

ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238

Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

Nr 5 (977)

Kraków 2018



ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238

Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

Nr 5 (977)

Kraków 2018

Rada Naukowa

Andrzej Antoszewski (Polska), Slavko Arsovski (Serbia), Josef Arlt (Czechy), Daniel Baier (Niemcy), Hans-Hermann Bock (Niemcy), Ryszard Borowiecki (Polska), Giovanni Lagioia (Włochy), Tadeusz Markowski (Polska), Martin Mizla (Słowacja), David Ost (USA), Józef Pocięcha (Polska), Vesna Žabkar (Słowenia)

Komitet Redakcyjny

Joanna Dzwonczyk, Alina Klonowska (sekretarz), Ryszard Kowalski (sekretarz), Barbara Pawełek, Aleksy Poczowski (redaktor naczelny), Krystyna Przybylska, Tadeusz Sikora, Wanda Sułkowska, Monika Szaraniec, Angelika Wodecka-Hyjek (sekretarz), Bernard Ziębicki

Redaktor statystyczny

Paweł Ulman

Redaktorzy Wydawnictwa

Justyna Bohdan, Monika Rusin, Seth Stevens (teksty w j. angielskim), Hanna Wojciechowska, Małgorzata Wróbel-Marks, Janina Ziarkowska

Projekt okładki i układ graficzny tekstu

Marcin Sokołowski

Czasopismo jest indeksowane w następujących bazach:

BazEkon (<https://bazybg.uek.krakow.pl/bazekon>), CEEOL (www.ceeol.com),

CEJSH (<http://cejsh.icm.edu.pl>) oraz ICI World of Journals

(<https://journals.indexcopernicus.com>)



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Redakcja językowa artykułów w języku angielskim – zadanie finansowane w ramach umowy 845/P-DUN/2018 ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego przeznaczonych na działalność upowszechniającą naukę

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2018

ISSN 1898-6447

e-ISSN 2545-3238

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Teksty artykułów są dostępne na stronie internetowej czasopisma:

www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl oraz w bazie CEEOL

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. 12 293 57 42, e-mail: wydaw@uek.krakow.pl

www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl

Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27
Zam. 362/18

Spis treści

Słowo wstępne (Aleksy Pocztownski)	5
Jarosław Plichta Management Costs as a Manifestation of Transaction Costs in Hierarchical Structures for the Coordination of Production and Exchange Processes	9
Beata Barczak Zastosowanie podejścia sieciowego w zarządzaniu portfelem projektów	25
Krystyna Przybylska Alternatywne cele przedsiębiorstwa w teorii menedżerskiej i behawioralnej	43
Jolanta Walas-Trębacz Koncepcje identyfikowania i tworzenia źródeł przewagi konkurencyjnej w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa	63
Mateusz Kowalski, Renata Salerno-Kochan Spółeczno-ekonomiczne aspekty rozwoju produktów zrównoważonych branży tekstylno-odzieżowej	79
Janina Filek Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako nowa forma dialogu w obszarze działań gospodarczych	97

Alicja Szczygieł	
Poczucie szacunku pracowników jako predyktor zaangażowania organizacyjnego	115
Anna Dolot	
Przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji	129
Marcin Kawalec	
Elastyczność rynku pracy w Polsce w świetle teorii optymalnych obszarów walutowych.....	143
Zoran Kalinić, Vladimir Ranković, Ljubina Kalinić	
Challenges in Cross-border E-commerce in the European Union	159
Elena Rogova, Alina Blinova	
The Technical Efficiency of Russian Retail Companies: An Empirical Analysis	171
Elena V. Sibirskaya, Katerina A. Shestaeva, Pavel A. Smelov, Lyudmila V. Oveshnikova	
The Foresight Approach to Researching Innovative Activity in High-tech Businesses.....	187
Romana Gunkevych	
Transforming Ukraine from Grainbasket to Brainbasket: The Role of the Diaspora.....	195
Maria Kosek-Wojnar, Katarzyna Maj-Waśniowska	
Funkcjonowanie wybranych form organizacyjno-prawnych sektora finansów publicznych w warunkach quasi-rynkowych – próba oceny	211
Inga Mizdrak	
Between Monologue and Dialogue in Social Life – the Philosophies of Martin Buber and Józef Tischner	227

Szanowni Czytelnicy,

W piątym numerze „Zeszytów Naukowych” prezentujemy opracowania w języku polskim i angielskim, różnorodne pod względem poruszanych zagadnień, wchodzących w zakres kilku dyscyplin z dziedziny nauk społecznych. Poszczególne zagadnienia stanowiące przedmiot rozważań autorów ujęte zostały w różnych kontekstach, m.in. organizacyjnym, branżowym, sektorowym oraz międzynarodowym.

Jarosław Plichta podejmuje problematykę kosztów zarządzania jako kosztów transakcyjnych. Analizuje tę kwestię w kontekście stosowania nowoczesnych technologii oraz mechanizmów współtworzenia wartości. Beata Barczak omawia możliwości zastosowania podejścia sieciowego do analizy portfela projektów i wskazuje nowe kierunki badań nad portfelem projektów wynikające z przyjęcia perspektywy sieciowej. Problem określania celów działalności przedsiębiorstwa podejmuje Krystyna Przybylska, prezentując założenia menedżerskiego oraz behawioralnego podejścia do ich definiowania. Identyfikacja źródeł tworzenia wartości dodanej dla interesariuszy przez doskonalenie łańcucha wartości przedsiębiorstwa stanowi z kolei przedmiot rozważań w artykule Jolanty Walas-Trębacz. Autorka dokonała przeglądu wybranych koncepcji określania głównych źródeł przewagi konkurencyjnej w kontekście wspomnianego już łańcucha wartości.

Zagadnienie zrównoważonego rozwoju, szczególnie w odniesieniu do produktów branży tekstylna-odzieżowej, zaprezentowano w kolejnym artykule, autorstwa Mateusza Kowalskiego i Renaty Salerno-Kochan. Autorzy poruszyli w nim m.in. kwestie outsourcingu produkcji i niskiego poziomu wynagrodzeń pracowników oraz omówili zjawisko *fast fashion*. Jednocześnie wskazano przykłady działań wspierających ideę zrównoważonego rozwoju w tej branży. Janina Filek podejmuje problem dialogu w obszarze działalności gospodarczej z perspektywy społecznej odpowiedzialności biznesu. Rozpatrując antropologiczne, gospodarcze i społeczne cechy dialogu, podkreśla jego istotne znaczenie jako narzędzia rozwoju społeczno-gospodarczego.

Zaangażowanie organizacyjne pozostaje od dłuższego czasu w centrum zainteresowania badaczy i praktyków zarządzania, stanowiąc podstawę kształtowania proefektywnościowych i społecznie odpowiedzialnych zachowań pracowników. Do czynników determinujących zaangażowanie należy poczucie szacunku w rela-

cjach między pracownikami a przełożonymi. Kwestię tę prezentuje Alicja Szczygieł, odnosząc poczucie szacunku do trzech wymiarów zaangażowania: afektywnego, normatywnego i trwania. Odejścia pracowników z organizacji, stanowiące obecnie wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, są przedmiotem rozważań Anny Dolot. W artykule omówiono koszty związane z rotacją pracowników, wskazano przyczyny leżące u podstaw tego zjawiska oraz działania ukierunkowane na zmniejszanie skłonności pracowników do odchodzenia z organizacji.

Elastyczność rynku pracy w Polsce jest przedmiotem rozważań w artykule Marcina Kawalca. Autor analizuje poziom elastyczności rynku pracy w szerszym kontekście teorii optymalnych obszarów walutowych i wyciąga wnioski, że zdolność rynku pracy do płynnego dostosowania się do zmiennych warunków gospodarczych jest niewystarczająca.

Zoran Kalinić, Vladimir Ranković i Ljubina Kalinić są autorami opracowania na temat wyzwań związanych z rozwojem handlu elektronicznego w Unii Europejskiej, szczególnie przekraczającego granice pojedynczych krajów. Przedmiotem rozważań autorów są czynniki wpływające na elektroniczne zakupy dokonywane przez indywidualnych konsumentów w innych krajach Unii Europejskiej. Elena Rogova i Alina Blinova przedstawiają wyniki analizy efektywności technicznej rosyjskich przedsiębiorstw branży handlu detalicznego w powiązaniu z ich wynikami finansowymi oraz w kontekście wiarygodności kredytowej. Wykorzystanie metody *foresight* w rozwiązywaniu problemów związanych z innowacyjnością i ich wpływem na rozwój gospodarczy na poziomie makro, mezo i mikro podejmuje Elena V. Sibirskaya, Katerina A. Shestaeva, Pavel A. Smelov i Lyudmila V. Oveshnikova. Badania innowacyjności przeprowadzono w administracji publicznej oraz w branży high-tech.

Romana Gunkevych analizuje rolę diaspyry w rozwoju gospodarczym Ukrainy, w szczególności sektora technologicznego. Przeprowadzone studia teoretyczne oraz badania empiryczne pozwoliły m.in. dokonać identyfikacji motywów zaangażowania się w działania na rzecz rozwoju gospodarczego Ukrainy oraz wskazać różnice między diasporą a innymi inwestorami zagranicznymi.

Problematyka form organizacyjno-prawnych w sektorze finansów publicznych stanowi przedmiot artykułu Marii Kosek-Wojnar i Katarzyny Maj-Waśniowskiej. Część teoretyczna zawiera omówienie kryteriów wyboru formy organizacyjno-prawnej finansowania zadań publicznych oraz podstaw prawnych funkcjonowania agencji wykonawczych i instytucji gospodarki budżetowej, natomiast w części empirycznej poddano analizie wyniki finansowe omawianych form organizacyjno-prawnych w latach 2011–2016 na tle regulacji prawnych. Na tej podstawie dokonano oceny efektywności ich działania w świetle osiągniętych wyników finansowych oraz wskazano rozbieżności pomiędzy regulacjami ustawowymi a praktyką ich stosowania.

Zamykający ten numer „Zeszytów Naukowych” artykuł Ingi Mizdrak stanowi refleksję nad znaczeniem i rolą monologu i dialogu w życiu społecznym. Wskazując kluczową rolę wolności i odpowiedzialności w dialogu, autorka odwołuje się do myśli filozoficznej Martina Bubera i Józefa Tischnera. Podkreśla, że dialog przekracza monologiczne „bycie dla siebie” podmiotu w stronę „bycia dla innego”, a sama rzeczywistość społeczna nabiera wówczas nowego sensu, stając się przestrzenią wzajemności, solidarności i życia wspólnotowego.

Zasygnalizowana powyżej problematyka rozważań zawartych w artykułach składających się na piąty numer „Zeszytów Naukowych” obejmuje wiele zagadnień z zakresu ekonomii, zarządzania i dyscyplin pokrewnych. Zostały one przedstawione z różnych perspektyw badawczych oraz przez pryzmat doświadczeń autorów poszczególnych opracowań, którzy wywodzą się z kilku krajów. Ta różnorodność daje możliwość poznania podobieństw i różnic w podejściu do zagadnień poruszanych w artykułach. Pozostaje mi więc życzyć Czytelnikom przyjemnej lektury.

Prof. dr hab. Aleksy Poczowski
Redaktor naczelny

| *Jarosław Plichta*

Management Costs as a Manifestation of Transaction Costs in Hierarchical Structures for the Coordination of Production and Exchange Processes

Abstract

According to the assumptions of representatives of institutional economics, enterprises as market institutions exist due to the existence of transaction costs in the processes of market exchange. The hierarchical structures of enterprises limit their occurrence and thus they are by definition more effective than the coordination of exchange by a market mechanism. The creation and maintenance of such structures also bring about costs. These are generally management costs, some of which are transaction costs. They result from imperfections of internal processes, information asymmetry, the division and establishment of property rights, opportunistic behaviour or specific resources involved in these processes. The article looks at the problems of management costs perceived from the institutional point of view, as transaction costs and an indication of the broad applicability of this approach, especially in the context of new phenomena and processes based mainly on modern technologies and the mechanisms of co-creating value. The considerations are of a conceptual character and are based on the achievements of various scientific disciplines.

Keywords: management costs, transaction costs, new institutional economics, process management.

JEL Classification: D23, L14, L22.

1. Introduction

The existence of enterprises, according to R. Coase, one of the forerunners of the institutional trend in economics, is the result of the existence of market transaction costs. These costs are reduced by creating hierarchical coordination structures as an institutional response to the failure of the market mechanism. This does not mean that transaction costs, which in addition to production costs make up the total operating costs of entities, are eliminated. They are by default lower than the costs of market exchange. The structures based on the criterion of effectiveness are, as a consequence, characterised by lower transaction costs and greater efficiency. This makes it possible for them to survive and develop. The market and enterprise are treated in accordance with these assumptions as alternative exchange mechanisms that manifest themselves in the diversity of forms in a hybrid system from the perfect market to pure monopoly. The variety of forms is bound, according to institutionalists, with imperfections (frictions) of exchange processes that reduce effectiveness. It is assumed that production technology is widely available, which is not a legitimate assumption.

The aim of enterprise is to reduce the “friction” in the exchange mechanism. In the light of these assumptions, business management can be defined as a set of activities and processes aimed at reducing transaction costs through specific rules for the cooperation of entities that decide to exchange property rights with resources at their disposal. Management actions are simultaneously charged with costs that arise from the establishment and functioning of the exchange mechanism within organised structures. The increase in transaction costs is one of the reasons for the decline in the effectiveness of operations as the size of enterprises increases.

The aim of the article is to approximate the problems of management costs, as transaction costs perceived from the institutional point of view. It also indicates the broad applicability of this approach, especially in the context of new phenomena and processes based mainly on modern technologies and the mechanisms of co-creating value. Based on achievements in various scientific disciplines, the paper is theoretical in character.

2. Cost Problem in Management Theory and Practice

The category “cost” is one of the basic concepts in economic sciences. However, it is defined in a variety of ways, and formulated definitions of costs often lack a strong theoretical basis (*Teoria rachunkowości...* 2014, p. 195). The basis for the existence of costs is the principle of minimising the activity taken from the natural sciences in the 15th century by G. W. Leibniz. In his

comprehensive theory, Leibniz linked many metaphysical, religious, logical and sociological aspects. His concept of substantialism therefore contains four theses about substance and its characteristics. Aside from the changes evoked by the structure of substances, there is also a second reason. Substance is goal-oriented. These two reasons for changes stay in harmony with each other

This principle is one of the basics of the approach to the problem of operational efficiency in the sciences of economics and management (Ziębicki 2014, p. 21). The economic issues related to costs in various economic concepts have been based on the achievements of classical and neoclassical economics for a long time. They usually refer to the sphere of production and are based to a large extent on the price mechanism as the basis of their measurement. In economic considerations, a lot of space was therefore devoted to resources (land, money or labour), their properties, values in time and the role they play in the transformation processes. The sphere of exchange regulated by the price mechanism (with the exception of international exchange) and the sphere of consumption (apart from the very concept of consumption and consumer surplus) did not constitute a fundamental stream of considerations in the initial phases of economic development. Costs were, in a sense, the residual category of different theories and concepts related to the input and use of resources in manufacturing processes and exchange. Frequently, aggregate quantities such as supply or demand were used, treating processes at the microeconomic level as the effect of perfectly functioning adaptation mechanisms within the framework of the “black box” construct.

This also applies to management sciences, although there the factors of the failure of neoclassical assumptions, which mainly concern the impact of human resources on management and production processes – e.g. the problem of alienation, productivity, efficiency, motivation and work ergonomics – are identified relatively early.

Improving organisational structures and working out business strategies was another problem. Admittedly, the influence of these factors on the efficiency of operations was indicated by default, though the problem of costs was not explicitly in the mainstream of considerations. A new look at the cost of management and efficiency emerged along with the development of the analysis of competition, cooperation and corporate governance processes. Going beyond the traditionally defined boundaries of enterprises was a step towards taking account of the sphere of exchange in management processes, which undoubtedly took place under the influence of other disciplines, such as sociology and new theoretical trends in economic sciences, e.g. the New Institutional Economics (NIE), whose microeconomic aspects O. E. Williamson started to develop at the end of the 1960s. Among the main NIE trends, the following are also developed: the theory of transaction costs, agency theory and the theory of property rights, aspects related to

management and its costs emerging mainly in transaction processes, conclusion and performance of contracts and transfer of property rights in intra and inter-organisational relationships.

It is difficult to find direct references to cost issues in the work of representatives of organisation and management theories from the second half of the 19th century to the end of the 20th century. However, in the current achievements of organisation and management, a number of inspirations and premises about the legitimacy of using the institutional approach and the theory of transaction costs in this area can be found. At the end of the 19th century, the neoclassical economics of the company and organisation and management started to develop on the basis of the microeconomic approach (Martyniak 2002). The development of enterprise science was initiated by changes in the economic structure, where production companies were created and developed as a result of the industrial revolution. Regardless of the role that neo-classical economists such as J. Schumpeter ascribed to enterprise, entrepreneurs, and their development, problems related to the selection and allocation of resources within internal enterprise structures began to emerge. In addition, there was the problem of dividing and redistributing property rights (joint-stock companies) and separating property from management. The development of management science, initiated in the second half of the 19th century, focused to a large extent around the above-mentioned principle of minimising operating costs in various areas of business operations (Griffin 2009, p. 40).

The first combination of practical and theoretical knowledge created the basis for the development of two approaches in the organisation and management of enterprises: scientific and administrative (Griffin 2009, p. 42). The research and implementation work concerned both individual workstations, their optimisation and coordination, e.g. F. and L. Gilbreth and F. W. Taylor, as well as problems of managing an entire organisation, e.g. H. Fayol and M. Weber. The emphasis on productivity and work efficiency as well as the coordination of management processes was an important cost and efficiency aspect. Their researchers aimed mainly at synchronising human resources and material resources in an effective production and distribution process, emphasising structural aspects, e.g. the concept of M. Weber's bureaucracy.

On the basis of the theory of monopoly, oligopoly and perfect competition, research on the relations between market entities has also developed. The main areas of interest of the broadly understood science of enterprise in the 1920s and 30s included (Komańda 2012, p. 177):

- individual types of enterprises and their functional departments,
- specific issues of the economy of enterprises (e.g. costs, advertising, office organisation),
- business relations between enterprises and with the purchase and sales markets,

- the essence and classification of enterprises,
- organisation and management,
- the impact of the company goals on organisational structure,
- enterprise size,
- the analysis of work and material resources,
- control issues,
- the analysis of profitability.

At the same time, the limitations associated with dynamic industrial development and the consequences for the functioning of the organisation were also recognised. This mainly concerned human resources. As the fields of psychology, sociology and medicine developed, research and conceptual work began under the so-called behavioural sciences and the direction of interpersonal relations. The work of E. Mayo, Y. Maslow and D. McGregor contributed to the emergence of organisational behaviourism focusing on behavioural aspects of management. Importantly, attention was drawn to the organisation as a structure of relations and behaviours of people who create it and factors that shape it, such as motivations or values (Griffin 2009, p. 45). Undoubtedly, the science of management at the earliest took on the theme of costs having psychological and social background.

The era of world wars certainly influenced economic development. Independently of the negative and destructive influence of the Second World War on the economy and social life, technological development and the invention of new management methods supporting military operations, including logistics, took place. At that time, a quantitative trend in management was developed based on operational research and mathematical methods supporting management. The problem of gathering a large amount of information on both internal processes of enterprises and external actions was already observed. The increasing flow of goods and people required the development of methods and computational tools supporting management both in time and in space.

In the second half of the 20th century, the problems of market failure and regulatory mechanisms were more widely recognised. This was related not only to globalisation, but also to the growing consumption sphere and the differentiation of behaviour on the part of buyers. This important impulse triggered the development of concepts that explained the need to adapt the sphere of production to the sphere of consumption. With consumers playing a key role in economic processes, the concept of marketing developed, and remains one of the basic orientations in the activity of enterprises (Borden & Kotler 1973). The marketing orientation of enterprises has determined the approach to both production processes and exchange processes as integral elements of value creation, whose final destination is the end buyer. This fundamental change in the approach has also posed new challenges in the mechanisms that condition the effectiveness of these processes. One of them is

undoubtedly the issue of costs, the concept of which evolves, adapting to the increasingly complex nature of economic and social processes. It has also resulted in the development of concepts that have been drawn together in the area of management, combining the system and situational approach. They assume a holistic approach to organisational problems as a bundle of processes, interactions and relationships of various resources, emphasising increasingly the importance of knowledge and information in managing a modern enterprise.

The processes of globalisation and the development of modern communication and information technologies (CIT) have not diminished interest in the search for optimisation methods, increasing the effectiveness or value of the organisation and management processes (Nowosielski 2009, Stabryła 2012). These have provided an important impulse for the development of such solutions that would improve company operations, including: TQM, re-engineering, lean management, process management and project management (*Współczesne...* 2011, Perechuda 2000, Zimmewicz 1999). Since the 1980s, there has been an intense development of methods for increasing management efficiency based on an integrated organisational analysis called performance management, as well as a balanced scorecard or benchmarking (Ćwiklicki 2005, Ziębicki 2007).

Contemporary challenges facing the field of economic sciences have given rise to broad discussion regarding the identity of management sciences, the scientific method, the status of theoretical reflection and the need to develop new paradigms (Sułkowski & Czakon 2011, p. 164). The development of network structures and concepts based on modern technologies, such as the sharing economy or mechanisms extending the classic chain of value creation for co-creation by consumers, poses new challenges for management, analysis and the evaluation of the efficiency of these processes. Although costs on the consumer's side were taken into account in calculating the value they received, they were not treated in a similar way as other entities involved in creating value by enterprises. This new perspective also raises questions about the boundaries of contemporary enterprises with the service function being dominant in the creation of value, based on the concept of Service Dominant Logic (SDL) (Vargo & Lusch 2016, pp. 5–23).

The postulate of integration of areas and areas of science, raised on the one hand by the various scientific communities and, on the other, a critical approach to current scientific achievements, led to the creation of the interpretative-symbolic paradigm, the paradigm of radical structuralism and the postmodern paradigm. These new ideas and concepts have introduced various cognitive assumptions into the theory of management, which assume contradiction, incommensurability, integration and the intersection of paradigms (Sułkowski & Czakon 2011, p. 176). This allowed us to open up to many new perspectives and research perspectives, which also include a neo-institutional school that exposes dynamic relations

between the organisation and its context (the environment), treating the organisation as a process of continuous cooperative and competitive adaptations. New research directions emphasise the more cultural, social, network and ecological dimension of problems in contemporary organisations, such as: actor-network theory, citizen-enterprise approach, social entrepreneurship, diversity management, and management on the experience market (*Nowe kierunki...* 2012, p. 14). It is undoubtedly an extension of the research perspective in management for qualitative elements that also poses a major challenge to management accounting and controlling.

3. Limitations of Existing Cost Accounting Systems

The problem of identifying transaction costs results from a different, contractual approach to economic processes, on the one hand and the inadequacy of the current system of measuring and recording costs, including management costs, on the other. For companies operating globally and using new online business models based, the traditional full cost account and the rules of their records are no longer sufficient in the management of complex value chains. The development of CIT and the new methods of integrated management of an MRP, ERP or CRM type based on them yield greater opportunities for both the collection of information, its processing and use in decision-making processes.

On the basis of the criticism of existing solutions, new cost accounting systems have been created. Among them is ABC (Activity Based Costing) and accounting of processes. These systems make two things possible: to create more realistic information about a product's full unit cost than traditional systems and to develop a process approach in enterprise cost management in the conditions of using modern production technologies, high level indirect costs and manufacturing of multi-variant products in variable length series (Sobańska 2011, p. 125). Some improvements to this system were introduced in the 1970s in Germany under the name GPK (*Grenzplanungskostenrechnung*), which was developed by W. Kilger and H. G. Plaut.

GPK is based on the planning and control of costs and the calculation of product costs centred around responsibility centres (costs). The second principle is the distinction between fixed and variable costs in each of the individual cost centres. Similar systems based on the identification of cost centres were also introduced in other countries, but not on the same scale (Cooper & Kaplan 2000, p. 51). These systems, however, do not take into account the complex processes of creating value in the enterprise, including values for the client and the value of the client, and thus do not allow for measurements such as DPR (Direct Product Rentability) or customer profitability CP – Client Profitability (Epstein, Kumar & Westbrook 2000) or CPA – Client Profitability Analysis (Holm 2012).

The latter approach is related to the Customer Lifetime Value (CLV) concept and analysis, in which, in addition to potential spending opportunities by a given customer, costs and costs related to investments and maintenance of relationships are taken into account. Admittedly, attempts are made to adapt the current profit and loss account system to conduct such analyses, but they assume the creation of various types of distribution keys for general management costs or sales costs (Gabrusewicz, Sowińska & Poetschke 1996). They also assume the possibility of linking marketing outlays with the revenue realised by a specific client, which in practice is not so obvious in the multichannel or omnichannel concepts currently used by many companies. This problem is particularly evident in relations with the final customer, i.e. the consumer.

While the exchange between entities is based on more or less consolidated and formalised unified characteristic actions, e.g. for a given group of co-operators, supported additionally by cost accounting and information flow systems, in the relations with consumers there is a problem with determining not only the expected benefits, but also costs, i.e. net value. Therefore, the proposed new approaches in management accounting, which take into account the cost of measuring customer value and customer value in the calculations, are usually based on the gross value for the attributes of goods and services, product life cycle and customer life cycle. This consequently enables the measurement of customer's profitability and assessment of the impact on goodwill (Łada 2011). However, it does not take into account the limited information value of the price in the calculation of costs, assuming a complete lack of availability of the relations and exchange processes. Therefore, it is mainly the problem of identifying the factors and measuring the costs of these processes. Taking into account the concept of stakeholders, the number of relationships in which an enterprise remains with its external and internal clients (employees) is very large, which significantly hampers not only the measurement of value, but also the coordination of activities within these relationships.

4. The Problem of Identifying and Operationalising Transaction Management Costs

D. C. North and J. Wallis conducted studies to identify transaction exchange costs in an aggregated manner on a macroeconomic scale. They sought to define the transaction sector, contrasting it with the production sector. According to D. C. North and J. Wallis, transaction costs are all costs related to exchange, and thus the costs of performing a transactional function. Production costs are costs related to transforming production factors into finished products, and thus the costs of performing the production function (Williamson 1998, p. 15). The functioning of the transaction sector requires the consumption of resources in

the form of labour, land, capital and management personnel involved in organising the exchange. According to D. C. North and J. Wallis, the transaction sector only takes into account the costs recorded by business entities. Some of the costs raised by individual buyers remain outside the sector's accounting. The records still include costs incurred in connection with the use of entities supporting the execution of transactions, e.g. notaries.

The model assumes the division of the transactional sector of the economy into public and private. Within each, there is a transactional and non-transactional industry. The consumption of resources used for the transactional function is estimated by calculating the share of remuneration of non-transactional industry employees in individual industries and adding it to the cost of the resources consumed by all branches of the transaction industry. In the public sector, the measurement is handled similarly, dividing government activities into transactional and non-transactional ones. Based on the historical analysis of the American economy, almost half of GDP is the transaction sector (Hardt 2009, p. 96). Its size grows with the increase in the number of city dwellers, the growing share of industrial products and services in population consumption, the increasing amount of government spending and the growing size and number of enterprises. This results in an increase in the number of transactions in the economy, and the opportunities to increase specialisation, which are growing thanks to the fact that technological progress requires more interaction between economic entities.

However, it is difficult to estimate the impact of changes in the measurable sectors on the transaction costs not recorded and the impact of the institutional environment on their increase or decrease. D. C. North and J. Wallis do not provide a measure of all transaction costs in the economy, but only a measure of the amount of expenses related to the operation of the transaction sector, which is a significant limitation of the model (Langlois 1989). As D. C. North and other researchers have confirmed, the main barrier to its development are deficiencies in the current accounting system and records in business and public activities, which does not include the division into production and transactional parts.

This problem has also been highlighted by researchers in the field of accountancy. One of the main criticisms of Transaction Costs Theory (TCT) is that production costs and transaction costs are not clearly defined or delimited (Sobańska 2010, 2011). H. Mathiesen and others have attempted to operationalise and link transaction costs with production costs from the point of view of their measurement in the current accounting system and cost records. Table 1 shows H. Mathiesen's decomposition of costs.

Difficulties in estimating the volume of transaction costs not passing through the market have meant that the growing share of the transaction sector in GDP cannot be unambiguously interpreted from an economic point of view (Wang 2003, p. 4).

This lack of information has led companies to develop a methodology for the costs of setting up and running a business. That method, called Doing Business, is now used by the World Bank (Business 2017).

Table 1. Decomposition of Costs

Basic Division of Costs	$KC = KP + KT$	$KC = zK + zP$	$KC = KZ + KS$	$KC = Ks + Wp + I + Ex - Im$
Shortcuts	KC – total costs KP – production costs related to input-output transformation or direct production costs KT – transaction costs related to exchange processes or indirectly to production costs	KC – total costs zK – capital or resources used for cash transfers zP – labour resources or resources related to remuneration	KC – total costs KZ – variable costs depending on the scale of production KS – fixed costs independent of the scale of production in certain time intervals	Ks – consumption Wp – public spending and investments Ex – export Im – import
Examples of cost components	KP – including costs of materials and remuneration of production staff not related to repair and maintenance of equipment KT – including management, monitoring and administration costs, marketing, accounting, repairs and maintenance as well as customer service	–	KZ – energy, costs of raw materials, semi-finished products KS – fixed personnel costs, buildings, machinery and equipment	–
Area of application of TCT	Explanation of relations between environmental factors and a hierarchical internal structure. It provides tools for making adaptive decisions and optimising organisational efficiency	At the micro level. Using the production function to analyse the general balance from the point of view of specialisation and exchange as well as competitive advantage	At the micro level. Partial use in the study of the balance between maximising company profit and consumer surplus. Application in accounting	At the micro level. By explaining the interaction at the micro level, the possibility of prediction on the meso- and macro level

Source: Mathiesen (1997–2002 as cited in: Shah 2007, s. 73).

Difficulties estimating non-market prices and market transaction costs reveal the significant limitations of the “exchange field”, which identifies costs at the time of its occurrence, but does not take into account the situation when it does not occur (*ex ante* costs). When it is realised, on the other hand, costs are incurred *ex post*. The sources of transaction costs can be traced to the limited rationality of the decision-making entities and the disloyalty of transaction partners. These cause both competition and cooperation to take place in uncertain circumstances. In addition, the transaction processes are connected with the establishment and transfer of property rights. This brings about additional transaction costs. To reduce the influence of these factors on transaction costs, the entities create the institutions, e.g. enterprises. The relationship between transaction costs and institutions with a range of activities results in a variety of these costs, which provide the basis for the type of cooperation of contracting parties (Zbroińska 2013, p. 167). Considering the difficulties in defining the boundaries of enterprises and modern business models based on competing value chains, it is difficult to clearly divide the costs related to management and exchange, although such attempts are made (Table 2).

Table 2. Intra-firm Transaction Costs

Types of Costs	Problem	Solution
Gathering information	Comprehensive functioning of the company	Information system
Communication costs	Difficulty communicating	Communication system
Management costs	Unclear division of tasks	Organise hierarchy
The cost of supervision	Opportunism, picking contracts	Implement motivational and control systems
Costs of implementation	Unrealised property titles	Find an agreement, including third parties

Source: Małysz (2003, p. 328).

Separating company costs from the costs of exchange is extremely difficult. For example, the costs of customer relationship management concern both internal processes (e.g. updating a database or obtaining information from other subsystems or the complaint process) and external processes, such as the customer service or sales. A similar problem arises with the distinction in sequential transactions between parties of *ex ante* and *ex post* costs, taking into account the evolutionary nature of these relations.

Management costs arise in every hierarchical structure due to the existence of a relationship between the supervisor and those he or she supervises, in which the value of a given unit is exchanged for income (benefit). Additional costs result from activities related to establishing and modifying the organisational structure.

Table 3. Intra-corporate *Ex Ante* and *Ex Post* Transaction Costs

Costs <i>Ex Ante</i>	Problem	Solution
Search costs	No contact between the seller and buyer	Advertising, mediation
Specification costs	Indefinite characteristics of the subject of exchange	Agreement on properties, including experts
Costs of gathering information	Opaque markets	Comparison of inefficiency prices
Costs of conducting negotiations	No agreement as to prices and conditions	Negotiations, prepare contract, sign contract
Management costs	Unclear division of tasks	Organise hierarchy
Costs <i>Ex Post</i>	Problem	Solution
Overseeing costs	Uncertainty about the fulfilment of the obligation	Control, concessions regarding time and payment, quality measurement
Costs of implementation	Unrealised property titles	Inclusion of third parties (courts, arbitrators)

Source: Małyś (2003, p. 328).

The transaction costs (agencies) of this type often include the costs of ownership supervision, organisation of work or control. The difficulty in shaping an effective ownership and management structure is in finding the appropriate agency and delegation of powers (Fig. 1).

Transaction costs are revealed in a cross-section of the function and management process. Planning activities are focused to a large extent on reducing risk and uncertainty and preparing the organisation for contracting resources. They are *ex ante* costs and aim to minimise *ex post* transaction costs of contract performance at the organisational, coordination and control stages.

A similar problem arises in the public sphere, where transaction costs relate to the transaction of supplying public goods in which a collective superior occurs, and the subordinate is an individual entity. These costs accompany the processes of creating general-purpose institutions, providing public goods, making political decisions, and in particular maintaining organisations that carry out these activities (Zbroińska 2009). According to W. Stankiewicz, in a comprehensive model of transaction costs, the following can be distinguished (Stankiewicz 2012, p. 159):

- costs of searching for alternative resource allocations,
- time and expenditure on acquiring information about prices and contractors,
- settlement costs – financial institution commissions,
- measuring costs – expenditures for measuring and determining the physical characteristics of products and related expenses for experts,

- costs of concluding contracts – time and costs of negotiations and the required procedures;
- costs of specification of protection of property rights – fees of legal services and participation in financing the public and legal institutions;
- costs of opportunistic behaviour – insurance costs, court proceedings, profits lost due to the opportunistic employees.

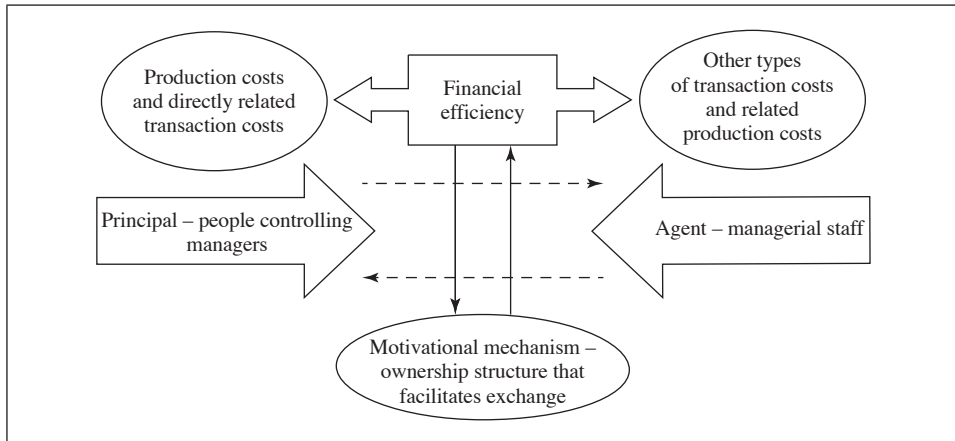


Fig. 1. Transaction Costs as a Corporate Governance Problem

Source: Mathiesen (1997–2002 as cited in: Shah 2007, p. 75).

