla organizacji – otoczenie czy też baza zasobowa². Otoczenie, do którego przedsiębiorstwo dostosowuje zasoby, kształtując je tak, aby jak najlepiej odpowiadało zapotrzebowaniu rynku, czy też baza zasobowa, do której dobiera się wycinek otoczenia. Nie ma na te pytania jednoznacznej odpowiedzi. Praktyka gospodarcza pokazuje, że przedsiębiorstwa starają się łączyć te podejścia, elastycznie reagując na zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu, jak i w swych zasobach. Kluczem do sukcesu w działalności biznesowej staje się zatem umiejętność efektywnego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa w różnorodnych warunkach rynkowych stale podlegających zmianom.

Współcześnie dominuje systemowe podejście do zasobów. Przedsiębiorstwo traktowane jest jako system, czyli struktura składająca się z zależnych od siebie części, stanowiąca wewnątrznie spójną, choć dynamiczną całość, współzależną od połączeń i kooperacji pomiędzy jej elementami. W takim układzie zasoby w przedsiębiorstwie rozumiane są jako kombinacja elementów niezbędnych do ich pełnego funkcjonowania, które przedsiębiorstwo może pozyskiwać z otoczenia, rozwijać, a następnie oddawać do otoczenia produkty będące wynikiem przetwarzania zasobów w procesie ich transformacji. Systemowe podejście do zasobów jest bliskie współczesnemu spojrzeniu na przedsiębiorstwo jako organizm, ponieważ akcentuje ich dynamiczny charakter, przetwarzanie zarówno produktów, wartości, jak i informacji³, będącymi przykładami zasobów obecnych w każdej organizacji. Zasobowa szkoła myślenia strategicznego narzuca również klasyfikację zasobów.

Klasyczne podejście do zasobów w przedsiębiorstwie opiera się na dwóch wyjściowych zasobach – kapitale i pracy. Kapitał wyraża obecność zasobów materialnych, natomiast zasoby ludzkie utożsamiają wszystkie aspekty zasobu pracy – takie jak umiejętności czy kwalifikacje. Dzisiejsze podejście do zasobów jest z pewnością znacznie bardziej rozbudowane i wnikliwe, co wynika ze znacznego zainteresowania tematyką i znaczeniem zasobów w strategii przedsiębiorstwa oraz jako fundamentu jego operacyjnego powodzenia⁴. To klasyczne podejście widoczne jest również w podziale zasobów przedsiębiorstwa na zasoby materialne

² B. de Wit, R. Meyer, Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów, PWE, Warszawa 2007, s. 144.

³ M. Lisiński (red.), Zarządzanie zasobami w przedsiębiorstwie, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2006, s. 10.

⁴ B. Godziszewski, Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011, s. 63–64.

i niematerialne⁵. Zasoby materialne, uznawane dziś coraz częściej za te mniej istotne z punktu widzenia zarządzania, to dobra materialne posiadane przez przedsiębiorstwo – od nieruchomości, gruntów, przez urządzenia, maszyny, materiały – półprodukty, produkty, po gotówkę. Wcześniej kluczowe w gospodarce materiałochłonnej, obecnie nie przypisuje się im największego znaczenia, choć racjonalność podpowiada, że bez nich żadna gospodarka nie byłaby w stanie funkcjonować. Zmienia się nie tylko podejście do zasobów materialnych, a dokładnie odchodzenie od podkreślania ich roli, ale także maleje ich udział w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Znaczenie tych zasobów jest jednak nadal istotne, ponieważ dostarczają one bazy, będącej często decydującym czynnikiem w decyzjach o dynamicznym rozwoju konkretnego przedsiębiorstwa.

Zasoby niematerialne są specyficzne i w trakcie użytkowania zachowują się inaczej niż zasoby materialne. Zasoby niematerialne na ogół nie mają fizycznej postaci albo są zawarte w wartości zasobów materialnych, a ich konfiguracja jest dość specyficzna, niejednokrotnie unikatowa, co umożliwia przedsiębiorstwu wyróżnianie się w otoczeniu. Zasoby te są wrażliwe na zmiany zachodzące w otoczeniu, co wymusza ciągle inwestowanie w ich doskonalenie. Można je wykorzystywać jednocześnie do różnorodnych celów i w wielu sytuacjach. Zasoby niematerialne nie są dostępne na rynkach czynników, a zatem wymagają świadomych i rozłożonych w czasie działań, wpływających na ich kształtowanie. W związku z tym, z czasem ich wartość rośnie i się nie deprecjonuje.

Klasyfikacji zasobów można dokonywać również według kryteriów ich pochodzenia, znaczenia dla rozwoju, sposobu wykorzystania w organizacji, możliwości substytucji, elastyczności, stopnia powiązania z przedsiębiorstwem, wykorzystania oraz wpływu na strategię. Interesującym podziałem zasobów jest ich klasyfikacja na cztery główne grupy kapitałów występujących w przedsiębiorstwie⁶. Są to: 1) kapitał finansowy; 2) fizyczny; 3) ludzki oraz 4) organizacyjny. Kapitał finansowy postrzegany jest jako zasób przedsiębiorstwa, warunkujący jego działania i rozwój, obejmuje nie tylko obecne zasoby finansowe, ale także możliwości ich pozyskania ze źródeł zewnętrznych, jak i przyszłe zyski. Kapitał fizyczny odzwierciedla w przedsiębiorstwie materialne elementy aktywów oraz wykorzystywane technologie. Kapitał ludzki obejmuje wiedzę, potencjał intelektualny, umiejętności i kompetencje pracowników przedsiębiorstwa. Z kolei kapitał organizacyjny odzwierciedla określoną strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, kulturę organizacji, metody zarządzania przedsiębiorstwem, jak też relacje z otoczeniem.

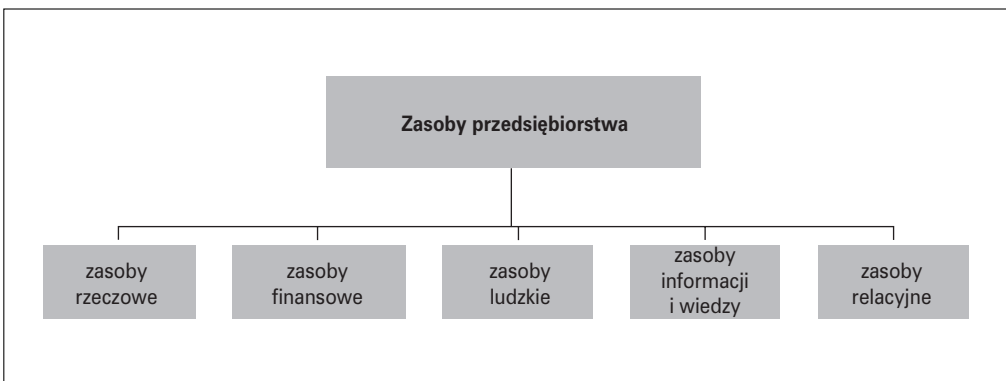
⁵ M. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz, S. Sudół, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011, s. 186.

⁶ J. B. Barney, Firm resources and sustained competitive advantage, „*Journal of Management*” 1991, Vol. 12, s. 99–120.

Inna klasyfikacja zasobów opiera się na podziale zasobów ze względu na ich pochodzenie⁷. A zatem w każdym przedsiębiorstwie można wyróżnić: zasoby źródłowe, do których należą wszystkie zasoby znajdujące się w dyspozycji przedsiębiorstwa; zasoby operacyjne, związane ze sposobem wykorzystania, użytkowania, a także powstawania zasobów źródłowych, oraz zasoby sytuacyjne – ich występowanie jest trudne do przewidzenia, zależy bowiem od pojawiających się okazji we wnętrzu przedsiębiorstwa, jak i w otoczeniu.

W miarę rozwoju zasobowej teorii przedsiębiorstwa, praktyka potwierdziła, że klasyfikacja zasobów może być jeszcze dokładniejsza. W różnych podejściach wyróżnia się bowiem samodzielne kategorie, które w istocie tworzą odrębne grupy czynników stanowiących i wpływających na potencjał przedsiębiorstwa. Należą do nich np. takie zasoby, jak: zasoby technologiczne, wizerunek i reputacja, zasoby prawne, własność intelektualna, zasoby relacyjne. Zasoby mogą też być przypisane do konkretnych obszarów działalności, jak: zarządzanie personelem, finanse i rachunkowość, technologia i produkcja, marketing, organizacja i zarządzanie, a także produkcja i logistyka. Prostota tego podejścia sprawia, że może być ono wykorzystywane w zasadzie w przedsiębiorstwie każdej wielkości, a spójność z celami i zadaniami poszczególnych działów pozwala na łatwość alokacji zasobów do odpowiadającego mu obszaru. Na tym tle warto zauważyć, że w literaturze przedmiotu występuje wiele różnorodnych rodzajów klasyfikowania zasobów. Wynikają one najczęściej z dokonywania podziału zasobów materialnych i niematerialnych na bardziej precyzyjnie określone kategorie.

Rysunek 1. Rodzaje zasobów przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

⁷ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 116–117.

Dlatego też, opierając się na przeprowadzonych badaniach literaturowych dotyczących zasobów przedsiębiorstwa i ich klasyfikacji, w niniejszym opracowaniu został przyjęty podział, jaki ilustruje rysunek 1⁸.

Zaproponowany podział uwzględnia z jednej strony zasoby o charakterze namacalnym, mierzalnym, z drugiej zaś obejmuje takie ich rodzaje, które nie poddają się łatwej kwantyfikacji, jednak ich rola we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem szybko i gwałtownie wzrasta⁹.

3. Rola zasobów w przedsiębiorstwach

Zasoby mogą wpływać na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa¹⁰. By jednak ją wzmacniały, powinny charakteryzować się następującymi cechami. Po pierwsze, zasoby (zwane też atutami, mocnymi stronami działalności przedsiębiorstwa) powinny być cenne, dzięki czemu będą determinować sprawniejsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego adaptację do zmiennych warunków otoczenia. Po drugie, powinny charakteryzować się rzadkością, bo rzadkość zasobów sprawia, że przedsiębiorstwo buduje przewagę w stosunku do konkurentów. Gdyby zasoby były w posiadaniu wszystkich sprawnie funkcjonujących przedsiębiorstw, nie prowadziłyby do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Po trzecie, zasoby powinny być trudne w imitacji czy substytucji. Wiąże się to z wcześniejszą cechą – rzadkością. Gdyby bowiem zasoby były łatwe w imitacji oraz miały bliskie substytuty, nie byłyby zasobami rzadkimi. Po czwarte, zasoby pozostające w dyspozycji przedsiębiorstwa powinny być niedoskonale mobilne, a to oznacza, że innym podmiotom trudno uzyskać dostęp do takich zasobów. I po piąte, określone zasoby powinny być kompatybilne z innymi zasobami. Ta cecha powoduje, że zasoby w połączeniu z innymi zasobami stają się specyficzne dla danego przedsiębiorstwa, kreując efekty synergiczne. Pozwalają stworzyć niepowtarzalną, wręcz unikatową kombinację zasobów, charakterystyczną dla konkretnego przedsiębiorstwa. Efektywnie i sprawnie wykorzystana może wpływać nie tylko na poziom konkurencyjności danego przedsiębiorstwa, ale też pozytywnie sprzyjać jego rozwojowi. Konkurencyjność

⁸ Szerzej na temat klasyfikacji zasobów napisano w etapie studialnym badań statutowych, zrealizowanych przez Katedrę Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH – „Zasobowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw”, badania statutowe 2011, Nr 04/s/0033/11, etap pierwszy – studialny (maszynopis powielony).

⁹ Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa, red. nauk. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006, s. 197–208.

¹⁰ M. A. Leśniewski, Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy, TNOiK, Toruń 2011, s. 51; O. Flak, G. Glód, Konkurencyjni przetrwają, Difin, Warszawa 2012, s. 40–41; M. Gorynia, E. Łaźniewka, Kompendium wiedzy o konkurencyjności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

tak rozumiana to uzyskiwanie przez przedsiębiorstwo efektywności wykorzystania szeroko rozumianych zasobów wyższej od średniej w sektorze, to tworzenie przewag konkurencyjnych, to przynoszenie wartości dla kręgu jego interesariuszy¹¹.

Wynika również z tego, że sprawne i efektywne wykorzystanie zasobów, tak by rosła konkurencyjność i przedsiębiorstwo się rozwijało, wymaga od zarządzających określonej mobilizacji. Powinna ona oznaczać:

- szybsze akumulowanie zasobów,
- umiejętną koncentrację zasobów,
- łączenie i koordynację zasobów,
- wszechstronne wykorzystywanie zasobów.

Z tak rozumianego podejścia do zarządzania zasobami wynika konieczność ciągłego ich doskonalenia, tym samym koncentrowania się na innowacyjnych aspektach wykorzystania zasobów, efektywnego zarządzania tymi zasobami, tworzenia z nich określonej konfiguracji, która zapewni przedsiębiorstwu możliwość rozwoju i dopasowania się do dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu¹². Zmienia się więc podejście do strategii przedsiębiorstwa, jak i jego działań operacyjnych. Strategia powinna zawierać programy mające na celu doskonalenie obecnie posiadanych zasobów przez dodanie nowych oraz rozwój starych (innowacje). Powinna określić lukę zasobową (różnicę ilościową i jakościową między posiadanymi zasobami oraz zasobami potrzebnymi do realizacji przyjętej koncepcji rozwoju) i możliwości jej zniwelowania. Oznacza to, że przedsiębiorstwa muszą odejść od pytania: „Co jest naszym biznesem, jaką wartość stworzymy dziś dla właścicieli i klientów?”, na rzecz pytania: „Jaki biznes jesteśmy w stanie stworzyć, by jutro być dochodową firmą, by najefektywniej zaspokajać przyszłe potrzeby wszystkich interesariuszy?” W zakresie działań operacyjnych konieczne jest ciągłe monitorowanie sposobów pozyskania, analizy wielkości i zmian oraz efektów wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa¹³. Z takich analiz wynika, które zasoby sprzyjają rozwojowi, a które powinny być poddane udoskonaleniom. Analizy tego typu służą również ustaleniu obszarów zarządzania zasobami, w których możliwe są do osiągnięcia określone oszczędności, jak i wzrost rentowności poprzez lepsze wykorzystanie określonych grup zasobów. Przeprowadzanie takich analiz pozwala zatem ocenić, jaki wpływ na wartość przedsiębiorstwa wywiera efektywne zarządzanie zasobami.

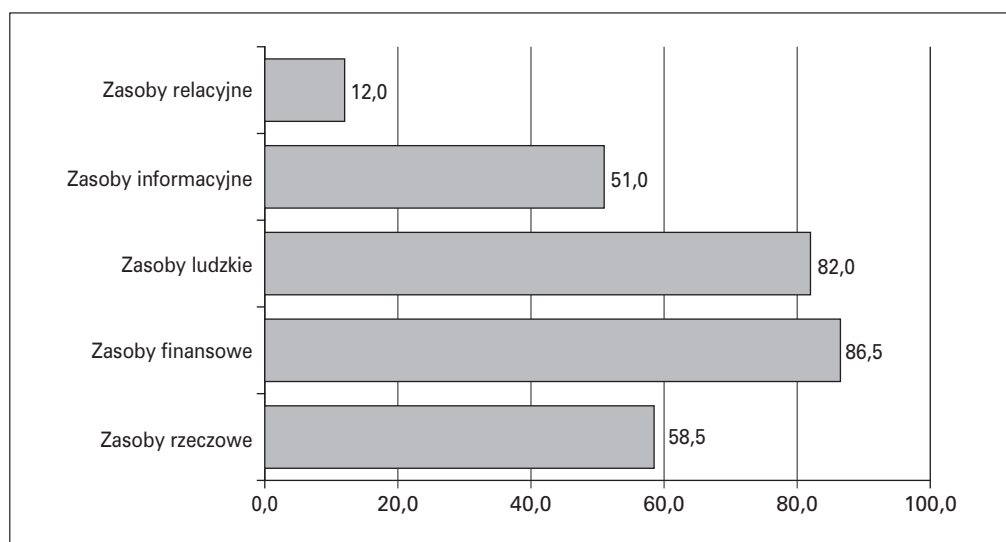
¹¹ P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 15; *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstwa*, red. nauk. W. Skoczyła, PWE, Warszawa 2007, s. 116–124.

¹² Szerzej o niepewności funkcjonowania, dynamice zmian zob.: W. Szymański, *Niepewność i niestabilność gospodarcza. Gwałtowny wzrost i co dalej*, Difin, Warszawa 2011; *Globalizacja, kryzys i co dalej*, red. nauk. G. Kołodko, Poltext, Warszawa 2010.

¹³ C. K. Prahalad, M. S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 9–10.

W zrealizowanych badaniach empirycznych jeden z obszarów badawczych skoncentrowano właśnie wokół ogólnej kategorii zasobów i ich wzajemnych relacji z rozwojem przedsiębiorstw. Interesujące było uzyskanie odpowiedzi na pytanie: „Jak ważne w działalności przedsiębiorstw są określone rodzaje zasobów, które z nich najsilniej warunkują rozwój przedsiębiorstwa, czy zauważalna jest również na gruncie praktyki gospodarczej rosnąca rola zasobów niematerialnych, czyli zasobów informacji i wiedzy oraz zasobów relacyjnych”. Respondenci w badaniu ankietowym mogli wskazać na 3 najważniejsze – ich zdaniem – rodzaje zasobów (por. rysunek 2).

Rysunek 2. Zasoby mające wpływ na rozwój przedsiębiorstwa (w %)



Źródło: badania empiryczne Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH, 2012, $n = 200$ jednostek.

Respondenci wskazali, że najistotniejsze w rozwoju przedsiębiorstwa są zasoby finansowe – ponad 86% odpowiedzi. Uzyskane wyniki w tym zakresie wydają się oczywiste, bowiem to właśnie od zasobów finansowych zależą możliwości prowadzenia działalności gospodarczej, możliwości rozwoju. To przez pryzmat kategorii finansowych weryfikowana jest opłacalność inwestowania w dany biznes, jak i oceniane są korzyści właścicieli. Równie istotne dla badanych respondentów są zasoby ludzkie, bez których trudno wyobrazić sobie funkcjonowanie przedsiębiorstw. Zasoby rzeczowe oraz zasoby informacyjne uznano za istotne ponad 50% ogółu badanych. Szczególnie interesujące jest przypisanie tak wysokiego znaczenia zasobom informacyjnym. Może to świadczyć o wzrastającej roli tych zasobów w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami, o wysokim poziomie świadomości zarządzających w tym zakresie. Umiejętnie wykorzystane zasoby

informacji i wiedzy mogą wszak decydować o szybkości reakcji przedsiębiorstwa na zmiany warunków funkcjonowania. Mogą też sprzyjać podejmowaniu optymalnych decyzji biznesowych i ograniczaniu nietrafionych decyzji (przedsiębiorstwa wykorzystując informacje i technologie informatyczne mogą prowadzić określone symulacje decyzyjne, analizować scenariusze działań itp.). Zasoby relacyjne na tle pozostałych wyodrębnionych zasobów zostały uznane za najmniej istotne – 12% odpowiedzi ogółu respondentów. Być może wynika to z tego, że są one najmniej mierzalne, trudno uchwytnie. Ponadto przedsiębiorstwa mogą jeszcze nie dostrzegać możliwości tkwiących w tych zasobach, dla wykorzystania ich w procesach swego rozwoju. Może też definicja zasobów relacyjnych jest zbyt pojemna, i gdyby bardziej precyzyjnie pokazano, jakie składniki tworzą te zasoby, byłby poziom wskazań wyższy.

Warto także zwrócić uwagę na zależności zachodzące między wybranymi cechami badanych przedsiębiorstw a wpływem określonych zasobów na ich rozwój (zob. tabela 1).

Tabela 1. Zasoby mające wpływ na rozwój przedsiębiorstwa w zależności od zasięgu działania i rodzaju działalności (w %)

Rodzaj zasobów	Zasięg działania			Rodzaj działalności		
	międzynarodowy	krajowy	regionalny	produkcja	handel	usługi
Rzeczowe	76,5	53,2	48,0	72,6	47,8	56,5
Finansowe	86,3	84,7	96,0	90,3	89,9	79,7
Ludzkie	74,5	86,3	76,0	82,3	85,5	78,3
Informacyjne	49,0	51,6	52,0	38,7	62,3	50,7
Relacyjne	13,7	12,1	8,0	9,7	8,7	17,4

Źródło: jak pod rysunkiem 2.