These exemplary classifications of transaction costs clearly indicate a large methodological diversity, and thus the difficulty of using them in empirical research. This applies not only to problems with the separation of production costs from transaction costs, but also to the methodology for measuring them and comparing results. These difficulties are behind one of the basic objections to Transaction Costs Theory (Fischer 1993, Langlois 1989, Richter & Furubotn 2003).

5. Summary and Directions of Further Research

Modern processes related to organisational management are increasingly going beyond the traditional understanding of enterprise boundaries. This is manifested by various types of network structures or hybrid cooperative systems, such as franchise systems. The issues related to transaction costs discussed in this article clearly indicate their close relationship with management costs. However, they were not in the spectrum of management studies, leaving this problem of accounting and finances. A brief description of the limitations of existing cost

accounting systems does not provide sufficient grounds for identifying and measuring these costs. That assessments of the effectiveness of management activities is often based on the analysis of performance rather than activities is a limitation. It seems that broadening the management issues, especially in the praxeological aspects by elements of transaction costs, would make it possible to develop a methodology for measuring management costs. This would require the identification of processes and transactional activities carried out on the basis of various types of formal and informal contracts under various ownership structures and the determination of the friction that exists between them. This in turn would make it possible to determine the size of transaction costs and thus the efficiency of operations and, further, would allow aggregation of results on a meso- and macroeconomic scale. Such research should concern various value creation chains and business models using qualitative and quantitative methods.

Bibliography

- Borden N. H., Kotler P. (1973), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, "Journal of Marketing", vol. 37 (1), no. 110, <https://doi.org/10.2307/1250783>.
- Business D. (2017), *Equal Opportunity for All*, International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, doingbusiness.org, Washington.
- Cooper R., Kaplan R. (2000), *Zarządzanie kosztami i efektywnością* (Managing costs and effectiveness), Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Ćwiklicki M. (2005), *Ewolucja zrównoważonej karty wyników* (The evolution of the balanced scorecard), "Przegląd Organizacji", vol. 6.
- Epstein M. J., Kumar P., Westbrook R. A. (2000), *The Drivers of Customers and Corporate Profitability Modeling, Measuring and Managing the Causal Relationships*, "Advances in Management Accounting", vol. 9.
- Fischer M. (1993), *Neue Institutionenlehre als Antwort auf Kritik an der Neoklassik* (in:) *Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing*, Springer Nature, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Gabrusewicz W., Sowińska A., Poetschke H. (1996), *Rachunkowość zarządcza* (Management accounting), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Griffin R. W. (2009), *Podstawy zarządzania organizacjami* (The fundamentals of organisational management), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hardt Ł. (2009), *Ekonomia kosztów transakcyjnych – geneza i kierunki rozwoju* (The genesis and development of transaction costs economics), Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Holm M. (2012), *Customer Profitability Measurement Models: Their Merits and Sophistication across Contexts*, Copenhagen Business School, Frederiksberg.
- Komańda M. (2012), *Bogactwo w klasycznym nurcie zarządzania* (Wealth in classical management) (in:) *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej. Teoretyczne ujęcie dobrobytu* (Accomplishments in modern economic thought — the theoretical approach to wealth), *Studia Ekonomiczne*, vol. 101, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.

- Langlois R. N. (1989), *What Was Wrong with the Old Institutional Economics (and What Is Still Wrong with the New)?*, "Review of Political Economy", vol. 1, no. 3, <https://doi.org/10.1080/09538258900000022>.
- Łada M. (2011), *Pomiar ekonomiczny zorientowany na relacje z klientami we współczesnej rachunkowości* (Economic measurement of customer relations in contemporary accounting), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Małysz J. (2003), *Instytucje a koszty transakcyjne w świetle neoinstytucjonalnej ekonomii* (Institutions and transaction costs in the light of the neo-institutional economy), "Ekonomista", nr 3.
- Martyniak Z. (2002), *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX wieku* (The history of organisational thought. Outstanding authors in the field of organisation and management in the first half of the 20th century), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Mathiesen H. (1997–2002), *Encycogov, Encyclopedia of Corporate Governance*, <http://e.viaminvest.com>.
- Nowe kierunki organizacji i zarządzania* (The new directions of the organisation and management) (2012), M. Kostera, B. Glinka (eds), Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Nowosielski S. (2009), *Podejście procesowe w organizacjach* (The process approach in organisations), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Perechuda K. (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości: koncepcje, modele, metody* (Business management of the future: Concepts, models, methods), Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Richter R., Furubotn E. G. (2003), *Neue Institutionenökonomik: eine Einführung und kritische Würdigung*, Mohr Siebeck, Tübingen.
- Shah M. (2007), *Conceptual Framework of Transaction Cost* (in:) *Analysis of Transaction Cost* (ProQuest ebrary.Web. 30 October 2014), Sunrise Publishers and Distributors, Jaipur.
- Sobańska I. (2010), *Aspekty rozwoju rachunku kosztów w praktyce* (Aspects of the development of cost accounting in practice), "Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości", vol. 56, no. 112.
- Sobańska, I. (2011), *Ocena systemów rachunku kosztów w zarządzaniu kosztami i sprawozdawczości finansowej* (Evaluating cost accounting systems in cost management and financial reporting) (in:) I. Sobańska, M. Turzyński (eds), *Rachunkowość, audyt i kontrola w zarządzaniu* (Accounting, auditing and control in management), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Stabryła A. (2012), *Podejście procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem* (The process approach in business management), "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", no. 880.
- Stankiewicz W. (2012), *Ekonomia instytucjonalna. Zarys wykładu* (The institutional economy – an outline of the lecture), wyd. 3 uzupełnione, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa.
- Sułkowski Ł., Czakon W. (2011), *Rodzaje teorii w zarządzaniu* (The types of theory in management) (in:) W. Czakon (ed.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (The basics of research methodology in management sciences), Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Teoria rachunkowości. Podstawa nauk ekonomicznych* (Accounting theory – the foundation of the economic sciences) (2014), M. Dobija (ed.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

- Vargo S. L., Lusch R. F. (2016), *Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-dominant Logic*, "Journal of the Academy of Marketing Science", vol. 44, no. 1.
- Wang N. (2003), *Measuring Transaction Costs: An Incomplete Survey*, Ronald Coase Institute, Working Paper, vol. 2.
- Williamson O. E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu* (The economic institutions of capitalism), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce* (Contemporary methods of management in theory and practice) (2011), M. Hopej, Z. Kral (eds), Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Zbroińska B. (2009), *Publiczne koszty transakcyjne instytucji systemu podatkowego* (Public transaction costs of tax system institutions), "Gospodarka Narodowa", vol. 11–12.
- Zbroińska B. (2013), *Wkład ekonomii kosztów transakcyjnych i teorii kontraktów do nauki o zarządzaniu* (The economics of transaction costs and contract theory – their contribution to management science), "Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae", nr 2.
- Ziębicki B. (2007), *Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej* (Benchmarking in improving the organisation of public services), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Ziębicki B. (2014), *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego* (Organisational effectiveness of public sector entities), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Zimmewicz K. (1999), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania* (Contemporary concepts and management methods), PWE, Warszawa.

Koszty zarządzania jako przejaw kosztów transakcyjnych w hierarchicznych strukturach koordynacji procesów produkcji i wymiany

(Streszczenie)

Istnienie przedsiębiorstw jako instytucji rynkowych według założeń przedstawicieli ekonomii instytucjonalnej wynika z istnienia kosztów transakcyjnych w procesach wymiany rynkowej. Hierarchiczne struktury przedsiębiorstw ograniczają ich występowanie, z założenia są one więc bardziej efektywne niż koordynacja wymiany przez mechanizm rynkowy. Utworzenie i utrzymanie takich struktur jednak kosztuje, dlatego mamy do czynienia z kosztami zarządzania, których część stanowią koszty transakcyjne. Wynikają one z niedoskonałości wewnętrznych procesów, asymetrii informacji, podziału i ustanowienia praw własności, zachowań oportunistycznych czy specyficznych zasobów zaangażowanych w te procesy. Celem artykułu jest przybliżenie problematyki kosztów zarządzania, postrzeganych z instytucjonalnego punktu widzenia jako koszty transakcyjne, i wskazanie na szerokie możliwości aplikacji tego podejścia, szczególnie w kontekście nowych zjawisk i procesów opartych głównie na nowoczesnych technologiach oraz mechanizmach współtworzenia wartości. Rozważania mają charakter koncepcyjny i opierają się na dorobku różnych dyscyplin naukowych.

Słowa kluczowe: koszty zarządzania, koszty transakcyjne, nowa ekonomia instytucjonalna, zarządzanie procesowe.

| Beata Barczak

Zastosowanie podejścia sieciowego w zarządzaniu portfelem projektów*

Streszczenie

Coraz większa złożoność realizowanych projektów i zarządzania wieloma projektami powoduje, że zarządzanie portfelem projektów jest jednym z obszarów, w wypadku których problematyka sieci ma duży potencjał badawczy. Teoria sieci organizacyjnych stwarza duże możliwości zastosowania jej w zakresie zarządzania portfelami projektów.

Celem artykułu jest określenie możliwości zastosowania podejścia sieciowego do analizy portfela projektów oraz wskazanie nowych kierunków badań nad portfelem projektów, wynikających z przyjęcia perspektywy sieciowej.

W artykule przedstawiono koncepcję sieci organizacyjnej w kontekście zarządzania portfelem projektów, interpretację pojęć związanych z zarządzaniem portfelem projektów oraz sieciowe ujęcie portfela projektów. Zastosowanie teorii sieci w badaniach nad portfelem projektów, przede wszystkim wykorzystanie metody analizy sieciowej (*social network analysis* – SNA), pozwoliło na opisanie cech sieci projektów.

Słowa kluczowe: portfel projektów, analiza sieciowa, sieć projektów, sieć organizacyjna.

Klasyfikacja JEL: L20.

Beata Barczak, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Procesu Zarządzania, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: barczakb@uek.krakow.pl

* Artykuł jest wynikiem realizacji tematu badawczego sfinansowanego ze środków Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

1. Wprowadzenie

W złożonych warunkach funkcjonowania współczesnych organizacji coraz częściej zachodzi potrzeba realizowania jednocześnie wielu projektów. Stwarza to liczne problemy i wymaga innego podejścia niż wykonywanie jednego projektu. W obszarze zarządzania wieloma projektami dużym potencjałem badawczym wyróżnia się problematyka sieci organizacyjnych. Można zauważyć w tym zakresie pewną lukę – niedostateczną liczbę badań i analiz dotyczących możliwości, jakie oferuje przyjęcie perspektywy sieciowej w badaniach nad projektami. Zarówno w teorii, jak i praktyce zwraca się uwagę na relacje pomiędzy projektami, wciąż jednak przeprowadza się niewiele pogłębionych analiz w tym zakresie.

Celem artykułu jest określenie możliwości zastosowania podejścia sieciowego do opisu i analizy portfela projektów, a także wskazanie nowych kierunków badań nad portfelem projektów, wynikających z przyjęcia perspektywy sieciowej. Rozważania oparto na krytycznej analizie literatury przedmiotu. Przyjęto następujące założenia ogólne:

- przedmiotem analizy jest portfel projektów w przedsiębiorstwach i organizacjach nierynkowych traktowany jako sieć,
- zastosowanie podejścia sieciowego w zarządzaniu portfelem projektów wiąże się z traktowaniem portfela jako sieci i wykorzystaniem do jego analizy metod sieciowych,
- szczególną przesłankę do wykorzystania podejścia sieciowego w analizie portfela projektów stanowi coraz większa złożoność realizowanych projektów i zarządzania wieloma projektami.

W artykule przedstawiono koncepcję sieci organizacyjnej i jej odniesienie do zarządzania portfelem projektów, interpretację pojęć związanych z zarządzaniem portfelem projektów, sieciowe ujęcie portfela projektów. Zastosowanie teorii sieci w badaniach nad portfelem projektów, przede wszystkim wykorzystanie metody analizy sieciowej (*social network analysis* – SNA), pozwoliło na zidentyfikowanie i scharakteryzowanie sieci projektów.

2. Koncepcja sieci organizacyjnej w kontekście zarządzania projektami

Zmiany w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw, wynikające m.in. z globalizacji, rozwoju technologii i rosnących oczekiwań klientów, a także zmiany wewnętrzne, uwarunkowane poszukiwaniem nowych źródeł wzrostu, dążeniem do poprawy efektywności oraz implementacją nowatorskich modeli biznesowych, wiążą się z ciągłymi przekształceniami w zakresie praktyki i teorii zarządzania.

Jednym z nowych obszarów badawczych jest kategoria sieci organizacyjnych, opisywana przez badaczy jako organizacja sieciowa, struktura sieciowa, współdziałanie sieciowe, podejście sieciowe lub wręcz jako nowy paradygmat zarządzania (Czakon 2012). Podstawową oczekiwaną korzyścią związaną z funkcjonowaniem sieci jest synergia, która ma swoje źródło zarówno we współpracy, jak i kooperacji. Sieci stały się sposobem opisywania nowej rzeczywistości, w której zaszły kompleksowe zmiany społeczne, ekonomiczne i technologiczne, a także w zakresie przedstawiania zjawisk i obiektów oraz związków między nimi. Duży wpływ na rozwój koncepcji sieci organizacyjnej miał niewątpliwie rozwój gospodarki globalnej, wywołujący z kolei zmiany w komunikacji, konkurencji i współpracy pomiędzy różnego rodzaju instytucjami, podmiotami rynkowymi czy osobami. We współczesnym świecie poszczególne obiekty społeczne są od siebie wzajemnie zależne, tworząc rozległą, skomplikowaną i dynamiczną strukturę o charakterze sieciowym.

Sieć jest pojęciem używanym w wielu dziedzinach, zarówno w języku potocznym, jak i naukowym, i określającym fizyczną lub abstrakcyjną strukturę. W naukach o organizacji i zarządzaniu pojęcie to wyznacza kontekst dla dotychczasowych perspektyw poznawczych i przyczynia się do rozwoju powstałej na gruncie socjologii metodyki ilościowej parametryzacji (Czakon 2012, s. 21).

W literaturze przedmiotu występuje duże zróżnicowanie terminologiczne związane z sieciami, wynikające zapewne z tego, że ta formuła działania jest przedmiotem rozważań nie tylko w naukach o zarządzaniu, ale także w ekonomii, socjologii, politologii, informatyce i wielu innych dyscyplinach naukowych. W każdej z wymienionych dziedzin zwraca się uwagę na inne aspekty sieci, co wynika z przedmiotu prowadzonych badań. Zdaniem wielu autorów niejednorodność w postrzeganiu i wyjaśnianiu tej problematyki jest związana z tym, że dociekania ontologiczne, epistemologiczne i metodologiczne dotyczące sieci znajdują się dopiero w fazie rozwoju (*Sieci...* 2012, s. 12).

Istnieje bardzo wiele różnych definicji struktur sieciowych, w których akcentuje się różne formy relacji zachodzących między uczestnikami sieci, zwraca uwagę na sposób ich powiązania oraz poziom autonomii. Sieć organizacyjna może być rozpatrywana w ujęciu wewnętrznym (jako relacje między częściami organizacji i jej uczestnikami) i zewnętrznym (jako sieć międzyorganizacyjna) (Barczak 2016, s. 60–61). Jest zatem układem powiązań o charakterze zewnętrznym i (lub) wewnętrznym pomiędzy elementami składowymi sieci, czyli jednostkami organizacyjnymi (np. działami, wydziałami) i (lub) niezależnymi podmiotami (np. przedsiębiorstwami, organizacjami publicznymi). W praktyce oznacza to powiązanie elementów rozmaitych organizacji i instytucji w różnorodne kombinacje sieciowe (zależnie od potrzeb), których liczba i charakter zależą od liczby i rodzaju relacji zachodzących między elementami składowymi sieci.

Zagadnienia dotyczące sieci organizacyjnych stają się obecnie obszarem wiedzy, który wymaga uzupełnienia o szczegółowe badania. Dokonując przeglądu literatury przedmiotu, można stwierdzić, że coraz więcej publikuje się na temat sieci organizacyjnych oraz ich poszczególnych form, podejścia sieciowego, a także wybranych aspektów współpracy międzyorganizacyjnej w sieciach (Kordel 2010, Łobejko 2010, Czakon 2012, *Sieci...* 2012, Sroka 2012, Knop 2013, Stańczyk-Hugiet 2013, Barczak 2016). Nie oznacza to jednak braku luk badawczych – jednym z obszarów, w których problematyka dotycząca sieci nadal ma potencjał badawczy, jest zarządzanie projektami. Należy zauważyć, że przeprowadzono niewiele kompleksowych badań na poziomie intraorganizacyjnym, czyli dotyczących sieci projektów realizowanych w ramach organizacji. Literatura przedmiotu obejmuje prace, w których poruszane są kwestie zależności pomiędzy projektami – zagadnienia te są prezentowane np. w tych opracowaniach, które dotyczą programów i portfeli projektów (Manning 2005) – nie przeprowadzono jednak pogłębionych analiz dotyczących możliwości, jakie daje przyjęcie perspektywy sieciowej w badaniach nad projektami. Przyjęcie takiej perspektywy pozwala wyodrębnić dwa nowe interesujące obszary badań: dotyczące zastosowania teorii organizacji tymczasowych i koncepcji sieci międzyorganizacyjnych (Kozarkiewicz 2015).

Należy również zauważyć, że ujmowanie pojęcia sieci w kontekście zarządzania projektami jest uzasadnione, gdyż początki rozwoju zarządzania projektami jako obszaru nauk o zarządzaniu wiążą się z wykorzystaniem metod badań operacyjnych: programowania sieciowego i optymalizacji przebiegu projektu opartej na poszukiwaniu najdłuższej drogi w sieci, jak to ma miejsce w wypadku klasycznej metody *critical path method* (CPM). Podobne podejście można zastosować w zarządzaniu portfelami projektów. Optymalizacja przebiegu realizacji wielu projektów może opierać się na wykorzystaniu sieciowych metod optymalizacyjnych – wówczas węzły odpowiadają poszczególnym składowym portfela (Mantel i in. 2008). Wykorzystanie koncepcji sieci międzyorganizacyjnych w zarządzaniu portfelami projektów pozwala przede wszystkim na uzyskanie innej perspektywy definiowania i badania relacji pomiędzy projektami.

3. Zarządzanie portfelem projektów

Pomimo braku pogłębionych analiz dotyczących możliwości, jakie daje przyjęcie perspektywy sieciowej w badaniach nad projektami, można zauważyć zwiększone zainteresowanie problematyką zarządzania portfelem projektów zarówno wśród teoretyków, jak też praktyków (Jonas 2010; Teller, Kock i Gemünden 2014). Koncepcja zarządzania portfelem została opracowana przez H.J. Markowitz (1959) i odnosiła się do inwestycji kapitałowych. Koncepcja ta ewoluowała

jednak, znajdując zastosowanie w obszarze rozwoju nowych produktów (Relich 2016) oraz zarządzaniu projektami. Z uwagi na podjęty temat warto podkreślić, że zastosowanie teorii portfelowej w zakresie zarządzania projektami dotyczy przede wszystkim kwestii alokowania i bilansowania zasobów (Chapman i Ward 2004) z uwzględnieniem powiązań między projektami w ramach portfela (Kopmann i in. 2017; Abdi, Taghipour i Khamooshi 2018).

W literaturze przedmiotu przedstawia się wiele odmiennych ujęć problematyki zarządzania wieloma projektami. Do opisu tego zjawiska używa się wielu pojęć, takich jak:

- zarządzanie portfelem projektów (*project portfolio management*) (Blichfeldt i Eskerod 2008),
- korporacyjne (organizacyjne) zarządzanie projektami (*enterprise project management, organizational project management*) (Bauhaus 2001),
- strategiczne zarządzanie projektami (*strategic project management*) (*Strategiczne...* 2009),
- systemowe podejście w zarządzaniu projektami (*systems approach to project management*) (Kopczyński 2014),
- zarządzanie wieloma projektami (*multi-project management*) (Sońta-Drażkowska 2012),
- organizacja zorientowana projektowo (*project-oriented organization, project-driven organization*) (Knutson 2001).

Mimo różnic w nazewnictwie w zdecydowanej większości przypadków wyróżnia się taki sam zestaw istotnych elementów zarządzania wieloma projektami: podejście systemowe do projektów oraz organizacji, postrzeganie projektów jako środków wdrożenia strategii i osiągania celów strategicznych, konieczność koordynacji wielu przedsięwzięć biznesowych realizowanych jednocześnie (Brzozowski 2014, s. 12).

W prezentowanym artykule przedmiotem rozważań jest portfel projektów. Pojęcie to jest używane w standardach zarządzania projektami od wielu lat. Brak dojrzałości projektowej w wielu przedsiębiorstwach i brak umiejętności lub chęci dokonania holistycznego spojrzenia na organizację sprawiły jednak, że portfel projektów nie był w organizacjach często wykorzystywany. W artykule przyjęto, za PMI (*The Standard...* 2017), że portfel projektów to zbiór projektów lub programów oraz innych inicjatyw utworzony po to, aby ułatwić efektywne zarządzanie nimi i osiągnięcie celów strategicznych. Projekty w portfelu są w określony sposób powiązane, najczęściej instytucjonalnie, finansowo, czasowo lub obiektowo, bądź nie mają z sobą nic wspólnego poza tym, że do ich realizacji wykorzystuje się tę samą pulę ograniczonych zasobów i przeprowadzenie ich ma umożliwić osiągnięcie celów strategicznych instytucji. W skład portfela projektów wchodzi wszystkie projekty realizowane w danym czasie, projekty czasowo

wstrzymane, opóźnione oraz nowo proponowane. Właścicielem portfela projektów organizacji jest jej naczelne kierownictwo, i to ono odpowiada za określenie kryteriów i warunków doboru projektów do portfela. Zarządzający organizacją są także odpowiedzialni za sprecyzowanie i zakomunikowanie celów oraz oczekiwanych rezultatów dotyczących portfela projektów.

Zarządzanie portfelem projektów jest to dynamiczny proces ciągłej selekcji projektów realizowanych w organizacji. Polega ono na systematycznym wybieraniu zbioru projektów i optymalnym zarządzaniu nimi, aby określać, wybierać, finansować, monitorować i realizować odpowiedni zestaw projektów potrzebnych do osiągnięcia celów organizacji (Kerzner 2005, s. 297). Zgodnie z definicją M. Thiry'ego (2006) zarządzanie portfelem projektów to proces analizy i alokacji zasobów przeznaczonych na realizację projektów i programów, tak aby osiągać cele organizacji i maksymalizować wartość dla interesariuszy. M. Martinsuo i P. Lehtonen (2007 s. 56) opisują z kolei zarządzanie portfelem projektów jako dynamiczny proces decyzyjny, podczas którego zbiór aktywnych projektów (lub programów) jest nieustająco weryfikowany i aktualizowany. Wyznacza się kombinację projektów, które należy skierować do realizacji, a także określa poziom finansowania każdego przedsięwzięcia w ramach portfela. W zarządzaniu portfelem projektów powinno się uwzględniać złożoność zagadnień związanych z planowaniem, organizowaniem, koordynowaniem i kontrolowaniem wielu projektów jednocześnie (Kozarkiewicz 2012, s. 29). Proces ten odzwierciedla strategię inwestycyjną ukierunkowaną na kreowanie oczekiwanej wartości, alokowanie dostępnych zasobów oraz balansowanie. Zwraca się również uwagę na wymiar strategiczny – zgodność strategii i celów dotyczących portfela projektów z założeniami strategicznymi organizacji oraz równowagę w zakresie podejmowanego ryzyka i osiągniętych korzyści. Specyfika zarządzania portfelem projektów wynika z przebiegu jego cyklu życia (Jonas 2010; Beringer, Jonas i Kock 2013). Celem zarządzania portfelem projektów jest realizowanie przyjętych założeń strategicznych oraz maksymalizowanie wartości wykreowanej w ramach portfela (Cooper, Edgett i Kleinschmidt 2002; Kendall i Rollins 2003).

Wdrożenie zarządzania portfelem projektów w organizacji realizującej wiele przedsięwzięć należy bez wątpienia uznać za działanie zmierzające do doskonalenia organizacji. Holistyczne spojrzenie na organizację pozwala na zwiększanie skuteczności działań. Uwaga nie skupia się wówczas na maksymalizowaniu korzyści płynących z realizacji poszczególnych projektów, ale najważniejszy jest jak najlepszy wynik uzyskiwany w odniesieniu do portfela projektów, a w konsekwencji całej organizacji.

4. Ogólne założenia podejścia sieciowego w zarządzaniu portfelem projektów

Przedmiotem rozważań w prezentowanym artykule jest zastosowanie podejścia sieciowego w zarządzaniu portfelami projektów. W związku z tym wykorzystano koncepcję sieci organizacyjnej do opisu i analizy portfela projektów. Z tej perspektywy należy rozumieć sieć jako wewnętrzną budowę organizacji (organizacji jako dynamicznej struktury o charakterze sieciowym), w której najważniejszą rolę odgrywają relacje między pracownikami (mające wpływ m.in. na tworzenie, przepływ i wykorzystywanie wiedzy) oraz zależności pomiędzy jednostkami organizacyjnymi jako elementami struktury organizacyjnej (sieci) (Barczak 2016). Zastosowanie koncepcji sieci organizacyjnych umożliwia wypracowanie innego sposobu definiowania i badania zależności pomiędzy projektami. Na podstawie definicji sieci organizacyjnych proponowanych w literaturze przedmiotu (Miles i Snow 1992; Bratnicki 1993; Kay 1996; Dwojacki i Nogalski 1998; Sydow 1999; Prahalad i Ramaswamy 2000; Dworzecki i Żłobińska 2002; Hatch 2002; Delparte-Vermeiren, Vervest i van Heck 2004; Łobos 2005; *Sieci...* 2012) można stwierdzić, że portfel projektów to:

- układ dwóch lub większej liczby powiązanych projektów (Thorelli 1986),
- grupa projektów połączonych kontraktem relacyjnym (Ebers 1999),
- forma koordynacji, nadzoru, wymiany ekonomicznej oraz innych zależności pomiędzy aktorami sieci, przy czym w tym wypadku są to aktorzy zbiorowi – poszczególne projekty (Czakon 2012, s. 15).

Przyjmując taką perspektywę badawczą, można mówić o sieci projektów definiowanej jako grupa projektów realizowanych razem ze względu na to, że łączy je wykorzystanie określonej technologii, ci sami klienci, dostawcy, partnerzy lub regiony geograficzne. Głównym celem tworzenia sieci projektów jest uzyskanie możliwości wykorzystania synergii lub rozwiązywania problemów wynikających z ich wspólnej realizacji. Zarządzanie siecią projektów umożliwia przededefiniowanie celów danych projektów lub ich zakresu, wprowadzenie zmiany w dystrybucji zasobów, a także przeprowadzenie renegocjacji z dostawcami lub odbiorcami, którym oferuje się większy zakres współpracy.

Uwzględnienie w badaniach nowego ujęcia problematyki portfeli projektów – jako sieci projektów – daje nowe możliwości jej opisu i wyjaśnienia (Kozarkiewicz 2012, 2015):

- w badaniach nad portfelami projektów pojawia się inny rodzaj opisu, istotna jest identyfikacja składowych sieci, czyli węzłów i relacji: projekt w portfelu jest węzłem rozpatrywanym w kontekście sieci relacji; w wypadku portfela projektów nie chodzi o wpływ interesariuszy ani poprzednich doświadczeń, ale o środowisko kreowane w wyniku przeprowadzania innych projektów, które wywiera wpływ na efektywność i skuteczność realizacji danego projektu;

– zachęca do skoncentrowania się na nowych problemach badawczych, ponieważ o ile w dotychczas przeprowadzonych badaniach skupiono się na strategicznym dostosowaniu oraz planowaniu przebiegu wielu projektów, o tyle w ujęciu sieciowym badania dotyczą przede wszystkim powiązań, ich form i znaczenia;

– w badaniach nad wieloma projektami wykorzystuje się pojęcia i koncepcje stosowane dotychczas w badaniach nad sieciami przedsiębiorstw: mono- i policentryczność struktur sieciowych, osadzenie relacyjne projektu, zaraźliwość, stabilność, apropriację wartości; wśród nowych tematów badań opartych na ujęciu sieciowym szczególnie interesujące mogą się okazać te dotyczące konkurowania i kooperacji występujących podczas realizacji projektów danego portfela – konkuruje się o zasoby, co w konsekwencji może oznaczać konieczność przeprowadzenia analizy przewagi konkurencyjnej projektów, wynikającej również z pozycji w sieci powiązań, struktury i rodzaju relacji;

– może przyczynić się do poszukiwania nowych tematów i ujęć badawczych w szczegółowych obszarach tej problematyki, dotyczących np. koordynacji, kreowania wartości oraz wiedzy i uczenia się w organizacjach;

– koordynowanie wielu projektów nie polega wyłącznie na ustalaniu kolejności ich realizacji, jest istotnym elementem tworzenia zasobów relacyjnych organizacji, może być więc kompetencją wyróżniającą oraz źródłem przewagi konkurencyjnej.

5. Sieciowe ujęcie portfela projektów

Ujmowanie projektów jako sieci kieruje uwagę badaczy na istotny aspekt zarządzania portfelem projektów – relacje i zależności między poszczególnymi projektami wchodzącymi w skład portfela. W analizie portfela projektów powinno uwzględnić się złożoność tych relacji. Jako narzędzie pomocnicze do analizy portfela projektów można wykorzystać analizę sieci społecznych, która jest szczególnie przydatna w badaniu różnego rodzaju relacji sieciowych oraz ocenianiu pozycji podmiotów w sieci.

Analiza sieci społecznych jest to nowoczesne i zyskujące popularność narzędzie pozwalające badać skomplikowane, wieloelementowe i wielopoziomowe, struktury relacji pomiędzy różnego rodzaju podmiotami społecznymi (Scott 2017). W analizie sieciowej wykorzystuje się metody SNA (*social network analysis*), czyli analizy sieci społecznych. Jest to obecnie dynamicznie rozwijająca się dyscyplina, w której stosuje się teorię grafów do badań zjawisk społecznych. Analiza sieci społecznych jest narzędziem używanym w wielu dyscyplinach (m.in. w matematyce, socjologii, antropologii, statystyce). Do najważniejszych twórców i popularyzatorów SNA należą następujący badacze i eksperci: S. Wasserman, S. Borgatti,

P. Bonacich, B. Wellman, L.C. Freeman, V.E. Krebs, M. Granovetter, D. Knoke i R. Cross.

Metodę analizy sieci od konwencjonalnych narzędzi badań społecznych odróżnia to, że zwraca się w niej uwagę przede wszystkim na tzw. dane relacyjne, a nie atrybuty. W wypadku badania sieci organizacyjnych najistotniejsze są relacje między poszczególnymi podmiotami, a nie ich formalne usytuowanie w strukturze sieci. To właśnie relacje (współpraca czy komunikacja w kwestiach merytorycznych) określają faktyczną rolę danego podmiotu w sieci.

Dzięki wykorzystaniu danych o relacjach analiza sieciowa pozwala na badanie struktury powiązań pomiędzy jednostkami, a także zależności struktury od atrybutów jednostek i wpływu na procesy, które zachodzą w wyniku relacji (transakcje, przepływ informacji, kooperację). Metody te wykorzystywane są nie tylko w socjologii, ale też w wielu innych dziedzinach (Batorski 2008). W badaniach organizacyjnych analiza struktury komunikacji w organizacji może np. pozwolić na określenie nieformalnych relacji, znaczenia poszczególnych jednostek dla przepływów informacji i wiedzy, a także wskazać nieformalnych liderów (Kilduff i Tsai 2003).

W analizie sieciowej istotnych jest kilka formalnych właściwości relacji, ponieważ wpływają one na to, jakie metody analizy można zastosować. Badając relacje sieciowe, należy brać pod uwagę (Batorski 2008):

- rodzaj relacji (to, o jaką relację chodzi, czego ona dotyczy oraz w jaki sposób można ustalić, czy pomiędzy dwoma jednostkami istnieje taka relacja),
- kierunek relacji (relacje mogą być skierowane lub nieskierowane, czyli symetryczne – w wypadku relacji skierowanych dokładnie określone jest, kto jest ich inicjatorem, a kto odbiorcą).

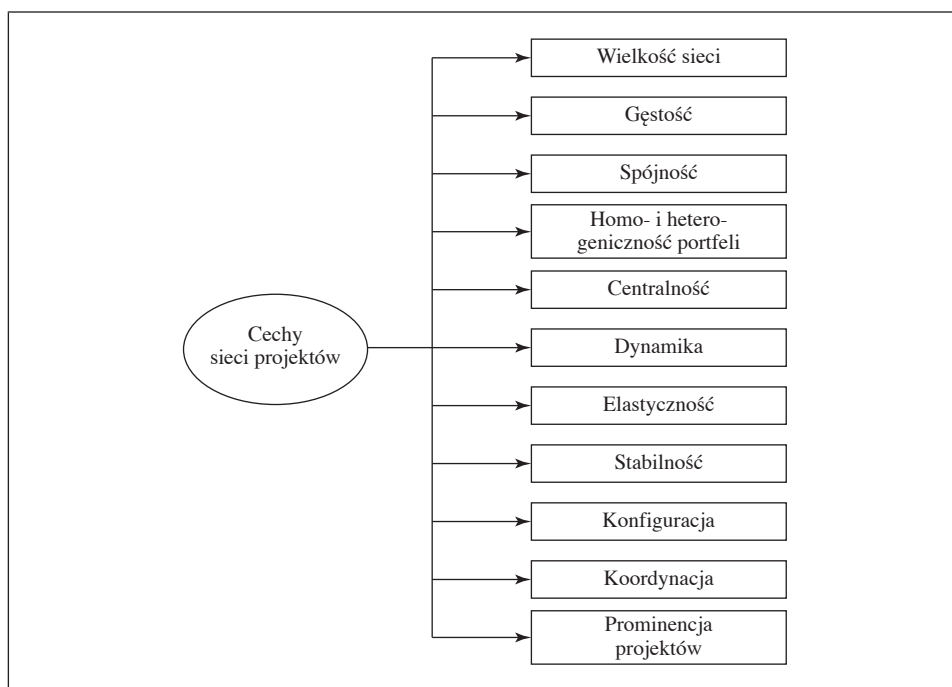
Ważne są też topologiczne i metryczne własności relacji. Należy przede wszystkim wziąć pod uwagę:

- relacje o charakterze zero-jedynkowym (w wypadku których połączenie istnieje lub nie istnieje),
- siłę połączenia (np. częstotliwość odwiedzin, komunikacji, długość znajomości, wartość transakcji itp.).
- znak relacji (np. to, czy jest pozytywna, czy negatywna).