Przedsiębiorstwa o zasięgu regionalnym największe znaczenie przypisują zasobom finansowym – ponad 96% wskazań, natomiast zasoby ludzkie mają mniejsze znaczenie – poziom wskazań był niższy niż dla ogółu badanych podmiotów, jak i dla przedsiębiorstw o zasięgu krajowym. Może to oznaczać, że rozwój podmiotów o zasięgu regionalnym jest silniej determinowany zasobami kapitałowymi. Mogą one mieć większe problemy z dostępem do zasobów finansowych niż przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Co jest interesujące w przypadku przedsiębiorstw o zasięgu międzynarodowym, większe znaczenie zostało przypisane zasobom rzeczowym niż ludzkim. Czyli w podmiotach o większym zasięgu działania zasoby rzeczowe determinują silniej rozwój niż zasoby ludzkie, być może dlatego, że przedsiębiorstwa te nie mają problemów z dostępem do wykwalifikowanej kadry i pracowników. Widoczna jest też tendencja przypisywania większego znaczenia

zasobom relacyjnym w miarę powiększania się zasięgu działania przedsiębiorstwa. Być może wynika to z konieczności budowania bardziej trwałych relacji z partnerami biznesowymi na bardziej zmiennych rynkach (międzynarodowych).

Warto też wskazać na przywiązywanie dużego znaczenia zasobom informacyjnym w przedsiębiorstwach handlowych, odsetek odpowiedzi w tej grupie podmiotów był wyższy niż dla ogółu przedsiębiorstw oraz przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych. Wynika z tego, że przedsiębiorstwa handlowe, by efektywnie, szybko i sprawnie działać, muszą dysponować odpowiednimi zasobami informacji. Zwraca uwagę również najwyższy poziom wskazań dotyczący zasobów relacyjnych w przypadku przedsiębiorstw usługowych. To naturalna tendencja, ponieważ świadczenie usług przez przedsiębiorstwa ma zwykle spersonalizowany charakter i pozwala budować określone relacje z klientami, dostawcami itp.

Tabela 2. Zasoby mające wpływ na rozwój przedsiębiorstwa w zależności od wielkości respondenta (w %)

Rodzaj zasobów	Roczne obroty			Wielkość zatrudnienia	
	do 50 mln	50–100 mln	powyżej 100 mln	50–249 osób	powyżej 249 osób
Rzeczowe	46,3	60,2	80,0	54,2	79,4
Finansowe	91,0	79,6	100,0	86,7	85,3
Ludzkie	94,0	80,6	60,0	86,1	61,8
Informacyjne	52,2	53,4	40,0	50,6	52,9
Relacyjne	9,0	11,7	20,0	10,2	20,6

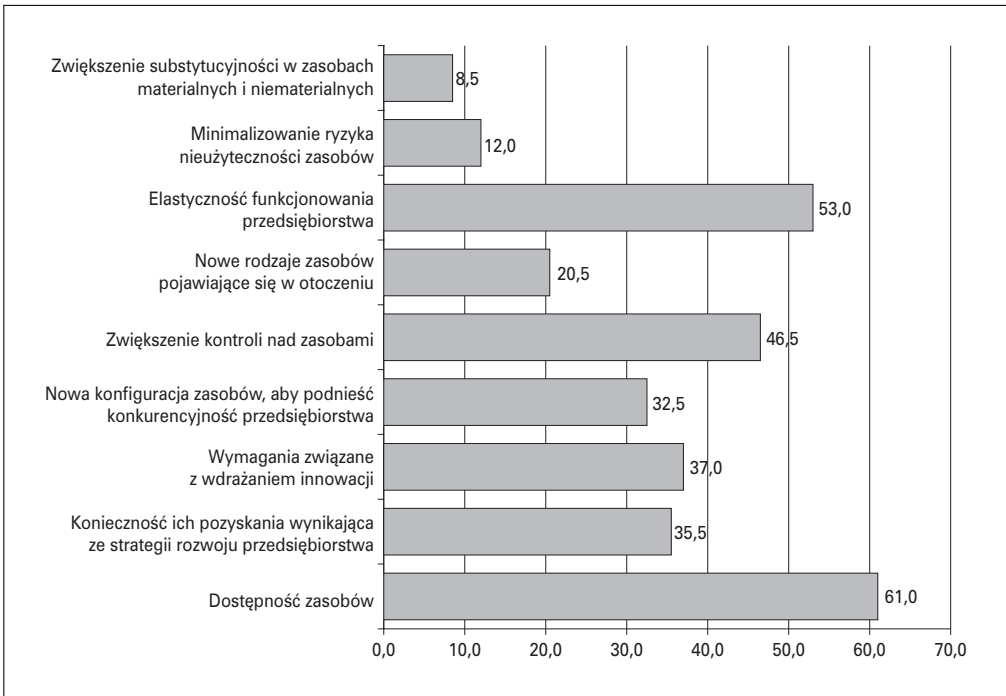
Źródło: jak pod rysunkiem 2.

Dość duże znaczenie zasobom relacyjnym w procesach rozwoju przedsiębiorstwa przypisują też podmioty większe, widoczne jest to w powiązaniu ze skalą obrotów czy liczbą zatrudnionych pracowników (por. tabela 2). Może to oznaczać rosnącą świadomość zarządzających przedsiębiorstwami co do roli tych zasobów w kształtowaniu rozwoju przedsiębiorstwa. Można również postawić wniosek, że na pewnym poziomie wykorzystania już innych zasobów w przedsiębiorstwie zaczyna się zwracać uwagę na możliwości wykorzystania zasobów o charakterze niematerialnym, ale kreującym wartość rynkową przedsiębiorstwa, jego wizerunek, reputację itp. W mniejszych podmiotach zasoby relacyjne nie są postrzegane jako tak bardzo istotne. Podsumowując ten wątek badań, warto zauważyć, że mimo toczącej się dyskusji teoretyków odnośnie do rosnącej wagi zasobów niematerialnych (czyli zasobów informacji, wiedzy oraz zasobów relacyjnych) w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa, w jego rozwoju, w praktyce gospodarczej fundamentem działalności biznesowej nadal pozostają zasoby finansowe i ludzkie.

4. Czynniki determinujące pozyskanie zasobów w przedsiębiorstwach

Kolejny obszar zagadnień badawczych dotyczył rozpoznania, jakie czynniki uwzględniają badane przedsiębiorstwa w procesach pozyskiwania zasobów. Respondenci dokonywali wyboru trzech najistotniejszych czynników spośród zaprezentowanych na rysunku 3. Najczęściej badane przedsiębiorstwa uwzględniają dostępność zasobów, czyli ich ceny, warunki realizacji dostaw, jakość itp. – ponad 61% respondentów wskazało na ten czynnik. W zasadzie można było oczekiwać takiej odpowiedzi, bowiem dostępność zasobów będzie z kolei rzutowała na koszty działalności, a w tym zakresie przedsiębiorstwa są silnie zorientowane na ich optymalizację.

Rysunek 3. Czynniki uwzględniane w przedsiębiorstwie w procesach pozyskiwania zasobów (w %)



Źródło: jak pod rysunkiem 2.

Istotny dla badanych podmiotów jest również wpływ zasobów na elastyczność funkcjonowania przedsiębiorstwa, a więc możliwość korzystania z określonych zasobów, wtedy gdy zachodzi taka potrzeba. Może to też oznaczać zwiększenie poziomu dopasowania przedsiębiorstwa do szybko zmieniających się warunków

otoczenia. Przedsiębiorstwa bardziej elastyczne są w stanie prowadzić niemalże ciągłą rekonfigurację zasobów, wykorzystując nie tylko własne zasoby, ale też czerpiąc z zasobów otwartych, zewnętrznych. W procesach pozyskiwania zasobów istotne jest również, z punktu widzenia badanych przedsiębiorstw, zachowanie i zwiększenie kontroli nad zasobami, co może rzutować na tworzenie określonej, niepowtarzalnej ich konfiguracji, a tym samym pozwala wzmocnić przewagę konkurencyjną na rynku. Nie mniej ważna jest także konieczność pozyskiwania zasobów wynikająca z wdrażania innowacji, czyli zmiany w poziomie innowacyjności przedsiębiorstw mogą powodować zmiany w konfiguracjach zasobów, jak i ich wielkości. Podobnie pozyskanie zasobów może wynikać ze zmian w realizowanych strategiach rozwoju przedsiębiorstwa oraz z podejmowanych działań mających na celu zwiększenie poziomu jego konkurencyjności. Na te czynniki wskazała nieco ponad 1/3 ogółu badanych przedsiębiorstw. Mniejsze znaczenie respondenci przypisują pojawiającym się w ich otoczeniu nowym rodzajom zasobów, czy konieczności minimalizowania ryzyka związanego z nieużytecznością określonych zasobów pozostających w dyspozycji przedsiębiorstwa. Niewielka jest również rola substytucyjności zasobów materialnych i niematerialnych w procesach pozyskiwania zasobów. Może to sugerować, że badane przedsiębiorstwa nie traktują tych zasobów substytucyjnie, raczej można mówić o ich komplementarności, wzajemnym uzupełnianiu.

Z rozkładu uzyskanych odpowiedzi wynika zatem, że respondenci dostrzegają rolę zasobów w swoim rozwoju, ich wpływ na poziom innowacyjności i konkurencyjności, a także na wzmacnianie swej elastyczności. To pozytywny wniosek, który wskazuje, że w praktyce gospodarczej przedsiębiorstwa umiejętnie dokonują konfiguracji swych zasobów tak, by dopasować się do wyzwań pochodzących z otoczenia.

Zbliżone rozkłady odpowiedzi do uzyskanych dla ogółu respondentów uwiarydociły się również w zakresie zależności czynników uwzględnianych w procesach pozyskiwania zasobów od wybranych wyodrębnionych cech różnicowania badanych przedsiębiorstw. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że przedsiębiorstwa o zasięgu regionalnym, częściej niż przedsiębiorstwa krajowe i międzynarodowe, uwzględniają możliwości pojawienia się nowych rodzajów zasobów w swym otoczeniu (por. tabela 3). Dla przedsiębiorstw międzynarodowych oprócz dostępności zasobów, na który to czynnik wskazało najwięcej podmiotów tej grupy (ponad 76%), równie istotna jest konieczność ich pozyskania, wynikająca z realizacji strategii rozwoju. Może to oznaczać, że działania związane z pozyskiwaniem zasobów w tej grupie podmiotów są bardziej podporządkowane procesom realizacji strategii rozwojowych, być może wiąże się to też z oceną strategii dokonywaną przez inwestorów. W tej grupie podmiotów, częściej niż dla ogółu badanych podmiotów, brana jest pod uwagę konieczność minimalizowania ryzyka nieużyteczności zasobów, a więc ważne są działania służące optymalizacji stanu posiadania zasobów oraz

ich efektywnego wykorzystywania. Co jest interesujące, przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym najczęściej wskazywały na utrzymanie elastyczności funkcjonowania w procesach pozyskiwania zasobów. Rosnąca skala działalności wymusza zatem umiejętnie dopasowywanie zasobów do potrzeb.

Tabela 3. Czynniki uwzględniane w przedsiębiorstwie w procesach pozyskiwania zasobów, w zależności od zasięgu działania i rodzaju działalności (w %)

Czynniki	Zasięg działania			Rodzaj działalności		
	międzynarodowy	krajowy	regionalny	produkcja	handel	usługi
Dostępność zasobów	76,5	54,0	64,0	67,7	71,0	44,9
Konieczność ich pozyskania, wynikająca ze strategii rozwoju przedsiębiorstwa	56,9	29,0	24,0	27,4	34,8	43,5
Wymagania związane z wdrażaniem innowacji	33,3	39,5	32,0	45,2	24,6	42,0
Nowa konfiguracja zasobów, by podnieść konkurencyjność przedsiębiorstwa	39,2	28,2	40,0	33,9	29,0	34,8
Zwiększenie kontroli nad zasobami	35,3	52,4	40,0	45,2	50,7	43,5
Nowe rodzaje zasobów pojawiające się w otoczeniu	23,5	16,1	36,0	19,4	17,4	24,6
Elastyczność funkcjonowania przedsiębiorstwa	39,2	61,3	40,0	53,2	62,3	43,5
Minimalizowanie ryzyka nieużyteczności zasobów	19,6	9,7	8,0	9,7	10,1	15,9
Zwiększenie substytucyjności w zasobach materialnych i niematerialnych	11,8	7,3	8,0	8,1	10,1	7,2

Źródło: jak pod rysunkiem 2.

Widoczne jest, w miarę równomierne, rozłożenie odpowiedzi co do poszczególnych czynników wpływających na pozyskiwanie zasobów w przypadku przedsiębiorstw usługowych. Respondenci tej grupy podmiotów nie przywiązują tak dominującej roli dostępności zasobów, jak w przypadku przedsiębiorstw produk-

cyjnych czy handlowych. Odsetek wskazań dotyczący tego czynnika wynosi niecałe 45%, czyli właściwie większość wyodrębnionych czynników jest jednakowo ważna. W przedsiębiorstwach handlowych, częściej niż w produkcyjnych i usługowych, respondenci uwzględniają w procesach pozyskiwania zasobów ich wpływ na elastyczność funkcjonowania przedsiębiorstwa, co wiąże się ze specyfiką ich działalności. W przedsiębiorstwach produkcyjnych, częściej niż w handlowych, pozyskanie zasobów wiąże się z wdrażaniem innowacji, co może prowadzić do wniosku, że właśnie w tych podmiotach innowacyjne działania realizowane są najczęściej.

Tabela 4. Czynniki uwzględniane w przedsiębiorstwie w procesach pozyskiwania zasobów, w zależności od wielkości respondenta (w %)

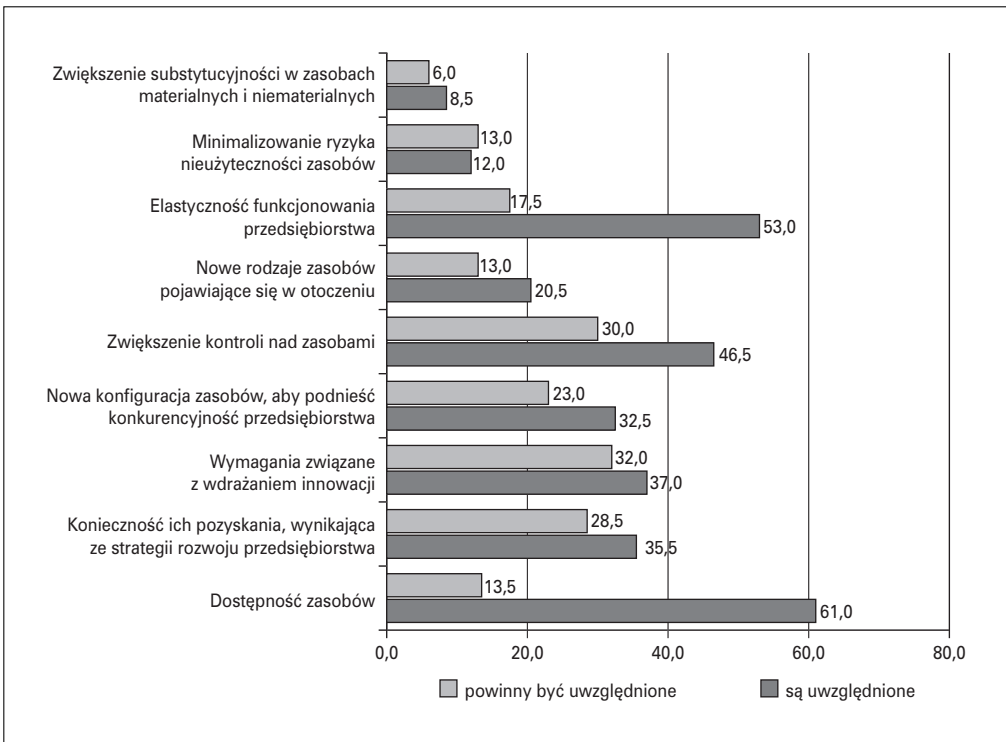
Czynniki	Roczne obroty			Liczba zatrudnionych	
	do 50 mln	50-100 mln	powyżej 100 mln	50-249 osób	powyżej 249 osób
Dostępność zasobów	65,7	58,3	60,0	57,8	76,5
Konieczność ich pozyskania, wynikająca ze strategii rozwoju przedsiębiorstwa	26,9	35,0	56,7	29,5	64,7
Wymagania związane z wdrażaniem innowacji	9,0	55,3	36,7	38,0	32,4
Nowa konfiguracja zasobów, by podnieść konkurencyjność przedsiębiorstwa	38,8	27,2	36,7	32,5	32,4
Zwiększenie kontroli nad zasobami	44,8	52,4	30,0	48,2	38,2
Nowe rodzaje zasobów pojawiające się w otoczeniu	11,9	26,2	20,0	19,9	23,5
Elastyczność funkcjonowania przedsiębiorstwa	62,7	47,6	50,0	56,6	35,3
Minimalizowanie ryzyka nieużyteczności zasobów	25,4	3,9	10,0	12,7	8,8
Zwiększenie substytucyjności w zasobach materialnych i niematerialnych	11,9	4,9	13,3	9,6	2,9

Źródło: jak pod rysunkiem 2.

W dużych przedsiębiorstwach, określanych liczbą zatrudnionych czy wielkością osiągniętych obrotów, rosnące znaczenie przypisuje się konieczności pozyskiwania zasobów związanych z realizacją strategii rozwojowej (por. tabela 4). Może

tak być dlatego, że w większych podmiotach zdecydowanie częściej formułowana jest strategia rozwoju, ma niejednokrotnie sformalizowany charakter, wymagany przez potencjalnych inwestorów i właścicieli. Dlatego też pozyskiwanie zasobów odbywa się w ścisłej zależności od realizowanej strategii. Warto zwrócić również uwagę na fakt, że w mniejszych przedsiębiorstwach przypisuje się w procesach pozyskiwania zasobów większe znaczenie elastyczności. Im podmioty są bardziej elastyczne, tym mają większą szansę we właściwy i szybki sposób reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu. Wobec tego w mniejszych przedsiębiorstwach zwykle jest łatwiej utrzymać elastyczność decyzyjną, jak i elastyczność w procesach konfigurowania zasobów.

Rysunek 4. Czynniki uwzględniane w przedsiębiorstwie w procesach pozyskiwania zasobów (w %)



Źródło: jak pod rysunkiem 2.

Kolejny problem badawczy, podjęty w zrealizowanych badaniach, dotyczył rozpoznania opinii respondentów na temat hierarchii czynników, które powinny być uwzględniane w procesach pozyskiwania zasobów przez przedsiębiorstwa (zob. rysunek 4). Poddano zatem konfrontacji charakter postulatyczny tych czyn-

ników, a realnie wskazano czynniki w pozyskiwaniu zasobów. Rozkład uzyskanych odpowiedzi w tym zakresie sugeruje, że w zasadzie większość wyodrębnionych czynników, które powinny być uwzględniane w przedsiębiorstwach w procesach pozyskiwania zasobów, jest jednakowo ważna. Nie dominuje w tym zakresie dostępność zasobów, czy wpływ na elastyczność funkcjonowania przedsiębiorstwa lub zachowanie i zwiększenie kontroli określonych zasobów. W realnych działaniach przedsiębiorstwa bardziej koncentrują się więc na tych czynnikach związanych z pozyskiwaniem zasobów, które mogą być dla nich uciążliwe lub wymagają określonego wysiłku.

Zbliżone rozkłady odpowiedzi do uzyskanych dla ogółu respondentów uwidoczniły się również w zakresie zależności czynników, które powinny być uwzględniane w procesach pozyskiwania zasobów od wybranych, wyodrębnionych wyżej cech różnicowania przedsiębiorstw. Nie występują w tym zakresie znaczne rozbieżności, dlatego nie zaprezentowano tak szczegółowej analizy rozkładów uzyskanych odpowiedzi, jak w przypadku czynników uwzględnianych w procesach pozyskiwania zasobów przez badane przedsiębiorstwa.

5. Podsumowanie

W teorii zarządzania przedsiębiorstwem, głównie w jej szkole zasobowej rozwijanej od lat 90. XX wieku, źródła sukcesu przedsiębiorstwa są pochodną jakości gromadzonych, jak i kontrolowanych przez nie zasobów i umiejętności. Zasoby w każdym przedsiębiorstwie traktuje się jako niezbędny atrybut jego funkcjonowania, ich występowanie jest potrzebne do wykonania określonych procesów i działań, sprawność i efektywność ich wykorzystania ma wpływ na tworzenie i pomnażanie wartości danego podmiotu gospodarczego. Z tych też względów w procesach budowania strategii przedsiębiorstwa zaczęto przypisywać istotne znaczenie jego zasobom i procesom. Szczególne znaczenie mają w tym zakresie zasoby niematerialne, dzięki którym można osiągnąć silną i dość trwałą przewagę konkurencyjną.

W zrealizowanych badaniach empirycznych w grupie 200 średnich i dużych przedsiębiorstw podjęto próbę wskazania, m.in. jakie znaczenie mają dla badanych podmiotów procesy zarządzania zasobami oraz jakie czynniki warunkują pozyskiwanie zasobów. Interesujące było zatem rozpoznanie wagi poszczególnych zasobów i ich wpływu na rozwój przedsiębiorstw. Respondenci wskazali, że najistotniejsze w rozwoju przedsiębiorstwa są zasoby finansowe oraz zasoby ludzkie. Za mniej ważne uznano zasoby rzeczowe oraz zasoby informacyjne. Szczególnie interesujące jest przypisanie stosunkowo wysokiego znaczenia zasobom informacyjnym. Może to świadczyć o wzrastającej roli tych zasobów w praktyce zarzą-

dzania przedsiębiorstwami. Zasoby relacyjne na tle pozostałych wyodrębnionych zasobów zostały uznane za najmniej istotne. Jeśli zaś chodzi o czynniki uwzględniane w procesach pozyskiwania zasobów to największe znaczenie respondenci przypisali dostępności zasobów, możliwości zwiększania elastyczności przedsiębiorstwa oraz uzyskania kontroli nad określonymi zasobami. Można postawić zatem wniosek, że badani menedżerowie dostrzegają rolę zasobów w rozwoju, ale fundamentalne dla nich znaczenie mają zasoby finansowe oraz ludzkie. Natomiast w procesach pozyskiwania zasobów liczą się ich koszty, dostępność, wzmacnianie elastyczności przedsiębiorstwa, a nie związki z poziomem innowacyjności i konkurencyjności.

6. Bibliografia

1. Barney J. B., Firm resources and sustained competitive advantage, „Journal of Management”, 1991, Vol. 12.
2. Determinanty i modele wartości przedsiębiorstwa, red. nauk. W. Skoczylas, PWE, Warszawa 2007.
3. Flak O., Głód G., Konkurencyjni przetrwają, Difin, Warszawa 2012.
4. Globalizacja, kryzys i co dalej, red. nauk. G. Kołodko, Poltext, Warszawa 2010.
5. Godziszewski B., Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
6. Godziszewski M., Haffer M., Stankiewicz M. J., Sudoł S., Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania, PWE, Warszawa 2011.
7. Gorynia M., Łażniewka E., Kompendium wiedzy o konkurencyjności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
8. Leśniewski M. A., Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy, TNOiK, Toruń 2011.
9. Lisiński M. (red.), Zarządzanie zasobami w przedsiębiorstwie, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2006.
10. Oblój K., Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2007.
11. Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza, red. nauk. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2011.
12. Prahalad C. K., Krishnan M. S., Nowa era innowacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
13. Szczepankowski P., Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
14. Szymański W., Niepewność i niestabilność gospodarcza. Gwałtowny wzrost i co dalej, Difin, Warszawa 2011.

15. Wit B. de, Meyer R., Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów, PWE, Warszawa 2007.
16. Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa, red. nauk. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.
17. Zarządzanie zasobami w przedsiębiorstwie, red. nauk. M. Lisiński, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2006.
18. Zasobowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw, badania statutowe 2011, Nr 04/s/0033/11, etap pierwszy – studialny (maszynopis powielony), Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH, Warszawa 2011.

Wartość usług bankowych dla klienta indywidualnego oraz wartość klienta dla banku w świetle wybranych aspektów umów bazylejskich (Część I)

1. Wprowadzenie

Kreowanie wartości stało się obowiązującym kanonem w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wartość powinien otrzymywać konsument usług, jak i akcjonariusz. Powstało wiele miar szacujących wartość dla akcjonariusza, opartych na wielkościach materialnych, typu EVA, MVA, DCF¹ oraz niematerialnych, jak zrównoważona karta wyników, monitor aktywów niematerialnych (IAM), Total Value Creation (TVC), współczynnik Q Tobina². Wartość klienta dla przedsiębiorstwa również można w miarę łatwo obliczyć według przyjętego modelu, począwszy od modeli „przeżycia”, poprzez szacunki *share of wallet*, po analizę predykcijną przepływów generowanych przez klienta³.

Z perspektywy klienta zachodzi proces ewaluacji produktów i usług według specyficznych dla niego kryteriów i dostępnej wiedzy. Proces kreowania wartości dla klienta jest procesem ciągłym. Klient powinien być zadowolony z dokonanego wyboru przez cały czas użytkowania zakupionego produktu, ale dla każdego klienta proces wyboru, jak i tworzenia wartości, przebiega w sposób indywidualny. Każdy klient dysponuje określoną wiedzą na temat otaczającego świata i określonymi możliwościami poznawczymi, określonymi środkami finansowymi i określoną hierarchią potrzeb, a także całym bagażem odczuć, doświadczeń i zachowań, które mogą sprawić, że ostateczny wybór może nie być racjonalny.

Szczególnym rodzajem usług są usługi finansowe, w których produkt wybrany przez klienta nigdy nie jest produktem finalnym, a jedynie środkiem do osiągnięcia celu. Ponadto wybór produktu najbardziej odpowiadającego klientowi nie zawsze jest jemu pozostawiony. Rachunki, kredyty, depozyty, fundusze czy też bardziej wyrafinowane produkty oferowane przez banki posiadają zazwyczaj bardzo sprecyzowane cechy (oprocentowanie, marża, progi wejścia), do których nie każdy

¹ Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora, praca zbior. pod red. M. Panfila i A. Szablowskiego, Poltext, Warszawa 2007.

² G. Urbanek, Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2008.

³ M. Capiga, Kapitał klienta banku. Wybrane aspekty zarządzania i oceny, Twigger, Warszawa 2005.

potencjalny klient może zostać przyporządkowany wedle własnych preferencji, a jedynie według przyporządkowania charakterystycznego dla banku.

W niniejszym artykule prześledzimy proces tworzenia **wartości dla klienta** przez pryzmat trzech kategorii podstawowych usług bankowych – swobody finansowej, finansowania i pomnażania kapitału. Spojrzymy na powyższe kategorie usług od strony banku oraz prześledzimy proces tworzenia **wartości dla banku**. Szczególną uwagę poświęcimy zagadnieniom zmiany w regulacjach kapitałowych (Bazylea III) oraz przeprowadzimy konfrontację perspektywy klienta i banku, zmierzającą do próby ustalenia konsensusu wartości – co każda ze stron chciałaby dać i co w zamian otrzymać.

2. Wartość dla klienta – koncepcje

Próby oszacowania, czym może być wartość dla klienta, sięgają czasów W. S. Jevonsa, C. Mengera i L. Walrasa, twórców teorii użyteczności, którzy przyjęli, że konsument jest w stanie świadomie wybrać między różnymi dobrami i ostatecznie maksymalizować swoje zadowolenie z konsumpcji. Takie założenie wymaga od konsumenta posiadania wszystkich informacji oraz umiejętności przetworzenia ich, tzn. stworzenia hierarchii użyteczności wynikających z posiadania poszczególnych dóbr. Od XIX wieku starano się zmodyfikować lub stworzyć bardziej realne i obiektywne teorie niż teoria użyteczności. Próby stworzenia takiej teorii widzimy np. w teorii preferencji i wyboru V. Pareto, wprowadzającej relację pomiędzy koszykami dóbr, następnie w jej rozwinięciu przez J. R. Hicksa, który sformułował pojęcie krańcowej stopy użyteczności. Teoria ta została uzupełniona przez P.A. Samuelsona hipotezą ujawnionych preferencji, która starała się rozróżnić pomiędzy rzeczywistym zbiorem dóbr a tym znanym przez konsumenta.

Odejście od całkowitej racjonalności wyboru pozwoliło na pełniejsze spojrzenie na konsumenta poprzez uwzględnienie jego psychologicznej postawy wobec możliwości zakupu (G. Katona). Modele tworzone w II połowie XX wieku, chociażby model Nicosii, Engla-Blackwella-Kollata lub Markova, próbują przedstawić złożoność procesów zachodzących przy decyzji prowadzącej do zakupu. O ile w przypadku modeli Nicosii i Markova trudno zdefiniować pojęcie wartości dla konsumenta (może być nim pozytywne doświadczenie, które napędza sprzężenie zwrotne w modelu Nicosii), to w modelu EBK wartością dla klienta, stającego się konsumentem, jest satysfakcja z zakupionego dobra. Teorie użyteczności i preferencji nie określają, czym może być wartość dla klienta, natomiast wprowadzają koncepcje maksymalizowania użyteczności przy wyborze określonego produktu⁴.

⁴ Na podstawie: L. Rudnicki, Zachowanie konsumentów na rynku, PWE, Warszawa 2000.

W aktualnych rozważaniach na temat wartości dla klienta można dostrzec zainteresowanie jakością produktu, satysfakcją klienta i zadowoleniem z użytkowania produktu przez cały cykl jego życia. Przyjrzyjmy się bliżej kilku sformułowaniom, jako jednym z ważniejszych, występujących w literaturze marketingowej⁵ – zob. tabela 1.

Tabela 1. Wybrane definicje wartości dla klienta

Zeithaml ^a , 1988	Postrzeganą wartością przez klienta jest całościowa ocena użyteczności produktu, oparta na percepcji tego, co jest otrzymywane i co jest w zamian dawane
Woodruff ^b , 1997	Wartość dla klienta stanowi postrzegana przez klienta preferencja i ocena tych atrybutów produktu, wykorzystania atrybutów i konsekwencji wynikających z użycia, które ułatwiają (lub blokują) klientowi osiągnięcie jego celów i zamierzeń w sytuacjach użycia produktu
Slater, Narver ^c , 2000	Wartość dla klienta jest tworzona, gdy korzyści klienta związane z produktem lub usługą przewyższają koszty cyklu życia u klienta
Sweeney, Soutar ^d , 2001	Postrzeganą wartość produktu przez klienta powinna być traktowana jako część ciągłego procesu w utrzymywaniu relacji pomiędzy producentem a klientem
Chen i Dubinsky ^e , 2003	Postrzeganą wartość jest to percepcja konsumenta co do uzyskanych korzyści netto, w zamian za koszty poniesione w trakcie otrzymywania pożądanego produktu

^a V. A. Zeithaml, Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, „Journal of Marketing”, Vol. 52, July 1988, s. 14.

^b R. Woodruff, Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, „Journal of Marketing Science” 1997, t. 25, Nr 2, s. 142.

^c S. F. Slater, J. C. Narver, Intelligence Generation and Superior Customer Value, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 28, No. 1, s. 120.

^d J. C. Sweeney, G. N. Soutar, Consumer perceived value: The development of a multiple item scale, „Journal of Retailing”, No. 77, 2001, s. 218.

^e Z. Chen and A. J. Dubinsky, A conceptual model of perceived value in e-commerce: A preliminary investigation, „Psychology&Marketing”, Vol. 20(4), April 2003, s. 326.

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza definicja, wyrosła na teorii *means-end chains*⁶ wprowadzonej do marketingu przez J. Gutmana⁷, ujmuje w sposób praktyczny ocenę wartości

⁵ Por. M. Szymura-Tyc, Wartość dla klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej, „Organizacja i Kierowanie”, 2003, Nr 4 (114) za: M. Capiga, Kapitał..., *op. cit.*, s. 102 oraz: B. Dobiegała-Korona, Strategie innowacji w budowie kapitału klienta, w: Zarządzanie wartością klienta, Pomiar i strategię, red. nauk. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010, s. 235.

⁶ Model próbujący opisywać postrzeganie cech produktu przez klienta, poprzez konsekwencje wynikające z cech produktu i ich wpływ na realizację zamierzeń.

⁷ J. Gutman, A Means End chain model based on consumer categorization processes, „Journal of Marketing”, No. 46, Spring 1982, s. 60–72.

przez klienta, poprzez rozróżnienie pomiędzy wartością oferowaną a wartością postrzeganą, opartą na koncepcji jakości, ceny, wartości oraz na procesie, który prowadzi od wyboru produktu do celu. R. Woodruf dodatkowo wskazuje na psychologiczny aspekt użytkowania produktu, który może nie być celem samym w sobie, a jedynie próbą urealnienia subiektywnych zamierzeń klienta, natomiast S. Slater i J. Narver zauważają, że koszty i korzyści są generowane przez cały cykl życia produktu. Znaczenie czasu zostaje jeszcze bardziej podkreślone przez J. Sweeney a i G. Soutara, którzy przy tym wskazują, że postrzegana wartość może być oceniana z trzech perspektyw – wartości emocjonalnej, wartości społecznej i wartości użytkowej (autorzy dzielą wartość użytkową na część dotyczącą ceny i jakości).

Dokonując syntezy powyższych definicji, można zauważyć, że jednymi z najważniejszych aspektów dostarczania wartości dla klienta są:

- rozróżnienie pomiędzy wartością oferowaną produktu a wartością postrzeganą przez klienta,
- bilans korzyści z używania produktu i kosztów jego posiadania,
- ciągłość procesu ewaluacji wartości, trwającego przez cały czas używania produktu.

3. Charakterystyka usług bankowych

Usługi finansowe i produkty bankowe różnią się znacznie swoją typologią od jakichkolwiek produktów, które konsument może nabywać, i być może są ich jednym z bardziej skomplikowanych rodzajów. Przynajmniej nie są celem samym w sobie, a jedynie środkiem do osiągnięcia celu. Żadna usługa bankowa nie ma racji bytu bez kontekstu intencji i zamierzenia, w której została użyta.

W niniejszym artykule, rozważając dostarczenie wartości klientowi, spojrzymy na produkty bankowe od strony potrzeb, jakie konsumenci mogą poprzez nie realizować. W literaturze przedmiotu można znaleźć różne przykłady segmentacji potrzeb klienta, wraz z próbą pozycjonowania według hierarchii ważności. Analiza amerykańskiego rynku finansowego, przedstawiona przez W. Kamakurę⁸, wskazuje na pierwszeństwo zaspokajania podstawowych celów, takich jak zapewnienie płynności, dostępu do wolnych środków i ubezpieczeń przed inwestycjami wyższego rzędu, takimi jak pomnażanie kapitału, zabezpieczanie przed inflacją oraz inwestycjami wyższego ryzyka. Podobne badanie, wykonane przez L. Paas⁹

⁸ W. A. Kamakura, S. N. Ramaswami, R. K. Srivastava, Applying Latent Trait Analysis in the Evaluation of Prospects for Cross-Selling of Financial Services, „International Journal of Research in Marketing”, Vol. 8, Nr 4, 1991, s. 329–349.

⁹ L. Paas, Acquisition pattern analysis for evolutionary database marketing, „The Service Industries Journal”, Vol. 29, Nr 6, June 2009, s. 805–812.

w Holandii, wykazało analogiczne zależności – klienci najpierw nabywali podstawowe produkty, np. rachunek bieżący, następnie konto oszczędnościowe, a dopiero później bardziej skomplikowane produkty inwestycyjne. Badania na polskim rynku, przeprowadzone przez S. Smyczka¹⁰, również odzwierciedlają powyższe tendencje zaspokajania potrzeb finansowych, od najbardziej podstawowych do bardziej wyrafinowanych. Potrzeba dostępu do środków finansowych została uznana za najbardziej powszechną, potrzeby lokowania wolnych środków finansowych i finansowania zakupów odczuwane przez większość konsumentów indywidualnych (odpowiednio: 69% i 72%), natomiast potrzeby ubezpieczania się, inwestowania dochodu i ochrony przed ryzykiem zaspokajane przez nielicznych (odpowiednio: 30%, 15,5% i 3,7%).

Próbując sprowadzić powyżej przedstawione kategorie do rozłącznych klas¹¹ potrzeb, można zauważyć, że wystarczą trzy usługi bankowe, które zaspokajają najważniejsze¹² potrzeby finansowe klientów: potrzeba swobody finansowej, potrzeba pomnażania i zabezpieczenia kapitału oraz potrzeba finansowania (realizacji celów).

Swoboda finansowa wiąże się dostępem do produktów i usług, których wykorzystanie służy zapewnieniu bezpieczeństwa przechowywanych pieniędzy, łatwości dostępu do nich, zapewnieniu płynności oraz swobody finansowej, czyli gotowości do zakupu każdego produktu, w każdej chwili, pod warunkiem posiadania odpowiednich środków. Spektrum produktów i usług dotyczy głównie rachunków indywidualnych, dostępnych w sposób tradycyjny lub poprzez bankowość elektroniczną, karty, a także kredyty w rachunku bieżącym.

Pomnażanie i zabezpieczenie kapitału realizowane jest poprzez depozyty, fundusze lub jakiegokolwiek inne produkty oszczędnościowo-inwestycyjne, które mają za zadanie pomnażać lub zabezpieczać kapitał klienta oraz sprawić, że w momencie planowanego zrezygnowania z usługi będzie można wykorzystać zwiększony kapitał do spełnienia swoich zamierzeń, potrzeb lub do zapewnienia sobie bezpieczeństwa finansowego w przyszłości¹³.

¹⁰ S. Smyczek, Potrzeby finansowe konsumentów indywidualnych – rodzaje, hierarchia, charakterystyka, w: Zmiany zachowań podmiotów rynkowych, cz. 1, pod red. nauk. R. Milic-Czerniak, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Katowice 2006.

¹¹ Według sposobu zaspokojenia podobnych potrzeb.

¹² W przypadku klientów indywidualnych można pokusić się o twierdzenie, że wymienione potrzeby stanowią zupełną klasę potrzeb, tzn., że innych potrzeb finansowych klienci indywidualni nie mają. W przypadku klientów korporacyjnych dochodzi jeszcze potrzeba sekurytyzacji (np. transakcji), która pomimo że częściowo mieści się w potrzebie pomnażania i zabezpieczenia kapitału to często może stanowić klasę odrębną.

¹³ Kwestia wyboru pomiędzy prostym sposobem oszczędzania, jakim jest lokata lub fundusz, a bardziej wyszukany (akcje, opcje) jest funkcją doświadczenia i wiedzy konsumenta o rynku oraz wielkości posiadanego kapitału.

Realizacja celów łączy się z korzystaniem z kredytów długoterminowych (np. hipotecznych, konsumpcyjnych), które powinny pozwolić na zrealizowanie wybranego celu wcześniej niż wynikałoby to z aktualnych możliwości finansowych.

Produkty bankowe można scharakteryzować za pomocą kilku cech, określających ich typologię. Są to: długość cyklu życia, łatwość w nabywaniu i w pozbywaniu się produktu, asymetria informacji pomiędzy klientem a bankiem w procesie wyboru produktu oraz kilka cech wspólnych.

Jako cechy wspólne dla wszystkich produktów bankowych można wyróżnić:

- produkt bankowy jest środkiem do osiągnięcia celu,
- jest niematerialny,
- nie jest własnością klienta¹⁴,
- parametry produktu bankowego uzależnione są od oceny finansowej klienta, przy czym ostatni punkt oznacza, że wybór produktu bankowego nie jest pozostawiony tylko i wyłącznie decyzji klienta – może wybierać tylko z tych typów produktów, na jakie mu bank pozwoli.

Charakter cech podstawowych trzech usług świadczonych przez banki ma bezpośredni wpływ na kształtowanie wartości i sposób jej tworzenia.

4. Wartość dla klienta w usługach bankowych

Na podstawie dostępnych badań¹⁵ można nakreślić obraz korzystania z usług bankowych w Polsce. Produkty bankowe są rozpowszechnione w społeczeństwie, które w ramach zaspokajania swoich potrzeb dobiera ich odpowiedni asortyment, począwszy od najbardziej podstawowych (rachunki), poprzez bardzo przydatne (kredyty) i pomocne (karty, lokaty), po opcjonalne (rachunek inwestycyjny, produkty inwestycyjne), spełniając tym samym warunki hierarchii Masłowa¹⁶, czyli rozpoczynając od zaspokojenia potrzeb niższego rzędu, a na wyższych kończąc. Klienci raczej wybierają bank poprzez analizę oferty i, prawdopodobnie, im są bardziej zamożni, tym ważniejsze staje się dla nich bezpieczeństwo banku. Dogodna lokalizacja i szybkość sprawnej obsługi jest bardzo istotna dla wszystkich klientów, którzy mają osobisty kontakt z bankiem.

¹⁴ Brak własności powoduje brak możliwości wymiany między innymi klientami. Wyjątkiem są instrumenty dopuszczone do obrotu regulowanego, np. akcje.

¹⁵ Ze względu na ograniczoną objętość artykułu nie przedstawiamy ich bezpośrednio, ale wskazujemy przykładowe badania: R. Pasternak, Po drugiej stronie lustra, zderzenie wizji z rzeczywistością, Pentor, Warszawa marzec 2009 r.; Diagnoza wizerunku polskiego sektora bankowego, Raport z przeprowadzonych badań na zlecenie ZBP, broszura, Warszawa 2007, za: Migracje klientów a wartość przedsiębiorstwa, praca zbior. pod red. B. Dobięgały-Korony, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2009, s. 64–65; S. Smyczek, Potrzeby finansowe..., *op. cit.*

¹⁶ A. H. Maslow, A Theory of Human Motivation, „Psychological Review”, No. 50(4), 1943, s. 370–396.

Kryzys finansowy obniżył zaufanie do sektora bankowego, ale jednocześnie nie na tyle, aby klienci poszczególnych banków czuli się zagrożeni.

Podstawowe dane dotyczące wykorzystywania produktów bankowych przedstawiamy w trzech zdefiniowanych przez nas klasach.