Istotność badania relacji występujących w wypadku portfela projektów wynika z tego, że mogą one mieć wpływ na (Kozarkiewicz 2012, s. 52 i nast.):

- wartość oraz efektywność realizacji projektów, przede wszystkim w sytuacjach współtworzenia i synergii określonych wartości,
- wykonalność, gdy realizacja jednego projektu zależy od efektywności realizacji innego,
- koszt, np. w sytuacji, gdy występuje efekt skali, możliwe jest negocjowanie ceny zamówionej większej partii materiałów,

- termin realizacji, np. gdy występują zależności czasowe, można utworzyć zespoły wielozadaniowe,
- jakość, przede wszystkim w sytuacji, gdy jej osiągnięcie zależne jest od produktów będących efektem realizacji innych projektów, zdobytej wiedzy oraz umiejętności,
- łączne ryzyko, które może zarówno wzrastać, w wypadku projektów wiążących się z podobnym poziomem ryzyka, jak i ulegać obniżeniu, na skutek różnorodności oraz odmiennych reakcji na podobne zmiany zachodzące w otoczeniu w wypadku poszczególnych projektów.



Rys. 1. Cechy sieci projektów

Źródło: opracowanie własne.

Interpretując portfel projektów w perspektywie sieciowej, można go zdefiniować jako sieć organizacji tymczasowych (zob. Kozarkiewicz 2012, 2015; Trocki 2014). Węzły tej sieci odpowiadają poszczególnym projektom, łuki sieci są natomiast odwzorowaniem relacji zachodzących pomiędzy poszczególnymi projektami. Węzły sieci nie są postrzegane jako wyizolowane organizacje tymczasowe, lecz jako organizacje, których funkcjonowanie jest uzależnione od kontekstu międzyorganizacyjnego: realizacja projektów służy osiągnięciu wybranych celów,

ale wymaga także konkurowania o zasoby, a sukces w tym zakresie jest wynikiem kooperacji oraz zajmowanej pozycji w sieci. Łuki sieci obrazują różnorodne relacje (Kozarkiewicz 2015, s. 87):

- czasowe, określane przez wymagane następstwa realizacji projektów oraz warunkujące przebieg realizacji projektów będących poszczególnymi składowymi sieci,

- zasobowe, związane z alokacją zasobów materialnych (rzeczowych, finansowych) i niematerialnych (wiedzy, informacji),

- wymiany zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych,

- interpersonalne, związane z wybranymi interesariuszami, takimi jak sponsor, partner konsorcjalny lub klient,

- międzyinstytucjonalne, dotyczące przedsiębiorstw lub organizacji publicznych zaangażowanych w realizację wspólnych projektów.

Analiza wymienionych relacji międzyorganizacyjnych, czyli łuków sieci, może obejmować takie elementy jak badanie wzajemności relacji, szczególnie istotne w wypadku analizowania relacji wymiany, celu nawiązania relacji (może nim być np. podział korzyści, przepływ informacji, podział ryzyka), a także postrzegania i świadomego kształtowania relacji przez zarządzających.

Przyjęcie omawianej perspektywy badawczej pozwala na wyznaczenie cech istotnych w kontekście sieci projektów (Czakon 2012, Kozarkiewicz 2015, Barczak 2016). Podstawę do ich określenia stanowi przyjęta interpretacja sieci projektów (sieciovie ujęcie portfela projektów) oraz wykorzystywane podejście, czyli analiza sieciowa¹. Propozycję cech opisujących sieć projektów przedstawiono na rys. 1, a ich opis w tabeli 1.

Tabela. 1. Cechy istotne w wypadku sieci projektów

Cechy sieci projektów	Opis
Wielkość	Na wielkość sieci projektów, czyli licznosc węzłów, wpływa wielkość organizacji i jej potencjał oraz rodzaj prowadzonej działalności (to, czy jest nastawiona na realizację projektów, czy nie), decydujący o liczbie realizowanych projektów. Liczebność węzłów wynika z potencjału organizacji, zasobów i kompetencji, jest uwarunkowana finansowo (np. budżetem kapitałowym), ale wynika także z umiejętności pozyskiwania klientów zewnętrznych, pozyskiwania zasobów (outsourcingu), relacji z podwykonawcami i innymi interesariuszami (np. sponsorem) (Czakon 2012, Kozarkiewicz 2015, Barczak 2016)

¹ Większość z opisywanych cech sieci projektów (np. gęstość, centralność, spójność, dynamika) jest definiowana i mierzona w ramach analizy sieciowej. W tym wypadku podejście sieciowe i charakterystyczne dla niego parametry są dostosowywane do analizy portfela projektów.

cd. tabeli 1

Cechy sieci projektów	Opis
Gęstość	Gęstość oznacza stosunek liczby relacji do wszystkich potencjalnie możliwych relacji dla tej wielkości sieci. Jest ona uwarunkowana różnorodnością i liczebnością węzłów, jak również percepcją oraz celową selekcją i kształtowaniem relacji pomiędzy projektami (Batorski 2008, Scott 2017)
Spójność	Spójność układu jako całości wyraża suma ocen uzyskanych z przekodowania jakości wszystkich relacji wewnątrz układu. Spójność odnosi się do liczby, różnorodności oraz zagęszczenia relacji między obiektami w sieci. Najmniej spójne układy będą się zbliżały do modelowego obrazu organizacji sieciowych (wirtualnych), układy najbardziej spójne – do układów gospodarczych, takich jak holdingi czy koncerny. Określana jest przez: występowanie lub brak luk komunikacyjnych sprawwiających, że informacja lub wiedza nie zostaje przekazana do poszczególnych węzłów sieci, liczbę połączeń między węzłami, siłę i charakter związków między podmiotami (Batorski 2008, Scott 2017)
Homo- i heterogeniczność portfeli	Homo- i heterogeniczność portfeli oznacza różnorodność węzłów sieci (dywersyfikację projektów) i łuków (relacji), jest zależna od charakteru działalności, przyjmowania różnorodnych zleceń od klientów zewnętrznych, np. w związku z sytuacją finansową lub świadomą potrzebą uczenia się, a także rozwijaniem własnej działalności poprzez realizację projektów wewnętrznych (projektów kosztowych lub inwestycyjnych) (Batorski 2008, Kozarkiewicz 2015)
Struktura	W ramach struktury sieci wyróżnia się charakterystyki szczególne, takie jak prominenca projektów (ważność pozycji) w sieci oraz ich centralność (mono- lub policentryczność sieci). Istotna dla struktury jest pozycja poszczególnych projektów: istnienie w strukturze projektów flagowych (wiodących), projektów mających charakter inwestycji głównych i towarzyszących, projektów realizowanych w ramach ważnych programów lub konsorcjów projektowych. Struktura portfela projektów jest ważna ze względu na alokację zasobów oraz przepływ informacji (Batorski 2008, Scott 2017)
Dynamika	Dynamika sieci określa zmienność sieci projektów, włączanie do portfela nowych projektów, podejmowanie decyzji o zaniechaniu lub wstrzymaniu realizacji wybranych projektów. Dynamika zależy od wielkości prowadzonych projektów i skali zaangażowanych środków, np. realizacja wielu krótkich projektów zwiększa dynamikę portfela projektów (Batorski 2008, Czakon 2012, Kozarkiewicz 2015, Barczak 2016)

cd. tabeli 1

Cechy sieci projektów	Opis
Elastyczność	Elastyczność oznacza: 1) zmienność liczebności układu w określonym przedziale czasu; miarą zmienności jest wariancja lub jej modyfikacja – odchylenie standardowe; 2) częstotliwość przekonfigurowywania układu – jest zmienną uzupełniającą, która pozwala na stwierdzenie, czy duży notowany zakres zmian nie jest np. efektem jednorazowego procesu reorganizacji działalności (Łobos 2005, s. 183); 3) zmienność liczebności relacji sieciowych w przedziale czasu. Elastyczność określana jest zatem przez: zmienność liczebności elementów sieci w przedziale czasu, zakres zmian układu sieciowego, częstotliwość przekonfigurowywania sieci, wyznaczanie granic sieci i ich elastyczność
Stabilność	Stabilność sieci jest związana z dynamiką i planowaniem: sieci określane są jako stabilne, gdy zachodzą w nich inkrementalne i planowane zmiany, zmiany nieplanowane, np. wynikające z sytuacji rynkowej lub nietrwałych relacji z klientami, prowadzą natomiast do niestabilności sieci (Batorski 2008, Scott 2017)
Konfiguracja	Konfiguracja określana jest przez: siłę (charakter) interakcji sieciowych, intensywność relacji między uczestnikami, złożoność interakcji sieciowych, ich trwałość, kierunek relacji, stopień rozproszenia elementów sieci (Czakon 2012, Kozarkiewicz 2015, Barczak 2016)
Koordynacja	Koordynacja jest określana przez: liczbę ośrodków koordynujących, cyrkulację uprawnień w zakresie koordynacji lub jej brak, liczbę, rodzaje i intensywność relacji hierarchicznych, liczbę powiązań generowanych przez centra koordynacyjne, stopień dostosowania w sferze procedur (działania, technologii, infrastruktury), zakres koordynacji nieformalnej (Czakon 2012, Kozarkiewicz 2015, Barczak 2016)

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanych publikacji.

Przedstawiona lista zawiera kluczowe elementy charakteryzujące sieć, nie uwzględniono jednak wszystkich właściwości portfela projektów analizowanego w perspektywie sieciowej. Wśród innych cech można wskazać m.in.:

- adaptacyjność sieci, czyli przystosowywanie się do zmiany warunków zewnętrznych i wewnętrznych,
- skłonność do migracji (przepływu) wartości w sieci.

Do sieci projektów można także odnieść właściwości sieci bezskalowych, takie jak (Barabási 2009):

- losowość i bezskalowość – najczęściej występują tzw. sieci bezskalowe, w których istnieje kilka centrów, czyli węzłów mających ogromną liczbę połączeń,

oraz olbrzymia liczba węzłów, które takich połączeń posiadają jedynie kilka; taki typ budowy topologicznej jest wynikiem dynamicznego powstawania sieci oraz preferencyjnego przyłączania kolejnych węzłów;

- dynamiczny rozrost – stopniowe dołączanie do istniejącej struktury kolejnych węzłów, co powoduje powstawanie topologii zupełnie odmiennej od tej, która kształtuje się podczas modelowania sieci poprzez rozlosowywanie połączeń między zadaną z góry liczbą węzłów;

- preferencyjne przyłączanie – w sieciach tego typu nie wszystkie węzły są takie same: mają one mniej lub bardziej pożądane właściwości, co przekłada się na liczbę połączonych z nimi innych węzłów, skutkiem czego prawdopodobieństwo, że nowy węzeł przyłączy się do takiego, który posiada dużo połączeń, jest większe, niż tego, że przyłączy się do węzła z ich mniejszą liczbą;

- odporność na uszkodzenia – sieci bezskalowe, wykazujące ogromną odporność na przypadkowe uszkodzenia, okazały się niezwykle wrażliwe na ataki skoordynowane; usunięcie kilku kluczowych centrów rozszczepia sieć na grupy izolowanych struktur, zaplanowana eliminacja 5–15% węzłów może natomiast zniszczyć cały układ.

Istotnym elementem koncepcji sieci projektów jest również określenie podstawowych kategorii sieci stanowiących modele sieci organizacyjnych z uwzględnieniem charakteru koordynacji portfela projektów. Kategoryzując sieci projektów, można zastosować różne kryteria, np. liczbę oraz wielkości realizowanych projektów, zaangażowanie partnerów zewnętrznych, zależności pionowe (między dostawcą a odbiorcą produktu projektu), odległości geograficzne pomiędzy realizującymi projekty zespołami itp. Na podstawie prezentowanych w literaturze przedmiotu rodzajów sieci oraz możliwych zależności pomiędzy siecią a portfelem projektów można wskazać następujące modele sieci projektów (Guani, Puranam i Tushman 2012; Stańczyk-Hugiet 2013; Kozarkiewicz 2015): sieci koordynacji, sieci wartości, sieci biznesowe, ekosystemy projektowe, sieci relacji interpersonalnych, sieci instytucjonalne, sieci zintegrowane, realizowane przez jednego sponsora, a także sieci sfederowane, czyli sieci współpracy, tworzone w wyniku dostrzegania wspólnych celów.

6. Podsumowanie

Teoria sieci organizacyjnych stwarza duże możliwości zastosowania jej w zakresie zarządzania portfelami projektów. Portfel projektów może być analizowany z perspektywy sieciowej, jako sieć projektów, mająca wiele cech wynikających zarówno ze sposobu analizowania sieci organizacyjnych, jak i z podejścia sieciowego. Szczególnego znaczenia w tym zakresie nabiera też metoda analizy

sieciowej, która pozwala na badanie struktury powiązań pomiędzy projektami, zależności tej struktury od atrybutów projektów, relacji, jakie zachodzą między projektami, oraz pozycji projektów w ramach sieci (centralności). W wypadku podejścia sieciowego analizy dotyczą przede wszystkim zagadnień powiązań, ich form i znaczenia. W badaniach nad wieloma projektami pojawiają się nowe pojęcia i koncepcje stosowane dotychczas w badaniach nad sieciami przedsiębiorstw: osadzenie relacyjne projektu, przepływ wiedzy w ramach portfela projektów, koordynacja portfela projektów.

Literatura

- Abdi A., Taghipour S., Khamooshi H. (2018), *A Model to Control Environmental Performance of Project Execution Process Based on Greenhouse Gas Emissions Using Earned Value Management*, „International Journal of Project Management”, vol. 36, nr 3, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.12.003>.
- Barabási A.L. (2009), *Scale-free Networks: A Decade and beyond*, „Science”, nr 325, <https://doi.org/10.1126/science.1173299>.
- Barczak B. (2016), *Koncepcja oceny efektywności struktur sieciowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Seria specjalna: Monografie, nr 241, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Batorski D. (2008), *Metody analizy sieci i ich zastosowanie w ewaluacji (w:) Środowisko i warsztat ewaluacji*, red. A. Haber, M. Szałaj, PARP, Warszawa.
- Bauhaus R. (2001), *Organizational Project Management (w:) Project Management for Business Professionals: A Comprehensive Guide*, red. J. Knutson, John Wiley & Sons, New York.
- Beringer C., Jonas D., Kock A. (2013), *Behavior of Internal Stakeholders in Project Portfolio Management and Its Impact on Success*, „International Journal of Project Management”, vol. 31, nr 6, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.006>.
- Blichfeldt B., Eskerod P. (2008), *Project Portfolio Management: There's More to It than what Management Enacts*, „International Journal of Project Management”, vol. 26, nr 4, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.06.004>.
- Bratnicki M. (1993), *Doskonalenie procesu zarządzania w przedsiębiorstwie. Podejście zintegrowane*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Brzozowski M. (2014), *Metody zarządzania portfelem projektów*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 2, nr 11(272).
- Chapman C., Ward S. (2004), *Why Risk Efficiency Is a Key Aspect of Best Practice Projects*, „International Journal of Project Management”, vol. 22, nr 8, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.05.001>.
- Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E. (2002), *New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective (w:) Managing Multiple Projects: Planning, Scheduling, and Allocating Resources for Competitive Advantage*, red. J.S. Pennypacker, L.D. Dye, Marcel Dekker, New York–Basel.
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

- Delporte-Vermeiren D., Vervest P., van Heck E. (2004), *In Search of Margin for Business Networks: The European Patent Office*, „European Management Journal”, vol. 22, nr 2, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.01.013>.
- Dwojcki P., Nogalski B. (1998), *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Dworzecki Z., Złobińska A. (2002), *Regionalne sieci przedsiębiorstw jako globalna szansa dla małych i średnich przedsiębiorstw* (w:) *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Euro Expert Grupa Doradcza, Warszawa.
- Ebers M. (1999), *The Formation of Inter-organizational Networks*, Oxford University Press, Oxford.
- Gulati R., Puranam P., Tushman M. (2012), *Meta-organization Design: Rethinking Design in Inter-organizational and Community Context*, „Strategic Management Journal”, vol. 33, nr 6, <https://doi.org/10.1002/smj.1975>.
- Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jonas D. (2010), *Empowering Project Portfolio Managers: How Management Involvement Impacts Project Portfolio Management Performance*, „International Journal of Project Management”, vol. 28, nr 8, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.07.002>.
- Kay J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Kendall G.J., Rollins S.C. (2003), *Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying RDI at Wrap Speed*, J. Ross Publishing, Boca Raton, Florida.
- Kerzner H. (2005), *Advanced Project Management. Edycja polska*, Onepress, Gliwice.
- Kilduff M., Tsai W. (2003), *Social Networks and Organizations*, Sage, London.
- Knop L. (2013), *Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie, modele*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Knutson J. (2001), *Transition: The Project-driven Organization* (w:) *Project Management for Business Professionals: A Comprehensive Guide*, red. J. Knutson, John Wiley & Sons, New York.
- Kopczyński T. (2014), *Myślenie systemowe i sieciowe w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Kopmann J., Kock A., Killen C.P., Gemünden H.G. (2017), *The Role of Project Portfolio Management in Fostering Both Deliberate and Emergent Strategy*, „International Journal of Project Management”, vol. 35, nr 4, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.011>.
- Kordel P. (2010), *Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Kozarkiewicz A. (2012), *Zarządzanie portfelami projektów. Wdrażanie i monitorowanie strategii organizacji za pomocą projektów*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Kozarkiewicz A. (2015), *Sieci organizacji tymczasowych – nowa perspektywa badawcza w zarządzaniu portfelami projektów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 224.
- Łobjko S. (2010), *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Łobos K. (2005), *Organizacja sieciowa* (w:) *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Manning S. (2005), *Managing Project Networks as Dynamic Organizational Forms: Learning from the TV Movie Industry*, „International Journal of Project Management”, vol. 23, nr 5, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.03.006>.
- Mantel S.J., Meredith J.R., Shafer S.M., Sutton M.M. (2008), *Project Management in Practice*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Markowitz H.M. (1959), *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments*, John Wiley & Sons, New York.
- Martinsuo M., Lehtonen P. (2007), *Role of Single-project Management in Achieving Portfolio Management Efficiency*, „International Journal of Project Management”, vol. 25, nr 1, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.002>.
- Miles R.E., Snow C.C. (1992), *Causes of Failure in Network Organizations*, „California Management Review”, vol. 34, nr 4, <https://doi.org/10.2307/41166703>.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2000), *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review”, vol. 78, nr 1.
- Relich M. (2016), *A Knowledge-based System for New Product Portfolio Selection (w:) New Frontiers in Information and Production Systems Modelling and Analysis: Incentive Mechanisms, Competence Management, Knowledge-based Production*, red. P. Różewski, D. Novikov, N. Bakhtadze, O. Zaikin, Intelligent Systems Reference Library, vol. 98, Springer, Switzerland.
- Scott J. (2017), *Social Network Analysis*, Sage, Los Angeles–Melbourne.
- Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania* (2012), red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa.
- Sońta-Drażczkowska E. (2012), *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa.
- Sroka W. (2012), *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa.
- The Standard for Portfolio Management: Fourth Edition* (2017), Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania.
- Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Strategiczne zarządzanie projektami* (2009), red. M. Trocki, E. Sońta-Drażczkowska, Bizzarre, Warszawa.
- Sydow J. (1999), *Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken – Eine betriebswirtschaftliche Analyse (w:) Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung*, red. B. Frick, N. Kluge, W. Streeck, Campus Verlag, Frankfurt–New York.
- Teller J. (2013), *Portfolio Risk Management and Its Contribution to Project Portfolio Success: An Investigation of Organization, Process and Culture*, „Project Management Journal”, vol. 44, nr 2, <https://doi.org/10.1002/pmj.21327>.
- Teller J., Kock A., Gemünden H.G. (2014), *Risk Management in Project Portfolios Is More than Managing Project Risks: A Contingency Perspective on Risk Management*, „Project Management Journal”, vol. 45, nr 4, <https://doi.org/10.1002/pmj.21431>.
- Thiry M. (2006), *Managing Portfolios of Projects (w:) The Gower Handbook of Project Management*, red. P. Morris, J. Pinto, Gower Publishing, Aldershot.
- Thorelli H.B. (1986), *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal”, vol. 7, nr 1, <https://doi.org/10.1002/smj.4250070105>.
- Trocki M. (2014), *Organizacja zewnętrznej realizacji projektów (w:) Granice strukturalnej złożoności organizacji*, red. A. Sopińska, S. Gregorczyk, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.

The Network Approach in Portfolio Management

(Abstract)

The increased complexity of projects and the high complexity of managing numerous projects make project portfolio management an area in which network issues still offer inspiring research potential. The theory of organisational networks creates wide possibilities in project portfolio management.

The article discusses the application of a network approach in the analysis of project portfolios and indicates new directions in research on project portfolios resulting from the adoption of the network perspective.

The article presents three main issues: the concept of the organisational network and its reference to project portfolio management, an interpretation of concepts related to project portfolio management and the network approach to project portfolios. The application of network theory to research on project portfolios, in particular the use of the network analysis method (SNA, or Social Network Analysis), makes it possible to formulate and describe the characteristics of project networks.

Keywords: project portfolio, network analysis, project network, organisational network.

| *Krystyna Przybylska*

Alternatywne cele przedsiębiorstwa w teorii menedżerskiej i behawioralnej

Streszczenie

Określenie celu działalności przedsiębiorstwa jest jedną ze spornych kwestii we współczesnej teorii przedsiębiorstwa. O ile cel taki został jasno sformułowany w teorii neoklasycznej (maksymalizacja zysku), o tyle we współczesnych koncepcjach trudno znaleźć konsensus w tym zakresie. Krytyczne spojrzenie na neoklasyczny model przedsiębiorstwa stało się podstawą do sformułowania alternatywnych teorii przedsiębiorstwa, takich jak teorie menedżerskie i teoria behawioralna. W teoriach tych można wyodrębnić dwojaki postrzeganie celów jego funkcjonowania, a mianowicie: teorie zakładające istnienie jednego głównego celu, ale innego niż maksymalizacja zysku (teorie menedżerskie), oraz teorie zakładające, że firmy realizują wiązkę celów (teoria behawioralna).

W artykule zaprezentowano główne założenia i idee menedżerskiej i behawioralnej teorii przedsiębiorstwa. Prezentacja ta stanowi podstawę określenia celów działalności firm, które warunkują podejmowanie decyzji ekonomicznych.

Słowa kluczowe: cele przedsiębiorstwa, menedżerska teoria przedsiębiorstwa, behawioralna teoria przedsiębiorstwa, modele przedsiębiorstwa.

Klasyfikacja JEL: D20, D21.

1. Wprowadzenie

Mimo dynamicznego rozwoju teorii przedsiębiorstwa relatywnie mało miejsca poświęca się określaniu celów działalności tego podmiotu gospodarczego. Szeroko cel ten można zdefiniować jako antycypowany i pożądaný stan, który podmiot gospodarczy zamierza osiągnąć. Stanowi on wskazówkę i nadaje kierunek działalności firmy, jest także źródłem motywacji jej właścicieli, menedżerów i pracowników, a także umożliwia ocenę i kontrolę funkcjonowania przedsiębiorstwa. Określenie celu przedsiębiorstwa to jedna z bardziej spornych kwestii we współczesnej teorii przedsiębiorstwa. O ile cel taki został jasno sformułowany w teorii neoklasycznej (maksymalizacja zysku), o tyle we współczesnych koncepcjach przedsiębiorstwa trudno znaleźć konsensus w tym zakresie.

Krytyczne spojrzenie na neoklasyczny model przedsiębiorstwa stało się podstawą do sformułowania alternatywnych teorii przedsiębiorstwa, takich jak teorie menedżerskie (jeden główny cel, ale inny niż maksymalizacja zysku) oraz teoria behawioralna (wiązka celów) (Gruszecki 2002, s. 174). W artykule określono oraz oceniono główne cele przedsiębiorstwa z wykorzystaniem studiów literatury przedmiotu, a przede wszystkim źródłowych publikacji głównych przedstawicieli tych koncepcji.

2. Cele przedsiębiorstwa w teorii menedżerskiej

2.1. Uwagi wstępne

Utrzymujący się w gospodarce wzrost wielkości i znaczenia dużych firm, szczególnie spółek akcyjnych, skłonił badaczy do poszukiwania nowych teorii przedsiębiorstwa. Pojawienie się korporacji, będących własnością dużej liczby indywidualnych i instytucjonalnych akcjonariuszy, spowodowało oddzielenie własności od kontroli, co nie miało miejsca w małych firmach, w których funkcje te skoncentrowane są z reguły w rękach tej samej osoby. Jednakże duże rozproszenie akcji powoduje, że w imieniu akcjonariuszy – współwłaścicieli spółki – decyzje biznesowe podejmują menedżerowie, których znaczenie wzrasta wraz z wielkością firmy. Pojawiają się więc pytania o to, czy menedżerowie mają takie same cele jak właściciele i czy osiągnięcie maksymalnego zysku jest ich głównym celem. W odpowiedzi pojawiło się kilka teorii firmy, w tym menedżerskie. Nie ignorują one celu przedsiębiorstwa, jakim jest dążenie do osiągnięcia zysku, ale równocześnie uwzględniają wiele innych. Jest to możliwe z powodu dychotomii własności i zarządzania, co daje menedżerom możliwość określenia celów, które nie zawsze są zgodne z oczekiwaniami właścicieli firmy. Zatem menedżerowie

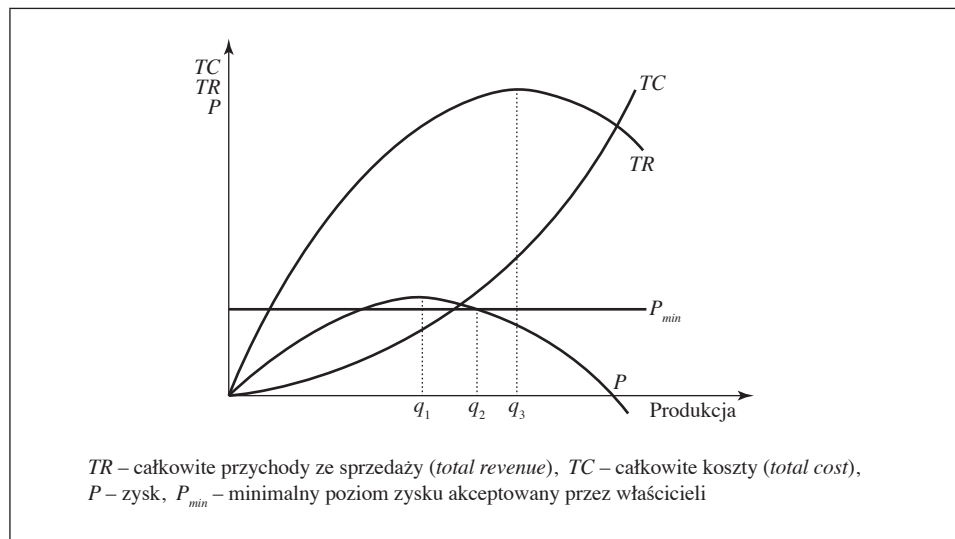
firmy dążą do różnych celów, ale za najważniejszy uważają osiągnięcie pewnego poziomu zysku satysfakcjonującego właścicieli firmy zwłaszcza w długim okresie (Boehlke 2010, s. 91, Gruszecki 2002, s. 174). Biorąc pod uwagę cele menedżerów, w teorii menedżerskiej można wyróżnić:

- koncepcję maksymalizacji przychodów ze sprzedaży (Baumol 1959),
- koncepcję maksymalizacji stopy wzrostu firmy (Marris 1964),
- koncepcję maksymalizacji użyteczności menedżerów (Williamson 1963).

2.2. Maksymalizacja przychodów ze sprzedaży – model Baumola

Oddzielenie własności od kontroli oraz zależność wynagrodzeń menedżerów od wielkości sprzedaży produktów stały się czynnikami, które doprowadziły do opracowania przez W.J. Baumola modelu przedsiębiorstwa, którego głównym celem jest maksymalizacja przychodów ze sprzedaży (Baumol 1959). Model Baumola opiera się na następujących założeniach:

- firma maksymalizuje przychody ze sprzedaży w krótkim okresie,
- w długim okresie ograniczeniem maksymalizacji przychodów są minimalne zyski satysfakcjonujące właścicieli,
- firma działa na oligopolistycznym rynku.



Rys. 1. Model maksymalizacji przychodów ze sprzedaży według W.J. Baumola

Źródło: opracowanie na podstawie (Baumol 1959).

Gdyby celem firmy była maksymalizacja zysku, to poziom produkcji wynosiłby q_1 , ale ponieważ jest nim maksymalizacja przychodów ze sprzedaży, to produkcja ukształtuje się na poziomie q_3 . Wielkość produkcji w punkcie q_3 jest większa niż w punkcie q_1 , ale całkowite zyski P są mniejsze w przypadku, gdy firma maksymalizuje przychody ze sprzedaży. W modelu Baumola maksymalizacja przychodów podlega ograniczeniu przez wymóg otrzymania minimalnego zysku dla właścicieli, który na rys. 1 przedstawia linia P_{min} . Wymogu tego nie spełnia poziom produkcji q_3 , gdyż zysk jest wtedy mniejszy od poziomu minimalnego zysku P_{min} . Aby więc osiągnąć cel maksymalizacji przychodów ze sprzedaży, który równocześnie zapewni właścicielom firmy minimalne zyski P_{min} , firma ustali produkcję na poziomie q_2 .

Produkcja w firmie maksymalizującej przychody ze sprzedaży będzie większa niż w przypadku firmy maksymalizującej zysk ($q_2 > q_1$), natomiast ceny będą niższe w pierwszym przypadku. Przyczyną niższej ceny w przypadku firmy maksymalizującej przychody jest to, że zarówno całkowite jej przychody, jak i całkowita jej produkcja wzrastają w jednakowym stopniu, podczas gdy w przypadku celu maksymalizacji zysku całkowita produkcja rośnie wolniej od całkowitych przychodów firmy. W firmie maksymalizującej przychody ze sprzedaży może więc wystąpić konflikt między cenami w krótkim i długim okresie. W krótkim okresie, gdy produkcja napotka barierę dalszego wzrostu, firma może zwiększyć przychody ze sprzedaży tylko poprzez podniesienie cen, ale w długim okresie w jej interesie jest utrzymanie niższej ceny, aby skutecznie konkurować na rynku.

Nacisk na maksymalizację przychodów ze sprzedaży wynika z obserwacji W.J. Baumola, który stwierdził, że firmy przywiązują dużą wagę do wielkości sprzedaży, gdyż na pytanie „jak idzie biznes?”, typową odpowiedzią menedżerów jest: „sprzedaż została zwiększona albo zmniejszona”, z czego wynika, że jest ona symbolem sukcesu lub porażki firmy (Pass i Lowes 1978, s. 14). Maksymalizacja przychodów ze sprzedaży wydaje się wiarygodnym celem firmy także z innego powodu, a mianowicie umożliwia ona wzrost udziału firmy w rynku, co daje jej silniejszą pozycję konkurencyjną. Osiąganie tego celu może także ułatwiać firmie pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania oraz stworzenie pozytywnego wizerunku firmy wśród dystrybutorów i konsumentów. Ponadto wynagrodzenie kadry kierowniczej i inne korzyści pozapłacowe (władza, prestiż, bezpieczeństwo zatrudnienia, wydatki reprezentacyjne) częściej zależą od wielkości obrotów niż od poziomu zrealizowanego zysku.

Nie oznacza to jednak, że zyski są pomijane w koncepcji W.J. Baumola, jednakże nie stanowią one głównego celu firmy, co oznacza, że firmy będą maksymalizować przychody ze sprzedaży z zastrzeżeniem utrzymania minimalnego zysku akceptowanego przez akcjonariuszy. Wymóg ten jest określony przede

wszystkim przez konieczność wypłaty dywidendy akcjonariuszom i gromadzenia środków na finansowanie w przyszłości aktywów i na dalszy wzrost sprzedaży: „Tak długo, jak zyski są wystarczająco wysokie, aby utrzymać zadowolenie akcjonariuszy i finansowanie rozwoju firmy, menedżerowie skierują swoje wysiłki na powiększanie przychodów ze sprzedaży, a nie w celu dalszego wzrostu zysków” (Baumol 1959).

W.J. Baumol zauważa także, że firma maksymalizująca przychód jest w stanie zwiększać sprzedaż swoich produktów, wykorzystując w tym celu część zysków na reklamę. Wydatki na reklamę będą wpływać w przyszłości na dalsze zwiększenie sprzedaży, ale równocześnie nie mogą być one zbyt wysokie, bo wtedy zmniejszy się poziom zysku poniżej akceptowanego przez akcjonariuszy.

Model przedsiębiorstwa Baumola krytykowany jest przede wszystkim za:

- brak wyjaśnienia sposobu określania minimalnego poziomu zysku, który satysfakcjonuje akcjonariuszy,
- założenie poczynione w oryginalnej pracy W.J. Baumola, że cel maksymalizacji przychodów ze sprzedaży dotyczy tylko krótkiego okresu (założenie to zostało zmodyfikowane w 1987 r., ponieważ autor stwierdził, że cel ten osiąga firma także w długim okresie) (Hay i Morris 1987, s. 267–268),
- niemożliwość empirycznego zweryfikowania modelu.