4.1. Swoboda finansowa – ror/rachunek bankowy

Rachunek bankowy jest najczęściej wykorzystywaną usługą bankową – 71% ankietowanych w 2006 roku przez Pentor przyznaje się do korzystania z rachunku¹⁷. Wyniki badań Pentora potwierdzają dane NBP – w 2006 roku liczba rachunków bankowych wynosiła 23 mln, natomiast w grudniu 2010 roku już 34,1 mln¹⁸, co stanowi wzrost o 48%. Liczbę rachunków trudno przenieść na liczbę osób posiadających rachunek bankowy, ale posiłkując się ankietą NBP¹⁹, można stwierdzić, że prawie 90% rachunków w 2009 roku (stan na grudzień) jest jedynym rachunkiem dla użytkujących (w tym rachunek wspólny) oraz, że 70% rachunków należy tylko do jednego właściciela.

Warto zauważyć, że liczba kart posiadanych przez Polaków jest bardzo mocno skorelowana z liczbą rachunków – na koniec grudnia 2010 roku banki wydały 31,9 mln kart²⁰, przy czym udział kart poszczególnych rodzajów przedstawiał się następująco: karty debetowe 71,1%, karty kredytowe 27,8%, karty obciążeniowe 1,0%. Niski udział kart obciążeniowych (chargowych) spowodowany jest preferencjami banków w kształtowaniu oferty produktów kartowych.

W tej klasie produktów klientów raczej interesują jak najlepsze bezpośrednie cechy produktu, jak oprocentowanie, opłaty, niż związane z zakresem oferty albo jakością obsługi. Oznacza to powszechność podstawowego poziomu produktów tego typu oferowanych na rynku. Już nie bankowość elektroniczna, karty czy inne dodatki stanowią o jego wyższości, ale twarde parametry wynikające wprost z konstrukcji produktu.

4.2. Pomnażanie i zabezpieczenie kapitału – depozyt, fundusz lub jakkolwiek inny produkt oszczędnościowo-inwestycyjny

Aby pomnażać lub zabezpieczać kapitał trzeba go najpierw posiadać. Według danych NBP²¹ na koniec kwietnia 2011 roku stosunkowo niewielu Polaków ma

¹⁷ Po drugiej stronie lustra..., *op. cit.*, s. 5.

¹⁸ Ocena funkcjonowania polskiego systemu płatniczego w II półroczu 2010 roku, NBP, Departament Systemu Płatniczego, marzec 2011 r., s. 24.

¹⁹ T. Koźliński, Porównanie wyników badań ubankowienia Polaków, przeprowadzonych przez NBP w latach 2006 i 2009, NBP, Warszawa grudzień 2009 r.

²⁰ Ocena funkcjonowania polskiego..., *op. cit.*, s. 24.

²¹ Należności i zobowiązania, Należ_zobow_banki.xls, NBP, kwiecień 2011r., tabela Zobowiązania banków wobec osób prywatnych.

dotatkowe fundusze, które chcieliby przeznaczyć na poczet przyszłych wydatków. Wolumen 189,4 mld zł depozytów terminowych w porównaniu do 208,6 mld zł depozytów bieżących, które zazwyczaj można rozumieć jako środki trzymane na rachunkach bieżących, nie świadczy o powszechności tego produktu.

Z kolei wartość aktywów zarządzanych przez towarzystwa funduszy inwestycyjnych w pierwszym kwartale 2011 roku wynosiła 119,6 mld zł²². Depozyty terminowe wraz z funduszami sięgają 309,8 mld zł²³, co może świadczyć albo o stosunkowo niskim średnim wolumenie posiadanych dodatkowych środków, albo o znacznie mniejszej liczbie gospodarstw domowych posiadających fundusz lub depozyt.

Powyższe wartości potwierdzają wyniki ankiety Pentora²⁴, wskazujące na rzadsze korzystanie z usług depozytowych i inwestycyjnych niż z rachunku, karty i kredytu. Wyniki badania CBOS²⁵ wskazują z kolei, że tylko 12% ankietowanych posiada obecnie (lub posiadało w przeszłości) jednostki uczestnictwa w funduszu inwestycyjnym.

4.3. Realizacja celów – kredyty

Kredyty są drugim co do kolejności użycia produktem bankowym. Według danych NBP²⁶ z kwietnia 2011 roku, należności instytucji finansowych od osób prywatnych²⁷ sięgają już 404,5 mld zł, z czego kredyty mieszkaniowe 266,1 mld zł (66%), a konsumpcyjne 134,1 (33%). Przyjrzyjmy się jeszcze danym ukazującym sprzedaż kredytów, zaangażowanie oraz zadłużenie Polaków.

W latach 2002–2010 rocznie przybywało średnio prawie 145 tys. nowych umów o kredyt mieszkaniowy, przy czym największy przyrost nastąpił w latach 2005–2007, w tym okresie średnio 200 tys. Polaków miesięcznie zaciągało kredyty²⁸. W 2010 roku przyrost nowych umów w stosunku do roku 2009 stanowił 65% przyrostu zanotowanego w latach 2002/2003.

Przyjmując, że pomiędzy rokiem 2002 a 2010 nie zmieniła się liczba ludności (a zmieniła się nieznacznie) i wynosiła 38 mln, to w 2002 roku kredyt

²² Raport dotyczący działalności towarzystw funduszy inwestycyjnych w I kwartale 2011 roku. Tfi_Ikw_2011_tcm75-26438.xls, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2011, tabela 5.

²³ Warto odnotować, że wolumen zarządzanych aktywów funduszy pod koniec 2007 roku wynosił 133,8 mld zł – Raport Roczny IZFiA – 2009, Izba Zarządzających Funduszami i Aktywami, Warszawa 2009.

²⁴ Po drugiej stronie lustra..., *op. cit.*, s. 5.

²⁵ Polacy a fundusze inwestycyjne, CBOS, IZFiA, Warszawa grudzień 2009 r., s. 4.

²⁶ Należności..., *op. cit.*

²⁷ Klasyfikacja podana za NBP – osoby prywatne, czyli część gospodarstw domowych, z wyłączeniem przedsiębiorców indywidualnych i rolników indywidualnych.

²⁸ Ogólnopolski raport o kredytach mieszkaniowych i cenach transakcyjnych nieruchomości, Amron Sarfin, Związek Banków Polskich, Warszawa 2009, s. 6.

hipoteczny posiadał jeden mieszkaniec na 100, a w grudniu 2010 roku już prawie 4 mieszkańców na 100 (zakładając, że jeden kredyt hipoteczny przypada na jednego mieszkańca). Stanowi to przyrost prawie o 400%.

Reminiscencje kryzysu kredytowego nadal są widoczne i wpływają na pogorszenie się jakości portfela kredytowego. Banki odnotowują odpisy z tytułu utraty wartości aktywów finansowych nadal wyższe od poziomów z 2008 roku, natomiast udział kredytów zagrożonych gospodarstw domowych ciągle wzrasta²⁹.

Tabela 2. Struktura odpisów oraz wartości zagrożonych gospodarstw domowych według rodzajów kredytów

Rodzaj kredytu	2010 (mld)	Zmiana do 2009 (%)	Kredyty zagrożone 2010	Udział w portfelu (%)
Kredyty mieszkaniowe	0,9	54,3	4,9	1,8
Kredyty samochodowe	0,2	0,3	1,0	12,7
Karty kredytowe	0,9	4,8	2,6	18,2
Pozostałe kredyty konsumpcyjne	5,9	-1,9	19,6	17,5

Źródło: Raport o sytuacji banków w 2010 roku, UKNF, Warszawa 2011, s. 40 i 46.

Klientów, którzy mają problemy ze spłacaniem należności powyżej 60 dni, jest już 2,1 mln, natomiast kwota zaległych płatności w maju 2011 roku wynosiła 30,89 mld zł³⁰.

5. Proces tworzenia wartości dla klienta w usługach bankowych

Klienci wraz z upowszechnieniem produktów bankowych stają się coraz bardziej świadomi korzyści jakich mogą doświadczyć w trakcie ich użytkowania. O ile w przypadku dwóch pierwszych usług bankowych – swobody finansowej oraz pomnażania i zabezpieczenia kapitału – klienci wydają się nie mieć problemu z ich oceną i decydowaniem, co stanowi dla nich wartość, to w przypadku kredytu pojawia się niejednoznaczność spowodowana dysonansem pomiędzy chęcią osiągnięcia wybranego celu (np. zakup mieszkania, telewizora, samochodu) a możliwością jego osiągnięcia.

Dwie pierwsze usługi finansowe – swoboda finansowa i pomnażanie lub zabezpieczenie kapitału, choć nie stanowią celu dla klienta, to odzwierciedlają doskonale mechanizm „płacę więc wymagam i chciałbym otrzymać to, co najlep-

²⁹ Raport o sytuacji banków w 2010 roku, UKNF, Warszawa 2011, s. 40 i 46.

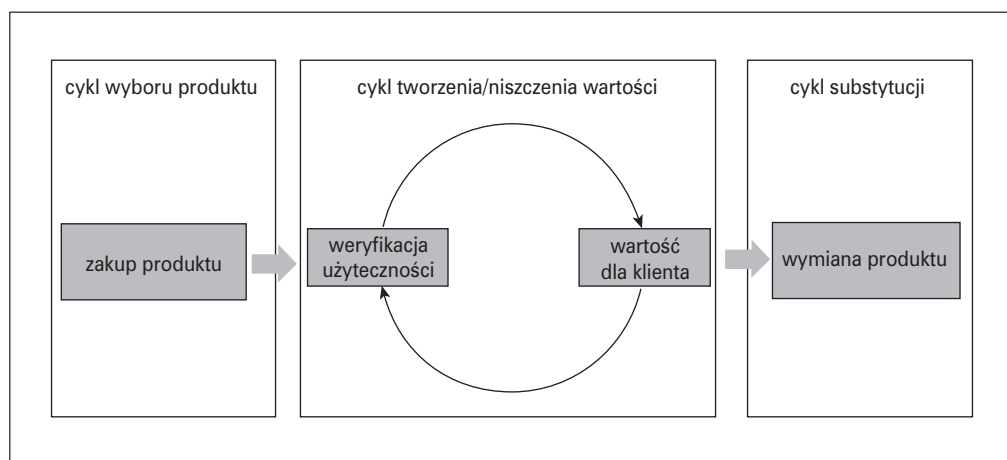
³⁰ InfoDług, Ogólnopolski raport o zaległym zadłużeniu i klientach podwyższonego ryzyka, BIG InfoMonitor, maj 2011 r., s. 6.

szcze za jak najniższą cenę”. Jakikolwiek kredyt, hipoteczny czy konsumpcyjny, nie spełnia tej zależności, stroną wymagającą staje się bowiem bank.

W przypadku kredytu może się okazać, że jednak nie jest największą wartością dla klienta otrzymanie kredytu, ale rzetelne dopasowanie jego wysokości do rzeczywistych możliwości finansowych, uwzględniających zmiany w cyklu gospodarczym, kursach wymiany walut itp.

Ideę tworzenia lub niszczenia wartości dla konsumenta poszczególnych produktów bankowych można zobrazować w postaci złożenia cyklu wyboru produktu, cyklu wartości oraz cyklu substytucji, przedstawionym na rysunku 1.

Rysunek 1. Proces tworzenia i niszczenia wartości



Źródło: opracowanie własne.

O ile wybór produktu i substytucja to odrębne procesy, o tyle mechanizm ich działania jest dość podobny. Podstawową różnicą między nimi jest przyczyna i postawa psychologiczna. Klient wybiera produkt powodowany potrzebą jego posiadania i może, ale niekoniecznie musi, mieć doświadczenia negatywne albo pozytywne związane z użytkowaniem określonego typu produktu. Natomiast proces substytucji zawsze zaczyna się, gdy używany produkt lub usługa przestaje spełniać oczekiwania. Przyczyny mogą być różne, począwszy od negatywnych doświadczeń, po „zwykłe” zestarzenie się produktu i chęć zastąpienia go nowszym.

Cykl tworzenia lub niszczenia wartości jest procesem ciągłym, trwającym przez cały czas użytkowania produktu. Specyfika tego cyklu polega na powtarzaniu się dwóch, następujących naprzemiennie po sobie, zdarzeń – weryfikacji użyteczności oraz niszczenia/tworzenia wartości dla klienta, do czasu gdy niszczenie wartości osiągnie stan nie akceptowany przez klienta. Klient przez cały czas

używania produktu weryfikuje jego wartość na skutek interakcji z produktem oraz porównując jego cechy z cechami podobnych produktów dostępnych na rynku. Gdy klient uznaje, że używanie produktu nadal dostarcza wartość, po pewnym czasie wraca do zdarzenia weryfikacji użyteczności i proces powtarza się. Jeśli natomiast klient zauważy niedostatek wartości, czyli jej niszczenie, może przenieść się do kolejnego etapu procesu, czyli cyklu substytucji. Inaczej mówiąc, tak długo jak klient, podczas swojego subiektywnego procesu weryfikacji, będzie uznawał, że określony produkt nadal dostarcza mu wartość, tak długo nie będzie chciał go zastąpić innym³¹.

W przypadku rachunków i produktów oszczędnościowych substytucja nie stwarza szczególnych problemów, natomiast w przypadku kredytów, zwłaszcza kredytów mieszkaniowych, staje się zagadnieniem skomplikowanym i czasem albo nieopłacalnym, albo niemożliwym do przeprowadzenia. Klient przy wyborze kredytu hipotecznego rzadziej może sobie pozwolić na „zły” wybór – koszt substytucji bywa barierą nie do przekroczenia.

Sposób przebiegu trzech cykli określa rodzaj dobra, którego wybór poddawany jest pod rozważę. Gdy cykl wyboru i substytucji przebiega na nieograniczonym, wolnym rynku, tworzonym przez różne dobra podobnego typu, wówczas łatwość ewaluacji pozwala na skuteczniejsze odczuwanie poczucia wartości. Gdy rynek staje się ograniczony, z niewielkim asortymentem dóbr lub z relatywnie wysokimi progami wejścia, obiektywna analiza potencjalnej wartości staje się bardziej problematyczna i zbyt zniekształcona. Wówczas trudno mówić o prawdziwej wartości wynikającej z użytkowania produktu, jeśli jest to jedyny dostępny produkt tego typu dla klienta.

Przyjrzyjmy się zatem poszczególnym produktom przez pryzmat cykli wyboru, wartości i substytucji.

5.1. Cykl wyboru produktu

Klient znając m -ofert, n -banków decyduje się na wybór jednej. Prawdopodobnie selekcja polega na oszacowaniu potencjalnej wartości uzyskanej z jak najlepszego (choć subiektywnego) dopasowania trzech podstawowych zmiennych – dogodnej lokalizacji, bezpieczeństwa usług, jakie bank oferuje, oraz konkurencyjności jego oferty. Potencjalny użytkownik będzie starał się otrzymać jak najwięcej za jak

³¹ Schemat cyklu tworzenia i niszczenia wartości został w uproszczony sposób przedstawiony za pomocą procesu dwuskładnikowego, wykorzystując notację dynamiki systemu. W procesie dwuskładnikowym istotna jest obserwacja skutku pierwszego zdarzenia (w tym wypadku weryfikacji użyteczności) na drugie zdarzenie (niszczenie/tworzenie wartości dla klienta) oraz następującego po nim sprzężenia zwrotnego. Odnośnie do dynamiki systemu zob. np. J. W. Forrester, *Industrial Dynamics*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts 1961.

najmniejszą cenę, przy czym preferencje odnoszące się do powyższych zmiennych dla każdego klienta są inne. Jednym klientom będzie bardziej zależeć na lokalizacji, drugim na bezpieczeństwie, innym z kolei na konkurencyjności oferty, a jeszcze innym na znalezieniu złotego środka, wiążącego preferencje w subiektywnie najkorzystniejszy sposób.

5.1.1. Swoboda finansowa

Rynek rachunków indywidualnych, zgodnie z przedstawionymi danymi i badaniami, jest rynkiem powszechnym. Każdy może założyć sobie konto indywidualne, aczkolwiek towarzyszący zakres usług dodatkowych może być oferowany przez bank według stopnia zamożności. Istnieje zatem próg wejścia, ale dotyczy on nie powszechnej dostępności rachunków indywidualnych, ale raczej różnic, według których bank stara się przeprowadzać segmentację klientów – np. klient indywidualny, zamożny oraz klient, któremu można zaoferować usługę *private banking*.

5.1.2. Zabezpieczanie i pomnażanie kapitału

Rynek produktów oszczędnościowo-inwestycyjnych, choć jest mniej powszechny od rynku rachunków, potrafi dostarczyć dość szeroki asortyment produktów, począwszy od tradycyjnych depozytów, poprzez fundusze towarzystw inwestycyjnych, po depozyty strukturyzowane³². Oprocentowanie depozytów oferowane klientowi zazwyczaj jest uzależnione od wielkości wkładu pieniężnego oraz od okresu zapadalności, natomiast niektóre depozyty strukturyzowane oraz fundusze posiadają wyspecyfikowaną minimalną kwotę, uprawniającą do wykupu udziałów uczestnictwa. Niemniej jednak zagadnieniem, przed którym klient staje, nie jest dostępność, ale parametry produktu (np. oprocentowanie, spodziewana stopa zwrotu, kwota wejścia, czas trwania itp.), czyli w większości przypadków ocena spodziewanego zysku z usługi dokonana przed zawarciem umowy.

5.1.3. Rrealizacja celów

Rynek kredytów konsumpcyjnych i hipotecznych w Polsce jest rynkiem dynamicznie rozwijającym się i coraz bardziej powszechnym. O ile kredyt mieszkaniowy ma jeden na 17 użytkowników konta indywidualnego, to kredyt konsumpcyjny wykorzystywany jest znacznie częściej. W przypadku tych produktów istnieją progi wejścia: scoring kredytowy wyznaczany przez bank, a także zalecenia KNF – rekomendacja S oraz T, próbujące uregulować proces kredytowania klienta

³² Instrumenty pochodne, akcje, wszystko czym klient sam może zarządzać i co nie jest bezpośrednim produktem banku, jest pominięte w artykule.

indywidualnego³³. Zagadnieniem szczególnej wagi dla klienta jest wyważone zbilansowanie możliwości otrzymania kredytu oraz późniejszej możliwości spłacenia go, z potrzebą realizacji określonego celu.

5.2. Cykl tworzenia/niszczenia wartości

Weryfikacja użyteczności odbywa się poprzez konfrontację założonej wartości parametrów, według których klient dokonał selekcji z faktyczną ich wartością, wykazywaną podczas użytkowania produktu. Aby klient odczuwał wartość podczas używania produktu/usługi, musi być ona zbliżona lub wyższa od zamierzonej.

5.2.1. Swoboda finansowa

Usługa rachunku bankowego jest usługą statyczną, której parametry raczej nie zmieniają się wraz z czasem. Raz podpisane warunki w umowie, o ile nie zakładają fluktuacji wywołanych cyklem gospodarczym, powinny trwać przez cały czas obowiązywania umowy. Funkcjonalność pakietów związanych z kontem osobistym powinna być widoczna od pierwszego dnia używania³⁴.

Weryfikacja wartości w tym przypadku polega na konfrontacji wyobrażenia, jakie klient wyrobił sobie o możliwościach produktu w trakcie procesu selekcji, z rzeczywistością ich jakością i ceną. Proces weryfikacji może być łagodzony lub przeciwnie, zaostrzony, w zależności od preferencji klienta wobec pozostałych zmiennych wyboru – lokalizacji i bezpieczeństwa.

5.2.2. Zabezpieczanie i pomnażanie kapitału

Produkty oszczędnościowo-inwestycyjne cechują się dość znaczną dynamiką, w zależności od ich podtypu. Depozyty zazwyczaj mają ustalone oprocentowanie na okres wybrany przez klienta (stałe lub powiązane ze stawką stóp procentowych), natomiast fundusze towarzystw inwestycyjnych charakteryzują się znacznie większą zmiennością, zwłaszcza te oparte na akcjach. Wyniki funduszy nie są gwarantowane przez żadnego ze sprzedających, a jedynie prezentowane w postaci wzrostów jakie wykazywały historycznie.

Weryfikacja wartości odbywa się poprzez sprawdzenie, czy produkt zapewnia poziom zysku, który został zaprezentowany w trakcie wyboru.

³³ Między innymi poprzez ustalenie minimalnego poziomu LtV (wartości zabezpieczenia do kredytu) utrzymywanego przez czas trwania kredytu oraz relacji obciążeń kredytowych do dochodów klienta.

³⁴ Choć może się okazać, że niekoniecznie. Przykładem może być czas przelewu, który w jednych bankach może być przeprowadzony tego samego dnia, a w innych w ciągu kilku dni.

5.2.3. Realizacja celów

Podstawowe cechy kredytów, takie jak oprocentowanie, marża banku, są ściśle powiązane z cyklem gospodarczym. Im dłuższy jest termin wymagalności kredytu, tym bardziej klient jest narażony na zmianę wysokości spłacanego zobowiązania (większość banków oferuje tylko zmienną podstawę oprocentowania).

Przykładowo, wibor 3-miesięczny, używany jako podstawa oprocentowania, jest zupełnie inny w okresie stymulacji gospodarki, wychodzącej z recesji niż wibor 3-miesięczny w okresie dynamicznego rozwoju. Marża banku wynikająca z podpisanej umowy natomiast pozostaje zazwyczaj stała, pomimo że koszty banku (głównie płynności) w dwóch okresach są różne. Klient podczas przechodzenia przez kolejne fazy może stanąć wobec faktu konieczności spłaty znacznie wyższych zobowiązań miesięcznych niż podczas podpisywania umowy. Wpływ kursu w przypadku kredytów walutowych może jeszcze dodatkowo powiększyć opłaty miesięczne klienta.

Weryfikacją wartości staje się akceptowalność kosztów kredytu przez czas jego trwania.

5.3. Cykl substytucji

5.3.1. Swoboda finansowa

Rachunek bankowy stosunkowo można łatwo zmienić, bez szczególnych konsekwencji obciążających konsumenta. Banki co prawda starają się zazwyczaj utrzymać odchodzącego klienta, stosując specyficzną dla nich taktykę, ale ostatecznie zrezygnowanie z usług jednego banku i przejście do innego nie jest problematyczne³⁵.

5.3.2. Zabezpieczanie i pomnażanie kapitału

Pomimo że można w sposób prosty zrezygnować z lokaty lub funduszu, konsekwencje mogą być znaczące – począwszy od utraty odsetek w przypadku depozytów, po utratę części kapitału w przypadku funduszy.

Trudność może sprawiać nie sama wymiana produktu, ale konieczność odczekania odpowiedniego czasu, by minimalizować straty.

³⁵ Warto zaznaczyć, że choć w przypadku innych produktów bankowych koszt substytucji może oznaczać utratę części dochodu, kapitału lub generować dodatkowe koszty, w przypadku produktów klasy swobody finansowej takie obciążenia nie występują. Koszty substytucji mogą być nadal materialne – przede wszystkim czas poświęcony na przeprowadzenie środków i likwidację produktów, niemniej jednak nie powodują dodatkowych strat finansowych.

5.3.3. Realizacja celów

Zamiana kredytu odbywa się poprzez proces refinansowania lub konsolidacji kilku posiadanych kredytów. Refinansowanie kredytu w innym banku jest zagadnieniem problematycznym ze względu na jego opłacalność i możliwe dodatkowe koszty poniesione w dłuższym terminie. Obiektywnie cykl substytucji dla kredytów stwarza największe trudności, wymaga bowiem dokładnej analizy potencjalnych korzyści (np. zamiana „starej” marży banku na nową, niższą) oraz kosztów poniesionych w trakcie przenosin oraz użytkowania nowego kredytu. Ponadto nie wszystkie kredyty mogą być refinansowane – jeśli warunki, przy których została podpisana pierwsza umowa kredytowa (marża lub oprocentowanie), są nadal lepsze niż w czasie próby podjęcia decyzji o substytucji, refinansowanie nie ma uzasadnienia ekonomicznego, poza, być może, chęcią odroczenia problemów ze spłatą zobowiązań.

6. Podsumowanie

Powyższy zarys procesu tworzenia lub niszczenia wartości można podsumować dwoma stwierdzeniami:

- 1) produktem, który pozwala na iteracyjne dochodzenie do wartości jest swoboda finansowa ze względu na powszechność oraz łatwość substytucji;
- 2) produkty oszczędnościowo-inwestycyjne oraz kredyty wymagają bardzo dużego zaangażowania klienta w fazie wyboru produktu, ze względu na utrudnioną substytucję.

Inaczej mówiąc, produkty oszczędnościowo-inwestycyjne oraz kredyty wymagają pomocy w wyborze ze strony banku oraz kompetentnego i rzetelnego doradztwa.

Reasumując, dostarczanie wartości konsumentowi rozpoczyna się w fazie wyboru i odbywa się poprzez nie naruszającą zaufania, konkurencyjną wobec wyznaczanych przez rynek standardów jakości oraz akceptowalną cenowo, gwarancję możliwości realizacji założonych celów przez cały czas użytkowania produktu.

7. Bibliografia

1. Capiga M., Kapitał klienta banku, wybrane aspekty zarządzania i oceny, Twigger, Warszawa 2005.
2. Chen Z., Dubinsky A. J., A conceptual model of perceived value in e-commerce: A preliminary investigation, *Psychology&Marketing*, Vol. 20(4):323-347, April 2003.

3. Forrester J. W., *Industrial Dynamics*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts 1961.
4. Gutman J., A Means End chain model based on consumer categorization processes, „*Journal of Marketing*”, No. 46, Spring 1982.
5. InfoDług, Ogólnopolski raport o zaległym zadłużeniu i klientach podwyższonego ryzyka, BIG InfoMonitor, maj 2011 r.
6. Kamakura W. A., Ramaswami S. N., Srivastava R. K., Applying Latent Trait Analysis in the Evaluation of Prospects for Cross-Selling of Financial Services, „*International Journal of Research in Marketing*”, Vol. 8, Nr 4.
7. Koźliński T., Porównanie wyników badań ubankowienia Polaków, przeprowadzonych przez NBP w latach 2006 i 2009, NBP, Warszawa grudzień 2009 r.
8. Maslow A. H., A Theory of Human Motivation, „*Psychological Review*”, No. 50(4), 1943.
9. Metody wyceny spółki, perspektywa klienta i inwestora, praca zbior. pod red. M. Panfila i A. Szablewskiego, Poltext, Warszawa 2007.
10. Migracje klientów a wartość przedsiębiorstwa, praca zbior. pod red. B. Dobiegały-Korony, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2009.
11. Należności i zobowiązania, Należ_zobow_banki.xls, NBP, kwiecień 2011 r.
12. Ocena funkcjonowania polskiego systemu płatniczego w II półroczu 2010 roku, NBP, Departament Systemu Płatniczego, marzec 2011 r.
13. Ogólnopolski raport o kredytach mieszkaniowych i cenach transakcyjnych nieruchomości, Amron Sarfin, Związek Banków Polskich, Warszawa 2009.
14. Paas L., Acquisition pattern analysis for evolutionary database marketing, *The Service Industries Journal*, Vol. 29, Nr 6, June 2009.
15. Pasternak R., Po drugiej stronie lustra, zderzenie wizji z rzeczywistością, Pentor, Warszawa marzec 2009 r.
16. Polacy a fundusze inwestycyjne, CBOS, IZFiA, Warszawa grudzień 2009 r.
17. Raport o sytuacji banków w 2010 roku, UKNF, Warszawa 2011.
18. Raport dotyczący działalności towarzystw funduszy inwestycyjnych w I kwartale 2011 roku, Tfi_ikw_2011_tcm75-26438.xls, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2011.
19. Raport Roczny IZFiA – 2009, IZFiA, 2009.
20. Rudnicki L., Zachowanie konsumentów na rynku, PWE, Warszawa 2000.
21. Slater S. F., Narver J. C., Intelligence Generation and superior customer value, „*Journal of the Academy of Marketing Science*”, Vol. 28, No. 1.
22. Sweeney J. C., Soutar G. N., Consumer perceived value: The development of a multiple item scale, „*Journal of Retailing*”, No. 77, 2001.
23. Urbanek G., Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2008.
24. Woodruff R., Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, „*Journal of Marketing Science*”, 1997, t. 25, Nr 2.

25. Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie, red. nauk. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010.
26. Zeithaml V.A., Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, „Journal of Marketing”, Vol. 52, July 1988.
27. Zmiany zachowań podmiotów rynkowych, cz. 1, pod red. nauk. R. Milic-Czerniak, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Katowice 2006.

Konrad Żak
Kolegium Zarządzania i Finansów SGH
Łukasz Żak
Wydział Prawa i Administracji Uniwersytet Jagielloński

Odpowiedzialność porządkowa farmaceuty w aptece ogólnodostępnej

1. Wprowadzenie

Odpowiedzialność porządkowa farmaceuty zatrudnionego w aptecę ogólnodostępną to ważne zagadnienie w relacji właściciel apteki–farmaceuta, jednak pod względem prawnym nie różni się niczym od relacji pracodawca–pracownik. Wynika to z regulacji prawnych, zawartych w Kodeksie pracy, które nie wyszczególniają zawodu farmaceuty spośród innych zawodów.

Odpowiedzialność prawna farmaceuty za ten sam czyn jest zróżnicowana i częściowo uzależniona od podstawy jego zatrudnienia, co ma istotne znaczenie wyłącznie dla kwestii odpowiedzialności porządkowej lub majątkowej. Podstawą zatrudnienia farmaceuty może być umowa o pracę, umowa cywilnoprawna (np. umowa zlecenia, umowa o dzieło, umowa agencyjna) lub rzadziej występujący w branży farmaceutycznej tzw. kontrakt menedżerski, mający, w zależności od treści umowy, charakter cywilnoprawny lub prawnopracowniczy.

W przypadku zatrudnienia na podstawie umów cywilnoprawnych, uregulowanych w Kodeksie cywilnym, należy wykluczyć tym samym odpowiedzialność porządkową farmaceuty i korzystniejsze ukształtowane dla pracownika zasady odpowiedzialności materialnej, przewidzianych w przepisach Kodeksu pracy. Podstawa zatrudnienia nie ma jednak wpływu na odpowiedzialność zawodową, a tym bardziej odpowiedzialność karną farmaceuty.

Odpowiedzialność zawodową należy łączyć z faktem naruszenia przepisów prawnych dotyczących wykonywania zawodu farmaceuty, a także określonych reguł etycznych i deontologicznych, natomiast odpowiedzialność karną z faktem popełnienia czynu zabronionego, jako przestępstwo lub przestępstwo skarbowe, wykroczenie lub wykroczenie skarbowe. W niniejszym artykule zostanie poruszona kwestia odpowiedzialności porządkowej, wynikająca z naruszenia obowiązków porządkowych przez farmaceutę zatrudnionego w ramach umownego stosunku pracy¹.

¹ Stan prawny na 1 stycznia 2012 r.

2. Obowiązki farmaceuty wynikające z ustawodawstwa polskiego

Farmaceuci wykonują swój zawód głównie jako pracownicy aptek, przemysłu farmaceutycznego, pracownicy naukowci uczelni bądź instytutów naukowych lub jako urzędnicy państwowi². W języku potocznym zawód farmaceuty bywa najczęściej utożsamiany z aptekarzem, choć jest to znacznym uproszczeniem i zawężeniem funkcji oraz zadań, jakie mogą wykonywać osoby posiadające ten tytuł. Błędnie też wskazuje się na aptekę jako jedyne miejsce pracy dla farmaceutów, bowiem obok apteki czy punktów aptecznych farmaceuci mogą być zatrudniani również w laboratoriach i przedsiębiorstwach farmaceutycznych, przedsiębiorstwach kosmetycznych, przedsiębiorstwach spedycyjnych, hurtowniach farmaceutycznych, jako przedstawiciele handlowi danego przedsiębiorstwa, jak również w inspekcji farmaceutycznej³. Farmaceuta to więc szerokie określenie profesji, obejmujące m.in. aptekarza wykonującego zawód w aptece, punkcie aptecznym lub hurtowni farmaceutycznej⁴.

Podstawowe kompetencje farmaceuty zostały określone w ustawie o izbach aptekarskich. Zgodnie z art. 2a ust. 1 powołanego aktu normatywnego wykonywanie zawodu farmaceuty ma na celu ochronę zdrowia publicznego i obejmuje w szczególności⁵:

- sporządzanie i wytwarzanie produktów leczniczych,
- ocenianie jakości leków recepturowych, leków aptecznych i leków gotowych,
- wydawanie produktów leczniczych i wyrobów medycznych,
- sporządzanie leków recepturowych i leków aptecznych w aptekach,
- sprawowanie nadzoru nad wytwarzaniem, obrotem, przechowywaniem, wykorzystaniem i utylizacją produktów leczniczych i wyrobów medycznych,
- udzielanie informacji i porad dotyczących działania i stosowania produktów leczniczych i wyrobów medycznych, będących przedmiotem obrotu w aptekach i hurtowniach farmaceutycznych,
- sprawowanie opieki farmaceutycznej,
- kierowanie apteką, punktem aptecznym, działem farmacji szpitalnej lub hurtownią farmaceutyczną,
- współuczestniczenie w sprawowaniu nadzoru nad gospodarką produktami leczniczymi, w szczególności w zakładach opieki zdrowotnej,

² D. Biadun, Formy wykonywania zawodu farmaceuty (aptekarza), <http://www.abc.com.pl/problem/1332/7>, 25 października 2011 r.

³ http://www.zawodowe.com/Farmaceuta_-_opis_25, 25 października 2011 r.

⁴ Art. 2a ust. 4 ustawy z dnia 19 kwietnia 1991 r. o izbach aptekarskich, Dz.U. z 1991 r., Nr 41, poz. 179 ze zm.

⁵ Art. 2a ust. 1 ustawy z dnia 19 kwietnia 1991 r. o izbach aptekarskich, Dz.U. z 1991 r., Nr 41, poz. 179 ze zm.

- branie udziału w badaniach klinicznych prowadzonych w szpitalu i w badaniach nad lekiem i monitorowanie niepożądanych działań leków oraz przekazywanie tych informacji właściwym organom,
- przygotowywanie roztworów do hemodializy i dializy otrzewnej.

Z powyższego przepisu wynika, że główną rolą farmaceuty jest zapewnienie ochrony zdrowia i życia ludzkiego poprzez świadczenie wyżej wymienionych usług farmaceutycznych. Pozostałe czynności farmaceutów, wymienione w innych przepisach, zwłaszcza w przepisach szczegółowych, pełnią funkcję pomocniczą (subsydiarną) względem ich podstawowych zadań, o których stanowi powołany wyżej przepis⁶.

Szczególne zadania z racji merytorycznej odpowiedzialności za funkcjonowanie apteki ustawodawca powierzył wyodrębnionemu organizacyjnie farmaceucie, którym jest kierownik apteki. Wniosek ten wynika z art. 88 ust. 1 ustawy Prawo farmaceutyczne, zgodnie z którym kierownik apteki jest odpowiedzialny za jej prowadzenie⁷. Kierownikiem apteki może być farmaceuta, który ma co najmniej 5-letni staż pracy w aptece lub 3-letni staż pracy w aptece, w przypadku, gdy ma specjalizację z zakresu farmacji aptecznej⁸.

Zadania kierownika apteki zostały wymienione w art. 88 ust. 5 ustawy Prawo farmaceutyczne. Katalog ten nie jest jednak wyczerpujący, ale egzemplaryczny, i ma na celu zapewnić bezpieczny obrót produktami leczniczymi. Według stanu prawnego, obowiązującego do 31 grudnia 2011 roku, do zadań kierownika apteki należy⁹:

- organizacja pracy w aptece (polegająca m.in. na przyjmowaniu, wydawaniu, przechowywaniu i identyfikacji produktów leczniczych i wyrobów medycznych, prawidłowym sporządzaniu leków recepturowych i leków aptecznych oraz udzielaniu informacji o lekach),
- sprawowanie nadzoru nad praktykami studenckimi oraz praktykami techników farmaceutycznych,
- przekazywanie Prezesowi Urzędu Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych informacji o niepożądanym działaniu produktu leczniczego lub wyrobu medycznego,

⁶ M. Koremba, *Objaśnienia do art. 72–107, w: Prawo farmaceutyczne. Komentarz*, red. M. Kondrat, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 840 i n.

⁷ Art. 88 ust. 1 ustawy z dnia 6 września 2001 r. – Prawo farmaceutyczne, Dz.U. z dnia 31 października 2001 r., Nr 126, poz. 1381 ze zm.

⁸ Art. 88 ust. 2 ustawy z dnia 6 września 2001 r. – Prawo farmaceutyczne, Dz.U. z 2001 r., Nr 126, poz. 1381 ze zm.

⁹ Art. 88 ust. 5 ustawy z dnia 6 września 2001 r. – Prawo farmaceutyczne, Dz.U. z 2001 r., Nr 126, poz. 1381 ze zm.

- przekazywanie organom Inspekcji Farmaceutycznej informacji o podejrzeniu lub stwierdzeniu, że dany produkt leczniczy nie odpowiada ustalonym dla niego wymaganiom jakościowym,
- zakup produktów leczniczych, wyłącznie od podmiotów posiadających zezwolenie na prowadzenie hurtowni farmaceutycznej oraz ich wydawanie zgodnie z przepisami prawa farmaceutycznego,
- prowadzenie ewidencji zatrudnionych w aptece farmaceutów i techników farmaceutycznych,
- przekazywanie okręgowym izbom aptekarskim danych niezbędnych do prowadzenia rejestru farmaceutów przewidzianego ustawą o izbach aptekarskich oraz
- wstrzymywanie lub wycofywanie z obrotu i stosowania produktów leczniczych po uzyskaniu decyzji właściwego organu.

Warto przy tym podkreślić, że kierownika apteki obowiązuje również zakres obowiązków dotyczący każdego farmaceuty, o którym stanowi art. 2a ust. 1 ustawy o izbach aptekarskich.

Od 1 stycznia 2012 roku weszły w życie zmiany w zakresie zadań kierownika apteki, wprowadzone ustawą z dnia 12 maja 2011 r. o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych¹⁰. Zadania kierownika apteki, określone w art. 88 ustawy Prawo farmaceutyczne, zostały rozszerzone o zakup środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych, w stosunku do których wydano decyzję o objęciu refundacją, wyłącznie od podmiotów mających zezwolenie na prowadzenie hurtowni farmaceutycznej oraz ich wydawanie zgodnie z przepisami prawa farmaceutycznego. Ponadto do kierownika apteki należy wyłączne reprezentowanie apteki względem podmiotu zobowiązanego do finansowania świadczeń ze środków publicznych w zakresie zadań realizowanych na podstawie przepisów ustawy z dnia 12 maja 2011 r. o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych¹¹.

Jako pracownicy, farmaceuci podlegają przepisom Kodeksu pracy, który w sposób kompleksowy reguluje prawa i obowiązki pracownicze. W odróżnieniu od ustawy o izbach aptekarskich oraz ustawy Prawo farmaceutyczne, przepisy Kodeksu pracy mają charakter ogólny i znajdują zastosowanie nie tylko do farmaceutów, ale do każdego podmiotu zatrudnionego na podstawie umowy o pracę.

¹⁰ Ustawa z dnia 12 maja 2011 r. o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych, Dz.U. z 2011 r., Nr 122, poz. 696 ze zm.

¹¹ Art. 60 pkt 6 ustawy z dnia 12 maja 2011 r. o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych, Dz.U. z 2011 r., Nr 122, poz. 696 ze zm., zmieniający art. 88 ustawy z dnia 6 września 2001 r. – Prawo farmaceutyczne, Dz.U. z 2001 r., Nr 126, poz. 1381 ze zm.

Podstawowym obowiązkiem farmaceuty, wynikającym ze stosunku pracy, jest świadczenie pracy na rzecz pracodawcy. W ramach tego stosunku pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie przez niego wyznaczonym¹². Na obowiązek świadczenia pracy składa się wiele czynności i zadań, których ujęcie w ramy jednego obowiązku jest niemożliwe. W związku z tym Kodeks pracy poświęca zagadnieniu obowiązków pracownika osobny rozdział, w którym wylicza powinności pracownika¹³. Zgodnie z brzmieniem przepisu art. 100 § 1 Kodeksu pracy pracownik przy wykonywaniu pracy obowiązany jest zachować sumienność i staranność oraz stosować się do poleceń przełożonych, które dotyczą pracy, jeżeli nie są one sprzeczne z przepisami prawa lub umową o pracę¹⁴. Warunkiem jednak stosowania się do poleceń jest ich zgodność z prawem lub stanowiącą podstawę nawiązania stosunku pracy umową o pracę, co wynika *a contrario* z powołanego przepisu. Przykładowo, niezastosowanie się farmaceuty zatrudnionego na podstawie umowy o pracę do polecenia nielegalnego lub niemożliwego do wykonania nie uzasadnia jego odpowiedzialności porządkowej. Polecenia bezprawne uważa się za nieważne w tym znaczeniu, że: *nie wywołują one skutku prawnego w postaci powstawania obowiązku określonego zachowania się*¹⁵.