2.3. Maksymalizacja stopy wzrostu przedsiębiorstwa – model Marris

Celem przedsiębiorstwa według R. Marris jest maksymalizacja zrównoważonego tempa stopy wzrostu firmy, która jest równa stopie wzrostu popytu na produkty firmy i stopie wzrostu podaży kapitału (Marris 1963, s. 188). Jego model przyjął postać:

$$G = Gd = Gc,$$

gdzie:

G – stopa wzrostu firmy,

Gd – stopa wzrostu popytu na produkty firmy,

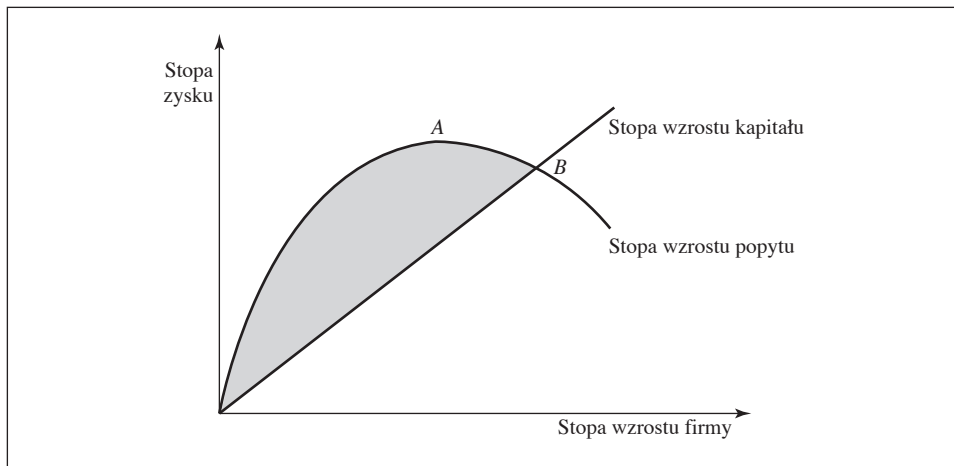
Gc – stopa wzrostu podaży kapitału firmy.

Osiąganie głównego celu, jakim jest rozwój firmy, umożliwia maksymalizację użyteczności zarówno menedżerom, jak i właścicielom. Funkcja użyteczności menedżerów (Um) obejmuje takie zmienne, jak: wynagrodzenie, status społeczny, prestiż, bezpieczeństwo pracy, natomiast funkcja użyteczności właścicieli (Uo): zyski, przychody ze sprzedaży, wielkość kapitału, udział w rynku, wizerunek firmy. Funkcje te można przedstawić następująco:

$Um = f$ (wynagrodzenie, prestiż, władza, status społeczny, bezpieczeństwo pracy),

$Uo = f$ (zysk, wielkość produkcji i sprzedaży, wielkość kapitału, udział w rynku, wizerunek firmy).

R. Marris twierdzi, że te dwie funkcje użyteczności łączą się w jednej zmiennej, którą jest stopa wzrostu firmy.



Rys. 2. Model maksymalizacji wzrostu firmy według R. Marris

Źródło: opracowanie na podstawie (Marris 1964).

Na rys. 2 maksymalną stopę wzrostu firmy określa punkt *B*, w którym następuje przecięcie krzywej stopy wzrostu kapitału z krzywą stopy wzrostu popytu. Stopa wzrostu kapitału rośnie proporcjonalnie do wzrostu stopy zysku, natomiast stopa wzrostu popytu na produkty firmy zwiększa się do punktu *A*, od którego maleje, ponieważ menedżerowie oczekują wyższej stopy wzrostu firmy od stopy zysku.

R. Marris twierdzi, że różnica między celami menedżerów a właścicieli nie jest tak duża, jak postrzegają ją inne menedżerskie teorie firmy, ponieważ większość zmiennych występujących w obu funkcjach jest silnie dodatnio skorelowana z wielkością firmy. Autor stwierdza również, że menedżerowie nie maksymalizują bezwzględnej wielkości firmy, ale stopę jej wzrostu. Wielkość firmy i stopa jej wzrostu nie są postrzegane jako równoważne cele z punktu widzenia użyteczności menedżerów (Marris 1964). Gdyby tak było, skutkowałoby to większą mobilnością menedżerów między firmami: byłoby obojętne, czy zatrudnieni są w rozwijającej się firmie (wzrost zarobków, władzy, prestiżu, bezpieczeństwa pracy), czy w innej dużej spółce, w której mieliby również wysokie profity finansowe i pozafinansowe, ale szansa na jej wzrost byłaby znacznie mniejsza. W rzeczywistości mobilność w świecie menedżerów nie jest duża, gdyż preferują oni pracę w ramach tej samej

rozwijającej się organizacji od zatrudnienia w nowej, w której mogą być traktowani jako obcy. Mają oni także świadomość, że potrzeba dłuższego czasu i dużego wysiłku z ich strony, aby zostać zaakceptowanym w nowym środowisku.

R. Marris argumentuje także, że nie ma potrzeby odróżniania tempa wzrostu popytu na produkty firmy (który maksymalizuje użyteczność menedżerów) od tempa wzrostu kapitału firmy (maksymalizuje użyteczność właścicieli), gdyż obie wielkości mają tendencję pozostawania w równowadze i mają odzwierciedlenie w stopie wzrostu firmy. Nie jest tylko oczywiste, dlaczego właściciele preferują wzrost firmy, a nie zysków, chyba że przyjmie się, że wzrost firmy i zyski są pozytywnie skorelowane. Jednak R. Marris zauważa, że nie zawsze tak jest, ponieważ w pewnych okolicznościach stopa wzrostu firmy i stopa zysku mogą okazać się konkurencyjnymi celami, gdyż nie można ich maksymalizować równocześnie, dlatego w rzeczywistości właściciele preferują wyższą stopę wzrostu przy jednoczesnym poświęceniu maksymalnego pułapu zysku (Koutsoyiannis 1979, s. 368).

R. Marris twierdzi, że zmienne funkcji użyteczności menedżerów (wynagrodzenie, prestiż, status społeczny itd.) są silnie pozytywnie skorelowane z tempem wzrostu popytu na produkty firmy, które zależy od dywersyfikacji portfela wytwarzanych produktów, a także od udziału w nim nowych produktów. Dywersyfikacja może przyjąć dwie formy. Po pierwsze, firma może wprowadzić na rynek zupełnie nowe produkty niemające bliskich substytutów, które tworzą nowy popyt. Po drugie, firma może wprowadzić produkt, który jest podobny do wytwarzanych przez konkurentów. Drugi rodzaj dywersyfikacji R. Marris nazywa odwórczą i stwierdza, że wywołuje ona odwetowe reakcje konkurentów, co nie jest korzystne dla firmy. Powinna ona preferować pierwszy rodzaj dywersyfikacji portfela produktów nie tylko dlatego, że nie prowokuje odwetu ze strony innych producentów, ale przede wszystkim wpływa na wzrost popytu na produkty firmy.

Podobnie jak E.T. Penrose, R. Marris uważa także, że istnieją bariery wzrostu popytu na produkty firmy określone przez zdolności menedżerów do podejmowania decyzji operacyjnych i strategicznych (Penrose 1959). Decyzje te biorą pod uwagę bezpieczeństwo zachowania zatrudnienia przez menedżerów w firmie. Przywiązują oni wagę do bezpieczeństwa zatrudnienia, co znajduje odzwierciedlenie w ich preferencjach wysokiego wynagrodzenia, korzystnych systemów emerytalnych, a także niechęci do prowadzenia ryzykownej polityki finansowej, która zagrażałaby ich pozycji i zwiększałaby ryzyko zwolnienia ich przez właścicieli. Ryzyko to pojawia się, gdy polityka finansowa prowadzi do bankructwa firmy lub pozwala na jej przejście. W tych przypadkach właściciele mogą podjąć decyzję o zmianie kierownictwa firmy w nadziei, że nowe będzie działać skuteczniej.

Właściciele maksymalizują własną użyteczność, która jest funkcją stopy wzrostu podaży kapitału akcyjnego, a nie zysku. Kapitał ten jest sumą wartości środków trwałych, zapasów i aktywów krótkoterminowych oraz rezerw gotówko-

wych. Wzrost firmy finansowany jest ze źródeł wewnętrznych (zysk) i zewnętrznych (emisja akcji i kredyty), ale R. Marris uważa, że głównym źródłem wzrostu firmy powinien być zysk, ponieważ finansowanie zewnętrzne ogranicza bezpieczeństwo pracy menedżerów, a w przypadku trudności spłaty zobowiązań wobec banków mogą oni stracić pracę.

W modelu R. Marris menedżerowie spółek akcyjnych, dążąc do maksymalizacji stopy wzrostu firmy, muszą brać pod uwagę ograniczenie rynkowych cen akcji. Jeżeli spadną one do zbyt niskiego poziomu, obniży się wartość kapitału firmy i może zostać ona przejęta. Model ten zakłada także, że firma kontrolowana przez menedżerów będzie decydować się na wyższy wzrost sprzedaży niż firma kontrolowana przez właścicieli, natomiast zyski dla właścicieli będą niższe niż w pierwszym przypadku, gdyż przeznaczają się je w części na finansowanie wzrostu firmy (wejście na nowe rynki, rozwój nowych produktów).

Model R. Marris może być postrzegany jako kompromis między dążeniem menedżerów do osiągnięcia wysokiej stopy wzrostu a koniecznością zaoferowania akcjonariuszom odpowiednio wysokiej dywidendy. Brak takiego kompromisu może skutkować utratą pracy menedżerów zarówno ze strony akcjonariuszy, jak i nowego właściciela w przypadku przejęcia firmy.

2.4. Maksymalizacja użyteczności menedżerów – model Williamsona

Koncepcję celu przedsiębiorstwa przedstawił także O.E. Williamson (1964), który upatrywał go w maksymalizacji użyteczności menedżerów. Znana jest ona także pod nazwą teorii dyskrecjonalnego działania menedżerów (*managerial discretion theory*) (Chand 2016).

W dużych współczesnych korporacjach akcjonariusze i menedżerowie to dwie oddzielne grupy często dążące do odmiennych celów. Akcjonariusze dążą do uzyskania maksymalnego zwrotu ich inwestycji, co oznacza maksymalizację zysków, z kolei menedżerowie – do maksymalizacji funkcji użyteczności. Są oni zainteresowani nie tylko otrzymaniem wysokich wynagrodzeń, ale również niepieniężnych korzyści związanych z określonymi kategoriami wydatków służbowych na zatrudniany przez nich personel oraz dodatkowych wydatków uznaniowych. Ponieważ posiadają dużą swobodę działania, stopień osiągnięcia tych celów jest uznaniowy, a więc zależy od nich. Według O.E. Williamsona „dopóki presja ze strony rynku kapitałowego i konkurencji na rynku produktów nie jest silna, menedżer ma swobodę realizacji celów innych niż zyski” (Williamson 1964).

Rozbieżność celów menedżerów i akcjonariuszy występuje tylko w korporacyjnej formie organizacji biznesowej, ponieważ ma w niej miejsce rozdzielenie kontroli i własności (Ahuja 2016, s. 932). Menedżerowie maksymalizują własną użyteczność, a nie użyteczność akcjonariuszy. Sprzeczność celów może jednak

zagrozić bezpieczeństwu zatrudnienia menedżerów, jeżeli firma nie osiągnie zadowalającego poziomu zysku przeznaczonego dla akcjonariuszy. Podstawowymi założeniami modelu są:

- występowanie niedoskonałej konkurencji,
- rozdział własności i zarządzania,
- ograniczenie minimalnego zysku firmy niezbędnego do wypłacania akcjonariuszom satysfakcjonującej dywidendy.

Funkcja użyteczności menedżerskiej obejmuje takie zmienne, jak: wynagrodzenie, bezpieczeństwo pracy, władza, status, prestiż i kwalifikacje zawodowe menedżerów. Spośród nich wynagrodzenie jest jedyną zmienną ilościową, tym samym wymierną. Pozostałe zmienne nie mają takiego charakteru. Wydatkom wynikającym z tzw. luzu zarządzania oraz inwestycjom uznaniowym przypisane są wartości nominalne, które są wykorzystane w funkcji użyteczności menedżerskiej jako zmienne zastępcze (*proxy*) do pomiaru niewymiernych zjawisk, takich jak: bezpieczeństwo zatrudnienia, status, władza, dominacja i prestiż menedżerów (Nadar i Vijayan 2009). Funkcja użyteczności menedżera przedstawia się następująco:

$$U_m = f(S, M, ID),$$

gdzie:

U_m – użyteczność menedżera,

S – wydatki na personel obejmujące nie tylko wynagrodzenie menedżera i inne formy pieniężnej rekompensaty za pracę, ale także liczbę pracowników będących pod kontrolą menedżera, gdyż istnieje pozytywna korelacja między wynagrodzeniem menedżera a liczbą podległych mu pracowników,

M – wydatki związane ze zjawiskiem tzw. luzu zarządzania (*slack management*), które pozwalają na sfinansowanie dodatkowego zatrudnienia (np. sekretarki, kierowcy samochodów służbowych), luksusowych samochodów służbowych, bogatego wyposażenia wewnątrz biurowych, dużej liczby telefonów, dodatkowych korzyści dla swoich pracowników (spotkania integracyjne) itp.,

ID – wydatki na uznaniowe inwestycje menedżera w celu dokonywania inwestycji w projekty, które są mu bliskie, ponieważ wpływają na zwiększenie jego prestiżu i władzy, jednak nie zawsze oparte są na rachunku ekonomicznym. Wydatki uznaniowe stanowią część zysku firmy po zapłaceniu podatków i dywidend dla akcjonariuszy. Ten rodzaj wydatków menedżerów określany jest także mianem dyskrecjonalnych, czyli ponoszonych w sposób uznaniowy, nieskrępowany przepisami (Williamson 1963, s. 1036).

O.E. Williamson rozróżnił w swoim modelu przedsiębiorstwa cztery główne rodzaje zysku:

– rzeczywisty zysk (P – *real profit*): $P = TR - TC - S$ (gdzie: TR – całkowite przychody ze sprzedaży, TC – całkowite koszty, S – wydatki na personel, *expenditure on staff*),

– wykazany zysk (Pr – *reported profit*): $Pr = P - M$ (gdzie: P – rzeczywisty zysk, M – wydatki związane z „luzem zarządzania”),

– minimalny zysk (P_{min} – *minimal profit*) – to kwota zysku netto, która powinna być wypłacona akcjonariuszom firmy w postaci dywidend,

– zysk uznaniowy (Pd – *discretionary profit*) – to część zysku, która pozostaje w firmie po wypłaceniu minimalnych zysków dla akcjonariuszy i zapłaceniu podatku, a która przeznaczona jest na dodatkowe wynagrodzenie menedżerów i podejmowane przez nich inwestycje uznaniowe.

O.E. Williamson w modelu maksymalizacji użyteczności menedżerów założył, że wydatki związane z „luzem zarządzania” są równe zero, co powoduje, że nie ma różnicy między rzeczywistym a wykazanym zyskiem, a zysk uznaniowy (Pd) jest równy inwestycjom uznaniowym (Id). $Pr = P$ i $Pd = Id$ to funkcja użyteczności menedżera, dlatego może być zapisana jako:

$$Um = F(S, Id),$$

gdzie:

S – wydatki na personel,

Id – inwestycje uznaniowe.

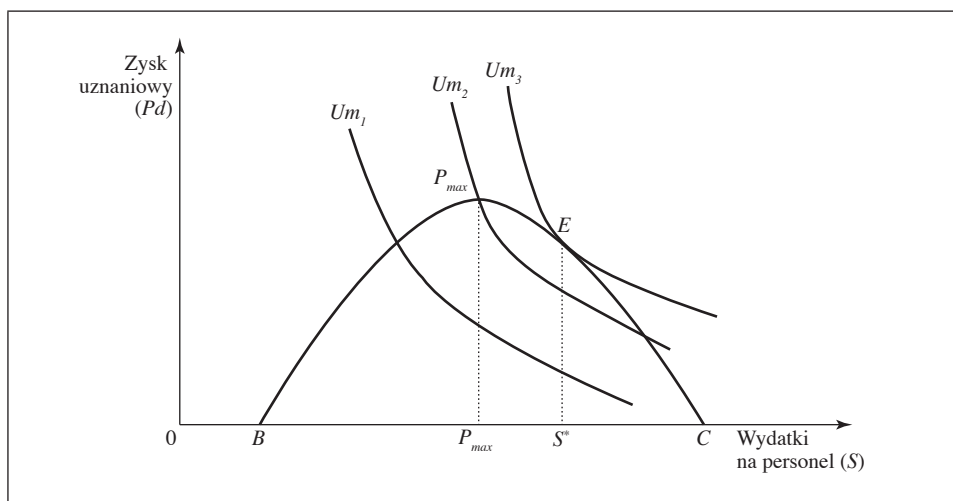
Poziom użyteczności menedżera jest więc kompromisem pomiędzy tymi dwoma zmiennymi (S i Id). Wzrost jednej zmiennej automatycznie powoduje spadek drugiej. Menedżer musi więc dokonać wyboru prawidłowej kombinacji tych dwóch zmiennych, aby osiągnąć pożądaną przez siebie maksymalną poziom użyteczności (Geetika, Ghosh i Choudhury 2011, s. 50). W modelu O.E. Williamsona różne poziomy użyteczności menedżera przedstawia mapa krzywych obojętności (Um_1 , Um_2 , Um_3). Menedżer wybiera najwyżej leżącą krzywą obojętności, która oznacza dla niego największą użyteczność.

Zgodnie z rys. 3, menedżer maksymalizuje swoją użyteczność w punkcie E , gdzie krzywa zysku uznaniowego jest styczna z najwyżej położoną krzywą obojętności (Um_3). Zysk uznaniowy w tym modelu jest równy wydatkom na inwestycje uznaniowe, a jego wartość zamyka się w obszarze między punktami B i C , przyjmując największą w punkcie P_{max} . Początkowo wraz ze wzrostem wydatków na personel zwiększają się także zyski uznaniowe (do P_{max}). Dalszy wzrost wydatków na personel powoduje spadek zysku uznaniowego.

W punkcie E poziom zysku uznaniowego będzie niższy, ale wydatki na personel S będą wyższe niż w przypadku decyzji firmy o maksymalizacji zysku (P_{max}). Zatem model pokazuje wyższe preferencje menedżerów doty-

czące wydatków na personel w stosunku do realizacji zysku uznaniowego, który pokrywa wydatki na inwestycje uznaniowe (Ahuja 2016, s. 932).

Jak już wspomniano, w punkcie *E* menedżer maksymalizuje swoją użyteczność, ale nie należy zapominać o jej ograniczeniach, którymi są poziom bieżącego zysku firmy oraz wysokość wypłacanych dywidend (Jones 2004, s. 34). Jeżeli dywidendy nie zadowolają akcjonariuszy, to mogą oni wysprzedawać akcje firmy, przez co ułatwią jej przejście. Akcjonariusze, którzy posiadają kontrolny pakiet akcji, mogą również wymusić zmiany na najwyższym szczeblu zarządzania firmą, co zagraża bezpieczeństwu pracy menedżerów (Williamson 1963).



Rys. 3. Model maksymalizacji użyteczności menedżerów według O.E. Williamsona
Źródło: opracowanie na podstawie (Williamson 1963).

Model Williamsona poddany został krytyce. Do najczęściej formułowanych zastrzeżeń należą:

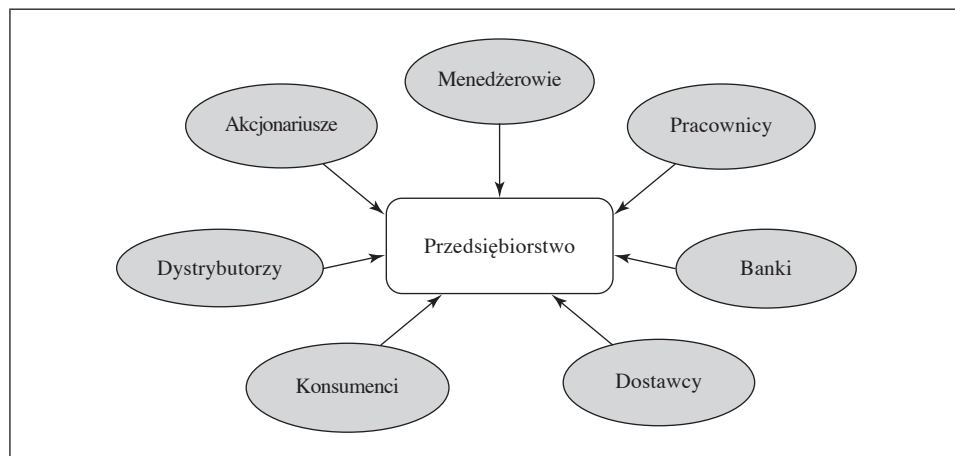
- model nie wyjaśnia, w jaki sposób firmy podejmują decyzje cenowe i ustalają poziom produkcji w bardzo konkurencyjnym otoczeniu (Crossan 2005, s. 3),
- zależność pomiędzy wyższą wydajnością menedżerów a rosnącymi wydatkami na wzrost użyteczności nie zawsze jest prawdziwa,
- w teorii tej nie jest brana pod uwagę współzależność i konkurencja występująca między firmami w oligopolistycznej strukturze rynku (Chand 2016),
- model ten nie ma zastosowania w dynamicznym ujęciu, kiedy zmieniają się warunki popytowe i kosztowe, co ma miejsce w trakcie boomu i recesji gospodarczej (Ahuja 2009).

Pomimo krytyki koncepcja O.E. Williamsona jest wciąż aktualna, ponieważ we współczesnych korporacjach menedżerowie dysponują znaczną autonomią decyzyjną. Kontrowersje wzbudza jednak fakt, że w praktyce ponad połowę rocznego wynagrodzenia prezesów zarządu dużych spółek akcyjnych stanowią opcje na akcje ich firmy oraz roczna premia za osiągnięte wyniki finansowe (Figura 2011), co pozwala wyciągnąć wniosek, że zysk firmy nadal pozostaje ważnym celem działalności.

3. Behawioralna teoria przedsiębiorstwa – koalicja celów przedsiębiorstwa

Wzrost wielkości i znaczenia dużych przedsiębiorstw wpłynęły na rozpoczęcie poszukiwań nowych teorii przedsiębiorstwa, które byłyby w stanie wyjaśnić zachowania coraz bardziej skomplikowanych organizacji. Jedną z nich jest teoria behawioralna, która powstała w połowie lat 50. ubiegłego wieku i stanowiła krytyczne wyzwanie w stosunku do teorii neoklasycznej. Jej głównymi przedstawicielami byli: H.A. Simon, J.G. March i R.M. Cyert. H.A. Simon (1955) opublikował artykuł pt. *A Behavioural Model of Rational Choice*, w którym analizował różne aspekty racjonalnych wyborów w przedsiębiorstwie. W 1963 r. R. Cyert i J. March (1963) przedstawili w swoim opracowaniu przedsiębiorstwo jako złożoną i skomplikowaną organizację, w której występuje wyraźna separacja własności od zarządzania. Złożony charakter dużego przedsiębiorstwa w formie spółki akcyjnej, a także było poddane analizie przeprowadzonej przez R. Cyerta i J. Marcha, wynika z faktu, że nie jest ono traktowane jako podmiot jednego właściciela realizującego jeden główny cel (maksymalizacja zysku), ale stanowi koalicję różnych grup uczestników realizujących różne cele (Cyert i March 1963, s. 9, 20–21). Do grup tych należą jednostki lub inne firmy, które są powiązane z działalnością danej spółki, a mianowicie: menedżerowie, akcjonariusze, pracownicy, dystrybutorzy, dostawcy, konsumenci, banki. Trzy pierwsze z wymienionych należą do bezpośrednio i najbardziej aktywnie działających w spółce. Każda z tych grup ma swój własny zestaw celów: menedżerowie – wysokie wynagrodzenia, władza, prestiż; akcjonariusze – wysokie dywidendy, podwyższenie kapitału spółki, większy udział firmy w rynku; pracownicy – wysokie płace, w przyszłości wysokie emerytury, dobre warunki pracy. Cele członków koalicji mogą być sprzeczne, a więc mogą rodzić się konflikty, które powinny być tak rozwiązywane, aby umożliwić realizację wspólnego celu firmy, jakim jest jej rozwój. Proces ten następuje w drodze przetargów między firmą a grupami uczestników, wykorzystując w tym celu różne płatności pieniężne (płace, dywidendy, premie, nagrody) i niepieniężne (prestiż, pozycja, władza). W analizowanej teorii zakłada się, że

grupy uczestników koalicji są zainteresowane bezpośrednimi celami działalności firmy pod warunkiem, że otrzymują zadowalające korzyści (rys. 4).



Rys. 4. Członkowie koalicji przedsiębiorstwa w koncepcji behawioralnej

Źródło: opracowanie własne.

Cele koalicji uczestników wynikają z ich aspiracji, na poziom których oddziałują zmiany w firmie i jej zewnętrznym otoczeniu. Jeżeli sytuacja w firmie i w otoczeniu jest stabilna, aspiracje są takie same jak w przeszłości, mają historyczny charakter. Jeżeli zaś sytuacja zmienia się dynamicznie na korzyść firmy, poziom aspiracji nie nadąża za jej osiągnięciami mierzonymi zyskiem. Te rozbieżności w czasie, między aspiracjami a osiągnięciami, pozwalają firmie gromadzić „nadmiar korzyści”, które mogą być w przyszłości wykorzystane do rozwiązywania konfliktów wewnętrznych, czyli do stabilizacji działalności przedsiębiorstwa w burzliwie zmieniającym się otoczeniu. W przypadku odwrotnej sytuacji, a więc kiedy maleje aktywność gospodarcza firmy, to aspiracje jej menedżerów, akcjonariuszy i pracowników przewyższają ich osiągnięcia, ponieważ płatności otrzymywane przez nich trudno skorygować w dół zgodnie z malejącą tendencją osiągnięć firmy. A więc koncepcja poziomu aspiracji w teorii behawioralnej wyznacza granicę między oczekiwaniami tych grup co do zadowalającej wysokości płatności za swoją działalność w firmie a faktyczną ich wysokością, która nie zawsze spełnia te oczekiwania. To stwarza konflikt między firmą jako całością a tymi grupami, który trwa do czasu pojawienia się rozwiązań satysfakcjonujących obie strony.

Deklarowane cele przedsiębiorstwa w behawioralnej teorii określone są w procesie podejmowania decyzji przez jego najwyższe kierownictwo, które powinno godzić sprzeczne interesy zarówno między firmą jako całością a grupami

jej pracowników i właścicieli, jak i między samymi grupami, a tym samym umożliwić osiągnięcie wyznaczanych celów. R. Cyert i J. March (1963, s. 41–43) wymieniają w swej pracy pięć następujących celów firmy: produkcja, zapasy, sprzedaż, udział w rynku i zysk. Według twórców behawioralnej koncepcji przedsiębiorstwa liczba tych celów może ulec zwiększeniu, ale im jest ich więcej, tym trudniejszy i mniej skuteczny staje się proces podejmowania decyzji. Ważność celów firmy zmienia się w czasie jako rezultat nacisku wywieranego przez grupy koalicyjne. Ich ważność jest zróżnicowana w procesie decyzyjnym i zależy od siły wpływów oraz dostępu do informacji poszczególnych grup i osób. Największy wpływ na osiągnięcie celów mają tzw. *top managers*, którzy podejmują najważniejsze decyzje w zakresie zarządzania firmą. Starają się oni realizować cele zgodnie z oczekiwaniami tych grup, a także z możliwościami firmy. Chociaż jednym z pięciu celów wymienionych przez R. Cyerta i J. Marcha jest zysk, to jest on traktowany na równi z innymi, co można wnioskować na podstawie faktu, że autorzy nie przypisują mu imperatywnej konieczności jego maksymalizacji.

Przedsiębiorstwo w teorii behawioralnej nie jest utożsamiane z przedsiębiorcą maksymalizującym zysk, lecz z organizacją dążącą do uzyskania zadowalających efektów wynikających z osiągnięcia wszystkich wymienionych celów. Tak więc decydenci odpowiedzialni za koordynację wszystkich celów dążą do osiągnięcia właściwego poziomu produkcji, zadowalającego udziału w rynku, należytego poziomu zapasów, właściwej wielkości sprzedaży i satysfakcjonującego zysku. Takie ujęcie pozostaje w sprzeczności z teorią neoklasyczną, w której podmioty gospodarcze działają racjonalnie, dążąc do optymalizacji swoich celów. R. Cyert i J. March (1963, s. 44) twierdzą, że osiągnięcie celów jest racjonalne ze względu na istnienie wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeń w obszarze podejmowanych decyzji. Ograniczenia czasu, informacji oraz niektórych kompetencji i umiejętności powodują, że decydenci nie są w stanie zbadać wszystkich możliwych działań, które maksymalizowałyby postawione cele, w tym zysk. Dlatego też kierownictwo firmy bierze pod uwagę mniejszą liczbę wariantów i wybiera wariant najlepszy w danych okolicznościach, czyli satysfakcjonujący firmę jako całość i uczestników grup koalicyjnych (menedżerów, pracowników, akcjonariuszy). Nie udaje się jednak zadowolić wszystkich, dlatego też kierownictwo firmy może wykorzystać wiele sposobów łagodzenia konfliktów, m.in.: ustalenie sekwencji czasowej zaspokojenia celów zgłaszanych przez grupy, od tych najważniejszych do tych, których realizację można odroczyć w czasie; decentralizacja procesu podejmowania decyzji poprzez wyraźne rozgraniczenie obszaru odpowiedzialności decyzyjnej dla każdej grupy lub nawet każdego jej członka; prowadzenie polityki zabezpieczenia płatności pieniężnych dla członków koalicyjnych grup (Baleanu 2007).

Do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa dąży się, wykorzystując nagromadzone informacje z otoczenia firmy. W odróżnieniu od neoklasycznej teorii, R. Cyert i J. March nie zakładają, że firmy są w stanie dotrzeć do wszystkich informacji i na ich podstawie dokładnie określić oczekiwane rezultaty. Firmy są podmiotami heterogenicznymi bez doskonałej znajomości potencjalnych kosztów i zwrotów z zainwestowanego kapitału. Początkowo poszukiwania informacji są niesystematyczne, ale ich intensywność zwiększa się w miarę zbliżania się do podejmowania określonego działania. Firmy używają raczej prostych obliczeń do przetwarzania zebranych informacji, a analiza ich jest z natury stronnicza z powodu aspiracji osób lub siły przetargowej jakiegokolwiek grupy koalicji. Także komunikacja wewnątrz organizacji nie jest doskonała, co sprawia, że informacja może być zniekształcona, poddana manipulacji i niezrozumiała.

Twórcy teorii behawioralnej postrzegają firmę jako podmiot podejmujący decyzje na podstawie standardowych procedur operacyjnych, które obejmują ogólne procedury wyboru i szczegółowe procedury operacyjne (Cyert i March 1964). Ogólne procedury wyboru oparte są na trzech założeniach: unikanie niepewności, utrzymywanie ustalonych zasad i wykorzystywanie prostych zasad. W związku z tym ogólne procedury wyboru wydają się stabilne w długim okresie. Natomiast szczegółowe procedury operacyjne uwzględniają unikalne cechy firmy, które określają sposób, w jaki reaguje ona na różne bodźce i sytuacje. Mają one zindywidualizowany charakter, co powoduje ich duże zróżnicowanie nawet wśród firm produkujących te same lub podobne produkty. Szczegółowe procedury operacyjne są względnie stałe i trudno je zmienić. Standardowe procedury operacyjne dotyczą ustalania zasad: wykonywania zadań, ciągłości dokumentacji i raportów, zasad przetwarzania informacji i zasad sporządzania planów. Zasady te określają sposoby realizacji zadań, w tym ustalanie ceny, procesu produkcyjnego oraz prowadzenia księgowości. Zasady te muszą być jednolite w ramach przedsiębiorstwa w celu ułatwienia koordynacji jednostek wykonujących te zadania. Jeśli jednostki te nie są w stanie zrozumieć komplementarności realizowanych przez nie zadań, to mogą sobie przeszkadzać.

Także ciągłość dokumentacji i tworzenia raportów jest ważna dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, gdyż umożliwia kontrolę procedur i ułatwia planowanie. Dokumentacja jest także sposobem przechowywania informacji i czynnikiem monitorowania procesu przestrzegania standardowych procedur. W powiązaniu z zasadą przetwarzania informacji można określić, jak firma odbiera, przesyła i eksportuje informacje. Szczególnie ważne są informacje z otoczenia firmy, które są kluczem do rozpoznawania możliwości i potencjalnych zagrożeń zewnętrznych.

Procedury planowania określają sposób przeznaczenia środków budżetowych firmy zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Budżet ustala się dla całej firmy

i dla jej działów. Budżet dla poszczególnych jednostek wchodzących w skład firmy zależy od znaczenia ich w systemie organizacyjnym firmy (rodzaju wykonywanych zadań) oraz siły negocjacyjnej jego kierownictwa, które stara się uzyskać możliwie największą część budżetu firmy. Ważne są także osiągnięte w przeszłości wyniki oraz ich relacja do celów ustalonych przez kierownictwo firmy. Zatem budżet firmy stanowi zbiór dokładnie ustalonych zadań, obejmujący zarówno efekty, jak i nakłady. Wykonanie budżetu jest analizowane na szczeblu działu i całej firmy, co jest źródłem identyfikacji sukcesów i błędów w przeszłości.

Ważnym wkładem R. Cyerta i J. Marcha do rozwoju teorii przedsiębiorstwa jest przyjęcie założenia o heterogeniczności firm będącego w opozycji do teorii neoklasycznej, w której przedsiębiorstwo jest traktowane jak „czarna skrzynka”, czyli jak podmiot jednolity, maksymalizujący jedną funkcję celu (Solek 2016, s. 8). W behawioralnej koncepcji każda firma jest złożoną i specyficzną organizacją, odznaczającą się wyjątkowymi celami, oczekiwaniami i standardowymi procedurami operacyjnymi, co odróżnia ją od innych podmiotów, tym samym fakt ten uniemożliwia określenie jednego wspólnego celu działalności wszystkich przedsiębiorstw.

Behawioryści odrzucają także założenie pełnej racjonalności w procesie podejmowania decyzji, zastępując ją racjonalnością ograniczoną. W modelu ograniczonej racjonalności poszukuje się decyzji zadowalającej, która w przypadku teorii behawioralnej zależy od poziomu aspiracji osoby lub grupy osób podejmujących decyzje. Poziom aspiracji zależy od wcześniejszych doświadczeń menedżerów i oceny przyszłych warunków rynkowych.

Model behawioralny wywarł ogromny wpływ na rozwój teorii przedsiębiorstwa. Był to początek postrzegania przedsiębiorstwa jako podmiotu realizującego więzkę celów, a nie jednego – maksymalizację zysków. Teoria ta jednak została poddana krytyce w literaturze przedmiotu. Jak zauważa A. Solek (2016, s. 16), jednym z jej mankamentów jest symulacyjne podejście do złożoności funkcjonowania przedsiębiorstwa, które pozwala przewidywać zachowania przedsiębiorstwa bez wyjaśnienia mechanizmów działania. Inni krytycy teorii behawioralnej wskazują także, że nie wyjaśnia ona istoty satysfakcjonującego zysku i przyczyn traktowania go na równi z innymi celami przedsiębiorstwa (Ahuja 2016, s. 994). O ile w teorii neoklasycznej cel maksymalizacji zysku sugeruje jego optymalny poziom, o tyle w teorii behawioralnej może być wiele zadowalających poziomów w zależności od interesariuszy. Oznacza to, że bardzo trudno jest wybrać taki poziom zysku, który spełnia oczekiwania firmy jako całości. Mimo tych słabych stron teoria ta była pierwsza, która zmieniła myślenie o celach przedsiębiorstwa i na jej podstawie powstały inne nowe koncepcje firmy.

4. Zakończenie

Cele przedsiębiorstwa zależą od wielu czynników, takich jak:

1) własność przedsiębiorstwa – właściciele mają często inne cele niż osoby zarządzające działalnością firmy. Osoby prowadzące jednoosobową działalność próbują maksymalizować zyski, podczas gdy spółki akcyjne dążą do zwiększania wartości dla akcjonariuszy, natomiast firmy non profit mogą chcieć zmaksymalizować wielkość sprzedaży lub inny, nieekonomiczny cel;

2) zarządzanie przedsiębiorstwem – firmy zarządzane przez właścicieli, maksymalizują zyski, podczas gdy firmy zarządzane przez profesjonalnych menedżerów dążą przede wszystkim do maksymalizacji przychodów ze sprzedaży, gdyż zazwyczaj otrzymują oni wynagrodzenie zależne od wielkości przychodów, a nie wielkości zysku;

3) wielkość przedsiębiorstwa – głównym celem małego przedsiębiorstwa jest zysk, który umożliwi mu przetrwanie i rozwój, natomiast dużego – wiązka celów postulowanych przez grupy interesariuszy;

4) długość okresu – w perspektywie krótkookresowej podstawowe cele, takie jak: osiągnięcie zysku, przetrwanie i zapewnienie dochodów właścicielowi, mogą dominować, podczas gdy w dłuższej perspektywie pojawiają się bardziej ambitne cele, takie jak maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy, zwiększenie udziału w rynku czy wyeliminowanie konkurentów.

Ważność celów zmienia się w zależności od warunków wewnętrznych i otoczenia działalności przedsiębiorstwa. W praktyce firmy dążą do kilku celów o różnej sile oddziaływania na zachowanie tego podmiotu gospodarczego, ale zwykle jest to dążenie do osiągnięcia zysku, niezależnie od tego, czy jest on określony w sposób bezpośredni (teoria neoklasyczna), czy pośrednio (alternatywne teorie przedsiębiorstwa). Zysk jest ważny dla firmy z wielu powodów:

- jest niezbędny do rozwoju i przetrwania firmy,
- jest miarą efektywności firmy,
- zwiększa kapitał przedsiębiorstwa,
- zwiększa udział firmy na rynku,
- prowadzi do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- umożliwia zwiększanie płac zatrudnionym,
- umożliwia firmie osiągnięcie innych celów, także tych, które są określone w alternatywnych teoriach przedsiębiorstwa.

W praktyce gospodarczej firmy dążą do osiągnięcia jeszcze wielu innych celów, nieuwzględnianych w menedżerskiej i behawioralnej teorii przedsiębiorstwa, którymi mogą być: wejście na zagraniczne rynki, zwiększenie stopnia internacjonalizacji firmy, wprowadzenie na rynek nowego produktu, budowanie marki produktu i firmy, prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej, zwiększenie

zatrudnienia i podnoszenie kwalifikacji itp. Można przypuszczać, że firmy wolą stawiać sobie wiele krótkookresowych celów niż jeden długookresowy, nie rezygnując przy tym z dążenia do osiągnięcia zysku. To przypuszczenie wiąże się z tym, że współczesny biznes jest pełen niepewności i ryzyka, co powoduje, że ustawiczne maksymalizowanie zysku w długim okresie wydaje się niemożliwe do spełnienia.

Literatura

- Ahuja H.L. (2016), *Advanced Economic Theory: Microeconomic Analysis*, S. Chand & Company Ltd., New Delhi.
- Baleanu V. (2007), *The Economic Basis in Organisational Behavioural – Behavioural Theory of the Firm*, „Economics”, nr 7.
- Baumol W.J. (1959), *Business Behaviour, Value and Growth*, MacMillan, New York.
- Boehlke J. (2010), *Firma we współczesnej myśli ekonomicznej. Studium teoretyczno-metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Chand S. (2016), *Williamson's Utility Maximisation Theory*, <http://www.yourarticlelibrary.com/economics/williamsons-utility-maximisation-theorymarginaltheories/28976/> (data dostępu: 10.01.2018).
- Crossan K. (2005), *The Theory of the Firm and Alternative Theories of the Firm and Alternative Theories of Firm Behaviour: A Critique*, „International Journal of Applied Institutional Governance”, vol. 1, nr 1.
- Cyert R., March J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ.
- Figura P. (2011), *Zależność między celami nadrzędnymi przedsiębiorstwa i wartościami wskaźników finansowych w przekroju sektorowym*, Politechnika Gdańska, praca doktorska, http://pbc.gda.pl/Content/12833/phd_figura_piotr.pdf (data dostępu: 20.02.2018).
- Geetika G., Ghosh P., Choudhury P. (2011), *Managerial Economics*, Tata McGraw-Hill Education Pvt. Ltd., India.
- Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Hay D.A., Morris D.J. (1987), *Industrial Economics. Theory and Evidence*, Oxford University Press, Oxford.
- Jones T. (2004), *Business Economics and Managerial Decision Making*, John Wiley and Sons, West Sussex, Jones.
- Koutsoyiannis A. (1979), *Modern Microeconomics*, MacMillan, London.
- Marris R. (1963), *A Model of the Managerial Enterprise*, „Quarterly Journal of Economics”, nr 2.
- Marris R. (1964), *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, MacMillan, London.
- Nadar E.N., Vijayan S. (2009), *Managerial Economics*, Eastern Economy Edition, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi.
- Pass Ch., Lowes B. (1978), *Managerial Theories of the Firm*, „Managerial Finance”, vol. 4, nr 1, <https://doi.org/10.1108/eb013410>.
- Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York.

- Simon H.A. (1955), *A Behavioural Model of Rational Choice*, „Quarterly Journal of Economics”, vol. 69, nr 1, <https://doi.org/10.2307/1884852>.
- Solek A. (2016), *Behawioralne podejście do funkcjonowania przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomicznego w Krakowie”, nr 5(953), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2016.0953.0501>.
- Williamson O.E. (1963), *Managerial Discretion and Business Behaviour*, „American Economic Review”, vol. 53, nr 5.
- Williamson O.E. (1964), *The Economics of Discretionary Behaviour: Managerial Objectives of the Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc, New York.

Alternative Goals in Managing the Company in the Behavioural and Management Theories

(Abstract)

Defining company goals is one of the more difficult problems in the modern theory of firms. While such a goal has been clearly formulated in neoclassical theory (profit maximisation), in all modern conceptions it is difficult to find a consensus. A critical look at the neoclassical enterprise model has become the basis for the formulation of alternative business theories, such as managerial and behavioural theories. In these theories, two types of perception of objectives can be identified: theories assuming the existence of one main goal, other than the maximisation of profits (managerial theories) and theories assuming that companies implement a bundle of goals (behavioural theory).

This article presents the main assumptions and ideas in managerial and behavioural theory in enterprise. This presentation is the basis for identifying the business objectives of companies that determine economic decision-making.

Keywords: enterprise goals, managerial theory of the firm, behavioural theory of the firm, models of the enterprise.

| *Jolanta Walas-Trębacz*

Koncepcje identyfikowania i tworzenia źródeł przewagi konkurencyjnej w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa*

Streszczenie

Kierownictwo przedsiębiorstwa może identyfikować źródła przewagi konkurencyjnej na rynku w odpowiednim ukształtowaniu jego struktury łańcucha wartości. Aby zidentyfikować te źródła oraz skupić się na właściwych procesach tworzących wartość dodaną dla klienta oraz dla pozostałych interesariuszy, kierownictwo powinno dokonać oceny efektywności istniejącego łańcucha wartości. W tym zakresie ważnym zadaniem jest wskazanie najcenniejszych źródeł osiągania przewagi konkurencyjnej w istniejącym łańcuchu wartości. Aby skonfigurować łańcuch wartości przedsiębiorstwa przynoszący najwyższą wartość dodaną, kierownictwo winno uwzględniać w wyborze jego modelu oraz struktury różnorodne koncepcje, które z upływem czasu podlegają także wielu zmianom.

W artykule skoncentrowano się głównie na klasyfikacji oraz przeglądzie wybranych koncepcji, które pozwalają kierownictwu firmy na wyznaczenie kierunków doskonalenia łańcucha wartości przedsiębiorstwa, przede wszystkim możliwości wypracowania i utrzymywania w sposób skuteczny kluczowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Ponadto szerzej przedstawiono jedną z grup koncepcji ujętych w klasyfikacji, a mianowicie koncepcje źródeł przewagi konkurencyjnej oparte na zasobach. Współcześnie stanowią one nadal istotną inspirację dla menedżerów firm w doskonaleniu struktury łańcucha wartości.

Jolanta Walas-Trębacz, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Procesu Zarządzania, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, e-mail: walasj@uek.krakow.pl

* Artykuł jest wynikiem realizacji projektu badawczego sfinansowanego ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Słowa kluczowe: łańcuch wartości, przewaga konkurencyjna, źródła przewagi konkurencyjnej, zasobowe koncepcje przewagi konkurencyjnej.

Klasyfikacja JEL: L1, L6, M2.

1. Wprowadzenie

Otwartość przedsiębiorstw na zmiany i zdolność ciągłego dostosowywania ich działań do warunków otoczenia wymaga dostrzegania potrzeb klientów i odpowiadania na nie poprzez tworzenie dla nich nowych wartości. Łańcuch wartości jako jeden z modeli obrazujących system tworzenia wartości w przedsiębiorstwie pozwala na identyfikację procesów realizowanych w organizacji oraz ocenę efektywności ich osiągnięcia. Stanowi on również narzędzie badań diagnostycznych służące do rozpoznania istniejących oraz potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej. Konfigurowanie łańcucha wartości przedsiębiorstwa przynoszącego efekty w postaci najwyższej wartości dodanej, jaka zostanie zaakceptowana przez końcowego klienta, wymaga od kierownictwa przedsiębiorstwa dokonywania wielu analiz i ciągłego rozpoznawania źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Na podstawie analizy literatury zaprezentowano rodzaje źródeł przewagi konkurencyjnej w strukturze łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest omówienie koncepcji (podlegających wielu zmianom w miarę upływu czasu), które nakreślały bądź nadal wyznaczają trendy związane z możliwością identyfikowania i tworzenia źródeł przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstwa funkcjonującego w określonym sektorze. Prowadzone w tym zakresie badania wskazują, że szybkie rozpoznanie i rozważne implementowanie różnorodnych podejść pozwala kierownictwu przedsiębiorstwa skoncentrować wysiłek przede wszystkim na kluczowych elementach struktury łańcucha wartości bądź sprawnie przeprowadzić ich doskonalenie tak, by wypracować i utrzymać źródła trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku.

W celu uporządkowania istniejących koncepcji uwzględnianych w tworzeniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa w artykule przedstawiono ogólną ich klasyfikację, a następnie skoncentrowano uwagę na syntetycznym przeglądzie wybranych koncepcji wspomagających wyznaczanie kierunków identyfikowania źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, tzw. koncepcji zasobowych. Zaprezentowane podejścia wyjaśniają zachowania, jakie przedsiębiorstwa przejawiają wobec konkurentów, kooperantów, klientów i innych interesariuszy, a także potrzebę prowadzenia przez kierownictwo przedsiębiorstwa analizy posiadanych zasobów i kompetencji, które są niezbędne w realizacji wyznaczonych celów w przyjętej strategii łańcucha wartości przedsiębiorstwa.

2. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa a źródła przewagi konkurencyjnej

Łańcuch wartości (*value chain*) jest jedną z istotnych koncepcji ukazujących proces dodawania wartości do produktu¹. Stanowi on integralny system, w którym realizowane są procesy prowadzące do powstawania produktu, a każdy proces oceniany jest pod względem jego wkładu do całkowitej wartości dodanej generowanej przez łańcuch (Schary i Skjott-Larsen 2002, s. 14). W literaturze przedmiotu łańcuch wartości jest bardzo różnie definiowany. Przykładowe interpretacje tego terminu według różnych autorów, np. M. Portera, P. Druckera, J. Rokity, A. Stabryły i innych, zostały zaprezentowane w opracowaniu (Walas-Trębacz 2015, s. 352). Zasadniczą kwestią w każdej interpretacji tego pojęcia jest położenie nacisku na tworzenie wartości dodanej (dla klienta) stanowiącej konsekwencję realizacji uporządkowanych ze sobą procesów.

Łańcuch wartości poprzez sekwencję zachodzących w nim działań, podstawowych i pomocniczych, bierze udział w generowaniu zysku. Nie każde jednak działanie ma istotny wpływ na przewagę konkurencyjną i efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wybór działań, które będą w przedsiębiorstwie realizowane, oraz wskazanie tych podlegających doskonaleniu i wzmocnieniu ma więc podstawowe znaczenie dla przedsiębiorstwa. Łańcuch wartości jest instrumentem rozpoznawania sposobu tworzenia większej wartości dla klienta, a tym samym dla przedsiębiorstwa. Stanowi on istotne narzędzie identyfikowania i oceniania każdego ogniwa (procesu), które wpływa na proces tworzenia wartości, co także umożliwia szukanie źródeł sukcesów i porażek w jakości poszczególnych ogniw i ich koordynacji (Gierszewska i Romanowska 2009, s. 188). Przedsiębiorstwo musi zatem ciągle monitorować otoczenie w celu ochrony wypracowanych już sposobów tworzenia wartości, jak też wyznaczać kierunki wypracowania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej pozwalających zatrzymywać obecnych klientów oraz zdobywać nowych.

Przewaga konkurencyjna jest pojęciem kluczowym nie tylko w teoriach konkurencji, ale także stanowi zasadniczy przedmiot rozważań dotyczących funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa wyjaśnianych w teorii ekonomii (zwłaszcza mikroekonomii) i zarządzania. Jak pisze M. Porter (1985, s. XV): „przewaga konkurencyjna jest duszą wyników firmy na konkurencyjnych rynkach”. Konsekwencją posiadania przewagi konkurencyjnej jest dodatni wynik finansowy przedsiębiorstwa, często wyższy niż średnia w branży, co oznacza wytwarzanie produktów lub usług o wyższej wartości dla klienta niż konkurenci (Dess,

¹ Bazowy łańcuch wartości stanowi propozycję modelu przedsiębiorstwa jako systemu obrazującego całkowitą jego wartość (Porter 1985, s. 35).

Limpkin i Taylor 2003, s. 156). Pomimo wskazań wielu badaczy dotyczących istotnego znaczenia przewagi konkurencyjnej dla funkcjonowania przedsiębiorstwa nie ma zgodności i jednorodności, jeżeli chodzi o definiowanie tego pojęcia².

W celu odniesienia sukcesu na rynku przedsiębiorstwo funkcjonujące w określonym sektorze bądź sektorach powinno odnaleźć potencjalne źródła osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Każda firma na własny użytek winna poszukiwać źródeł przewagi w ramach sześciu następujących grup: rynek i konsumenci, produkty i usługi, system przedsiębiorstwa lub łańcuch wartości dodanej, aktywa i zasoby, partnerzy oraz skala i zasięg działalności (Yip 2004, s. 140–146). Podstawowymi źródłami przewagi konkurencyjnej mogą być także: szybkość tworzenia i rozwoju nowych i (lub) ulepszonych produktów o globalnym zasięgu, wytwarzanie produktów „w klasie światowej”, stosowanie globalnego marketingu, zdolność do wysokiej akumulacji finansowej oraz koncentracja na działaniach o najwyższej wartości dodanej (Grudzewski i Hejduk 2001, s. 54).

Dla ciągłego i dynamicznego wzrostu wartości organizacji przez realizację procesów potrzeba nie tylko dostępu do niezbędnych zasobów, ale także posiadania szczególnych kompetencji, które pozwolą jej „robić coś” lepiej niż konkurencji (Rokita 2005, s. 142). Kompetencje te są wielkością stałą, ale wraz z upływem czasu szybko się zmieniają. Znajdują one zastosowanie w konkretnych działaniach określonego projektu (biznesu), np. w łańcuchu wartości dodanej. W strategii tworzenia wartości niezbędne jest posiadanie tzw. kluczowych kompetencji (Bratnicki 2000, s. 17), co pozwala przedsiębiorstwu na wybór określonego modelu biznesu. Nie oznacza to wcale, że przedsiębiorstwo poprzez nawiązywanie relacji z aliantami nie może wzbogacić już wypracowanych kompetencji i dokonać rekonfiguracji zbudowanego wcześniej łańcucha wartości³. Należy także zauważyć, że oprócz produktów i rynków oraz zasobów i kompetencji trzecim filarem konkurencji jest konkurencja o wartość relacji. Zwycięzcą jest podmiot, który konfiguruje zbiór relacji, co daje możliwość lepszego ich wykorzystywania na rynku (Contractor i Beldona 2002, s. 34–56) oraz tworzenia zasobów relacyjnych i kapitału społecznego (Czakon 2008, s. 58–64). Te fakty wskazują na potrzebę posiadania przez organizację umiejętności pozyskiwania zasobów dynamicznych, których nie da się łatwo i bezpośrednio kontrolować. Przedsiębiorstwo zatem działając w okre-

² Jest to spowodowane złożonością jej charakteru, różnorodnością źródeł oraz różnicami w identyfikowaniu i wymiarowaniu tego pojęcia. Inne interpretacje tego pojęcia znaleźć można m.in. w opracowaniach: (Barney 1991, s. 102; Bratnicki 2000, s. 58; Stankiewicz 2002, s. 172; Walas-Trębacz 2014, s. 70–71).

³ Model biznesowy to „połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności” (Obłój 2007, s. 97–98).

ślonym sektorze (sektorach), winno dobrze zdiagnozować źródła pozwalające mu zbudować i utrzymywać przewagę konkurencyjną na rynku.

M. Christopher (2005, s. 27) wskazuje, że istnieją trzy podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej: innowacyjne produkty, silne relacje z klientami, sprawny łańcuch wartości. Zdaniem R. Tarasiewicza (2014, s. 36–37) łańcuch wartości jest jednym z najważniejszych elementów, które wpływają na dostarczanie klientowi prawdziwej wartości i które odgrywają istotną rolę w kreowaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej. W strategii wykorzystującej łańcuch wartości źródłami przewagi konkurencyjnej mogą być działania podejmowane we wszystkich jego ogniwach, które obejmują: produkt, technologię, logistykę, personel, marketing i sprzedaż⁴. Przykłady budowania przewagi konkurencyjnej w ramach struktury łańcucha wartości przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Źródła przewagi konkurencyjnej w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa

Element łańcucha wartości	Przykładowe źródła przewagi konkurencyjnej
Produkt	Nowoczesny, ekologiczny, bezpieczny, o wysokiej jakości Oryginalny, markowy, odpowiadający popytowi
Technologia	Kapitałoooszczędne metody produkcji, modularyzacja, unifikacja Wysoka wydajność, nowoczesność, automatyzacja Systemy informatyczne wspierające procesy, wspólne bazy danych z podmiotami
Logistyka	Tanie źródła dostaw, terminowość, kompletność dostaw, szybka dostawa Wysoka jakość dostaw, duża dostępność produktów, sprawne kanały dystrybucji
Personel	Nowoczesne metody kierowania, kompetentni menedżerowie, profesjonalizm pracowników, współpraca w zespołach Efektywny system motywacji, sprawna komunikacja
Marketing i sprzedaż	Dobrze rozpoznany rynek, segmentacja rynku Efektywna promocja, strategia cenowa, sprawna obsługa klientów
Relacje	Pozyskiwanie i utrzymywanie skutecznych oraz efektywnych relacji z różnymi interesariuszami

Źródło: opracowanie własne.

Analiza łańcucha wartości może też być rozumiana jako sposób poszukiwania źródeł sprawności i niesprawności przedsiębiorstwa, a przede wszystkim obszarów działań, w których przedsiębiorstwo dysponuje szczególnymi kompetencjami wytwórczymi, technologicznymi, organizacyjnymi, informacyj-

⁴ Uznaje się, że coraz więcej firm stara się uzyskać przewagę konkurencyjną za pomocą strategicznych aliansów z innymi przedsiębiorstwami, co pozwala działać w większej skali przy mniejszych kosztach stałych (Romanowska 1997, Zahra 2000, s. 2).

nymi i kooperacyjnymi, mogącymi stać się źródłem przewagi konkurencyjnej (Matwiejczuk 2010, s. 17).

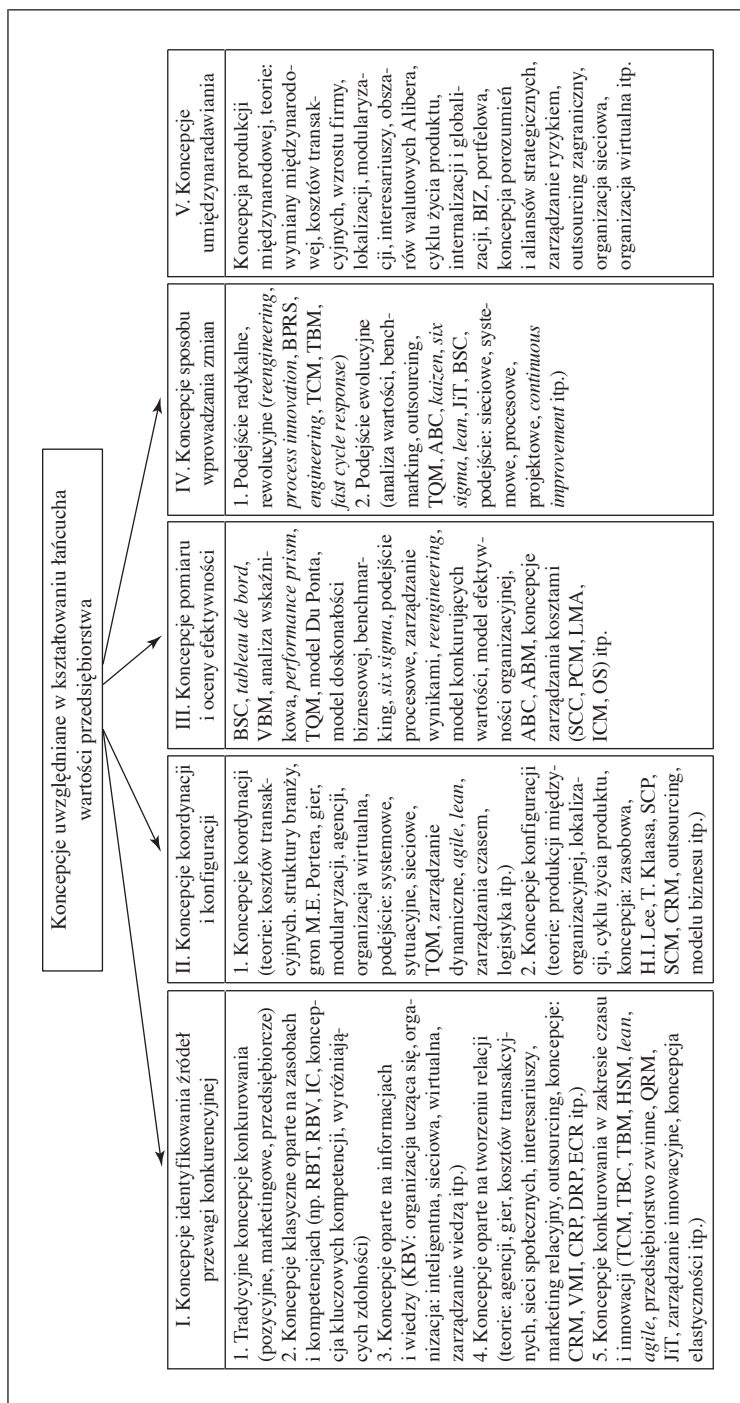
3. Koncepcje wpływające na kształtowanie łańcucha wartości przedsiębiorstwa

Zdaniem Z. Pierścionka (2003, s. 236) łańcuch wartości stanowi jeden z najważniejszych instrumentów stosowanych w analizie wykorzystania zasobów, czynników determinujących te zasoby oraz analizie porównawczej. K. Obłój (2007, s. 172) również potwierdza, że uporządkowana diagnoza strategiczna przedsiębiorstwa (w tym analiza zasobów) wymaga wykorzystania m.in. analizy łańcucha wartości przedsiębiorstwa, która pozwala na wskazanie silnych lub słabych stron przedsiębiorstwa w porównaniu z konkurentami.

Doskonalenie procesów tworzących łańcuch wartości przedsiębiorstwa w zmiennych warunkach funkcjonowania staje się obecnie ważnym wyzwaniem dla całej organizacji. Polega ono na stałym poszukiwaniu możliwości ulepszania w codziennej działalności realizowanych procesów, a także usprawnianiu relacji między procesami. Potrzebę tę wywołuje nieustanna konkurencja kosztowa, a także presja na podnoszenie szeroko rozumianej jakości czy szybkości reagowania na potrzeby klientów, która ukierunkowuje kadrę menedżerską na podejmowanie działań strategicznych i operacyjnych w celu skonfigurowania bardziej sprawnego łańcucha wartości. Biorąc pod uwagę powiązanie doskonalenia procesów ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa, można wyróżnić (Biazzo i Bernardi 2003, s. 154–156; Cyfert 2006, s. 41): strategiczne oraz operacyjne doskonalenie procesów.

W tworzeniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa oraz całego systemu wartości powinny być wykorzystywane różne koncepcje teoretyczne z zakresu organizacji, zarządzania, ekonomii, rachunkowości zarządczej, finansów, badań społecznych, cybernetyki itp. Łańcuch wartości został opracowany przede wszystkim na potrzeby zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem i pierwotnie był podporządkowany potrzebom kształtowania w przedsiębiorstwach skutecznych strategii konkurowania na rynku. Świadczą o tym badania i analizy prowadzone w latach 90. XX w. (Czakon 2005, s. 83). Łańcuch wartości może być wykorzystywany w wielu dziedzinach i obszarach m.in. do poprawy efektywności przedsiębiorstwa w krótkim czasie oraz w perspektywie strategicznej, czy też do podejmowania decyzji o aliansach, fuzjach lub przejęciach (Gierszewska i Romanowska 2009, s. 190)⁵.

⁵ Doskonalenie procesów akcentowane jest w różnych koncepcjach i metodach zarządzania, m.in.: w reengineeringu, *lean management*, outsourcingu, BSC, *six sigma*, *kaizen*, JiT, TQM, QFD, logistycy, VBM, ABC, zarządzaniu informacjami czy zarządzaniu wiedzą.



Rys. 1. Ramowa klasyfikacja koncepcji uwzględnianych w kształtowaniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

W analizie i kształtowaniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa wykorzystywane są liczne koncepcje teoretyczne, które można zaklasyfikować do określonych grup, biorąc pod uwagę kryterium ich podziału – przykładowo mogą to być koncepcje: 1) źródeł przewagi konkurencyjnej w łańcuchu wartości, 2) koordynacji i konfiguracji łańcucha wartości, 3) sposobu przeprowadzania zmian w łańcuchu wartości, 4) pomiaru i oceny efektywności łańcucha wartości, 5) umiędzynarodowienia łańcucha wartości. Rysunek 1 przedstawia ogólną klasyfikację koncepcji teoretycznych, które wpływają na kształtowanie łańcucha wartości przedsiębiorstwa.

Przyjęty na rys. 1 podział nie jest wyczerpujący, stanowi jedynie punkt odniesienia w wyjaśnianiu znaczenia powstających i zmieniających się koncepcji oraz ich wpływu na strukturę łańcucha wartości przedsiębiorstwa, w tym także na kierunki identyfikowania i kształtowania źródeł przewagi konkurencyjnej w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa.

Niektóre wymienione koncepcje można zaliczyć równocześnie do kilku grup, z jednej strony ze względu na ich użyteczność i sposób wykorzystania w tworzeniu łańcucha wartości, a z drugiej strony – rodzaj przyjętych kryteriów klasyfikacyjnych, które mają niejednokrotnie charakter komplementarny. Do takich koncepcji należy zaliczyć m.in.: koncepcje zasobowe, teorie kosztów transakcyjnych, outsourcing, benchmarking, reengineering, koncepcje *lean* lub *agile*, JiT, TQM, podejście procesowe, podejście systemowe, podejście sieciowe czy organizację wirtualną.

W dalszej części artykułu zostaną syntetycznie zaprezentowane wybrane koncepcje klasyczne, których główny nurt badawczy dotyczy analizy i identyfikowania źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na podstawie zasobów i kompetencji (podejścia w grupie I.2 na rys. 1). Koncepcje te stanowią o wyborze strategii konkurowania oraz kierunku wprowadzania zmian w celu udoskonalenia łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Dokonany w artykule przegląd koncepcji pozwala zrozumieć, dlaczego kierownictwo przedsiębiorstwa musi ciągle i systematycznie prowadzić analizy, usiłując identyfikować aktualne lub potencjalne źródła przewagi konkurencyjnej, zwracając szczególną uwagę na zmiany w dostępie i poziomie wykorzystania zasobów i kompetencji w swoim łańcuchu wartości, a także na dalsze kierunki poszukiwania coraz to nowszych i efektywniejszych konfiguracji zasobów i kompetencji w wybranym modelu biznesu.

4. Przegląd wybranych koncepcji identyfikowania źródeł przewagi konkurencyjnej opartych na zasobach i kompetencjach

Prezentowane w literaturze przedmiotu koncepcje różnią się co do stopnia uniwersalności, kompleksowości, zakresu oraz kierunków identyfikacji źródeł przewagi konkurencyjnej. Niektóre z nich są oparte na tradycyjnych źródłach przewagi

i obecnie są już dalece niewystraszające, gdyż nie wyjaśniają w pełni mechanizmów tworzenia i rozwijania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (np. koncepcje: pozycyjna, marketingowa czy przedsiębiorcza). Natomiast inne koncepcje są rozwijane równolegle i wzajemnie się uzupełniają, gdyż opisują podobne lub te same mechanizmy z różnych punktów widzenia. Do systematycznie analizowanych i rozwijanych podejść w zarządzaniu strategicznym w ramach kierunków identyfikowania źródeł przewagi konkurencyjnej zalicza się teorie zasobowe, spośród których z uwagi na ich wielość (zob. rys. 1) poniżej syntetycznie omówiono założenia kilku wybranych koncepcji, biorąc pod uwagę ich zakres oddziaływania na zmiany w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa, a zatem w tworzeniu jego źródeł przewagi konkurencyjnej. Należy podkreślić, że zasobowe koncepcje konkurencyjności mają także duże znaczenie dla zrozumienia procesu tworzenia się sieci oraz zachodzących w nich relacji pomiędzy uczestnikami (Sitek 1997, s. 757).

Zasobowa koncepcja konkurencyjności (resources based theory)

Istotnym etapem poszukiwań źródeł przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstwa było powstanie szkoły zasobów i umiejętności (*resource based view* – RBV), na przełomie lat 80. i 90 XX w.⁶ Znaczący wkład w rozwój tego nurtu mieli I. Dierickx i K. Cool (1989, s. 1433–1442), którzy w 1989 r. przedstawili koncepcję akumulacji zasobów. Podstawowym założeniem tej idei był fakt, że przedsiębiorstwo w swojej działalności wykorzystuje dwa rodzaje zasobów: materialne (możliwe do zakupienia) oraz niematerialne (powstające w wyniku akumulacji strumieni, obejmujących decyzje dotyczące różnych działań, np. prac badawczych). Badania i rozwój szkoły zasobowej pozwoliły ustalić, że budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku odbywa się dzięki wykorzystywaniu wewnętrznych jego predyspozycji. Dzieje się tak, ponieważ to wyjątkowa wiązka zasobów, a nie otoczenie konkurencyjne, decyduje o powodzeniu przedsiębiorstwa (Bratnicki 2000, s. 48). Zgodnie z teorią zasobową (*resource based theory* – RBT) przedsiębiorstwa różnią się między sobą w sposób fundamentalny w aspekcie posiadanych zasobów, których użytkowanie wpływa na efektywność ich funkcjonowania⁷ (Grant 2002, s. 139). W koncepcji tej rozróznilo dwa rodzaje zasobów: zasoby, które przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej, zwane strategicznymi, oraz zasoby krytyczne, czyli takie, które trudno zrekonstruować lub zastąpić, tworzące tzw. potencjał strategiczny, który przyczynia się do osiągnięcia

⁶ Początki nurtu zasobowego sięgają lat 50. XX w., jednak jego dynamiczny rozwój nastąpił na przełomie lat 80. i 90. Teoria zasobowa obejmuje kilka istotnych nurtów: klasyczne podejście zasobowe (RBV), perspektywę opartą na wiedzy (KBV), perspektywę relacyjną (RL), podejście zdolności dynamicznych (DCV) (Acedo, Barroso i Galan 2006, s. 633).

⁷ Uważa się, że pionierem tego podejścia jest E.T. Penrose, zaś autorem nazwy koncepcji jest B. Wernerfelt (1984, s. 171–180).

trwałej przewagi konkurencyjnej (Rokita 2005, s. 142). Przewagę konkurencyjną organizacja buduje przez skonfigurowanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje (Obłój 2007, s. 133), w istotny sposób wpływające na sprawność poszczególnych ogniw oraz całego łańcucha tworzenia wartości. Przedsiębiorstwo posiadające zasoby najbardziej odpowiadające realizowanej działalności gospodarczej i przyjętemu celowi w strategii łańcucha wartości – wydajności lub (i) elastyczności – ma większe szanse powodzenia i duże prawdopodobieństwo uzyskania renty ekonomicznej (Barney 1991, s. 99–120; Amit i Shoemaker 1993, s. 33–45). W praktyce dla różnych przedsiębiorstw te same zasoby mają różne znaczenie, dlatego tak ważna jest analiza i podział zasobów na strategiczne i o mniejszym znaczeniu (Łupicka 2009, s. 54–55).

Z kolei szkoła strategii dźwigni, do której przedstawiciele można zaliczyć J. Hagela i J. Browna (2006, s. 34), koncentrowała się na możliwościach rozwoju i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dzięki wykorzystaniu w maksymalnym stopniu wszelkich dostępnych zasobów zewnętrznych, zlokalizowanych poza firmą, a nie na potencjale tkwiącym wewnątrz pojedynczej firmy⁸. Takie podejście ma wpływ na konfigurację wewnętrznego i zewnętrznego łańcucha wartości przedsiębiorstwa, np. poprzez zwiększenie udziału firmy w aliansach, w sieciach, czy wykorzystywanie w szerszym zakresie outsourcingu w różnych procesach i przyjmowaniu w ten sposób modelu biznesu, np. specjalisty czy koordynatora.