Przykładem zlecenia nielegalnego lub niemożliwego do wykonania może być wydanie przez właściciela apteki farmaceutycznej nakazu, aby każdemu pacjentowi polecał „dodatkowy preparat”. Nie jest to możliwe do wykonania z powodu ryzyka wystąpienia u pacjenta niepożądanego interakcji z innymi lekami, o przyjmowaniu których pacjent nie poinformował farmaceuty. Brak dostępu farmaceuty do pełnej dokumentacji leczenia może również stworzyć sytuację, że polecenie dodatkowego preparatu może spowodować pogorszenie się stanu zdrowia pacjenta. Polecany lek może być wręcz przeciwwskazany w danej jednostce chorobowej, a pacjent nie zawsze jest w stanie rzetelnie poinformować farmaceutę o swoich schorzeniach. Polecenie „dodatkowego preparatu” nie może być skierowane jako zarządzenie również dla technika farmaceutycznego, ponieważ w myśl art. 2a ust. 1 pkt 6 ustawy o izbach aptekarskich udzielanie informacji i porad dotyczących działania oraz stosowania produktów leczniczych i wyrobów medycznych zarezerwowane jest wyłącznie dla farmaceuty. Obowiązki technika farmaceutycznego określone są natomiast w art. 91 ustawy Prawo farmaceutyczne i obejmują wykonywanie w aptece czynności fachowych, polegających na sporządzaniu, wytwarzaniu,

¹² Art. 22 § 1 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

¹³ D. Klucz, *Naruszenie obowiązków przez pracownika*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 5.

¹⁴ Art. 100 § 1 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

¹⁵ L. Florek, *Prawo pracy*, wyd. 13 (zm. i zaktual.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 162.

wydawaniu produktów leczniczych i wyrobów medycznych¹⁶, oraz czynności pomocniczych przy sporządzaniu i przygotowywaniu preparatów leczniczych, określonych w 86 ust. 3 pkt 1–4 oraz pkt 6¹⁷. Ustawodawca świadomie nie określił w obowiązkach technika farmaceutycznego możliwości udzielania informacji i porad dotyczących działania oraz stosowania produktów leczniczych i wyrobów medycznych, rezerwując ten przywilej dla farmaceuty, czyli osoby, która ukończyła 5-letnie studia wyższe (kwalifikacje farmaceuty określa w art. 2b ustawy o izbach aptekarskich), troszcząc się w najwyższy sposób o dobro pacjenta. Z tych powodów należy szczególnie uważać przy tego typu praktykach w aptece, aby niepotrzebnie nie narażać zdrowia pacjenta, co dla apteki może oznaczać dodatkowe koszty związane z koniecznością wypłacania odszkodowań. Bezwzględny nakaz polecenia „dodatkowego preparatu” jest również sprzeczny z zapisami art. 2–8 Kodeksu Etyki Aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej¹⁸, co właściciel apteki musi brać pod uwagę, ponieważ w przeciwnym razie naraża swoich pracowników na konsekwencje związane z odpowiedzialnością zawodową, zawarte w art. 45 ustawy o izbach aptekarskich.

Pozostałe obowiązki farmaceuty są wymienione w art. 100 § 2 Kodeksu pracy. Zgodnie z jego treścią pracownik jest obowiązany w szczególności¹⁹:

- przestrzegać ustalonego w zakładzie pracy czasu pracy,
- przestrzegać regulaminu pracy i ustalonego w zakładzie porządku, przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, a także przepisów przeciwpożarowych,
- dbać o dobro zakładu pracy, chronić jego mienie oraz zachować w tajemnicy informacje, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na powstanie szkody,
- przestrzegać tajemnicy określonej w innych przepisach oraz
- przestrzegać zasad współżycia społecznego w zakładzie pracy.

Wymienione w Kodeksie pracy obowiązki pracowników nie znajdują zastosowania do farmaceutów zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych, np. umowy zlecenia czy umowy o dzieło. Wskazuje się przy tym w literaturze przedmiotu, że przepisy prawa farmaceutycznego oraz ustawy o izbach aptekarskich nie zawierają ograniczeń co do formy zatrudnienia farmaceutów w aptekach,

¹⁶ Art. 91 ust. 1 ustawy z dnia 6 września 2001 r. – Prawo farmaceutyczne, Dz.U. z 2001 r., Nr 126, poz. 1381 ze zm.

¹⁷ Art. 91 ust. 2 ustawy z dnia 6 września 2001 r. – Prawo farmaceutyczne, Dz.U. z 2001 r., Nr 126, poz. 1381 ze zm.

¹⁸ Kodeks Etyki Aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej uchwalony na Nadzwyczajnym Krajowym Zjeździe Aptekarzy w Lublinie w dniu 20 kwietnia 1993 roku.

¹⁹ Art. 100 § 2 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

w tym kierowników aptek²⁰. Istotne znaczenie w tym zakresie wydaje się mieć wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z 19 września 2007 roku, zgodnie z którym nie ma obowiązku zatrudnienia kierownika apteki na podstawie umowy o pracę. Termin „zatrudnienie” nie może oznaczać wyłącznie zatrudnienia w ramach stosunku pracy i to zarówno w odniesieniu do kierowników aptek, jak i personelu specjalistycznego²¹.

Szersza interpretacja pojęcia „zatrudnienia” jest również przyjmowana w orzecznictwie Sądu Najwyższego, wedle którego zatrudnienie nie musi mieć charakteru pracowniczego. Praca może być świadczona także na podstawie umów cywilnoprawnych, opartych na zasadzie swobody zawierania umów wyrażonej w art. 353¹ Kodeksu cywilnego, zgodnie z którą strony mogą decydować o rodzaju nawiązywanego stosunku prawnego. O tym, jakiego wyboru podstawy zatrudnienia strony dokonały, decyduje ich zgodny, świadomy zamiar z chwili dokonania czynności prawnej²². Poza tym sformułowanie w art. 88 ust. 1 ustawy Prawo farmaceutyczne obowiązku „ustanowienia” kierownika apteki nie wyklucza zawierania przez właściciela apteki z kierownikiem umowy cywilnoprawnej. Pomimo tego praktyka dowodzi, że umowa o pracę jest najpewniejszą i najbezpieczniejszą formą świadczenia pracy przez farmaceutów, korzystną zarówno dla pracownika, jak i dla pracodawcy, co jest w szczególności zauważalne w stosunku do kierowników aptek, ponoszących merytoryczną odpowiedzialność za funkcjonowanie apteki. Umowa o pracę zabezpiecza prawa pracownika, który może korzystać z ochrony wynagrodzenia za pracę, dodatków za pracę w godzinach nadliczbowych, powszechnej i szczególnej ochrony przed wypowiedzeniem umowy o pracę, z przepisów ochronnych prawa pracy, związanych np. z czasem pracy lub urlopami. Wbrew pozorom umowa o pracę jest korzystna, z racji organizacyjnego podporządkowania, również dla pracodawcy, przywiązując pracownika do przedsiębiorstwa, czego najlepszym przykładem jest sytuacja na rynku pracy. W odniesieniu do farmaceutów podaż na pracę jest większa od popytu, co powoduje, że właściciele aptek mają trudności ze znalezieniem fachowego personelu. Stosowanie umów cywilnoprawnych nie stanowi odpowiedniej zachęty dla farmaceutów do podjęcia pracy w aptece, dlatego w praktyce dominują umowy o pracę. Pozwalają one pozyskać właścicielowi fachowy personel poprzez zaoferowanie korzystnej dla pracownika formy zatrudnienia oraz dają pracodawcy możliwość dyscyplinowania pracowników. Dodatkowo samorządy aptekarskie, przy procedurze przyznawania zezwolenia na prowadzenie apteki ogólnodostępnej oraz później w ramach procedur kontrolnych, preferują i zalecają zatrudnianie farmaceutów na podstawie umowy o pracę. Umowy cywilnoprawne

²⁰ M. Koremba, *Objaśnienia...*, *op. cit.*, s. 842.

²¹ Wyrok WSA w Warszawie z dnia 19 września 2007 r., VII SA/Wa 323/07.

²² Wyrok SN z dnia 9 grudnia 1999 r., I PKN 432/99.

są jednak bardziej elastyczne dla stron, a kwestia zalet i wad powołanych umów pozostaje subiektywna i nie ma znaczenia dla tematu, powołanego w niniejszym artykule. Odpowiedzialność porządkowa występuje bowiem tylko w odniesieniu do farmaceutów zatrudnionych na podstawie umowy o pracę.

3. Charakter prawny odpowiedzialności porządkowej farmaceuty

Poruszone zagadnienie odpowiedzialności porządkowej dotyczy farmaceutów zatrudnionych na podstawie umowy o pracę przede wszystkim w aptekach ogólnodostępnych, świadczących usługi farmaceutyczne bezpośrednio na rzecz społeczeństwa. Niemniej jednak należy podkreślić, że powołane przepisy znajdują zastosowanie nie tylko do farmaceutów zatrudnionych w aptekach ogólnodostępnych, ale również w aptekach szpitalnych czy aptekach zakładowych. Szerzej, jak już to zostało wskazane, przepisy te stosuje się do każdego podmiotu występującego w relacji pracodawca–pracownik.

Właściciel apteki w przypadku naruszenia przez farmaceutę obowiązków pracowniczych lub dyscypliny pracy dysponuje *nota bene* pewnym *spectrum* sankcji, które może zastosować wobec pracownika. W zależności od wagi naruszenia właściciel apteki może rozwiązać umowę o pracę z farmaceutą za wypowiedzeniem lub ze skutkiem natychmiastowym, może mu nie wypłacić np. premii uznaniowej lub zastosować kary porządkowe²³. Środkiem dyscyplinującym pracownika może być wypowiedzenie warunków płacy. W doktrynie takie wypowiedzenie nazywane jest wypowiedzeniem zmieniającym (wypowiedzeniem warunków pracy lub płacy) i zostało uregulowane w art. 42 Kodeksu pracy²⁴. Jak wynika z orzecznictwa pracodawca może, w uzasadnionych przypadkach, dokonać wypowiedzenia wyłącznie warunków płacy, nie zmieniając przy tym warunków pracy. Takie wypowiedzenie wprawdzie nie stanowi kary porządkowej, ale może być środkiem dyscyplinującym pracownika²⁵.

²³ K. Szymański, Kary porządkowe jako narzędzie dyscyplinujące pracownika, <http://www.abc.com.pl/problem/2306/8>, 27 października 2011 r.

²⁴ W odróżnieniu od wypowiedzenia definitywnego, które zmierza do rozwiązania stosunku pracy, celem wypowiedzenia zmieniającego jest przekształcenie istniejącego stosunku pracy. Zmiana umownego stosunku pracy, w drodze wypowiedzenia warunków pracy lub płacy, może jednak doprowadzić do rozwiązania stosunku pracy jeżeli pracownik nie zgodzi się na jego kontynuowanie na zmienionych warunkach. Zmiana lub ewentualnie rozwiązanie stosunku pracy (w wypadku odmowy przyjęcia przez pracownika zaproponowanych warunków) następuje z upływem okresu wypowiedzenia dotychczasowych warunków pracy lub płacy. Przedmiotem wypowiedzenia są składniki treści stosunku pracy. Zmianie mogą ulegać równocześnie warunki pracy i warunki płacy lub tylko jedno z nich. Nie jest jednak dopuszczalna zmiana rodzaju umowy o pracę w drodze wypowiedzenia zmieniającego. Zob. T. Liszcz, *Prawo pracy*, wyd. 6, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2009, s. 193.

²⁵ Wyrok SN z dnia 26 lipca 1979 r., I PR 64/79.

Odpowiedzialność porządkowa pracowników zatrudnionych w aptekach, do których stosuje się przepisy rozdziału VI Działu Czwartego Kodeksu pracy, jest jednym ze środków zabezpieczających wypełnianie obowiązków przez pracowników i ma kształtować ich zdyscyplinowaną postawę²⁶. Polega na tym, że pracodawca – w ramach swoich uprawnień kierowniczych: *ma prawo do zastosowania wobec pracownika, za uchybienie przez niego obowiązkom pracowniczym, jednej z kar określonych w kodeksie pracy, a pracownik jest obowiązany – w ramach podporządkowania się pracodawcy – znieść dolegliwość moralną lub materialną, którą stwarza dana kara*²⁷. Właściciel apteki nie ma obowiązku stosowania kar porządkowych – jest to jego uprawnienie, z którego może skorzystać, ale nie musi.

Kary o charakterze porządkowym mogą być nakładane wyłącznie na osoby zatrudnione w aptece na podstawie umowy o pracę, co oznacza, że nie będą miały zastosowania w stosunku do osób zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych, takich jak np. umowy zlecenia lub umowy o dzieło²⁸.

Możliwość nałożenia przez pracodawcę kar w określonych sytuacjach nie oznacza jednak dowolności w tym zakresie. Odpowiedzialność porządkowa ma bowiem charakter normatywny, co oznacza, że: *źródłem sankcji porządkowych nie jest wola stron stosunku pracy, lecz wola ustawodawcy, wyrażona w kodeksie pracy w sposób bezwzględnie obowiązujący, co w konsekwencji powoduje, że niemożliwe jest umowne ograniczenie, rozszerzenie, bądź wyłączenie tej odpowiedzialności*²⁹, ani co do rodzaju kar porządkowych, ani zakresu ich stosowania³⁰. Nałożenie więc kar porządkowych na pracowników aptek może nastąpić wyłącznie w przypadkach i trybie przewidzianych w obowiązujących przepisach Kodeksu pracy określonych w art. 108–113³¹.

Odpowiedzialność porządkowa pracowników to szczególna instytucja prawa pracy. W literaturze przedmiotu pojawiło się w przeszłości stwierdzenie, uznające odpowiedzialność porządkową za instytucję prawa administracyjnego, stanowiącą formę zastępczego przymusu państwowego. Należy jednak podzielić pogląd, zgodnie z którym prawo pracodawcy do ukarania pracowników nie bierze się z zastępczej realizacji uprawnień władzy publicznej, ale jest przejawem uprawnień kierowniczych, przyznanych pracodawcy mocą ustawy, a wynikających z potrzeby dobrej organizacji i porządku w procesie pracy³².

²⁶ T. Liszcz, *Prawo pracy...*, *op. cit.*, s. 305.

²⁷ *Ibidem*.

²⁸ S. Majewski, *Odpowiedzialność porządkowa pracowników aptek i hurtowni farmaceutycznych*, „Biuletyn Informacyjny”, Okręgowa Izba Aptekarska w Warszawie, Warszawa 2010, s. 32.

²⁹ M. Barzycka-Banaszczyk, *Prawo pracy*, wyd. 11 (posz. i uaktual.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 228.

³⁰ Zob. P. Wojciechowski, *Prawo pracy. Praktyczny poradnik dla pracodawcy*, Państwowa Inspekcja Pracy. Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2007, s. 50.

³¹ D. Klucz, *Naruszenie obowiązków...*, *op. cit.*, s. 2.

³² W. Szubert, *Zarys prawa pracy*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976, s. 176 i nast.

4. Przesłanki odpowiedzialności porządkowej farmaceuty

Pociągnięcie farmaceuty do odpowiedzialności porządkowej jest dopuszczalne w razie popełnienia przez niego przekroczenia porządkowego, określonego w Kodeksie pracy. Podstawą przypisania odpowiedzialności za popełnione przekroczenie porządkowe jest bezprawne i zawinione naruszenie obowiązków pracowniczych³³. Naruszenie obowiązków obejmuje różnorodne zachowania określone w art. 108 Kodeksu pracy, do których zalicza się³⁴:

- naruszenie organizacji i porządku w procesie pracy, w czym mieszczą się obowiązki określone w regulaminie pracy,
- nieprzestrzeganie przez pracownika przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy,
- nieprzestrzeganie przepisów przeciwpożarowych,
- nieprzestrzeganie przyjętego sposobu potwierdzania przybycia i obecności w pracy,
- nieprzestrzeganie przyjętego sposobu usprawiedliwiania nieobecności w pracy,
- opuszczenie pracy bez usprawiedliwienia,
- stawianie się do pracy w stanie nietrzeźwości,
- spożywanie alkoholu w czasie pracy.

Obiektywna bezprawność zachowania pracownika polega na naruszeniu któregośkolwiek z tych obowiązków, natomiast naruszenie kilku z nich określane jest jako tzw. kumulatywny zbieg naruszeń porządku pracy³⁵. Do pociągnięcia do odpowiedzialności porządkowej nie wystarcza sama bezprawność zachowania pracownika, ale konieczne jest wykazanie jego winy w naruszeniu określonego obowiązku pracowniczego, a więc: *ustalenie, że jego działanie lub zaniechanie było w danej sytuacji naganne ze względu na towarzyszące okoliczności subiektywne po stronie pracownika (umyślność, niedbalstwo)*³⁶. Nieważne jest przy tym, czy naruszenie obowiązku przez pracownika wyrządziło pracodawcy szkodę, ponieważ odpowiedzialność porządkowa nie pełni funkcji kompensacyjnej, lecz represyjną i prewencyjną³⁷. Należy przy tym wspomnieć, że zastosowanie najniższej z możliwych kar porządkowych – upomnienia, jest uzasadnione nawet w przypadku niewielkiego stopnia winy pracownika, na co wskazywał Sąd Najwyższy³⁸. Oznacza

³³ L. Florek, *Prawo pracy...*, *op. cit.*, s. 216.

³⁴ *Ibidem*, s. 216, art. 108 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

³⁵ <http://www.justitia.pl/article.php?sid=218>, 27 października 2011 r.

³⁶ L. Florek, *Prawo pracy...*, *op. cit.*, s. 216.

³⁷ T. Liszcz, *Prawo pracy...*, *op. cit.*, s. 306 i nast.

³⁸ Wyrok SN z dnia 1 lipca 1999 r., I PKN 86/99.

to, że nieumyślne naruszenie przepisów przez farmaceutę, wskazanych w art. 108 Kodeksu pracy (będące wynikiem lekkomyślności lub zaniedbania), jest już podstawą do ukarania wskazanego podmiotu na tej podstawie.

5. Katalog kar porządkowych

Kodeks pracy przewiduje w art. 108 dwa rodzaje kar porządkowych: kary porządkowe niemajątkowe, do których zaliczają się upomnienie i nagana, oraz kary porządkowe majątkowe, których wartością wymierną jest kara pieniężna³⁹. Kary niemajątkowe należą do środków o charakterze represyjno-wychowawczym i dotyczą wyłącznie sfery życia psychicznego człowieka. Wymierzenie tego rodzaju kary godzi w dobra osobiste, m.in. takie jak opinia rzetelnego pracownika sumiennie wykonującego powierzone mu obowiązki. Ten rodzaj kar porządkowych ma szerszy zakres stosowania niż porządkowe kary pieniężne. Farmaceuta może być ukarany za każde przewinienie porządkowe, wymienione w art. 108 Kodeksu pracy⁴⁰. Jedyną porządkową karą majątkową przewidzianą w Kodeksie pracy jest kara pieniężna. Kary tego rodzaju, poza naruszeniem dóbr osobistych, powodują ponadto uszczerbek w majątku ukaranego pracownika. W odróżnieniu od upomnienia i nagany karę pieniężną można wymierzyć tylko w sytuacji określonej w art. 108 § 2 Kodeksu pracy: w razie nieprzestrzegania przez pracownika przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy lub przepisów przeciwpożarowych, opuszczenie pracy bez usprawiedliwienia, bądź stawienie się do pracy w stanie nietrzeźwości lub spożywanie alkoholu w czasie pracy⁴¹. Wynika to z faktu, że są to przewinienia cięższe niż pozostałe.

Dobór kary należy do pracodawcy, który powinien brać pod uwagę dyrektywy, wskazane w art. 111 Kodeksu pracy – a więc w szczególności rodzaj naruszenia obowiązków pracowniczych, stopień winy pracownika (wina umyślna, bądź nieumyślna) i jego dotychczasowy stosunek do pracy⁴². Ukazanie karą porządkową nie wyklucza innych konsekwencji naruszenia obowiązków, np. obniżenia premii przysługującej za nienaganne wykonywanie obowiązków⁴³. Karą porządkową pracownik może być ukarany wielokrotnie, ale nie za naruszenie takiego samego przepisu dotyczącego porządku i dyscypliny pracy. Nie można bowiem stosować kumulatywnych kar porządkowych (np. obok kary upomnienia lub nagany – karę pieniężną),

³⁹ L. Florek, *Prawo pracy...*, *op. cit.*, s. 216.

⁴⁰ *Ibidem*.

⁴¹ Art. 108 § 2 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

⁴² Art. 111 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94, ze zm.

⁴³ L. Florek, *Prawo pracy...*, *op. cit.*, s. 217.

gdyż w kodeksie pracy nie ma podstaw do takiego rozwiązania. Obowiązuje więc zasada, że za jedno naruszenie można wymierzyć jedną karę porządkową⁴⁴.

Zgodnie z art. 108 § 3 Kodeksu pracy: *kara pieniężna za jedno przekroczenie, jak i za każdy dzień nieusprawiedliwionej nieobecności, nie może być wyższa od jednodniowego wynagrodzenia pracownika, a łącznie kary pieniężne nie mogą przewyższać dziesiątej części wynagrodzenia przypadającego pracownikowi do wypłaty*⁴⁵. Warto przy tym podkreślić, że kary pieniężne, zgodnie z art. 87 § 1 pkt 4 Kodeksu pracy, mogą być potrącane przez pracodawcę z wynagrodzenia pracownika za pracę, i to bez jego zgody. Właściciel apteki może więc, bez pytania farmaceuty o zgodę, potrącić z jego wynagrodzenia kwotę wymierzonej mu wcześniej pieniężnej kary porządkowej⁴⁶.