Koncepcja kluczowych kompetencji (core competences of the corporation)

Prawdziwy rozkwit szkoła zasobów i umiejętności zawdzięcza jednak G. Hamelowi i C.K. Prahaladowi (1990, s. 79–91), którzy przedstawili organizację jako zbiór zasobów (*resources*) i umiejętności (*capabilities*)⁹. Za kluczowe kompetencje autorzy uznali „kolektywne uczenie się organizacji, dotyczące w szczególności koordynowania różnych umiejętności produkcyjnych oraz integrowania różnych strumieni technologii, w celu dostarczenia wartości” (Hamel i Prahalad 1990, s. 82). Zdaniem M. Bratnickiego (2000, s. 25) istotniejszą rolę niż zasoby przedsiębiorstwa odgrywają kluczowe kompetencje. Określane są jako innowacyjne kombinacje wiedzy, zdolności (umiejętności) i innych zasobów, w wyniku których produkt stanowiący wymierną wartość dla klienta jest dostarczany zgodnie z jego preferencjami i oczekiwaniami (Johnson, Scholes i Whittington 2010, s. 91). Podobny pogląd reprezentują C.A. Montgomery i S. Hariharan, którzy uważają, że kluczowe kompetencje, a nie lepsze zasoby, mają wpływ na rentowność, gdyż pozwalają efektywniej wykorzystać zasoby firmy (Łupicka 2009, s. 55). We współczesnej gospodarce

⁸ Autorzy wyróżnili tzw. trzy fale: dynamicznej specjalizacji, dołączalności dzięki zdolności do połączeń i koordynacji oraz falę wspomaganego budowania potencjału (Hagel i Brown 2006, s. 35).

⁹ Koncepcja ta znacząco wpłynęła na dynamiczny rozwój koncepcji organizacji uczącej się oraz koncepcji zarządzania wiedzą (Stańczyk-Hugiet 2003, s. 132).

decydujące są nie tyle cechy produktów czy rynków, ile zdolności do inteligentnych odpowiedzi strategicznych i do efektywnego działania. Liczą się takie podstawy trwałej przewagi konkurencyjnej, jak: kluczowe kompetencje, kompresja czasu, nieustanne doskonalenie oparte na procesie uczenia się, więzi, współpraca z innymi przedsiębiorstwami, a w szczególności partnerstwo z dostawcami i odbiorcami oraz dopełnienie własnych kompetencji kompetencjami partnera (Bratnicki 2000, s. 14; Kunasz 2006, s. 41)¹⁰. Taki sposób patrzenia przekłada się na rodzaj i zakres przyjmowanej strategii integracji (poziomej i pionowej) w łańcuchu wartości, zakres wykorzystania systemów informatycznych i tworzenia wspólnych baz danych z podmiotami (poziom wirtualizacji łańcucha), a w efekcie na szybkość zmian w konfiguracji i koordynacji procesów w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa.

Koncepcja kapitału intelektualnego (intellectual capital)

Z punktu widzenia ekonomii i zarządzania kapitał jest cennym i pożądanym zasobem, ponieważ jego posiadanie umożliwia prowadzenie działalności gospodarczej i osiąganie dodatkowej wartości w postaci zysku. Według T. Stewarta kapitał intelektualny: „to suma wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, a co decyduje o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku”¹¹ (Stewart 1997). Główne składniki kapitału intelektualnego to: posiadane patenty, umiejętności pracowników oraz ich doświadczenie, stosowane technologie, a także posiadane informacje o otoczeniu konkurencyjnym, w szczególności informacje o klientach, dostawcach i o konkurencji, które pozwalają firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną (Edvinsson i Malone 2001, s. 40; Dobija 2003). Kapitał intelektualny to materiał intelektualny, który w postaci wiedzy, informacji, własności intelektualnej i doświadczenia może być wykorzystany do tworzenia bogactwa (Nogalski i Rybnicki 2001, s. 83; Jarugowa i Fijałkowska 2002, s. 59).

M. Mroziwski (2008, s. 29) podzielił podejścia do ukazywania struktury kapitału intelektualnego na: marketingowe, holistyczno-styczne, socjologiczne (holistyczno-dynamiczne), rachunkowe oraz społeczne. Kapitał intelektualny winien być w przedsiębiorstwie rozpatrywany jako jego kompetencja i kompetencja osób w nim zatrudnionych, niezbędna do osiągania dochodów i budowania przewagi konkurencyjnej (Mroziwski 2008, s. 48). Żywym ogniwem łańcucha wartości przedsiębiorstw jest zatem człowiek, gdyż to on posiada określone kompetencje i zdolności do tworzenia wartości dla klienta (Stankiewicz 2002, s. 101). Dlatego też w tworzeniu struktury łańcucha wartości przedsiębiorstwa niezbędne jest prowadzenie skutecznej i efektywnej strategii personalnej służącej budowaniu

¹⁰ Teoria kluczowych kompetencji jest rozwijana przez wielu badaczy, a najbardziej interesującym podejściem wiążącym się z łańcuchem wartości jest koncepcja A. Coxa i P. Kraljica (Hines 2004).

¹¹ Za prekursora w dziedzinie badań nad kapitałem intelektualnym uznaje się szwedzką firmę Scandia.

i wykorzystywaniu kapitału intelektualnego oraz elastyczne dopasowywanie struktury i poziomu kapitału intelektualnego do zakładanych celów w poszczególnych procesach łańcucha wartości.

Koncepcja konkurowania na bazie zdolności firmy (capability-based competition)

Koncepcja ta powstała wśród pracowników Boston Consulting Group. Jej autorami są: G. Stalk, P. Evans oraz L.E. Shulman (1992, s. 62, 66), którzy zakładali, że ukrytymi źródłami przewagi konkurencyjnej na rynku są zdolności przedsiębiorstwa. Zdolności określane są jako zbiór kluczowych procesów tworzących wartość dla klienta oraz wszelkie indywidualne i kolektywne umiejętności w związku z zarządzaniem tymi procesami, jak też infrastruktura wspierająca zarządzanie procesami. Inaczej mówiąc, jest to umiejętność przekształcania zasobów w działanie, czyli w procesy. Kluczowe kompetencje związane są z technologiczno-produkcyjną biegłością w poszczególnych ogniwach (punktach) łańcucha wartości, natomiast wyróżniające zdolności obejmują swoim zasięgiem cały łańcuch wartości przedsiębiorstwa (Stalk, Evans i Shulman 1992, s. 66; Szymura-Tyc 2002, s. 8). Tak więc wyróżniające zdolności stanowią pewien wzór zachowań firmy, związany ze strategiczną wiązką zachodzących w niej procesów, które wymagają międzyfunkcyjnej koordynacji, w celu dostarczenia wartości klientowi. Sukces konkurencyjny zależy od umiejętności uczynienia z podstawowych procesów strategicznych zdolności umożliwiających zaspokojenie potrzeb klientów. W związku z tym zdolność ma charakter kluczowy (strategiczny) tylko wtedy, gdy zaczyna się i kończy na kliencie (Kunasz 2006, s. 42). W strukturze łańcucha wartości przedsiębiorstwa ważne jest zatem wypracowanie wyróżniających zdolności, np. w zakresie trafności doboru przez kierownictwo firmy skutecznych instrumentów zarządzania łańcuchem (zdolności zarządcze), szybkiego i efektywnego wprowadzania innowacji produktowych czy technologicznych (zdolności rozwojowe, przedsiębiorcze), utrzymywania doskonałych relacji z klientami – sprawna obsługa klientów, możliwość zwiększania partycypacji klienta w tworzeniu wartości dodanej, która najlepiej mu odpowiada (zdolności relacyjne), czy pozyskiwanie partnerów wnoszących swoje szczególne kompetencje, np. sprawność logistyczną czy elastyczność produkcyjną (zdolności do wykorzystywania szans).

Kolejnymi interesującymi podejściami wyjaśniającymi możliwości przedsiębiorstw co do kierunków identyfikowania i tworzenia źródeł przewagi konkurencyjnej, zaliczanymi do klasycznych koncepcji zasobowych są: koncepcja wyróżniających zdolności (*distinctive capabilities of concept*) J. Kaya (1993, s. 29, 96, 99), koncepcja dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities of concept*) (Eisenhardt i Martin 2000, s. 1105–1121; Wang i Ahmed 2007, s. 31; Ambrosini, Bowman i Collier 2009, s. 14–18), koncepcja modelu dynamiki wartości (*value dynamic model*) (Boulton, Libert i Samek 2001, s. 36, s. 186; *Łańcuch tworzenia wartości...* 2007, s. 47–50) oraz inne koncepcje należące do grupy I na rys. 1.

Powyżej zaprezentowane wybrane zasobowe koncepcje w zakresie identyfikowania i tworzenia źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa charakteryzują się istotnymi różnicami co do stopnia kompleksowości ujęcia, głębokości określenia źródeł, zasad definiowania źródeł, sposobów określania relacji i zdolności elementów systemów tworzących konkurencyjność przedsiębiorstwa. J.J. Coyle, E.J. Bardi i C.J. Langley Jr (1996, s. 18–21) wskazują na kilka strategicznych elementów w łańcuchu wartości, które mają zasadnicze znaczenie dla jego efektywności. Są to: kompresja czasu wewnątrz i na zewnątrz łańcucha wartości, uwaga zwrócona na koszty i wykorzystanie aktywów w poszczególnych ogniwach, priorytetowe traktowanie jakości, *reengineering* procesów oraz koncentracja na kliencie.

5. Zakończenie

Współczesne tendencje zarządzania oraz powstałe na ich gruncie innowacyjne koncepcje wskazują na rosnące znaczenie zarządzania przedsiębiorstwem ukierunkowanego na kluczowe kompetencje, jakość, procesy, koszty, czas czy kooperację organizacji. Wszystkie te koncepcje mają na celu dążenie do: rozwoju przedsiębiorstwa, usprawnienia i uporządkowania jego wewnętrznej struktury łańcucha wartości, poprawy zdolności konkurencyjnej przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów, poprawy jakości oferowanych produktów i usług oraz orientacji na klienta.

Klasyfikacja i omówienie koncepcji pozwala na określenie kierunku ich ewolucji, a także charakteru zmian, jakich należy dokonywać, doskonaląc strukturę łańcucha wartości przedsiębiorstwa, aby sprostać ciągle wzrastającym wymagom otoczenia konkurencyjnego oraz makrootoczenia. Zaprezentowany w artykule podział koncepcji zwraca uwagę na możliwości wyboru, jakie posiada kadra kierownicza w zakresie identyfikowania źródeł tworzenia przewagi konkurencyjnej w łańcuchu wartości, a szczególnie w zakresie zmian w podejściu zasobowym. Należy jednak pamiętać, że równie ważnymi koncepcjami stosowanymi w budowaniu sprawnego łańcucha wartości przedsiębiorstwa są koncepcje oparte na: wiedzy, czasie, innowacjach, relacjach, efektywności, koordynacji, konfiguracji czy umiędzynarodowieniu.

Zamierzeniem autorki jest omówienie w kolejnych artykułach pozostałych podejść wyjaśniających kierunki identyfikowania źródeł przewagi konkurencyjnej, a także koncepcji służących koordynowaniu, konfigurowaniu i ocenie efektywności czy umiędzynaradawiania łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Dalsze badania winny zostać skierowane na identyfikację rodzaju koncepcji uwzględnianych w rozwoju łańcucha wartości przedsiębiorstwa w celu ustalenia ich znaczenia w kształtowaniu źródeł przewagi konkurencyjnej.

Obserwacja i analiza zmian zachodzących w otoczeniu i w samym przedsiębiorstwie pozwala kierownictwu podejmować trafniejsze i skuteczniejsze działania w budowaniu trwałych źródeł przewagi konkurencyjnej, także tych, które są wynikiem doskonalenia wewnętrznej i zewnętrznej struktury łańcucha wartości.

Literatura

- Acedo F.J., Barroso C., Galan J.L. (2006), *The Resource-based Theory: Dissemination and Main Trend*, „Strategic Management Journal”, vol. 27, <https://doi.org/10.1002/smj.532>.
- Ambrosini V., Bowman C., Collier N. (2009), *Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew Their Resource Base*, „British Journal of Management”, vol. 20, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x>.
- Amit R., Shoemaker P. (1993), *Strategic Assets and Organizational Rent*, „Strategic Management Journal”, vol. 14, nr 1, <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>.
- Barney J.B. (1991), *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, nr 1, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Biazzo S., Bernardi G. (2003), *Process Management Practices and Quality System Standards. Risks and Opportunities of New ISO 9001 Certification*, „Business Process Management Journal”, nr 2, <https://doi.org/10.1108/14637150310468371>.
- Boulton R.E.S., Libert B.D., Samek S.M. (2001), *Odczytując kod wartości*, Artur Andersen, Warszawa.
- Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określania kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa.
- Christopher M. (2005), *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-adding Networks*, Prentice Hall, London.
- Contractor F., Beldona S. (2002), *Interfirm Learning in Alliances and Technology Networks: An Empirical Study in the Global Pharmaceutical and Chemical Industries* (w:) *Competitive Strategies and Alliances*, red. F. Contractor, P. Lorange, Elsevier Science, Amsterdam.
- Coyle J.J., Bardi E., Langley C.J. (1996), *The Management of Business Logistics*, West Publishing Company, St. Paul MN.
- Cyfert S. (2006), *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Czakon W. (2005), *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Czakon W. (2008), *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej* (w:) *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 20.
- Dess G.G., Lempkin G.T., Taylor M.L. (2003), *Strategic Management. Creating Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York.
- Dierickx I., Cool K. (1989), *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, „Management Science”, vol. 36, nr 12, <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>.
- Dobija D. (2003), *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.

- Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), *Dynamic Capabilities: What Are They?* „Strategic Management Journal”, vol. 21, nr 10/11, [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::aid-smj133%3E3.0.co;2-e](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::aid-smj133%3E3.0.co;2-e).
- Gierszewska G., Romanowska M. (2009), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Grant R.M. (2002), *Contemporary Strategic Analysis*, Blackwell, Oxford.
- Grudzewski W., Hejduk I. (2001), *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Hagel J., Brown J.S. (2006), *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Helion, Gliwice.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June.
- Hines T. (2004), *Supply Chain Strategies*, Elsevier, Oxford.
- Jarugowa A., Fijałkowska J. (2002), *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Konceptje i praktyka*, ODDK, Gdańsk.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2010), *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.
- Kay J. (1993), *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press, Oxford.
- Kunasz M. (2006), *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10.
- Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa* (2007), red. B. Woźniak-Sobczak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Łupicka A. (2009), *Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Matwiejczuk R. (2010), *Przesłanki tworzenia wartości w łańcuchu wartości*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
- Mroziński M. (2008), *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Konceptje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa.
- Nogalski B., Rybnicki J. (2001), *Zarządzanie portfelem kapitału intelektualnego (w:) Kapitał intelektualny: dylematy i wyzwania*, red. A. Pochtowski, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz.
- Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne, tworzenie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M. (1997), *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Schary P.B., Skjott-Larsen T. (2002), *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sitek E. (1997), *Strategia rozwoju w ujęciu zasobowej teorii firmy*, „Ekonomista”, nr 5–6.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.E. (1992), *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, vol. 70, nr 2.
- Stankiewicz J. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń.

- Stańczyk-Hugiet E. (2003), *Konkurencyjność organizacji opartych na wiedzy* (w:) *Wybrane problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. M. Przybyła, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 998.
- Stewart T. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey Publishing, Business Digest, New York.
- Szymura-Tyc M. (2002), *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Tarasiewicz R. (2014), *Jak mierzyć efektywność łańcuchów dostaw*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Walas-Trębacz J. (2014), *Źródła przewagi konkurencyjnej w doskonaleniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 7.
- Walas-Trębacz J. (2015), *Projektowanie łańcucha wartości* (w:) *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, red. A. Stabryła, C.H. Beck, Warszawa.
- Wang C.L., Ahmed P.K. (2007), *Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews”, vol. 9, nr 1, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>.
- Wernerfelt B. (1984), *A Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal”, nr 2, <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
- Yip G.S. (2004), *Strategia globalna*, PWE, Warszawa.
- Zahra S.A. (2000), *Competitiveness and Corporate Strategy in the 21st Century*, „Competitiveness Review”, vol. 10(1), <https://doi.org/10.1108/eb046384>.

Identifying and Creating Sources of Competitive Advantage in an Enterprise's Value Chain

(Abstract)

The article emphasises that an enterprise's management can identify sources of competitive advantage in the market to help it effectively shape its value chain structure. In order to identify these sources and focus on the relevant processes that create value added for the customer and other stakeholders, management should evaluate the effectiveness of the existing value chain. To that end, an important task is to identify the most valuable sources contributing to competitive advantage in the existing value chain. To configure an enterprise's value chain so that it reaches the highest added value, management should take into account, in choosing a model and structure, concepts that are subject to numerous changes over time.

The article focuses mainly on presenting the classification and review of selected concepts that allow management to set the directions it will follow to improve the enterprise value chain, primarily from the point of view of the capabilities needed to effectively develop and maintain key sources of competitive advantage. In addition, one group of concepts included in a classification – resource-based competitive advantages – is presented in greater detail. At present, they are still an important inspiration for business managers in improving the structure of the value chain.

Keywords: value chain, competitive advantage, sources of the competitive advantage, concepts in the competitive advantage.

Mateusz Kowalski

Renata Salerno-Kochan

Spółeczno-ekonomiczne aspekty rozwoju produktów zrównoważonych branży tekstylna-odzieżowej*

Streszczenie

W artykule przeprowadzono analizę głównych problemów przemysłu tekstylna-odzieżowego obejmujących społeczno-ekonomiczne aspekty jego funkcjonowania oraz wskazano przykłady działań, które przybliżają tę branżę do zrównoważonego rozwoju. Zwrócono uwagę m.in. na outsourcing produkcji odzieży i wyrobów tekstylnych oraz związany z nim problem niskiego poziomu wynagrodzeń pracowników, nawet poniżej 50% wartości godnej płacy, a także niebezpieczne dla zrównoważonego rozwoju podejście do produkcji i konsumpcji wyrobów określane jako *fast fashion*. W opracowaniu podano przykłady działań ukierunkowanych na osiągnięcie równowagi w obszarze społeczno-ekonomicznym, polegających m.in. na podejmowaniu wielostronnych i samodzielnych inicjatyw firm odzieżowych w celu poprawy warunków płacowych, respektowania praw pracowniczych i zapewnienia bezpiecznych warunków pracy, a także propagowania ruchu *slow fashion*, stanowiącego odpowiedź na dominujący konsumpcjonizm.

Mateusz Kowalski, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Towaroznawstwa i Zarządzania Produktem, Katedra Towaroznawstwa Przemysłowego, e-mail: kowalskm@uek.krakow.pl

Renata Salerno-Kochan, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Towaroznawstwa i Zarządzania Produktem, Katedra Towaroznawstwa Przemysłowego, e-mail: salernor@uek.krakow.pl

* Artykuł jest wynikiem realizacji projektu badawczego sfinansowanego ze środków przyznanych Wydziałowi Towaroznawstwa i Zarządzania Produktem Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Słowa kluczowe: przemysł tekstylny-odzieżowy, zrównoważone tekstylia, zrównoważony rozwój, *fast fashion*, *slow fashion*.

Klasyfikacja JEL: L11, J31, J70, J81, J83, L67, Q01.

1. Wprowadzenie

Przemysł tekstylny-odzieżowy odgrywa ważną rolę w gospodarce światowej. Jego wartość handlową szacuje się na ponad 1,5 bln USD rocznie (Lu 2018). Dostarcza on wielu miejsc pracy, a dla niektórych obszarów świata jest także często najważniejszym sektorem przynoszącym dochód i zapewniającym rozwój gospodarczy. Warto zaznaczyć, że branża ta charakteryzuje się również dynamicznym rozwojem w zakresie stosowania najnowszych rozwiązań technologicznych i materiałowych (Kołożyn-Krajewska i in. 2016). Oprócz pozytywnych aspektów działalności tego sektora należy jednak zwrócić uwagę na liczne problemy wymagające rozwiązania zgodnie z założeniami zrównoważonego rozwoju gospodarki światowej, którego podstawowym przesłaniem jest zapobieganie niepożądanym dla społeczeństwa i środowiska zjawiskom, zamiast usuwania negatywnych skutków działalności człowieka, zakłócających stan równowagi w tych obszarach.

Celem niniejszego artykułu było wskazanie wybranych problemów przemysłu tekstylny-odzieżowego związanych z rozwojem produktów zrównoważonych oraz pokazanie przykładów i kierunków ich rozwiązywania na podstawie przeglądu literatury oraz analiz autorów. Za punkt wyjścia rozważań przyjęto definicję produktu zrównoważonego, zgodnie z którą jest to wyrób zaspokajający potrzeby konsumentów oraz odznaczający się niższymi kosztami społecznymi i środowiskowymi podczas całego cyklu życia, w porównaniu z konwencjonalnym lub konkurencyjnym dobrem, przy jednoczesnym zachowaniu dostępności ekonomicznej (Edwards 2009, s. 10; Belz i Peattie 2010, s. 154). Wieloobszarowość zagadnienia skłoniła autorów do skoncentrowania się na kwestiach społeczno-ekonomicznych, mając jednak świadomość istoty problemów dotyczących ochrony środowiska i zasobów naturalnych.

2. Koncentracja zatrudnienia oraz poziom wynagrodzeń w przemyśle tekstylny-odzieżowym jako podstawowe źródła problemów społecznych

Na podstawie danych opublikowanych przez organizację Clean Clothes Campaign (Stotz i Kane 2015) można stwierdzić, że w przemyśle tekstylnym, odzieżowym, a także obuwniczym zatrudnionych jest ok. 60–75 mln osób.

Należy dodać, że przemysł ten zapewnia pracę głównie kobietom, których udział sięga niemal 80% ogółu zatrudnionych. Podanie w pełni wiarygodnych informacji na temat poziomu zatrudnienia w przemyśle tekstylnym-odzieżowym w poszczególnych krajach świata jest trudne. Na podstawie danych takich organizacji, jak Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO), Clean Clothes Campaign czy Fair Wear Foundation można przyjąć tylko szacunkowe wyliczenia, które wskazują, że do krajów, które odznaczają się najwyższym odsetkiem osób pracujących przy produkcji wyrobów tekstylnych-odzieżowych, należą: Chiny – ponad 10 mln zatrudnionych (dane z 2013 r.) (Kane 2015a), Indie – 8 mln (2013 r.) (Kane 2015b), Bangladesz – 4 mln (2013 r.) (*Bangladesh Country Study 2015*) oraz Turcja – 2 mln zatrudnionych (2012 r.) (*Ile osób pracuje...* 2014), przy czym zgodnie ze statystykami Ministerstwa Pracy i Opieki Społecznej Turcji z lipca 2016 r. w przemyśle odzieżowym, tekstylnym i skórzanym pracowników zarejestrowanych było zaledwie 985 106 (*Turkey Country Study 2016*). Dane te pokazują, jak duży jest udział osób zatrudnionych nieformalnie w całkowitej liczbie pracowników sektora.

Pomimo znacznych postępów w technologiach produkcji, rosnącej liczby innowacyjnych rozwiązań i wdrażania nowych praktyk w miejscach pracy przemysł ten nadal jest jednym z sektorów, który w dużej mierze oparty jest na pracy rąk ludzkich (Luginbühl i Musiolek 2014), ponadto charakteryzuje się on wysokim poziomem nieformalnego zatrudnienia (również w postaci tzw. pracy chałupniczej), co znacznie utrudnia podanie dokładnej liczby osób pracujących w tym sektorze. Informacje zebrane przez FashionUnited (*Global Fashion Industry...* 2016), na podstawie statystyk pochodzącym m.in. z danych Światowej Organizacji Handlu (WTO), Międzynarodowej Organizacji Pracy oraz Europejskiego Urzędu Statystycznego (Eurostat), wskazują, że poziom zatrudnienia w samej branży odzieżowej osiągnął liczbę 24,8 mln osób w 2014 r., podczas gdy w latach poprzednich wynosił: 13,0 mln w 2000 r., 13,1 mln w 1995 r. i 14,5 mln w 1990 r. Statystyki te dają podstawy do stwierdzenia, że zatrudnienie w przemyśle tekstylnym-odzieżowym dynamicznie się zwiększa, co się wiąże z rosnącym zapotrzebowaniem na wyroby odzieżowe (Kołożyn-Krajewska i in. 2016).

Wysoka wartość sektora tekstylnego-odzieżowego, zwiększający się poziom zatrudnienia oraz wyraźna tendencja rozwojowa sprawiają, że ta gałąź przemysłu jest podstawą aktywności ekonomicznej niektórych krajów, np. Bangladeszu, w którym ponad 80% wartości eksportowanych towarów stanowią wyroby odzieżowe (Rudnicka 2016, *Product Exports by Bangladesh...* 2015). Kraje o najwyższym poziomie zatrudnienia w branży tekstylnego-odzieżowego zaliczają się także do dziesięciu największych eksporterów wyrobów odzieżowych na świecie, zajmując w 2016 r. kolejno miejsca: pierwsze (Chiny – 161 mld USD wartości sprzedanej odzieży), trzecie (Bangladesz – 28 mld USD), piąte (Indie – 18 mld USD)

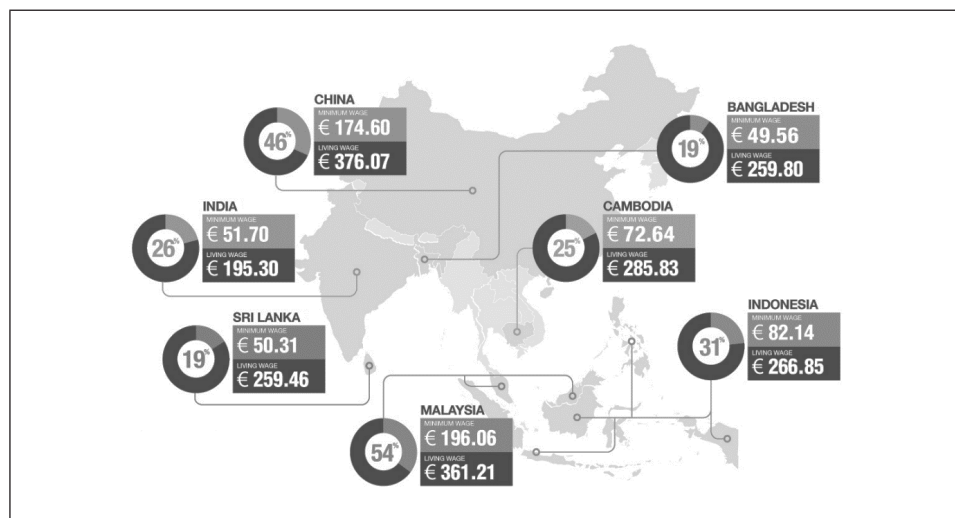
i siódme (Turcja – 15 mld USD) (*World Trade Statistical...* 2017), co w kontekście rozważań dotyczących zrównoważonego rozwoju branży wydaje się pozytywną stroną tego zagadnienia.

Analizując rozwój przemysłu tekstylny-odzieżowego, warto jednak zwrócić uwagę na liczne problemy natury ekonomicznej i społecznej. Jednym z nich jest zjawisko outsourcingu produkcji, której poszczególne etapy, począwszy od pozyskania surowca, aż po procesy wykończalnicze, prowadzone są w różnych regionach świata, co powoduje znaczne wydłużanie łańcucha dostaw. Przykładowo firma Marks & Spencer produkuje swoje wyroby odzieżowe w 30 krajach z Europy, Azji i Afryki, zatrudniając 626 134 osób w 554 zakładach produkcyjnych (*M&S Supplier Map* 2018). Przyczyn tego zjawiska należy upatrywać w niższych kosztach pracy. Spośród największych eksporterów wyrobów odzieżowych aż osiem na dziesięć to państwa z Azji, w których prowadzone są najbardziej pracochłonne operacje produkcyjne (Szabuńko i Huma 2014). Praktyka zlecania krajom słabo rozwiniętym procesów szycia odzieży jest powszechna pomimo znacznych odległości, jakie dzielą zakłady produkujące odzież od ich finalnych nabywców. Rekompensatą dla zwiększonych kosztów transportu są bardzo niskie koszty pracy. Według danych Werner International (*Werner International...* 2014) w 2014 r. koszty pracy w branży tekstylny-odzieżowej kształtowały się w następujący sposób: w Szwajcarii na poziomie ok. 51 USD/h, w Niemczech – 30 USD/h, we Włoszech (3 miejsce pod względem wielkości produkcji) – 23 USD/h, w Hiszpanii – 19 USD/h, w Stanach Zjednoczonych ok. 18 USD/h i dla porównania w Chinach (1 miejsce pod względem produkcji) – 2,65 USD/h, w Indiach (2 miejsce pod względem wielkości produkcji) – 1,12 USD/h, czy w Bangladeszu – 0,62 USD/h. Niektóre firmy odzieżowe szukają jeszcze tańszej siły roboczej, inwestując w fabryki zlokalizowane w Etiopii, gdzie koszty pracy są jeszcze niższe (Dijkstra 2015). Dane te wskazują, że poziom wynagrodzeń w przemyśle tekstylny-odzieżowym w krajach azjatyckich i afrykańskich znajduje się często poniżej wartości płacy minimalnej, sięgając progu ubóstwa (Luginbühl i Musiolek 2014). Stawki te nie są godziwą płacą otrzymywaną za pracę. Nie pozwalają zaspokoić podstawowych potrzeb osoby zarabiającej i jej rodziny i zapewnić im także pewnego kapitału rozporządzalnego, który jest podstawą godnego życia. Warto dodać, że pojęcie godziwej/godnej płacy (*living wage*) wynika z Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka (art. 23, pkt 3), zgodnie z którą: „każdy pracujący ma prawo do odpowiedniego i zadowalającego wynagrodzenia, zapewniającego jemu i jego rodzinie egzystencję odpowiadającą godności ludzkiej i uzupełnianego w razie potrzeby innymi środkami pomocy społecznej” (*Powszechna Deklaracja...* 1948). Koncepcja godziwej płacy została także wpisana do Międzynarodowego paktu praw gospodarczych, społecznych i kulturalnych ONZ (1966 r.) oraz do kilku deklaracji i konwencji Międzyna-

rodowej Organizacji Pracy. Według Europejskiego Komitetu Praw Społecznych (Luginbühl i Musiolek 2014, s. 15): „godna płaca musi zawsze plasować się powyżej progu ubóstwa w danym kraju, określanego na 50% średniej krajowej. Ponadto jeśli płaca mieści się w przedziale od 50 do 60% średniej krajowej, odpowiednie organy państwa winny wykazać, że taka płaca wystarcza do zapewnienia godziwego poziomu życia swoich obywateli, np. poprzez przedstawienie szczegółowych informacji o kosztach utrzymania”.

Organizacja Clean Clothes Company określa, że (Szabuńko i Huma 2014, s. 9): „godna płaca to taka, którą otrzymuje się za standardowy tydzień pracy i taka, która wystarcza zatrudnionym w przemyśle odzieżowym na zakup jedzenia i ubrania dla siebie i swojej rodziny, opłacenia mieszkania, opieki zdrowotnej, kosztów transportu, edukacji, a także pozwala zaoszczędzić drobną sumę na nieprzewidziane wydatki i zdarzenia losowe”.

Wyznaczaniem poziomów godziwej płacy zajmują się m.in. takie organizacje, jak Asia Floor Wage i Global Living Wage Coalition. Z danych tych organizacji wyraźnie wynika, że wynagrodzenie wypłacane pracownikom sektora odzieżowego jest znacznie niższe niż oszacowany poziom godnej płacy, najczęściej nie osiągając nawet 50% jej wysokości (*Living Wage...* 2013). Na rys. 1 porównano płace minimalne w przemyśle odzieżowym z godziwą płacą, oszacowaną przez Asia Floor Wage w 2013 r.



Rys. 1. Porównanie płac minimalnej i godziwej w przemyśle odzieżowym w 2013 r.

Źródło: <https://asia.floorwage.org/living-wage-versus-minimum-wage> (data dostępu: 3.03.2018).

Z przedstawionych na rys. 1 danych wynika, że zarobki w branży odzieżowej są niewystarczające na pokrycie nawet podstawowych potrzeb pracowników i ich rodzin. W takiej sytuacji podjęcie pracy, które zazwyczaj kojarzone jest jako jeden ze sposobów zwalczania ubóstwa, w rzeczywistości prowadzi do jego pogłębiania.

Niski poziom wynagrodzeń w branży odzieżowej to nie jedyny problem, który wymaga rozwiązania, tak aby o wyrobach odzieżowych można było mówić w kategoriach produktu odpowiedzialnego i zrównoważonego. Innymi problemami przemysłu tekstylno-odzieżowego są także: przymusowa praca (w tym praca dzieci), niebezpieczne dla zdrowia i życia warunki pracy, brak poszanowania i przestrzegania praw pracowniczych (przekraczanie maksymalnego czasu pracy, nieopłacanie nadgodzin, niemożność tworzenia zrzeszeń pracowniczych) oraz dyskryminacja i nękanie pracowników (przemoc werbalna, psychiczna i fizyczna) (Koszevska 2014, Gołaszewska-Kaczan 2011).

Przykładami działań, których podejmowanie przyczynia się do poprawy standardów pracy i wynagradzania pracowników sektora tekstylno-odzieżowego, są m.in. wdrażanie strategii CSR i zawieranie tzw. inicjatyw wielostronnych. „Inicjatywy wielostronne są formą współpracy firm, przedstawicieli pracowników (np. związków zawodowych) i organizacji pozarządowych. Ich celem jest wspólne wypracowanie i stosowanie efektywnych narzędzi zapewniających np. przestrzeganie praw pracowniczych. W ramach inicjatyw wielostronnych powstają wspólne kodeksy postępowania. Są one przyjmowane przez wszystkie uczestniczące firmy, które następnie poddają się niezależnym audytom społecznym w celu weryfikacji realizacji kodeksu w swoich łańcuchach dostaw” (Szabuńko i Huma 2014, s. 8).

Przykładami inicjatyw wielostronnych są np. Ethical Trading Initiative (członkowie to m.in. H&M, KappAhl, C&A, Orsay, Marks & Spencer), Fair Labor Association (Adidas, Nike, Fruit of the Loom) i Fair Wear Foundation (Jack Wolfskin, Salewa). W celu poprawy sytuacji pracowników ważną rolę odgrywają także samodzielne inicjatywy podejmowane przez firmy odzieżowe. Przykładem tego typu działań może być inicjatywa firmy H&M, która 25 listopada 2013 r. zobowiązała się, że do 2018 r. zapewni wszystkim pracownikom w swoim łańcuchu dostaw (ok. 850 tys. osób) wynagrodzenia w wysokości godnej płacy. Cel ten jest z pewnością możliwy i osiągalny finansowo dla firmy o takich rozmiarach i zyskach jak H&M. Jej zysk netto w 2016 r. wyniósł ponad 2 mld USD. 1,9% tej kwoty umożliwiłoby wypłacenie wszystkim pracownikom w Kambodży dodatkowych 78 dolarów za każdy miesiąc pracy (*Garment Workers are Waiting...* 2017). Dotychczas żadne informacje na temat realizacji celu nie zostały udostępnione publicznie, jednak dotrzymanie tej obietnicy poprzez zapewnienie pracownikom branży odzieżowej płac umożliwiających godne życie byłoby przełomowym momentem dla całej branży, zapoczątkującym okres niezbędnych przemian.

3. Zachowania nabywcze konsumentów i wynikające z nich zagrożenia dla zrównoważonego rozwoju przemysłu tekstylnego-odzieżowego

Analizując społeczno-ekonomiczne aspekty funkcjonowania przemysłu tekstylnego-odzieżowego w kontekście zrównoważonego rozwoju, warto zwrócić także uwagę na inne czynniki, w szczególności związane ze specyfiką produkcji i zmianami postaw konsumentów, jakie obserwuje się w ciągu ostatnich 30 lat. Otóż do połowy lat 80. XX w. sukces w branży modowej opierał się na niskiej masowej produkcji standardowych fasonów, które nie zmieniały się często ze względu na ograniczenia projektowe i produkcyjne fabryk. Wówczas konsumenci byli mniej wrażliwi na modę i preferowali klasyczne modele ubrań. Typowy cykl życia mody obejmował wtedy cztery podstawowe etapy: wprowadzenie i akceptację przez konsumentów świadomych mody, tzw. liderów mody, wzrost akceptacji społecznej, upowszechnienie (dojrzwianie) i wreszcie spadek zainteresowania (tzw. starzenie się mody) (Bhardwaj i Fairhurst 2010). Cykl ten przebiegał w okresach liczących kilka, a czasem nawet kilkadziesiąt lat. Początkowo nowo wprowadzane modele sprzedawane były wyłącznie przez luksusowe butik i dostępne były dla wąskiego grona konsumentów gotowych zapłacić za nie wysoką cenę. Z czasem najmodniejsze fasony były kopiowane i oferowane szerszej grupie odbiorców za znacznie niższą cenę. Po pewnym czasie w wyniku przesytu obowiązującą modą konsumenci odczuwali chęć zmiany swojego wyglądu, w konsekwencji czego przedsiębiorstwa odzieżowe wycofywały odzież w danej stylistyce ze swojej oferty, a cykl zaczynał się od nowa (Sempruch-Krzemińska 2014).

Dynamiczne zmiany w branży modowej, które rozpoczęły się na przełomie lat 80. i 90. XX w., spowodowane zmianami socjokulturowymi i rosnącym tempem życia, zmusiły sprzedawców detalicznych do obniżania kosztów produkcji, przy jednoczesnym zwiększaniu elastyczności w zakresie projektowania wyrobów i szybkości wprowadzania ich na rynek. Podstawowym powodem stosowania tego typu praktyk była chęć zaspokojenia stale zwiększającego się zapotrzebowania konsumentów na tanią i zgodną z obowiązującymi trendami mody odzież. Od tego momentu podstawowymi czynnikami decydującymi o możliwości konkurowania na rynku stały się „czas i pieniądz”, czyli umiejętność szybkiego dostosowania się do preferencji konsumentów poprzez jak najkrótszy czas dostarczenia konsumentom nowych wyrobów oraz niskie koszty produkcji, mające swoje odzwierciedlenie w przystępnych cenach wyrobów gotowych. Walkę z konkurencją wygrywał ten, kto był w stanie dostarczyć konsumentom szybciej i więcej towaru po niewygórowanej cenie. Praktyki te przyczyniły się do narodzin strategii (modelu biznesowego) zwanej *fast fashion*, czyli tzw. szybka moda (Sempruch-Krzemińska 2014, Bhardwaj i Fairhurst 2010).

Pojęcie *fast fashion* funkcjonuje w literaturze branżowej zaledwie od kilku lat, a więc jest terminem stosunkowo młodym. Początki idei „szybkiej mody” datuje się jednak na przełom lat 70. i 80. XX w., kiedy w Stanach Zjednoczonych powszechna stawała się koncepcja „szybkiej reakcji” (*quick response*), której celem była optymalizacja procesów dystrybucji w branży odzieżowej. Jej pierwotnym założeniem było skrócenie terminów dostaw pomiędzy poszczególnymi ogniwami w całym łańcuchu dostaw. W połowie lat 90. XX w. koncepcja ta przyjęła formę sprawnego systemu wymiany informacji i przepływu towarów między uczestnikami łańcucha. W takiej postaci zyskała szerokie grono zwolenników i stała się powszechnie praktykowaną strategią w branży odzieżowej. „Istotą mody *fast fashion* można więc w sposób syntetyczny ująć jako efektywne zaspokajanie potrzeb rynku poprzez oferowanie odpowiedniego produktu, w odpowiedniej cenie, w odpowiednim miejscu oraz w odpowiednim czasie” (Sempruch-Krzemińska 2014, s. 30).

Obecnie strategia *fast fashion* stosowana jest jako narzędzie do szybkiego zaspokojenia pragnień konsumentów (zwłaszcza młodszego pokolenia) w zakresie luksusowej mody w przystępnej cenie. W rzeczywistości *fast fashion* odnosi się do tanich kolekcji ubrań, które naśladują aktualne trendy luksusowej mody, a zatem jest to system „szybkiego reagowania”, który zachęca konsumentów do ciągłego kupowania nowych wyrobów (Cimatti, Campana i Carluccio 2017).

Powstanie *fast fashion* zaburzyło funkcjonujący przez dekady cykl życia mody, skracając go maksymalnie do kilku miesięcy, a nawet tygodni. Do momentu upowszechnienia strategii „szybkiej mody” obowiązywały dwa niezmiennie sezony modowe: wiosna/lato i jesień/zima. Obecny rynek mody jest jednak bardzo konkurencyjny, a ciągła potrzeba „odświeżania” asortymentu produktów oznacza, że wielu sprzedawców nieuchronnie dąży do zwiększenia liczby kolekcji, czyli częstotliwości, z jaką zmienia się w sklepie cały asortyment. Obecnie wyróżnić można znaczenie więcej sezonów w sprzedaży detalicznej odzieży, których liczba dochodzi nawet do kilkunastu w ciągu roku. Rekordzistą, uznawanym od 2005 r. za niedościgniony wzór realizacji idei *fast fashion*, jest marka Zara (należąca do hiszpańskiej grupy Inditex), która w ciągu jednego roku kalendarzowego jest w stanie wprowadzić na rynek nawet 20 różnych kolekcji (Sempruch-Krzemińska 2014, Bhardwaj i Fairhurst 2010).

Rosnąca liczba sezonów wymaga sprawnego systemu produkcji i transportu odzieży do sklepów. W tradycyjnym modelu okres, jaki mijał od momentu rozpoczęcia produkcji do sprzedaży gotowych wyrobów, trwał maksymalnie 6 miesięcy. Obecnie czas ten został skrócony do kilku tygodni (np. marki H&M i Mango – 3 tygodnie), a w skrajnych przypadkach nawet do kilkunastu dni. Przedsiębiorcy zlecający produkcję swoich wyrobów krajom azjatyckim muszą się dodatkowo liczyć z czasem przeznaczonym na transport towarów, który w przypadku wysyłki

z Chin wynosi 22 dni, natomiast z Turcji zaledwie 5 dni. Rosnąca presja czasowa spowodowała, że niektóre firmy przenoszą produkcję swoich wyrobów do krajów o nieco wyższych kosztach pracy, skracając w ten sposób czas przeznaczony na transport. W dłuższym okresie zyski będą rekompensować zwiększone koszty produkcji. Zара dzięki przeniesieniu produkcji do krajów Europy Wschodniej, Portugalii i Turcji może dostarczyć swoje wyroby na półki sklepowe w ciągu zaledwie 15 dni (Sempruch-Krzemińska 2014, Tokatli 2008).

Moda, a w szczególności *fast fashion*, w kategoriach zrównoważonego produktu stanowi duże wyzwanie. O ile z marketingowego i konsumenckiego punktu widzenia system „szybkiej mody” może być uważany za skuteczną strategię sprawnego dostosowywania się do potrzeb rynku, poprzez oferowanie modnej odzieży za niewygórowaną cenę, o tyle z etycznego punktu widzenia jest to strategia, która pociąga za sobą wiele negatywnych konsekwencji. *Fast fashion* rozumiana jest jako niezrównoważona strategia, gdyż narusza standardy etyczne i środowiskowe. W szczególności widoczne jest negatywne oddziaływanie w wymiarze społecznym (Cimatti, Campana i Carluccio 2017, Clark 2008). Z raportu *State of Reuse Raport* (2017) wynika, że przeciętny Amerykanin wyrzuca rocznie ok. 37 kg odzieży. Ubrania często zakładane są tylko raz, na specjalną okazję, i wyrzucane po niedługim czasie, tak szybko, jak szybko pojawiają się nowe. W ciągu roku na wysypiska w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie trafia 26 mld ton wyrobów tekstylnych i odzieżowych, z czego aż 95% mogłoby zostać ponownie użytych lub poddanych recyklingowi. W skali globalnej szacuje się, że zaledwie ok. 15% tekstyliów jest poddawanych recyklingowi (*Fast Fashion Moving...* 2015).

Warto zaznaczyć, że *fast fashion* sprawia, że ubrania stają się przestarzałe głównie pod względem psychologicznym z powodu zmiany w poczuciu estetyki, preferencji społecznych i uwarunkowań kulturowych. Krótki cykl życia odzieży nie wynika zatem ze zużycia materiału, a ze zmieniających się trendów społecznych. Szybko starzejąca się moda jest wysoce niezrównoważona i wynika z nieustannego pragnienia modnej odnowy, która umożliwia odróżnienie się od innych i osiągnięcie osobistej afirmacji. Decyzje zakupowe są często silnie uzależnione od działań innych osób, żyjących w tym samym kontekście społecznym, i dodatkowo wspierane są przez środki masowego przekazu i spekulacje biznesowe (Cimatti, Campana i Carluccio 2017).

Niska cena odzieży spowodowała zmianę nawyków zakupowych. Ubrania są często kupowane i często wyrzucane, ponieważ mają niewielką postrzeganą wartość. Jakość materiałów jest niska, a sama odzież często nie jest odporna na pranie, co sprzyja szybkiemu zużyciu. Chęć zaspokajania nieograniczonych, nieuzasadnionych i złudnych potrzeb konsumentów napędza wyścig producentów tekstyliów, co powoduje, że osoby zatrudnione przy szyciu odzieży zmuszane są

do niemal niewolniczej pracy trwającej nawet 15–16 godzin dziennie (Joy i in. 2012, Gołaszewska-Kaczan 2011, Fletcher 2010).

Poprawa sytuacji, w wymiarze społecznym procesów produkcji i użytkowania odzieży, wymaga przede wszystkim zmian w sposobie myślenia i postępowania tych, którzy w sposób pośredni, ale znaczący, są odpowiedzialni za obecną sytuację, a więc konsumentów. Jednym z działań podejmowanych w kierunku „tworzenia” bardziej zrównoważonej mody jest koncepcja *slow fashion*, będąca niejako w opozycji do strategii *fast fashion*.

Slow fashion czerpie inspiracje z ruchu *slow food* założonego przez Carlo Petrino w Włoszech w 1986 r., który łączył przyjemność z jedzenia ze świadomością i odpowiedzialnym charakterem produkcji żywności. *Slow food* był reakcją na zglobalizowaną, zhomogenizowaną kulturę *fast food*, ale szybko stał się czymś więcej niż tylko jej przeciwieństwem. Ruch *slow food* to podejście do wartości i zachowań na poziomie priorytetów gospodarczych i praktyk biznesowych, ceniących tradycję, ekologiczną różnorodność, zdrowie, przyjemność i odpowiedzialność (Cimatti, Campana i Carluccio 2017, Fletcher 2010).

Podobnie jak w branży spożywczej, tak i w modzie koncepcja „slow” przetrzymała się w coś więcej niż tylko przeciwieństwo „szybkiej mody”. Przede wszystkim *slow fashion* zachęca do myślenia o zmianach systemowych w sektorze mody i kwestionowania roli wzrostu gospodarczego jako podstawowego czynnika rozwoju tej branży. *Slow fashion* pomaga zainicjować dialog na temat kluczowych celów sektora mody, które rzucają wyzwanie wartościom i priorytetom gospodarczym. Oferuje zmieniony zestaw relacji między twórcami mody i konsumentami oparty na wzajemnym zaufaniu. Istotne jest zwiększanie świadomości na temat wpływu procesów projektowania wyrobów na funkcjonowanie społeczeństw i ekosystemów. *Slow fashion*, nawet w połączeniu z wyższymi cenami wyrobów, jest postrzegany jako zachęta do „demokratyzacji” mody, jednak nie poprzez oferowanie większej liczbie ludzi dostępu do ubrań poprzez obniżanie ich cen, ale poprzez oferowanie większej wiedzy o organizacjach i stosowanych praktykach, które wpływają na ich życie (Fletcher 2010).

Działania podejmowane przez firmy odzieżowe w ramach nurtu *slow fashion*, mogą obejmować m.in. produkcję na małą skalę, wykorzystywanie tradycyjnych technik rzemieślniczych, preferowanie regionalnych surowców i materiałów, sprzedaż wyrobów na rynkach lokalnych oraz ponowne wykorzystywanie zużytych wyrobów włókienniczych (Cimatti, Campana i Carluccio 2017). Wszelkie zmiany w praktykach produkcyjnych wymagają jednak najpierw zmian w podejściu konsumentów, których zachowania i decyzje zakupowe silnie wpływają na sposób, w jaki funkcjonuje cała branża tekstylno-odzieżowa.

Rozważając rolę, jaką mogą odgrywać konsumenci w rozwiązywaniu niektórych problemów społecznych przemysłu tekstylno-odzieżowego, należy przyznać,

że niezbędne są „zmiany świadomości, mentalności i zachowań zmierzające w kierunku bardziej odpowiedzialnej konsumpcji, zarówno w obszarze dokonywanych wyborów, wzorców zakupowych, jak i w obszarze użytkowania odzieży i postępowania z odzieżą zużytą” (Koszewska 2014, s. 9). Zmiany te powinny prowadzić przede wszystkim do przekształcenia dominującego obecnie modelu ilościowej konsumpcji odzieży na jakościową, która wiąże się z wydłużaniem cyklu życia wyrobów tekstylnych.

Przykładowymi działaniami, jakie mogą podejmować konsumenci w tym zakresie, są (Rudnicka 2016, Koszewska 2014):

- zmniejszanie ilości kupowanej odzieży – wybieranie wyrobów trwalszych, wysokiej jakości, które mogą być użytkowane przez dłuższy okres,
- racjonalne podejmowanie decyzji zakupowych – kupowanie odzieży wtedy, gdy jest ona rzeczywiście potrzebna, a nie pod wpływem impulsu,
- naprawianie i przerabianie odzieży – dzięki niewielkim zmianom ubrania mogą zyskać „nowe życie”,
- branie udziału w akcjach wymiany odzieży,
- oddawanie i zakup odzieży w punktach z odzieżą używaną,
- przekazywanie odzieży potrzebującym za pośrednictwem organizacji dobroczynnych,
- wykorzystywanie zużytej odzieży do wytwarzania nowych produktów o unikalnym charakterze (tzw. upcycling),
- oddawanie zużytej odzieży do punktów zajmujących się jej przetwórstwem i recyklingiem.

Wśród konsumentów wyrobów tekstylno-odzieżowych zauważalne jest coraz większe zainteresowanie kwestiami społecznej i środowiskowej odpowiedzialności tej gałęzi przemysłu. Zjawisko to jest szczególnie widoczne w przypadku młodszego pokolenia. Jak wynika z badań Oeko-Tex pt. „The Key to Confidence: Consumers and Textile Sustainability – Attitudes, Changing Behaviors, and Outlooks”, przeprowadzonych w drugiej połowie 2017 r. na próbie ponad 11 tys. konsumentów odzieży i tekstyliów z całego świata, pokolenie tzw. millenialsów (tj. urodzonych w latach 1981–2000), dzięki dostępowi do Internetu i korzystaniu z portali społecznościowych, jest bardziej świadome zagrożeń środowiskowych i problemów społecznych towarzyszących produkcji wyrobów tekstylno-odzieżowych niż starsi respondenci (*The Key to Confidence...* 2017). Wśród polskich konsumentów zapytanych o rodzaj innowacji na rynku tekstylno-odzieżowym, który byłby dla nich najbardziej przydatny/interesujący, innowacje zapewniające wytwarzanie wyrobów włókienniczych w etyczny sposób (np. poprzez szanowanie praw pracowniczych, eliminowanie pracy dzieci) znalazły się na stosunkowo wysokim (piątym) miejscu w rankingu ogólnym. Ponad 22,2% respondentów uznało je za interesujące (Koszewska 2012). Z kolei z badań zleconych przez

Polską Zieloną Sieć, których celem było określenie postaw polskich internautów wobec odpowiedzialnej konsumpcji ze szczególnym uwzględnieniem rynku odzieżowego wynika, że zaledwie 14% badanych internautów zetknęło się z odzieżą firmy, która informowała, że przy produkcji przestrzegano standardów praw pracowniczych i ochrony środowiska, jednak co warto podkreślić, ponad 65% badanych chciałoby się dowiedzieć więcej na temat społecznej i środowiskowej odpowiedzialności przemysłu odzieżowego (Huma i Zajczenko 2012).

Przywołane dane wyraźnie pokazują, że problemy etyczne przemysłu tekstylny-odzieżowego nie są dla konsumentów bez znaczenia. Pomimo że przy dokonywaniu decyzji zakupowych dotyczących wyrobów włókienniczych kluczowe znaczenie wciąż mają cena i jakość, to jednak, jak wynika z badań M. Koszewskiej (2011), aż ok. 70% konsumentów zrezygnowałoby z zakupu atrakcyjnego cenowo i jakościowo produktu pod wpływem informacji o tym, że dana odzież produkowana była przez dzieci, źle opłacanych i wyzyskiwanych pracowników lub w warunkach niebezpiecznych dla ich zdrowia i życia. Dodatkowo niemal 70% polskich konsumentów stwierdziło, że byłoby w stanie zapłacić więcej za wyroby tekstylne, które były produkowane w etyczny sposób, tzn. przy poszanowaniu praw pracowniczych.

Poziom świadomości i zainteresowania konsumentów problemami społecznymi i ekologicznymi przemysłu włókienniczego stale się zwiększa, co może prowadzić do zainicjowania kluczowych zmian w funkcjonowaniu tego sektora. Obecnie trudno jest przewidzieć, jak będzie się kształtować przyszłość branży tekstylny-odzieżowej za kilkanaście, a nawet za kilka lat, ze względu na mnogość czynników, jakie mogą mieć na nią wpływ. Wyzwaniu temu postanowiła jednak sprostać organizacja Forum for the Future, która we współpracy z firmą Levi Strauss & Co. opracowała raport pt. „Fashion Futures 2025: Global Scenarios for a Sustainable Fashion Industry”. Projekt kierowany jest do wszystkich podmiotów branży odzieżowej, począwszy od projektantów, dostawców surowców i producentów, aż do przedstawicieli wielkich marek odzieżowych i małych firm detalicznych. Raport opiera się na doświadczeniu organizacji Forum for the Future w zakresie myślenia przyszłościowego oraz na pogłębionych wywiadach i opiniach ekspertów z zakresu mody z całego świata. Efektem przeprowadzonych badań było wypracowanie czterech globalnych scenariuszy funkcjonowania przemysłu odzieżowego w przyszłości (Rudnicka 2014, Bennie, Gazibara i Murray 2010):

– „wolne jest piękne” (*slow is beautiful*) – zgodnie z tą wizją konsumenci będą płacić więcej za mniejszą ilość wyrobów o wyższej jakości. Odzież będzie wykonywana głównie z włókien naturalnych i surowców odnawialnych. Ubrania będą kupowane w małych sklepach, przez Internet, w punktach z używaną odzieżą lub będą pochodzić z wymiany. Odzież będzie wytwarzana w różnych regionach

świata, a większość pracowników otrzymywać będzie godne wynagrodzenie. Zużyte wyroby włókiennicze będą oddawane do miejsc, w których je zakupiono, w celu ich ponownego wykorzystania;

– „społeczność couture” (*community couture*) – świat będzie zmagał się z problemami rosnącej liczby ludności i niedoborem zasobów naturalnych. Wysokie ceny surowców doprowadzą do zaburzeń w łańcuchach dostaw i dynamicznego spadku produkcji odzieży. W konsekwencji tzw. second-handy staną się podstawowym miejscem zakupu odzieży. Nowe ubrania będą dostępne tylko dla zamożnych obywateli lub na czarnym rynku. Zużyta odzież będzie odsprzedawana lub samodzielnie przerabiana;

– „techno szyk” (*techno-chic*) – przemysł włókienniczy będzie rozwijał się z wykorzystaniem najnowszych technologii. Produkcja odzieży będzie szybka, niskoemisyjna i tania, dzięki znacznej automatyzacji procesów produkcji, która prowadzić będzie do pogłębiającego się bezrobocia. Odzież będzie spersonalizowana, modułowa, natryskowa, programowalna, inteligentna, wykonana z nowych, zaawansowanych technologicznie włókien. Zużyte wyroby włókiennicze będą poddawane regeneracji, przetworzeniu i ponownemu wykorzystaniu, a także będą ulegały rozkładowi;

– „patchworkowa planeta” (*patchwork planet*) – świat będzie podzielony na bloki kulturowe, wśród których dominującym regionem będzie Azja jako potęga gospodarcza i kulturowa. Odzież będzie produkowana w regionalnych fabrykach z lokalnie dostępnych surowców (np. bambus w Azji, wełna w Australii, len w Indiach). Krótkie łańcuchy dostaw sprawią, że ubrania będą szybko docierały do konsumentów. Ubrania będą kupowane z wykorzystaniem urządzeń mobilnych, dzięki którym konsumenci będą mogli także wirtualnie personalizować swoje ubrania. Zużyta odzież będzie nielegalnie wyrzucana, a utylizacja i składowanie odpadów włókienniczych wciąż będą poważnymi wyzwaniami dla branży tekstylna-odzieżowej.

Jak wspominają autorzy raportu, wyodrębnione scenariusze nie są jedynie przewidywaniami, lecz narzędziami zaprojektowanymi w celu inspirowania i pomagania wszystkim organizacjom w branży w planowaniu wspólnej przyszłości.

Obecnie trudno jest jednoznacznie stwierdzić, który z zaproponowanych scenariuszy jest najbardziej prawdopodobny i stanie się rzeczywistością. Pewne jest jednak, że przyszłość następnych pokoleń oraz całej branży tekstylna-odzieżowej zależy od obecnych wyborów, dokonywanych przez konsumentów. Dlatego podejmowanie odpowiedzialnych i świadomych decyzji przez konsumentów jest niezbędnym elementem zrównoważonego rozwoju.

4. Podsumowanie

Branża tekstylna-odzieżowa musi sprostać wielu wyzwaniom na drodze do rozwoju produktów zrównoważonych. W niniejszym artykule zwrócono uwagę na niektóre aspekty tego zagadnienia, takie jak outsourcing procesów wytwarzania, niskie wynagrodzenia pracowników tego sektora oraz model *fast fashion*. Wskazano jednocześnie przykłady działań, które przybliżają tę branżę do osiągnięcia równowagi w obszarze społeczno-ekonomicznym. Są one podejmowane przez różnych interesariuszy rynku tekstylna-odzieżowego: projektantów, producentów, dystrybutorów oraz konsumentów. Wzrost świadomości producentów w zakresie konieczności podejmowania działań na rzecz zrównoważonego rozwoju produktów przejawia się zmianą podejścia do zagadnień społecznych, widoczną w różnych kampaniach na rzecz zatrudnionych i lokalnych społeczności zaangażowanych w procesy wytwarzania tekstyliów. Dużym problemem w dążeniu do osiągnięcia równowagi rozwoju przemysłu tekstylna-odzieżowego jest nieodpowiedzialna postawa konsumentów, zwłaszcza w zakresie zachowań proekologicznych. Przejawia się ona nadmierną konsumpcją prowadzącą do powstawania znacznych ilości odpadów, niewłaściwym postępowaniem z niepotrzebnymi wyrobami, które trafiają na wysypiska, a także nadal zbyt małym zainteresowaniem certyfikacją ekologiczną i społeczną. Pomimo zwiększającego się poziomu zainteresowania problemami społecznej odpowiedzialności przemysłu tekstylna-odzieżowego obszar ten wymaga uwagi i podjęcia działań mających na celu zmianę zachowań konsumentów.

Literatura

- Bangladesh Country Study 2015* (2015), Fair Wear Foundation, <https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2016/06/BangladeshCountryStudy2016.pdf> (data dostępu: 1.03.2018).
- Belz F. M., Peattie K. (2010), *Sustainability Marketing: A Global Perspective*, John Wiley & Sons, West Sussex.
- Bennie F., Gazibara I., Murray V. (2010), *Fashion Futures 2025: Global Scenarios for a Sustainable Fashion Industry*, Forum for the Future, London.
- Bhardwaj V., Fairhurst A. (2010), *Fast Fashion: Response to Changes in the Fashion Industry*, „The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research”, vol. 20, nr 1, <https://doi.org/10.1080/09593960903498300>.
- Cimatti B., Campana G., Carluccio L. (2017), *Eco Design and Sustainable Manufacturing in Fashion: A Case Study in the Luxury Personal Accessories Industry*, „Procedia Manufacturing”, vol. 8, <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.050>.
- Clark H. (2008), *Slow + Fashion – an Oxymoron – or a Promise for the Future...?*, „Fashion Theory”, vol. 12, nr 4.

- Dijkstra A. (2015), *Low Wages Draw International Textile Companies to Ethiopia*, <http://www.dw.com/en/low-wages-draw-international-textile-companies-to-ethiopia/a-18877027> (data dostępu: 26.03.2018).
- Edwards S. (2009), *A New Way of Thinking: The Lowell Center for Sustainable Products*, Lowell Center for Sustainable Production, University of Massachusetts Lowell, https://www.uml.edu/docs/A%20New%20Way%20of%20Thinking_tcm18-229911.pdf (data dostępu: 5.03.2018).
- Fast Fashion Moving at Lightning Speed* (2015), <http://www.planetaid.org/blog/fast-fashion-is-moving-at-lightning-speed> (data dostępu: 4.03.2018).
- Fletcher K. (2010), *Slow Fashion: An Invitation for Systems Change*, „Fashion Practice”, vol. 2, nr 2, <https://doi.org/10.2752/175693810x12774625387594>.
- Garment Workers are Waiting for an Answer – Will H&M Deliver on its Promise to Pay a Living Wage in 2018?* (2017), <https://cleanclothes.org/news/2017/11/25/garment-workers-are-waiting-for-an-answer-2013-will-h-m-deliver-on-its-promise-to-pay-a-living-wage-in-2018> (data dostępu: 3.03.2018).
- Global Fashion Industry Statistics – International Apparel* (2016), <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics> (data dostępu: 28.02.2018).
- Gołaszewska-Kaczan U. (2011), *Problemy etyczne w łańcuchu dostaw*, „International Journal of Management and Economics”, nr 32.
- Huma M., Zajczenko Z. (2012), *W kierunku odpowiedzialnej mody. Podręcznik dla projektantów i marek odzieżowych*, Związek Stowarzyszeń Polska Zielona Sieć, Kraków.
- Ile osób pracuje w sektorze odzieżowym?* (2014), <http://www.cleanclothes.pl/mapa/filtr/4/zatrudnienie.html> (data dostępu: 28.02.2018).
- Joy A., Sherry Jr J. F., Venkatesh A., Wang J., Chan R. (2012), *Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands*, „Fashion Theory”, vol. 16, nr 3, <https://doi.org/10.2752/175174112x13340749707123>.
- Kane G. (2015a), *Facts on China's Garment Industry*, Clean Clothes Campaign, <https://cleanclothes.org/resources/publications/factsheets/china-factsheet-february-2015.pdf/view> (data dostępu: 1.03.2018).
- Kane G. (2015b), *Facts on India's Garment Industry*, Clean Clothes Campaign, <https://cleanclothes.org/resources/publications/factsheets/india-factsheet-february-2015.pdf/view> (data dostępu: 1.03.2018).
- The Key to Confidence: Millennials, Parents, and Textile Sustainability – The Second Wave of Information from OEKO-TEX®'S Global Consumer Survey* (2018), https://www.oeko-tex.com/en/ot_press/newsroom_1/pressdetailpage_168769.html (data dostępu: 29.03.2018).
- Kołożyn-Krajewska D., Tkaczyk S., Salerno-Kochan R., Witkowski K., Śmigielska H., Drzewieniecka B., Jastrzębska M., Kuzincow J. (2016), *Towaroznawstwo 2.0 – potencjał innowacyjnego wzrostu*, Komisja Nauk Towaroznawczych PAN, Poznań.
- Koszevska M. (2011), *Rola konsumentów w rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem rynku tekstylno-odzieżowego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 220.
- Koszevska M. (2012), *Role of Consumers' Input into the Development of Innovations. Innovative Trends in the Textile and Clothing Industry and the Needs of Polish Consumers*, „Fibres & Textiles in Eastern Europe”, vol. 20, nr 6A(95).

- Koszevska M. (2014), *Spółeczna odpowiedzialność konsumentów w przemyśle tekstylnym-odzieżowym* (w:) *Moda na alternatywę, czyli o odpowiedzialności w branży odzieżowej*, red. A. Rudnicka, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź.
- Living Wage versus Minimum Wage* (2013), <https://asia.floorwage.org/living-wage-versus-minimum-wage> (data dostępu: 3.03.2018).
- Lu S. (2018), *Market Size of the Global Textile and Apparel Industry: 2016 to 2021/2022*, <https://shenglufasion.com/2018/market-size-of-the-global-textile-and-apparel-industry-2016-to-2021-2022/> (data dostępu: 20.04.2018).
- Luginbühl C., Musiolek B. (2014), *Uszyte w Europie. Głódowe płace pracowników przemysłu odzieżowego w Europie Wschodniej i Turcji*, Clean Clothes Campaign, Kraków/Warszawa (polska wersja raportu), http://www.cleanclothes.pl/materialy/publ_23_uszyte_w_europie_raport_pl.pdf. (data dostępu: 28.02.2018).
- M&S Supplier Map* (2018), <https://interactivemap.marksandspencer.com> (data dostępu: 5.03.2018).
- Powszechna Deklaracja Praw Człowieka* (1948), rezolucja Zgromadzenia Ogólnego ONZ 217 A (III), 10 grudnia 1948 r.
- Product Exports by Bangladesh to All Countries 2015* (2015), World Integrated Trade Solution, <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/BGD/Year/2015/TradeFlow/Export/Partner/WLD/Product/all-groups> (data dostępu: 21.03.2018).
- Rudnicka A. (2014), *Moda w 2050 roku. Raport z badań*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź.
- Rudnicka A. (2016), *Innowacyjna i odpowiedzialna branża odzieżowa*, „Logistyka Odzysku”, nr 4(21).
- Sempruch-Krzemińska K. (2014), *Fast fashion – przyszłość branży mody?*, „Marketing i Rynek”, nr 2.
- State of Reuse Report 2017 (2017), *Savers*, https://www.savers.com/sites/default/files/reuse_report_2017_sav_0.pdf (data dostępu: 4.03.2018).
- Stotz L., Kane G. (2015), *Facts on The Global Garment Industry*, *Clean Clothes Campaign*, <https://cleanclothes.org/resources/publications/factsheets/general-factsheet-garment-industry-february-2015.pdf/view> (data dostępu: 28.02.2018).
- Szabuńko J., Huma M. (2014), *Grubymi niciami szyte. Warunki pracy w fabrykach dostawców polskich firm odzieżowych w Bangladeszu*, Clean Clothes Polska, Kraków/Warszawa, http://www.cleanclothes.pl/materialy/publ_22_grubymi_nicmi_szyte_raport_ccp.pdf (data dostępu: 2.03.2018).
- Tokatli N. (2008), *Global Sourcing: Insights from the Global Clothing Industry – The Case of Zara, a Fast Fashion Retailer*, „Journal of Economic Geography”, vol. 8, <https://doi.org/10.1093/jeg/lbm035>.
- Turkey Country Study 2016* (2016), Fair Wear Foundation, <https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2017/02/CS-Turkey-2016.pdf> (data dostępu: 1.03.2018).
- Werner International – Hourly Labor Cost Textile Industry – 2014* (2014), <http://www.werner-newtwist.com/en/news1-vol-011/index.htm#Title%204> (data dostępu: 6.03.2018).
- World Trade Statistical Review 2017* (2017), World Trade Organization, https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2017_e/wts2017_e.pdf (data dostępu: 1.03.2018).

Social and Economic Aspects of Sustainable Product Development in the Textile and Clothing Industry

(Abstract)

The article analyses the key problems facing the textile and clothing industry, including social and economic aspects of its functioning, and puts forward steps that could be taken to bring the industry closer to sustainable development. The issues discussed include outsourcing of the clothing and textiles production, salaries that can be 50% below a living wage, and fast fashion, which endangers the sustainable development approach to the production and consumption of textile products. The paper provides examples of initiatives aimed at achieving balance in areas including multilateral agreements, independent initiatives among clothing companies to improve pay conditions, respect for employee rights and ensuring safe working conditions, and also the popularisation of slow fashion movement, a response to the dominant phenomenon of consumerism.

Keywords: textile and clothing industry, sustainable textiles, sustainable development, fast fashion, slow fashion.

| *Janina Filek*

Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako nowa forma dialogu w obszarze działań gospodarczych

Streszczenie

W ramach rozważań opartych na analizie filozoficzno-społecznej autorka prezentuje tezę mówiącą o idei społecznej odpowiedzialności biznesu jako nowej formie dialogu społecznego. W celu poparcia tej tezy dokonuje porównania cech komunikacji społecznej (na poziomie języka potocznego), cech dialogu w sensie filozoficznym oraz cech dialogu w ujęciu społecznej odpowiedzialności biznesu. Po zaprezentowaniu dialogu w ujęciu społecznej odpowiedzialności autorka opisuje antropologiczne, gospodarcze i społeczne zalety dialogu między firmami i ich interesariuszami. Jednym z zasadniczych wniosków prowadzonej w artykule analizy jest wykazanie, że w obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej dalszy rozwój gospodarczy w coraz większym stopniu zależy od rozwoju narzędzia, jakim jest dialog firmy z interesariuszami. W ramach podsumowania wskazane zostają także niektóre korzyści, jakie firma może uzyskać z prowadzenia odpowiedzialnego dialogu z interesariuszami.

Słowa kluczowe: odpowiedzialność w filozoficznej perspektywie, społeczna odpowiedzialność biznesu, dialog, monolog, komunikacja.