Katalog kar porządkowych, wymieniony w art. 108 Kodeksu pracy, jest katalogiem zamkniętym. Oznacza to, że zastosowanie przez pracodawcę innej kary, nieprzewidzianej w art. 108 wskazanego przepisu, uzasadniałoby jego odpowiedzialność za wykroczenie na podstawie art. 281 pkt 4 Kodeksu pracy, zgodnie z którym: *kto, będąc pracodawcą lub działając w jego imieniu, stosuje wobec pracowników inne kary niż przewidziane w przepisach prawa pracy o odpowiedzialności porządkowej pracowników – podlega karze grzywny od 1000 zł do 30 000 zł*⁴⁷.

6. Tryb postępowania w przedmiocie karania farmaceuty

Karę porządkową nakłada pracodawca i zawiadamia o tym pracownika na piśmie, wskazując rodzaj naruszenia obowiązków pracowniczych i datę dopuszczenia się przez pracownika wskazanego naruszenia. Pracodawca ma jednocześnie obowiązek poinformowania pracownika o prawie zgłoszenia sprzeciwu wobec zastosowanej kary porządkowej i terminie jego wniesienia⁴⁸. Zawiadomienie o ukaraniu powinno być doręczone pracownikowi za potwierdzeniem odbioru. Jeżeli pracownik odmawia przyjęcia pisma, o którym wie, że zawiera informację o nałożeniu kary porządkowej, to taka odmowa będzie traktowana jako równoznaczna z zawiadomieniem o ukaraniu⁴⁹. Odpis zawiadomienia dołącza się do akt osobowych pracownika⁵⁰.

W świetle art. 110 Kodeksu pracy należy odróżnić akt ukarania od zawiadomienia pracownika o nałożonej karze. Akt ukarania, będący w istocie jedno-

⁴⁴ M. Barzycka-Banaszczyk, *Prawo pracy...*, *op. cit.*, s. 229.

⁴⁵ Art. 108 § 3 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

⁴⁶ R. Sadlik, *Odpowiedzialność materialna i porządkowa pracowników. Instruktaż, wzory, przykłady*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2008, s. 92.

⁴⁷ Art. 281 pkt 4 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

⁴⁸ Art. 110 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

⁴⁹ Wyrok SN z dnia 29 czerwca 2000 r., I PKN 716/99.

⁵⁰ Art. 110 in fine ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

stronnym oświadczeniem woli pracodawcy, nie został uregulowany w przepisach zarówno co do formy, jak i treści, co oznacza w konsekwencji, że oświadczenie o nałożeniu kary nie musi mieć formy pisemnej, lecz np. ustną⁵¹. Z przyjętego orzecznictwa Sądu Najwyższego wynika, że: *obowiązek zachowania formy pisemnej dotyczy tylko zawiadomienia pracownika o ukaraniu, a nie jej nałożenia*⁵².

Powstaje pytanie, czy możliwe jest zawiadomienie o wymierzeniu kary porządkowej w formie elektronicznej (w połączeniach między komputerami), np. pocztą elektroniczną (ang. *electronic mail* lub krócej *e-mail*)? Praktyka zawiadomiania pracowników o nałożonej karze porządkowej poprzez wiadomość „e-mail”, często występuje, i to nie tylko w środowisku farmaceutów. Wynika to z błędnego założenia pracodawców, traktujących oświadczenie woli złożone w formie elektronicznej za równoważne, i to w każdym przypadku (bez występowania szczególnych przesłanek), z oświadczeniem woli złożonym w formie pisemnej. Oświadczenie składane w formie elektronicznej, wbrew wymaganiom stawianym formie pisemnej, nie jest ani komunikowane w języku pisanim, ani nie jest opatrzone własnoręcznym podpisem umieszczonym na końcu dokumentu. Powoływanie się na wykładnię funkcjonalną (celowościową), wskazującą, że oświadczenia składane w postaci elektronicznej spełniają analogiczną funkcję, jaką spełnia forma pisemna”, zdaniem Z. Radwańskiego nie przekonują, ponieważ: *przepisy o formie czynności prawnych nie dopuszczają takiej wykładni*⁵³. Ponadto, jak stwierdza Radwański, stosowanie elektronicznych systemów informatycznych stwarza potencjalne zagrożenia dla informacji przekazywanych w ten sposób. Niebezpieczeństwa polegają na możliwości manipulacji treścią przekazu informatycznego, jego zniknięcia lub zapoznanie się z nim przez osoby trzecie⁵⁴. Kodeks cywilny jednak przewiduje sytuację, w której oświadczenie złożone w formie elektronicznej będzie uznawane jako ekwiwalent formy pisemnej, ale muszą być spełnione pewne przesłanki do takiego uznania. Zgodnie z art. 78 § 2 wymienionej ustawy, takie oświadczenie złożone w formie elektronicznej musi być opatrzone bezpiecznym podpisem elektronicznym, weryfikowalnym za pomocą ważnego kwalifikowanego certyfikatu⁵⁵. Przesłanki te precyzowane są przez ustawę o podpisie elektronicznym. Zgodnie z art. 3 pkt 1 wskazanej ustawy, przez podpis elektroniczny należy rozumieć: *dane w postaci elektronicznej, które wraz z innymi danymi, do których zostały dołączone lub z którymi są logicznie powiązane, służą do identyfikacji osoby składającej pod-*

⁵¹ T. Liszcz, *Prawo pracy...*, *op. cit.*, s. 307.

⁵² Wyrok SN z dnia 21 maja 1999 r., I PKN 70/99.

⁵³ Z. Radwański, *Prawo cywilne – część ogólna*, wyd. 8 (zm. i poszerz.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 239.

⁵⁴ *Ibidem*.

⁵⁵ Art. 78 § 2 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz.U. z 1964 r., Nr 16, poz. 93 ze zm.

*pis elektroniczny*⁵⁶. Podpis elektroniczny ma natomiast właściwości bezpiecznego podpisu elektronicznego, jeżeli jest zgodnie z art. 3 pkt 2 powołanej ustawy⁵⁷:

- przyporządkowany wyłącznie do osoby składającej ten podpis,
- sporządzony za pomocą podlegających wyłącznej kontroli osoby składającej taki podpis bezpiecznych urządzeń służących do składania podpisu elektronicznego i danych służących do składania podpisu elektronicznego,
- powiązany z danymi, do których został dołączony, w taki sposób, że jakakolwiek późniejsza zmiana tych danych jest rozpoznawalna.

Instytucja certyfikacji podpisu elektronicznego ma z kolei zapewnić jego bezpieczeństwo. Jest to: *elektroniczne zaświadczenie służące do weryfikacji podpisu elektronicznego i ustalenia tożsamości nadawcy określonych informacji elektronicznych, w tym także oświadczenia woli*⁵⁸. Podpis elektroniczny, który nie ma cech bezpiecznego i weryfikowanego podpisu elektronicznego, nie jest pozbawiony doniosłości prawnej, a w tym i dowodowej, jednakże nie może być uznany za równoważny formie pisemnej⁵⁹.

Pracodawcy dla uzasadnienia swojego stanowiska w przedmiocie wysyłania zawiadomień o ukaraniu pracowników drogą elektroniczną powołują się na wyżej wymieniony art. 78 § 2 Kodeksu cywilnego, stosowany w związku z art. 300 Kodeksu pracy. Należy jednak krytycznie odnieść się do takiej argumentacji. Zgodnie z art. 300 Kodeksu pracy: *w sprawach nieunormowanych przepisami prawa pracy do stosunku pracy stosuje się odpowiednio przepisy Kodeksu cywilnego, jeżeli nie są one sprzeczne z zasadami prawa pracy*⁶⁰. Z powołanego przepisu wynika, że można stosować Kodeks cywilny pomocniczo, gdy w prawie pracy występuje luka prawna⁶¹. Ustawodawca w Kodeksie pracy w kwestii formy zawiadomienia o wymierzeniu kary porządkowej opowiada się wyraźnie za pisemną formą, o czym świadczy powołany wcześniej art. 110 wymienionej ustawy. Jednoznacznie wynika stąd wniosek, że kwestia ta została uregulowana w Kodeksie pracy i stosowanie w tej kwestii Kodeksu cywilnego jest niezgodne z art. 300 Kodeksu pracy. Praktyka właścicieli aptek, którzy wysyłają drogą elektroniczną zawiadomienia o ukaraniu, jest niewłaściwa i zasługuje na krytykę. Pracownikowi przysługuje w takiej sytuacji sprzeciw w ciągu 7 dni od zawiadomienia, złożonego w formie elektronicznej.

⁵⁶ Art. 3 pkt 1 ustawy z dnia 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym, Dz.U. z 2001 r., Nr 130, poz. 1450 ze zm.

⁵⁷ Art. 3 pkt 2 ustawy z dnia 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym, Dz.U. z 2001 r., Nr 130, poz. 1450 ze zm.

⁵⁸ Z. Radwański, *Prawo cywilne...*, *op. cit.*, s. 240.

⁵⁹ *Ibidem*.

⁶⁰ Art. 300 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

⁶¹ L. Florek, *Prawo pracy...*, *op. cit.*, s. 7.

Kara porządkowa może być nałożona tylko w określonym czasie, co szczegółowo określone jest w Kodeksie pracy. Nie może być zastosowana po upływie 2 tygodni od powzięcia wiadomości o naruszeniu obowiązku pracowniczego i po upływie 3 miesięcy od dopuszczenia się tego naruszenia⁶².

Przed nałożeniem kary należy wysłuchać pracownika. Obowiązek ten wynika wprost z art. 109 § 2 Kodeksu pracy. W tej materii Sąd Najwyższy zajął również stanowisko, zgodnie z którym wysłuchanie pracownika musi poprzedzać zastosowanie wobec niego kary porządkowej. Ukaranie następuje w chwili podpisania pisma o ukaraniu, gdyż wtedy wewnętrzna wola pracodawcy otrzymuje swój zewnętrzny, formalny wyraz. Istotne znaczenie z punktu widzenia skutków takiej decyzji dla pracownika ma natomiast chwila zawiadomienia go na piśmie o zastosowanej karze porządkowej⁶³. W świetle tego wyroku za dzień nałożenia kary będzie uznawany dzień podpisania przez pracodawcę oświadczenia woli o ukaraniu. Jednak skutki prawne dla pracownika, np. możliwość złożenia sprzeciwu, powstaną dopiero po otrzymaniu zawiadomienia na piśmie⁶⁴. Nałożenie kary porządkowej bez wysłuchania pracownika, pomimo że narusza stosowny przepis Kodeksu pracy, nie stanowi o jej nieważności. Przykładem może być sytuacja, kiedy to pracodawca, po otrzymaniu informacji o naruszeniu przez pracownika obowiązującej procedury obsługi klienta w aptece, bez przeprowadzenia wysłuchania, wysłał na adres domowy farmaceuty zawiadomienie o fakcie nałożenia na niego kary porządkowej. Pomimo naruszenia art. 109 § 2 Kodeksu pracy, nałożona kara uzyskuje moc prawną w wypadku niewniesienia w stosownym terminie sprzeciwu przez obwinionego. Samo odwołanie się do pracodawcy, z powołaniem się na powyższe naruszenie przepisów, może skutkować jej anulowaniem.

Problem powstaje w sytuacji, kiedy sam pracownik, pomimo obecności w pracy, uchyla się od złożenia wyjaśnień lub stawienia się celem wysłuchania. Kodeks pracy nie reguluje tej kwestii i nie wskazuje pracodawcy sposobu zachowania się na wypadek rezygnacji przez pracownika ze swojego uprawnienia do złożenia stosownych wyjaśnień czy wręcz na wypadek unikania przełożonego. Kwestię tę, wydawałoby się sporną, rozwiązuje jednak Sąd Najwyższy, który w jednym ze swoich orzeczeń podkreślił, że pracodawca nie może zastosować kary porządkowej bez uprzedniego wysłuchania pracownika, chyba że pracownik zrezygnował z możliwości ustnego złożenia wyjaśnień, bądź złożył je w formie pisemnej⁶⁵. Wynika stąd, że pracodawca w żaden sposób nie może zmusić pracownika do złożenia

⁶² Art. 109 § 1 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

⁶³ Wyrok SN z dnia 4 marca 1999 r., I PKN 605/98.

⁶⁴ http://samorzad.infor.pl/temat_dnia/artykuly/387774,sprzeciw_pracownika_wobec_kary_porzadkowej.html, 2 listopada 2011 r.

⁶⁵ Wyrok SN z dnia 16 czerwca 1999 r., I PKN 114/99.

wyjaśnień lub stawienia się celem wysłuchania, aby zadośćuczynić swojemu obowiązkowi, o którym stanowi art. 109 § 2 Kodeksu pracy. Unikanie pracodawcy będzie wtedy poczytywane jako wyraz rezygnacji z możliwości złożenia wyjaśnień. Ponadto Sąd Najwyższy w uzasadnieniu powołanego orzeczenia stwierdza, że: *pracodawca nie może ograniczyć pracowniczego uprawnienia do ustnego złożenia wyjaśnień przed zastosowaniem kary porządkowej. W tym celu powinien stworzyć warunki niezbędne do ustnego wysłuchania pracownika, który może z tej ciężkiej na pracodawcy ustawowej powinności (a własnego uprawnienia) skorzystać według swojego uznania. W takich stworzonych pracownikowi warunkach jest on przede wszystkim uprawniony do ustnego wyjawienia okoliczności i motywów swojego zachowania się*⁶⁶. W związku z tym pracownik może wybrać ustną formę złożenia wyjaśnień, a pracodawca nie może ograniczyć jego uprawnienia i żądać jedynie pisemnych wyjaśnień. Takie postępowanie pracodawcy naruszałoby bowiem wyraźnie treść art. 109 § 2 Kodeksu pracy⁶⁷. Wniosek ten wynika bezpośrednio z powołanego stanowiska Sądu Najwyższego, który uważa, że pracodawca, jako strona zobowiązana do uprzedniego wysłuchania pracownika na podstawie art. 109 § 2 Kodeksu pracy, nie może decydować: *o sposobie czy formie skorzystania przez pracownika z jego ustawowego uprawnienia do wysłuchania go przed zastosowaniem kary porządkowej*⁶⁸.

Kodeks pracy natomiast reguluje kwestię niemożności złożenia wyjaśnień przez pracownika z powodu jego nieobecności w pracy. Zgodnie z brzmieniem art. 109 § 3 przedmiotowej ustawy, jeżeli z powodu nieobecności w zakładzie pracy (którym jest dla farmaceuty z reguły apteka) pracownik nie może być wysłuchany, bieg dwutygodniowego terminu, przewidzianego w art. 109 § 1 Kodeksu pracy, nie rozpoczyna się, a rozpoczęty ulega zawieszeniu do dnia stawienia się pracownika w pracy. Zawieszenie biegu terminu nie dotyczy trzymiesięcznego terminu od dopuszczenia się przez pracownika naruszenia, o którym stanowi art. 109 § 1 wymienionej wyżej ustawy⁶⁹. Powoduje to, że w razie nieobecności pracownika przez cały ten okres pracodawca nie ma ani prawnej ani faktycznej możliwości wymierzenia mu kary porządkowej. Z chwilą upływu wskazanych terminów pracodawca nie może stosować kar porządkowych wobec pracownika, związanych z danym naruszeniem. W razie naruszenia przez pracodawcę terminów, wskazanych w art. 109 § 1 Kodeksu pracy, wymierzona kara jest sprzeczna z prawem, co stanowi podstawę do wniesienia sprzeciwu przez pracownika, a w razie jego nieuwzględnienia przez pracodawcę – złożenia pozwu do sądu pracy.

⁶⁶ *Ibidem*.

⁶⁷ R. Sadlik, *Odpowiedzialność...*, *op. cit.*, s. 102.

⁶⁸ Wyrok SN z dnia 16 czerwca 1999 r., I PKN 114/99.

⁶⁹ S. Majewski, *Odpowiedzialność porządkowa...*, *op. cit.*, s. 33.

Wydaje się przy tym, że pracownika powinna wysłuchać ta osoba, która może nałożyć karę porządkową, czyli pracodawca, ale orzecznictwo Sądu Najwyższego przewiduje możliwość wysłuchania go przez inną, wyznaczoną do tego osobę, niż uprawniona do wymierzenia kary porządkowej⁷⁰, np. w odniesieniu do aptek pracownika może wysłuchać kierownik apteki (przełożony zatrudnionego farmaceuty). Wynika to z faktu, że Kodeks pracy nie stwarza w tym zakresie żadnych wymagań. Zgodnie z art. 3¹ Kodeksu pracy: *za pracodawcę, będącego jednostką organizacyjną czynności w sprawach z zakresu prawa pracy, dokonuje osoba lub organ zarządzający tą jednostką albo inna wyznaczona do tego osoba*. Przepis ten znajduje zastosowanie również do pracodawcy będącego osobą fizyczną, chyba że pracodawca dokonuje wyżej wymienionych czynności osobiście⁷¹. W związku z tym to od pracodawcy zależy, kogo wyznaczy do nakładania kar porządkowych. W świetle powołanego orzeczenia Sądu Najwyższego istnieje także możliwość: *przekazywania posiadanych uprawnień do nakładania kar niższym pionom w strukturze organizacyjnej zakładu pracy, przy czym przekazanie to może być także częściowe (np. tylko do nakładania niektórych kar lub stosowania ich wobec niektórych podległych pracowników)*. Ponadto, jak podnosi Sąd Najwyższy, art. 109 Kodeksu pracy nie zawiera wymogu, aby ta sama osoba wysłuchała pracownika, a następnie podjęła decyzję o jego ukaraniu. Warunkiem *sine qua non* wymierzenia kary porządkowej jest uprzednie wysłuchanie pracownika. Osoba uprawniona do nakładania kar porządkowych może upoważnić inną osobę do wysłuchania pracownika przed podjęciem decyzji o ukaraniu. Sąd Najwyższy podkreśla przy tym, że nie stanowi to naruszenia art. 109 § 2 Kodeksu pracy, a co najwyżej: *takie zachowanie można poddawać ocenie z punktu widzenia racjonalnej organizacji pracy*⁷². Brak uprzedniego wysłuchania pracownika powoduje, że w razie zaskarżenia wymierzonej kary porządkowej do sądu pracy (po uprzednim wyczerpaniu trybu postępowania wewnątrzzakładowego, związanego z wniesionym sprzeciwem od wymierzonej kary porządkowej) zostanie ona uchylona⁷³.

7. Środki odwoławcze od nałożonej kary

Jeżeli zastosowanie kary nastąpiło z naruszeniem prawa, pracownik może wnieść sprzeciw do pracodawcy w ciągu 7 dni od zawiadomienia go o ukaraniu⁷⁴. Jest to termin zawity prawa materialnego, a więc taki, którego niezachowanie powoduje

⁷⁰ Wyrok SN z dnia 9 kwietnia 1998 r., I PKN 45/98.

⁷¹ Art. 3¹ ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

⁷² Wyrok SN z dnia 9 kwietnia 1998 r., I PKN 45/98.

⁷³ R. Sadlik, *Odpowiedzialność...*, *op. cit.*, s. 102.

⁷⁴ Art. 112 § 1 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

negatywne skutki dla uprawnionego, polegające na wygaśnięciu przysługującego mu prawa⁷⁵. Terminy zawite są na ogół bardzo krótkie, bezwzględnie obowiązujące, nie podlegają przerwie lub zawieszeniu⁷⁶. Uzasadnienie sprzeciwu mogą stanowić zarzuty naruszenia prawa materialnego, jak również zarzuty naruszenia procedury nakładania kary porządkowej. Do pierwszej kategorii naruszeń można zaliczyć m.in.: ukaranie za naruszenie obowiązku nie wymienionego w art. 108 Kodeksu pracy, ukaranie, mimo braku winy pracownika, lub nałożenie kary niewspółmiernej do stopnia winy, wymierzenie porządkowej kary pieniężnej wyższej niż przewidzianej w Kodeksie pracy, a także ukaranie po upływie ustawowych terminów. Zarzuty proceduralne mogą polegać w szczególności na uniemożliwieniu pracownikowi złożenia stosownych wyjaśnień, bądź niezachowaniu pisemnej formy zawiadomienia o ukaraniu⁷⁷.

O uwzględnieniu lub odrzuceniu sprzeciwu, jak stanowi Kodeks pracy w art. 112 § 1, decyduje pracodawca po rozpatrzeniu stanowiska reprezentującej pracownika zakładowej organizacji związkowej⁷⁸. Wyjątek dotyczy sytuacji, gdy u danego pracodawcy nie działa zakładowa organizacja związkowa reprezentująca pracownika lub pracowników. Wówczas pracodawca uwzględnia lub odrzuca sprzeciw jednostronnie. Nie odrzucenie sprzeciwu w ciągu 14 dni od momentu jego wniesienia jest równoznaczne z uwzględnieniem sprzeciwu⁷⁹. Pracodawca musi przy tym wykazać, że odrzucił sprzeciw pracownika ukaranego karą porządkową przed upływem terminu wskazanego w art. 112 § 1 zd. trzecie Kodeksu pracy. Wymaganie to spełnia sporządzenie i wysłanie w tym terminie pisma odrzucającego sprzeciw pracownika⁸⁰. Przewidziany w Kodeksie pracy tryb odwoławczy od wymierzonej kary porządkowej dla pracownika może być korzystniej ukształtowany w regulaminie pracy, który powinien zostać wprowadzony wszędzie tam, gdzie pracodawca zatrudnia co najmniej 20 pracowników, a sprawy należące do przedmiotu regulaminu, takie jak organizacja i porządek w procesie pracy oraz związane z tym prawa i obowiązki pracodawcy i pracowników, nie zostały uregulowane w układzie zbiorowym pracy⁸¹. Ze sformułowania art. 104 § 2 Kodeksu pracy zdaje się wynikać brak podstaw do wydania regulaminu w braku którejkolwiek z powyższych przesłanek. Zdaniem T. Liszcz można mówić jednak: *o braku*

⁷⁵ E. Skowrońska-Bocian, *Prawo cywilne. Część ogólna. Zarys wykładu*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2005, s. 236.

⁷⁶ Z. Radwański, *Prawo cywilne...*, *op. cit.*, s. 359.

⁷⁷ T. Liszcz, *Prawo pracy...*, *op. cit.*, s. 308.

⁷⁸ Art. 112 § 1 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

⁷⁹ *Ibidem*.

⁸⁰ Wyrok SN z dnia 12 lutego 1999 r., I PKN 586/98.

⁸¹ Art. 104 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

obowiązku wprowadzenia regulaminu pracy w takiej sytuacji⁸². Wprowadzenie regulaminu w tej sytuacji pozostaje więc w zakresie uznania pracodawcy. Sąd Najwyższy w jednym ze swoich orzeczeń w materii dopuszczania uregulowań korzystniejszych dla pracowników w przedmiocie trybu odwoławczego od decyzji o ukaraniu stwierdził, że: *przewidziany w art. 112 § 1 Kodeksu pracy powszechny tryb odwoławczy od zastosowanej kary porządkowej może być ukształtowany korzystniej dla pracowników w pozakodeksowych źródłach prawa pracy*⁸³.

W razie odrzucenia sprzeciwu przez pracodawcę pracownik może w ciągu 14 dni od zawiadomienia go o tym fakcie wystąpić do sądu pracy o uchylenie zastosowanej kary⁸⁴. Z pozwem może wystąpić tylko pracownik, który wniósł sprzeciw do pracodawcy⁸⁵. W świetle przyjętego orzecznictwa pracodawca, zawiadamiając pracownika o odrzuceniu sprzeciwu od nałożonej na niego kary porządkowej, nie ma obowiązku pouczenia go o przysługującym mu prawie wystąpienia do sądu pracy z powództwem o uchylenie kary porządkowej⁸⁶. Jak podkreśla następnie Sąd Najwyższy w tym samym orzeczeniu: *termin wystąpienia do sądu pracy o uchylenie kary porządkowej jest terminem zawitym prawa materialnego i nie podlega przywróceniu*⁸⁷. Ustawodawca przyjął zasadę, że pracownik musi najpierw wyczerpać tryb postępowania wewnątrzzakładowego, a dopiero po wniesieniu sprzeciwu i jego odrzuceniu przez pracodawcę może wystąpić na drogę sądową o uchylenie zastosowanej wobec niego kary. Tym samym droga sądową w zakresie uchylenia wymierzonej kary porządkowej nie przysługuje pracownikowi, który nie wniósł sprzeciwu⁸⁸.

8. Zatarcie kary i skutki dla ukaranego

Karę uważa się za niebyłą, a odpis zawiadomienia o ukaraniu usuwa się z akt osobowych pracownika po roku nienagannej pracy. Pracodawca może też z własnej inicjatywy uznać karę za niebyłą przed upływem tego terminu. Ten sam skutek stosuje się odpowiednio w razie uwzględnienia sprzeciwu przez pracodawcę albo wydania przez sąd pracy orzeczenia o uchyleniu kary porządkowej⁸⁹. Zgodnie z art. 112 § 3 Kodeksu pracy: *w razie uwzględnienia sprzeciwu wobec zastosowanej*

⁸² T. Liszcz, *Prawo pracy...*, *op. cit.*, s. 58.

⁸³ Wyrok SN z dnia 27 marca 2000 r., I PKN 564/99.

⁸⁴ Art. 112 § 2 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

⁸⁵ Wyrok SN z dnia 7 kwietnia 1999 r., I PKN 644/98.

⁸⁶ Wyrok SN z dnia 9 maja 2000 r., I PKN 626/99.

⁸⁷ *Ibidem*.

⁸⁸ M. Barzycka-Banaszczyk, *Prawo pracy...*, *op. cit.*, s. 230.

⁸⁹ Art. 113 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

*kary pieniężnej lub uchylecia tej kary przez sąd pracy, pracodawca jest obowiązany zwrócić pracownikowi równowartość kwoty tej kary*⁹⁰.

Warto jednak stanowczo podkreślić, że – jak stwierdza Sąd Najwyższy – zastosowanie kary porządkowej wobec pracownika nie wyklucza też uznania tego samego nagannego zachowania za przyczynę uzasadniającą wypowiedzenie przez pracodawcę umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony⁹¹. Ponadto wcześniejsze ukaranie pracownika nie wyłącza możliwości rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia (ze skutkiem natychmiastowym) z winy pracownika, w razie spełnienia przesłanek określonych w art. 52 Kodeksu pracy, do których należą⁹²:

- ciężkie naruszenie przez pracownika podstawowych obowiązków pracowniczych,
- popełnienie przez pracownika w czasie trwania umowy o pracę oczywistego lub stwierdzonego prawomocnym wyrokiem skazującym przestępstwa, które uniemożliwia dalsze zatrudnienie go na zajmowanym stanowisku,
- zawiniona przez pracownika utrata uprawnień koniecznych do wykonywania pracy na zajmowanym stanowisku.

Właściciel apteki w powyższych przypadkach może ukarać farmaceutę karą porządkową, a następnie, w zależności od okoliczności, może to samo przewinienie potraktować jako podstawę do rozwiązania umowy o pracę za wypowiedzeniem lub ze skutkiem natychmiastowym⁹³.

9. Podsumowanie

Funkcjonowanie aptek w polskiej rzeczywistości gospodarczej jest ściśle związane z restrykcjami prawnymi. Określają one zarówno przestrzeń prowadzenia działalności gospodarczej, jak również odpowiedzialność pracowników względem zawodu i pracodawcy.

Polski system prawa gospodarczego należy do systemów prawnych o dużym stopniu komplikacji, dlatego dla każdego przedsiębiorcy, który prowadzi działalność gospodarczą na aptecznym rynku farmaceutycznym, bardzo istotna jest znajomość zasad funkcjonowania opartych na regulacjach prawnych charakteryzujących dany rynek. Pomimo dualistycznej natury przepisów prawa gospodarczego normującego rynek farmaceutyczny, odpowiedzialność porządkowa farmaceutów jest określona przez Kodeks pracy i co do zasady nie różni się znacząco od pozostałych grup zawodowych. Społeczny charakter misji apteki i obowiązków farmaceuty wymaga

⁹⁰ Art. 112 § 3 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

⁹¹ Wyrok SN z dnia 25 października 1996 r., I PRN 77/95.

⁹² Art. 52 § 1 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

⁹³ R. Sadlik, *Odpowiedzialność...*, *op. cit.*, s. 95.

jednak od właściciela apteki znajomości praw i obowiązków pracowniczych, aby poprzez skuteczny system nagradzania i karania motywować pracowników do efektywnej pracy.

Niniejszy artykuł podejmuje trudny temat odpowiedzialności porządkowej farmaceuty. Przedstawiono w nim specyfikę zawodu w kontekście uwarunkowań prawnych wynikających z Kodeksu pracy, jak również z prawa farmaceutycznego.

10. Bibliografia

Dokumenty prawne:

1. Kodeks Etyki Aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej uchwalony na Nadzwyczajnym Krajowym Zjeździe Aptekarzy w Lublinie w dniu 20 kwietnia 1993 roku.
2. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz.U. z 1964 r., Nr 16, poz. 93 ze zm.
3. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.
4. Ustawa z dnia 19 kwietnia 1991 r. o izbach aptekarskich, Dz.U. z 1991 r., Nr 41, poz. 179 ze zm.
5. Ustawa z dnia 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym, Dz.U. z 2001 r., Nr 130, poz. 1450 ze zm.
6. Ustawa z dnia 6 września 2001 r. – Prawo farmaceutyczne, Dz.U. z dnia 31 października 2001 r., Nr 126, poz. 1381 ze zm.
7. Ustawa z dnia 12 maja 2011 r. o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych, Dz.U. z 2011 r., Nr 122, poz. 696 ze zm.
8. Wyrok SN z dnia 26 lipca 1979 r., I PR 64/79.
9. Wyrok SN z dnia 25 października 1996 r., I PRN 77/95.
10. Wyrok SN z dnia 9 kwietnia 1998 r., I PKN 45/98.
11. Wyrok SN z dnia 12 lutego 1999 r., I PKN 586/98.
12. Wyrok SN z dnia 4 marca 1999 r., I PKN 605/98.
13. Wyrok SN z dnia 7 kwietnia 1999 r., I PKN 644/98.
14. Wyrok SN z dnia 21 maja 1999 r., I PKN 70/99.
15. Wyrok SN z dnia 16 czerwca 1999 r., I PKN 114/99.
16. Wyrok SN z dnia 1 lipca 1999 r., I PKN 86/99.
17. Wyrok SN z dnia 9 grudnia 1999 r., I PKN 432/99.
18. Wyrok SN z dnia 9 maja 2000 r., I PKN 626/99.
19. Wyrok SN z dnia 29 czerwca 2000 r., I PKN 716/99.
20. Wyrok WSA w Warszawie z dnia 19 września 2007 r., VII SA/Wa 323/07.

Wydawnictwa zwarte:

1. Barzycka-Banaszczyk M., Prawo pracy, wyd. 11 (posz. i uaktual.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008.
2. Florek L., Prawo pracy, wyd. 13 (zm. i uaktual.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
3. Klucz D., Naruszenie obowiązków przez pracownika, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
4. Liszcz T., Prawo pracy, wyd. 6, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2009.
5. Prawo farmaceutyczne. Komentarz, red. M. Kondrat, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.
6. Radwański Z., Prawo cywilne – część ogólna, wyd. 8 (zm. i poszerz.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
7. Sadlik R., Odpowiedzialność materialna i porządkowa pracowników. Instruktaż, wzory, przykłady, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2008.
8. Skowrońska-Bocian E., Prawo cywilne. Część ogólna. Zarys wykładu, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2005.
9. Szubert W., Zarys prawa pracy, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976.
10. Wojciechowski P., Prawo pracy. Praktyczny poradnik dla pracodawcy, Państwowa Inspekcja Pracy. Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2007.

Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Majewski S., Odpowiedzialność porządkowa pracowników aptek i hurtowni farmaceutycznych, „Biuletyn Informacyjny”, Okręgowa Izba Aptekarska w Warszawie, Warszawa 2010.

Materiały internetowe:

1. <http://www.abc.com.pl/problem/1332/7>
2. http://www.zawodowe.com/Farmaceuta_-_opis_25
3. <http://www.abc.com.pl/problem/2306/8>
4. <http://www.justitia.pl/article.php?sid=218>
5. http://samorzad.infor.pl/temat_dnia/artykuly/387774,sprzeciw_pracownika_wobec_kary_porzadkowej.html, 2 listopada 2011

Summary

Damian Hajdas

Current Development of Institutions Organising Trade on the Regulated Share Market. Selected Aspects

The international regulated share market is at present subject to intensive transformation processes aimed at increasing the level of its transnational integration. They are to a large extent a result of the growing liberalisation of law in the area of capital flow freedom and the achievements of IT revolution. A distinct indication of these transformations is reflected in mutual takeovers and mergers of security exchanges which were usually preceded by the demutualisation of these entities. They also result from the growing competition among not only traditionally perceived stock exchanges but also other institutions organising trade on the regulated share markets by means of electronic computer networks. The analysis of these phenomena induces attempts to predict the further steps of the ongoing evolution as well as its future impact on the world economy. While the process of further transnational consolidation of this sector seems inevitable, due to the relation between the share market and the real economy, its effects should be incessantly monitored and effectively corrected by international institutions.

Arkadiusz Jędraszka, Alina Sokołowska

Polish-Russian Economic Cooperation. Key issues

The interest in the Polish-Russian economic exchange shown in this article results not only from the desire to answer the question of the economic weight of the exchange with Poland. The specificity of Polish imports and exports constitutes a good topic for a separate article. The basic goal of this article is to present the specificity and problems of the Polish-Russian economic exchange. The article shows the basic data concerning the Polish-Russian economic exchange pointing to this cooperation limitations and barriers. The article is aimed at the presentation of the most important issues connected with the Polish-Russian economic cooperation. The topic has been selected due to the weight of the problem and because Russia is one of Poland's most important trade partners.

The first section concisely discusses the legal grounds for the economic cooperation between Poland and Russia. It presents the documents regulating the economic relations in both countries. The next section analyses the Polish-Russian economic exchange. It shows the structure of Polish exports to Russia and imports from Russia and describes the volume of the trade turnover in recent years. The third, and the last, section discusses the Polish-Russian investment cooperation, the dynamics and value of Polish investments in Russia as well as Russian investments in Poland together with the major investment areas. The article is based on the publications and Internet sources in Polish, Russian and English.

Magdalena Kaczkowska-Serafińska

Verification of Impact of Three Groups of Variables on Work Satisfaction. Presentation of survey results in the form of logit models

One of the most important reasons of interest in the issue of work satisfaction is the fact that it may determine the behaviour staff, which in turn affects the operation of the whole company as well as its effectiveness. The major goal of the empirical research conducted among companies within the SME sector in the Masovian region, Poland and the Lombardy region, Italy in the years 2010-2011 was to assess the impact of variables on work satisfaction. The present article presents three logit models showing the impact strength of three groups of factors on the work satisfaction of Polish, Italian and both groups of respondents. The conducted research allows for the formulation of conclusions which may contribute to the improved rationality of the activities undertaken by entrepreneurs in Italy and Poland. The recommendations resulting from the comparative analysis reveal regularities that may occur irrespective of the country. It has been proved that the determinants related to workers' superiors as well as hybrid determinants have a stronger impact on work satisfaction than the determinants related to the place of work in both Polish and Italian small and medium sized companies.

Karolina Krupa

Comparative Analysis of Work and Pay Efficiency. Division into Economic Sectors of Old and New European Union Member States

The analysis deals with the problems of relations of pays in individual sectors of economy with regard to the value added created in them in the new and old European Union member states. It indicates that the industry is a very important sector which drives the economic growth and mitigates the inflationary pressure on the part of capital and labour as opposed to the sector of services. On the other hand its significance is declining in favour of more and more developed sector of business services. In poor European Union countries there is a tendency of a very high relative pay rises in the sector of business in comparison with the sector of industry, though this problem is also found on a smaller scale in the rich union countries. Simultaneously, it has no connection between the rise in productivity, which is the highest in the industrial sector and not in services.

Anna Kuberacka

Corporate Use of Social Media in the USA

The study is aimed at the examination of the trends of corporate use of social media in the USA. The data were gathered in May 2011 based on an on-line questionnaire. The respondents were 2006 people employed full time in business companies in the USA. The recruitment criterion was the use of social media for business purposes or work for the company which makes use of these media. Social media in the USA have a strongly established position in the business environment. Nearly 80% of the respondents use them for business purposes, and more than half declare the firm, for which they work, uses them. Facebook is a leader as a medium used for professional

purposes by staff at all the levels of management. More than half of the companies introduced written guidelines with regard to the use of social media. 40% of companies declare significant advancement in the area of activity in social media, and more than 40% of companies have undertaken formal activities connected with them. The prospects for growth of social media in the USA are optimistic. In particular, high ranked managers are of the opinion that their significance for the companies will grow.

Elwira Maślanka

CSR Awareness among Polish Entrepreneurs and Benefits of Its Implementation for the Economic Practice as Exemplified by Ringier Axel Springer Polska

At present, the awareness of CSR is increasingly more popular among entrepreneurs. Business leaders want to understand the changing expectations of the society in these areas. The article is aimed at outlining the specificity of CSR idea in the light of the research conducted to determine its present situation as well the state of knowledge of the corporate social responsibility among Polish entrepreneurs and the practical example of its implementation. The author intends to briefly characterise the idea of corporate social responsibility and reveal the level of its awareness among Polish managers. The author shows the benefits resulting from the experience Ringier Axel Springer Polska in the implementation of the CSR policy in three major areas: society and economy, publishing house as a place of work, the product and the natural environment. The author constructs the matrix of benefits in the examined company. The conducted analysis allows for the conclusion that the application of the CSR strategy brings measurable benefits to the company.

Jacek Miroński, Jacek Lipiec

Family as Power Entity in Family Companies

The present article is aimed at the presentation of results of empirical research of the position of family in a family company as well as a better understanding of the character of power and relations in a family company and their impact on the operation of these companies. On the basis of the interviews with respondents it may be explicitly confirmed that the relations of power in family companies are decisively more complex than presented in the majority of available literature on family companies. This means that while examining the power relations in such companies, it is necessary to go beyond the perspective confined to the analysis family property shares and the number of family members in management bodies. The real family position depends to a large extent on the direct involvement of family members in the current management of the company. The key role is played by the stance and behaviour of the people combining ownership and managerial functions. In the course of research an interesting dilemma appeared with regard to the definition of the notion of family, both by the family members and the staff from outside the family. The notion of closer and more distant family has a crucial impact on such factors as support, trust or sharing information. There are some interesting conclusions concerning the issue of family as a uniform power entity. On the one hand, evidently, in the area of information exchange and the impact

on the decision making process, the closest family members are privileged. Family is perceived by people from outside as a fairly uniform power entity. On the other hand, respondents who are family members clearly indicate differences of opinions and conflicts resulting from them, which may considerably weaken the family position in a family company.

Anna Skowronek-Mielczarek

Resources in Corporate Growth

The article is aimed at the presentation of selected results of empirical research conducted by the SGH Department of Business Administration. It focuses on the resources determinants of corporate growth in Poland. Its scope included the analysis of relations between resources and corporate growth, the assessment of factors considered in the process of resources acquisition, the application of innovative solutions in the management of definite resources as well as the barriers appearing in the area. The article discusses theoretically the issues connected with the role of resources in corporate growth, their classifications focusing on the major assumption of the resources school which identifies the sources of company success in the quality of resources and skills collected and controlled by it. The selected results of empirical research conducted among the group of 200 medium and large companies are presented against this background. The authors also indicate the significance of resources management processes for the examined companies and the factors determining the acquisition of resources. It was also interesting to recognise the weight of different resources and their impact on the growth of the examined companies.

Jakub Wojtasik

Value of Banking Services for Retail Customer and Customer Value for Bank in the Light of Selected Basel Agreement Aspects. Part 1

The missions of majority of banks refer to the creation of customer value. Products become increasingly common and developed and the offer better adjusted to the needs of individual customers. The methods of providing customers with value are becoming more and more refined through the application of advanced methods of data analysis. Looking at the customer value from the highest level, i.e. the level of needs allows for the verification of assumptions of what providing customers with value may be in the banking sector. The analysis of available research of the perception of banking products by customers and the data showing their actual use allows for the formulation of categories of three financial needs executed by customers: the need for financial freedom, multiplication and protection of capital and the financing need. The verification of the process of value provision for the three aforementioned classes of needs may become a reference point for the creation of bank strategy and on the other hand, determination what is the customer value for the bank..

Konrad Żak, Łukasz Żak

Pharmacist's Ordinal Responsibility in a Public Pharmacy

The operation of pharmacies within the Polish business reality is closely connected with legal restrictions. They determine both the area of business activity and the responsibility of employees in relation to the profession and employer. The Polish system of business law is among those of a high degree of complexity, that is why it is essential for every entrepreneur operating on the pharmaceutical market to be familiar with the business law regulating a given market. Despite a dual nature of the business law regulating the pharmaceutical market, the pharmacists' ordinal responsibility is determined by the Labour Code and, as a matter of principle, it does not differ from other professional groups. The social character of pharmacy mission requires, however, the knowledge of employees' rights and duties from the pharmacy owner in order to motivate staff to work effectively through an efficient reward and punishment system. The present article undertakes a difficult topic of pharmacists' ordinal responsibility. It describes the specificity of the job in the context of legal determinants resulting from the Labour Code as well as the pharmaceutical law.