Klasyfikacja JEL: M14.

Dialog oznacza, że ludzie wyszli z kryjówek, zbliżyli się do siebie, rozpoczęli wymianę zdań. Początek dialogu – wyjście z kryjówki jest już dużym wydarzeniem. Trzeba się wychylić, przekroczyć próg, wyciągnąć rękę, znaleźć wspólne miejsce do rozmowy. Miejsce to nie będzie już kryjówką, w której człowiek pozostaje sam ze swoim lękiem, lecz miejscem spotkania, zaczątkiem jakiejś wspólnoty...

J. Tischner, *Etyka solidarności*

1. Zarysowanie problemu

Głównym celem artykułu jest pokazanie, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu posiada wszelkie atrybuty, aby stać się w obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej nową formą dialogu społecznego. Dialog ten, wprawdzie ukonstytuowany i zainicjowany w przestrzeni gospodarczej, zaczyna w coraz większym zakresie oddziaływać na relacje społeczne, do tej pory w niewielkim stopniu brane pod uwagę przez przedstawicieli świata gospodarczego.

2. Krótka refleksja o losie modnych słów

Idea dialogu, choć znana już Grekom, przez wiele wieków nie została doceniona jako fenomen konstytuujący naturę człowieka. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że nie rozwinęła się w pełni ze względu na nadmierną ludzką skłonność do indywidualizmu i dominację monologu. Swoje miejsce idea dialogu uzyskała wraz z rozwojem filozofii zwanej dialogiczną na początku XX w. Ogromna popularność tej idei, dotycząca głównie samego słowa „dialog”, przysła dopiero pod koniec XX w. Wtedy też powszechnie zaczęto mówić o różnych sferach dialogu: o dialogu w sensie politycznym (prowadzonym w imię pokoju na świecie), o dialogu w przestrzeni społeczno-gospodarczej (w kontekście wsparcia gospodarek krajów najbiedniejszych), o dialogu społecznym (w sensie wsparcia najsłabszych grup społecznych¹), o dialogu religijnym (w kontekście postawy ekumenicznej). Jednakże, jak

¹ Warto w tym miejscu odnotować powstanie w Polsce instytucji dialogu społecznego, czyli tzw. Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych – stworzonej przez przedstawicieli rządu, organizacji pracodawców prywatnych i związków zawodowych. Do kompetencji Komisji obok ustalania wskaźników wzrostu wynagrodzeń w przedsiębiorstwach i w sferze budżetowej należało także zabieranie głosu w sprawach gospodarczych i społecznych, jeżeli jej głos mógł mieć znaczenie dla zachowania spokoju społecznego. Sekretariat Komisji prowadził Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego MPiPS. Odpowiednikami Komisji w terenie były Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego. Komisję zastąpiła w 2015 r. Rada Dialogu Społecznego.

zauważa Z. Bauman (1998, s. 5): „Los modnych słów jest bardzo zbliżony: im więcej doświadczeń zyskuje dzięki nim przejrzyste wyjaśnianie, tym bardziej same stają się mętne i niejasne. W miarę jak rośnie liczba dogmatycznych prawd, wypartych i wyrugowanych przez modne słowa, one same coraz szybciej stają się zasadami, o których się nie dyskutuje. Aspekty ludzkiego postępowania, tworzące pierwotny zakres pojęcia, umykają z pola widzenia – staje się ono «niezbitym faktem», cechą «otaczającego nas świata ujmowanego wprost», do którego nas odsyła, postulując własną nietykalność”. Pojęcie dialogu nie stało się tutaj wyjątkiem. W momencie gdy dialog zyskał niebywałą popularność, coraz rzadziej o nim dyskutowano, ze względu na jego całkowite spowszednienie, które dla pojęcia filozoficznego oznacza to samo co zapomnienie. Słowo „dialog” jako modne w języku dyskursu publicznego, wielokrotnie przywoływane w każdym z wcześniej wskazanych aspektów, z jednej strony zyskało charakter dogmatyczny (w deklaratywnej wersji wszystko stało się oparte na zasadach dialogu), z drugiej jednak zaczęło tracić swą wcześniejszą ostrość i znaczenie, stawało się coraz bardziej powszechne, a tym samym coraz mniej użyteczne, natomiast w praktyce społecznej coraz rzadziej używane. Z jednej strony przyjęto zasadę dialogu jako oczywistą metodę rozwiązywania problemów polityczno-społeczno-gospodarczych (trochę jako wytrych), z drugiej jednak przestano dyskutować nad samym fenomenem dialogu, pozostawiając ostatecznie refleksję nad nim głównie filozofom. Z tych względów, przez natarczywe nadużywanie pojęcia to zaczęło usuwać się z pola widzenia. Powodów umykania dialogu z istotnego dyskursu i zatracania jego znaczenia było niewątpliwie wiele. Być może jednym z najistotniejszych okazała się trudność w jego rzeczywistym wdrożeniu, wynikająca z jednej strony z niedojrzałości podmiotów przystępujących do dialogu lub uczestniczących w nim, zaś z drugiej – zagrożenie, jakie dialog zaczął stanowić dla tradycyjnego sposobu uprawiania władzy przez tych, którzy „zawsze wiedzą lepiej”, jak należy rządzić, i przywykli do modelu rządzenia opartego na monologu, czyli jednostronnym wygłaszaniu własnych prawd. Gwałtowny wzrost popularności dialogu stał się zatem przyczyną najpierw jego częściowego zamazania, a potem i zapomnienia. Dialog zatem, choć szybko się narodził, dość szybko przestał być tematem dyskusji i popadł w swego rodzaju zapomnienie. Na świecie do tego zjawiska przyczyniła się w znacznym stopniu globalizacja, w Polsce – głównie wybór dotyczący drogi transformacji polskiej rzeczywistości, odwołujący się głównie do wskaźników ekonomicznych, oraz zaskakująca wśród Polaków predykcja do postawy indywidualistycznej.

3. Od zarządzania monologicznego do zarządzania dialogicznego

Za zaprezentowanym tu myśleniem kryje się założenie, że do połowy XX w. zarówno w przestrzeni gospodarczej, jak i w ramach paradygmatu myślenia

obowiązywał model zarządzania monologicznego. Skoro jedynym celem działalności firmy (zarówno w teorii, jak i w praktyce) był zysk, firmy, adekwatnie do tego celu, koncentrowały się głównie na działaniach stwarzających możliwość jego jak najszybszego osiągnięcia. W ramach tych działań mieściło się – powszechnie od początku rozwiniętej ery industrialnej – traktowanie pracowników jako własnego zasobu (podobnego do zasobów finansowych czy materialnych), którym można niemal dowolnie rozporządzać, nawet za cenę przekraczania nie dość jasno i nie dość silnie jeszcze wtedy sformułowanych praw pracowniczych i obywatelskich. W ciągu ostatniego półwiecza nastąpiły jednak zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania firmą istotne zmiany. W skrócie można je scharakteryzować jako przejście od zarządzania taylorowskiego do zarządzania opartego na wartościach (Filek 2011, s. 89–94). Innymi słowy technokratyczną racjonalność zastąpiono kulturą organizacyjną, natychmiastową skuteczność – projektem jakościowym, a przymus wykonywania poleceń wydawanych przez przełożonych – czyli wspomniany system nakazowy oparty na monologu przełożonego – swoistego rodzaju partycypacją podwładnych w obszarze wykonywanych zadań (Filek 2011, s. 89–94), co otworzyło możliwość podjęcia dialogu pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. Najpierw w dużych korporacjach na poziomie średniego szczebla zarządzania, z czasem również na najniższych szczeblach, a także w mniejszych przedsiębiorstwach klasyczny styl kierowania – zwany też autorytarnym – zaczyna ustępować miejsca stylowi coraz bardziej demokratycznemu, który zwiększa znacząco swobodę w ustalaniu sposobu realizacji powierzonego zadania. Zwiększenie partycypacji pracowników poprawia komunikację wewnętrzną oraz, co najistotniejsze, otwiera przestrzeń dla coraz bardziej realnego dialogu.

4. Od komunikacji do dialogu

Warto w tym miejscu przypomnieć, że słowo „komunikacja” wywodzi się od łacińskiego czasownika *communicare* (który z kolei pochodzi od przymiotnika *communis*, czyli wspólny), dając tym samym początek współczesnemu wiązaniu wspólnoty z komunikacją. Nie chodzi tu przy tym tylko o proste rozumienie komunikacji, polegające na wymianie zwykłych informacji, ani nawet o „komunikowanie się z perspektywy jakościowej, które jest definiowane jako przekazywanie treści jednej osobie przez drugą, czyli angażowanie się w porozumiewanie się interpersonalne” (Ober 2013, s. 258), „ujmujące, komunikowanie się jako dwustronny proces przekazywania informacji w formie symbolicznej przez odpowiednie kanały między nadawcą a odbiorcą, dzięki czemu mogą oni nawiązywać kontakt ze sobą” (Ober 2013, s. 258). Tak rozumiane komunikowanie o wymiarze pragmatycznym jest konieczne w obszarze codziennych zadań, podczas wszel-

kiego rodzaju wykonywanych prac, w których potrzebny jest udział co najmniej dwóch osób. Pozwala ono na częściowe zrozumienie drugiego uczestnika (lub innych uczestników) zespołowo wykonywanej pracy, ale głównie w obszarze zrozumienia celu ich działania czy rozpoznania narzędzi potrzebnych do wykonania tego zadania. Choć mogą zachodzić tu wzajemne oddziaływania osób na siebie, ten sposób komunikacji nie jest wystarczający do otwarcia na rzeczywisty dialog, w większości bowiem przypadków owa komunikacja sprowadza się (szczególnie we wspomnianej przestrzeni życia gospodarczego) do relacji, którą M. Buber (1991, s. 37–40) określał jako relacja Ja–To i którą interpretował jako proces uprzedmiotawiania drugiego człowieka, gdyż tylko „podstawowe słowo Ja–Ty ustanawia świat relacji” (Buber 1991, s. 39), podczas gdy Ja z pary słów Ja–To jest nie tylko inne, ale też dotyczy świata tego, co przedmiotowe. Tylko wtedy, kiedy człowiek wchodzi w relację Ja–Ty, Drugi „nie jest rzeczą pośród rzeczy” (Buber 1991, s. 40). Wstępem do dialogu jest komunikacja, ale aby przekształciła się ona w dialog, musi nabrać poważniejszego charakteru niż komunikacja polegająca na przekazie czy wymianie prostych informacji. Powinna ona mieć charakter komunikacji w rozumieniu Karla Jaspersa (1965, s. 184–189) łączącego komunikację z wolnością, co w znaczącym stopniu otwiera drzwi do rzeczywistego dialogu.

Panujący przez wiele dziesięcioleci nakazowy styl zarządzania pracownikami (nie bez powodu zwany autorytarnym) potwierdzał obowiązywanie modelu monologicznego, w ramach którego komunikacja miała jedynie charakter przekazu najprostszyc informacji lub wydawania poleceń do natychmiastowego wykonania, a pracownik był traktowany jako narzędzie, zatem jako rzecz pośród innych rzeczy.

Podobnym zasobem firmy, jakim byli od samego początku jej powstania pracownicy, z czasem stali się także klienci, wobec których podejmowane działania polegały na przekazie informacji, mającej charakter bądź pozytywnego marketingu (kiedy rzecz dotyczyła własnego produktu), bądź praktyk manipulacyjnych (czyli np. reklam podprogowych) lub coraz bardziej złożonych kampanii negatywnych (kiedy rzecz dotyczyła produktu firmy konkurencyjnej). Dodatkowym narzędziem zarządzania monologicznego związanym z konsumentami okazało się kreowanie nieistniejących potrzeb konsumentów² lub takich, których

² Jedną z najnowszych praktyk w tym zakresie stał się *misselling*. Praktyka ta polega na sprzedaży usługi bądź produktu, która nie odpowiada potrzebom klienta. Zjawisko to ostatnimi czasy staje się nagminne i jest szczególnie widoczne w branży ubezpieczeniowej oraz finansowej. Za typowy przykład *missellingu* może posłużyć sytuacja, gdy zaciągającemu pożyczkę emerytowi sprzedawane jest ubezpieczenie od utraty pracy. Sprzedający ma pełną świadomość tego, że oferowany produkt jest klientowi zbędny, jednak przedstawia go w taki sposób, aby niczego nieświadoma osoba zdecydowała się na jego zakup (<https://tepozyczki.pl/co-to-jest-misselling>, data dostępu: 5.01.2017).

zaspokojenie miałyby zaświadczyć na przykład o wysokim prestiżu klienta. Pozostali przedstawiciele świata społecznego do pewnego momentu nie byli raczej brani pod uwagę, chyba że byli to dostawcy i trzeba było się z nimi układać, albo przedstawiciele władz, których siłę z konieczności trzeba było brać pod uwagę.

Ten stan rzeczy jest niewątpliwie pochodną dominacji postawy indywidualizmu metodologicznego w teorii ekonomii i traktowania jej jako nauki pozytywnej (a nie normatywnej), zaś w obszarze ideologii liberalnej – wynikiem podejścia do wolności³ jako uprawnienia każdej jednostki do dbania o swój własny jednostkowy interes. Z kolei indywidualizm i liberalizm prowadzący do monologicznego modelu zarządzania był pochodną obowiązującego nieomal powszechnie do XX w. paradygmatu myślowego zamykającego się w formule „jestem” (Filek 2001, s. 21–25). Nie wiadomo, czy nie najpoważniejszą konsekwencją przyjęcia dominacji paradygmatu myślenia „jestem” stało się definiowanie i opisywanie człowieka za pomocą abstrakcyjnego Ja, „w które drugi człowiek jeszcze nie jest włączony albo z którego jest już wyłączony” (Barth 1991, s. 133). Takie nadmiernie indywidualistyczne definiowanie człowieka w długim procesie stawania się człowieka według K. Bartha (1991) doprowadziło do załamania się pojęcia człowieczeństwa, którego bez Ty – jak uważają filozofowie dialogu – poszukujemy po omacku. Stało się tak, gdyż w obszarze antropologii egologicznej (ufundowanej wyłącznie na Ja), otwierającej się jedynie na byt jednostkowy bez uwzględnienia faktu naszego konstytuowania się w przestrzeni społecznej, kontekst Drugiego, otwierającego drzwi do wspólnoty, został zapoznany. Ten stan rzeczy dodatkowo został wsparty przez nadmiernie jednostronne rozumienie fenomenu wolności – odmienne od tego, jakie proponował J.S. Mill (1959) czy wspomniany już K. Jaspers – tj. przez różne odmiany liberalizmu, prowadzącego do utożsamiania wolności z nieograniczoną swobodą, której najbardziej skrajnym przejawem okazała jest samowola. A przecież: „wolność – jak zauważył K. Jaspers – jest przewycięzeniem własnej samowoli” (1965, s. 184). Jeśli jestem wolny – jak dalej zauważa Jaspers (1965, s. 184) – „to chcę czegoś nie dlatego, że chcę właśnie, ale dlatego, że przekonałem się o słuszności [tego]”.

W gruncie rzeczy dopiero pojawienie się filozofii dialogu z początków XX w., a tak naprawdę późniejsze uświadomienie, że odwołuje się ona po wielu stuleciach do innego paradygmatu myślenia, czyli do paradygmatu „jesteś” (Filek 2001, s. 21–25) (wcześniej prawie nieproblematyzowanego w myśli filozoficznej),

³ Nie chodzi jedynie o kwestie dominacji wolności, zaciemniającej inne wartości, ale także o zagrożenie paternalizmem, płynące ze sposobu zarządzania społeczeństwem. „Im bardziej skomplikowane są mechanizmy społeczne i gospodarcze, a zatem im więcej wiedzy potrzeba do podjęcia decyzji politycznych [dodajmy także: gospodarczych – JF], tym silniejsza rola wiedzy eksperckiej, która nie ma i mieć nie może charakteru demokratycznego, w tym rozumieniu, że jest zbyt specjalistyczna dla ogółu społeczeństwa (...)” (Król 2008, s. 67).

spowodowało zmiany w sposobie patrzenia na człowieka oraz w sposobie postrzegania innych uczestników życia społecznego, a w konsekwencji także zarządzania zasobami ludzkimi. Najpierw dostrzeżono znaczenie dialogu jako elementu konstytuującego człowieka, a w wyniku tego i wspólnotę. „Rozmowa, którą jesteśmy»: owa uderzająca i przenikliwa formuła Hölderlina wskazuje na ów tajemniczy udział, jaki w wypracowaniu naszych najbardziej własnych, rodzących się w samotności myśli mają inni. W samym sercu naszego odosobnienia i naszej skrytości toczy się debata. Nie istnieje *cogito*, które nie nawiązywałoby bądź prowadziłyby do jakiegoś dialogu. Nie istnieje głowa pełna myśli, która nie byłaby jednocześnie głową pełną wymagających przyjaciół i natrętnych przeciwników” (Finkielkraut 2005, s. 6). Uznanie dialogu za element konstytuujący istotę człowieka wpłynęło dość istotnie na przejście od modelu zarządzania monologicznego, gdzie panował nieomal wyłącznie nakazowy styl kierowania, w ramach którego wymuszano nierzadko wykonanie pracy pod rygorem zwolnienia (mając *notabene* do wykorzystania cały arsenał narzędzi obliczających czy mierzących wynik pracy jednostki, np. taylorowskie metody mierzenia czasu pracy i budowania normy wykonania dla pracowników czy zwykły akord), do modelu zarządzania coraz bardziej dialogicznego.

Tym, co jednak funduje egzystencjalną wartość dialogu, odróżniającą go od zwykłej komunikacji, jest oparcie go na fundamencie odpowiedzialności. Według dialogików „dialog zinterpretowany zostaje jako imperatywnie ważne wezwanie do odpowiedzialności” za drugiego człowieka – „wezwanie niemożliwe do ogarnięcia za pomocą wiedzy monologicznej (zmierzałej do zniesienia różnicy pomiędzy uczestnikami spotkania” (Rotengruber 2011, s. 75). Otwarcie na fenomen dialogu dokonane przez filozofię dialogu wzmocniło z jednej strony wszelkie ruchy związane z prawami człowieka⁴, poprzez radykalne upodmiotowienie każdego Drugiego. Z drugiej strony spowodowało zainteresowanie dialogiem jako narzędziem głębszej komunikacji w rozumieniu choćby wcześniej przywoływanej myśli Jaspersa oraz zaowocowało pojawieniem się idei wzajemnej społecznej wymiany, jednakże zdecydowanie różniące się od tej tradycyjnie opartej wyłącznie na wymianie dóbr materialnych.

Skoro fundamentem rozumienia dialogu w jego egzystencjalno-konstituującej funkcji jest odpowiedzialność, konieczne wydaje się dla prowadzonych tu analiz zwrócenie uwagi na fakt, że w ujęciu dialogików rozmowa, dialog zobowiązuje, a udzielenie odpowiedzi staje się przyjęciem na siebie części odpowiedzialności za Drugiego. Owo niespotykane wcześniej wyeksponowanie odpowiedzialności spowodowało zacienienie fenomenowi wolności, świecącej do tej pory najjaśniejszym

⁴ Za jednego z najstarszych prekursorów tego ruchu można uznać I. Kanta z jego imperatywem kategorycznym mówiącym o konieczności traktowania drugiego człowieka nigdy tylko jako środka do realizacji własnego celu, ale jako celu samego w sobie (Kant 1984).

blaskiem. Odrzucono ufundowanie jej na samotnym *Ja*⁵ (Filek 2010, s. 127–135). Okazało się bowiem, że w sensie egzystencjalnym bez dialogu nie potrafimy uzyskać pełnej świadomości siebie, zatem i nasza wolność pozostaje niejasna, niepełna, gdyż na niczym nie osadzona bez Drugiego. Niezwykle intensywny związek dialogu z odpowiedzialnością⁶ w niektórych interpretacjach ujawnił także silny związek ze wspólnotą. Jak dla K. Jaspersa relacja: wolność–komunikacja–wspólnota określała istotę człowieka, tak dla filozofów dialogu relacja ta to: odpowiedzialność–dialog–wspólnota. Bez dialogu wspólnota wydaje się nie istnieć. Dlatego też – jak sądził J. Tischner (1981, s. 15) w swojej wersji filozofii dialogu – rozmowa, będąc miejscem spotkania, staje się zaczątkiem jakiejś wspólnoty.

Dodatkowo warto zauważyć, że spojrzenie na człowieka w perspektywie dialogicznej spowodowało powrót do jednego z najważniejszych problemów filozoficznych, który nowożytni filozofowie w ramach paradygmatu „jestem” zagubili. Chodzi oczywiście o fenomen prawdy, która przez pierwszych kilkanaście wieków była jednym z najważniejszych wyzwań dla myśli filozoficznej. „Dialog, wnosząc światło – odsłania prawdę. Innymi słowy, przywraca rzeczom i sprawom ich właściwy wygląd” (Tischner 1981, s. 13). Poznanie Drugiego implikuje dotarcie do prawdy o świecie, ujawniając tym samym „dialogowo pojętą prawdę ludzkiego życia” (Rotengruber 2011, s. 76). Rzetelny dialog wyrasta bowiem z założenia, że „ani ja, ani ty nie jesteśmy w stanie poznać prawdy o sobie, jeśli pozostaniemy w oddaleniu od siebie zamknięci w ścianach naszych lęków, lecz musimy spojrzeć na siebie niejako z zewnątrz, ja twoimi, a ty moimi oczami, musimy porównać w rozmowie nasze widoki i dopiero w ten sposób jesteśmy w stanie znaleźć odpowiedź na pytanie, jak to z nami naprawdę jest” (Tischner 1981, s. 16).

5. Powstanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu

Tak silne otwarcie na dialog w jego transcendentalnej, egzystencjalnej oraz społecznej perspektywie, dokonane głównie przez filozofów dialogu, nie mogło pozostać bez echa. Tym samym dialog zagościł także w refleksji nad modelem zarządzania firmą najpierw poprzez zauważenie roli pracowników i umożliwienie im „wyjścia z kryjówek”, w których pozostawali wraz ze swoim lękiem,

⁵ Z takim odwołaniem mamy do czynienia w historycznej pracy M. Stirnera *Jedyny i jego własność* oraz we współczesnych pracach libertarian: R. Nozicka, A. Rand czy M. Rothbarda.

⁶ Nie należy oczywiście zapominać, że idea odpowiedzialności, która tak mocno została ujawniona przez filozofię dialogu, eksponowana była również przez innych myślicieli: „przez Husserla, przez fenomenologicznych etyków wartości, przez Heideggera i przez na różne sposoby «przekraczających go następców»” (Filek 2003, s. 11).

a następnie dostrzeżenie i docenienie roli kolejnych grup interesariuszy⁷. Ostatecznym etapem, mającym charakter owego przejścia od zarządzania monologicznego ku zarządzaniu dialogicznemu, było powstanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility – CSR*)⁸. To na podstawie tej idei doszło bowiem do znalezienia wspólnego miejsca nie tylko dla zwykłej wymiany informacji, ale także dla rozmowy. Okazało się, po pierwsze, że firma może być wspólnotą, w ramach której pracownicy mogą przekroczyć próg swojej „kryjówki”, którą zajmowali jako przedłużenie bytu przedmiotowego, nie mając wcześniej możliwości uświadomienia sobie swej podmiotowości, a do której zostali zepchnięci jako żywe narzędzia. Dialog wyprowadza ich z kryjówki, pozwalając na uczestniczenie, a z czasem również partycypowanie (oczywiście na miarę swej wiedzy i doświadczenia) w decyzjach dotyczących najpierw ich miejsca pracy⁹ czy sposobu produkcji, a z czasem także w przygotowywaniu elementów strategii. Istotną zmianą czy czynnikiem inspirującym okazało się znalezienie nowego języka komunikacji – wymiany myśli i uczuć, czyli dialogu opartego na idei odpowiedzialności. To odpowiedzialność nałożona na obie strony dialogu uruchomiła – jak zauważa J. Tischner (1981, s. 15) – język „rzetelnego dialogu”, przystającego coraz lepiej do rozwijającego się społeczeństwa demokratycznego. Tam, gdzie dochodzi do rzetelnego dialogu, tam powoduje on „prawdziwą rewolucję w życiu ludzi i społeczeństw” (Tischner 1981, s. 15).

Choć w dogmatycznej wersji filozofii dialogu nowa forma relacji międzyludzkich stanowiąca dialog możliwa była jedynie pomiędzy dwiema osobami (np. u M. Bubera, E. Lévinasa czy J. Filka), prowadząc każdego z jego uczestników do prawdy głównie o sobie samym i Drugim, to w wersji, z jaką mamy do czynienia w ramach dialogu CSR, pozostając nadal w obszarze myśli Tischnera, można stwierdzić, że „dialog rzetelny, pojęty nie tylko jako sposób zachowania się

⁷ Odbiciem tego procesu może być przejście od modelu działalności gospodarczej według M. Friedmana (1971), w ramach którego jedynym zobowiązaniem firmy jest zobowiązanie wobec akcjonariuszy lub w ujęciu E. Sternberg (1998) do modelu prowadzenia działalności zgodnej z zasadami Manifestu z Davos. Dokument ten został przygotowany na Trzecim Europejskim Sympozjum Zarządzania w 1973 r. Według tego dokumentu zadaniem firmy nie jest tylko i wyłącznie osiągnięcie zysku, ale swego rodzaju służba. Firma ma zobowiązania zarówno wobec współpracowników, klientów, kapitałodawców, jak i całego społeczeństwa, a ponadto powinna równoważyć rozbieżne interesy wymienionych grup. Ponadto kierownictwo firmy powinno także „zapewnić przyszłym generacjom warte życia środowisko” (Steinmann i Schreyogg 1992, s. 59–60).

⁸ Dokumentem świetnie oddającym ten model gospodarowania niewątpliwie jest *Principles for Business. The Caux Round Table* (1994).

⁹ Jednym z dowodów na zmianę podejścia jest nowe spojrzenie na przestrzeń zachodzenia na siebie sfery życia zawodowego i prywatnego, zwane *work-life balance* (WLB), czyli koncepcja zarządzania czasem, stawiająca za cel znalezienie odpowiedniej równowagi pomiędzy pracą zawodową (kariera i ambicja) a życiem prywatnym (rodzina, zdrowie, rozrywka, duchowość).

ludzi”, staje się istotnym impulsem do rozwoju społecznego, opartego na lepszym rozumieniu wzajemnych potrzeb (Tischner 1981, s. 16).

Należy zauważyć, że kiedy Tischner pisał o dialogu, miał na myśli fenomen solidarności (jego etyka powstała bowiem u początków ruchu Solidarności), dlatego nie bez powodu zastanawiając się nad tym, co stanowiło główny temat dialogu, wyrastającego z potrzeby solidarności, uznał, że tematem tego dialogu jest cierpienie: „cierpienie, które człowiekowi zadał drugi człowiek”, a dalej, że dialog „zrodził się wśród ludzi pracy, by wyzwolić spod niepotrzebnych bólów pracę człowieka” (Tischner 1981, s. 17)¹⁰.

6. Różnice pomiędzy komunikacją prostą, dialogiem w sensie filozoficznym i dialogiem w ujęciu społecznej odpowiedzialności biznesu

Wydaje się, że idea CSR w swej warstwie deklaratywnej jest takim właśnie dialogiem. Odpowiedzialny biznes, wedle jednej z najpopularniejszych definicji, to przecież całościowa koncepcja zarządzania, podejście strategiczne i długofalowe, prowadzące do osiągnięcia trwałego zysku, a jednocześnie oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich stron. CSR to prowadzenie biznesu w sposób minimalizujący jego negatywne oddziaływanie na środowisko społeczne i naturalne.

Według Banku Światowego społeczna odpowiedzialność biznesu to „zobowiązanie biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego, przy współpracy zatrudnionych, ich rodzin, lokalnych społeczności oraz całego społeczeństwa, zmierzające do poprawy jakości życia, co służy zarówno biznesowi, jak i rozwojowi społecznemu” (Bank Światowy 2006).

Podczas gdy w rzetelnym dialogu zawsze chodzi o prawdę, w dialogu solidarności – „dialogu przebudzonych sumień” – przede wszystkim o prawdę na temat niepotrzebnego cierpienia ludzi pracy, to w dialogu będącym fundamentem koncepcji CSR chodzi nie tylko o godność podmiotową pracowników, ale też o eliminację z jednej strony marnotrawstwa społecznego potencjału pracowniczego, z drugiej zaś – o eliminację wszelkich niepotrzebnych form niesprawie-

¹⁰ Nie sposób nie zauważyć, że myślenie o dialogu w ujęciu Tischnera jest zdecydowanie mocniej osadzone w konkretnej tkance społecznej i dotyczy wymiaru bardziej praktycznego niż refleksja niektórych filozofów dialogu, ale dlatego też można potraktować jego myślenie o dialogu jako model pośredni pomiędzy bardzo teoretycznymi i mocno egzystencjalno-antropologicznymi rozważaniami – w przypadku E. Lévinasa (2004, s. 215–235) prowadzącymi nawet do radykalnej idei substytucji – a ideą dialogu będącego istotną częścią koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

dliwości czy nieuczciwości po stronie firmy, wynikających z nadmiaru wolności i związanej z tym monologowo-nakazowej komunikacji.

Tabela 1. Cechy charakterystyczne prostej komunikacji, dialogu w ujęciu dialogików i dialogu w ujęciu społecznej odpowiedzialności biznesu

Kryterium	Komunikacja prosta (podstawa zarządzania monologicznego)	Dialog w rozumieniu dialogików (aspekt filozoficzny)	Dialog odpowiedzialny (podstawa zarządzania dialogowego)
Cel	Służy wymianie informacji, dzieleniu się wiedzą i informacjami potrzebnymi do codziennego funkcjonowania	Służy zrozumieniu siebie i drugiego człowieka	Służy lepszemu zrozumieniu potrzeb interesariuszy, a także lepszemu zrozumieniu i wykorzystaniu własnego potencjału (rozwój firmy oraz rozwój osobowy pracownika)
Charakter spotkania	Brak spotkania lub przekaz informacji w możliwie najkrótszym czasie (przekaz prawie bezosobowy)	Relacja Ja–Ty	Spotkania przedstawicieli firmy z interesariuszami
Kontekst spotkania	Zasady obowiązujące w danej kulturze	Zasada odpowiedzialności	Zasada responsywności z pewnymi elementami wzajemności
Rezultat spotkania	Porozumienie powierzchowne	Dostęp do prawdy jako do źródłowej rzeczywistości	Dostęp do wiedzy o rzeczywistości gospodarczej i zasadach obowiązujących w tym obszarze, większe wykorzystanie potencjału firmy oraz jednostek, które go tworzą
Uczestnicy	Komunikowanie jest procesem przekazywania informacji i prostego porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji	To rozmowa między dwoma podmiotami; u E. Lévinasa pojawia się również Trzeci	To rozmowa między dwiema grupami: przedstawicielami firmy a jedną z grup interesariuszy lub wieloma
Zakres bliskości	Można się komunikować bez bliskości	Dialog oparty na bliskości	Dialog prowadzi do większej bliskości, np. nawiązanie kontaktów ze społecznością lokalną
Zakres otwartości	Zamknięcie na Drugiego, ważna jest jedynie informacja	Otwartość na Drugiego	Otwartość na sygnały płynące od pracowników oraz od innych interesariuszy

cd. tabeli 1

Kryterium	Komunikacja prosta (podstawa zarządzania monologicznego)	Dialog w rozumieniu dialogików (aspekt filozoficzny)	Dialog odpowiedzialny (podstawa zarządzania dialogowego)
Kanał przekazu	Typowe kanały to np. rozmowa, e-mail, SMS, czy <i>social media</i>	Bezpośrednia rozmowa	Bezpośrednia rozmowa, ale też inne formy komunikacji (np. badania ankietowe)
Zagrożenia	Przykładowo hałas, uczucia uczestników (tj. zmęczenie, uprzedzenia), ale też zamierzone lub niezamierzone użycie niewłaściwego słowa	Uprzedmiotowienie Drugiego, relacja Ja-To	Wykorzystywanie dialogu wyłącznie do działań PR, manipulacja potrzebami klienta
Istota	Bardziej lub mniej powierzchowna odpowiedź, nierzadko uprzedmiotawiająca drugiego człowieka, grupę lub instytucję	Przyjęcie odpowiedzialności za Drugiego aż po substytucję	Uznanie interesariuszy za potencjał firmy, a nie zasoby do wykorzystania, przyjęcie na siebie określonej odpowiedzialności za konsekwencje własnych działań

Źródło: opracowanie własne.

Aby lepiej oddać przejście od zarządzania monologicznego do zarządzania dialogowego, w tabeli 1 przedstawiono różnice pomiędzy prostą komunikacją informacyjną, wykorzystywaną w zarządzaniu monologicznym (kolumna druga) a dialogiem odpowiedzialnym (CSR), fundującym zarządzanie dialogiczne (kolumna czwarta). Zamieszczono też charakterystykę dialogu w rozumieniu dialogików (kolumna trzecia). Została ona dodana nie tylko po to, by pokazać, na ile refleksja nad filozofią dialogu przyczyniła się do przemiany komunikacji w dialog, ale także na ile filozoficzna propozycja rozumienia dialogu, będąca bardzo głęboką refleksją teoretyczną nad fenomenem dialogu, odbiega od zastosowań życia praktycznego (zob. też. Rotengruber 2011).

7. Korzyści z nowej wersji dialogu w przestrzeni gospodarczej i społecznej

W związku z nieustającymi atakami na koncepcje CSR należy przyznać jej krytykom rację w oniesieniu do jednego zarzutu. Jej główną słabością jest fakt, że może ona być realizowana w sposób nieodpowiedzialny, przekreślający jej etyczno-społeczny wymiar (Friedman 1970, Gućzalska 2016). Chodzi o szumy

i zakłócenia pojawiające się w trakcie jej realizacji. Tak jak zwykła komunikacja informacyjna może być zaburzona poprzez hałas (rozumiany nie tylko dosłownie), błędne używanie słów (zamierzone lub niezamierzone), a w przypadku dialogu filozoficznego poprzez uprzedmiotawianie Drugiego, czyli pozostawanie w obszarze relacji Ja–To, tak też w przypadku dialogu CSR mogą pojawić się różnego rodzaju szumy i zakłócenia, niszczące istotę dialogu, a tym samym całą ideę CSR. Takim destrukcyjnym zakłóceniem jest nieodpowiedzialne prowadzenie tego dialogu. Jest ono prostym zaprzeczeniem odpowiedzialnego dialogu, który polega na:

1) aktywnym słuchaniu – kluczem do zrozumienia grupy interesariuszy (zob. Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 52–64; Wachowiak 2012) i ich potrzeb jest okazanie im realnego zainteresowania. Firma powinna koncentrować się na wyrażanych przez konkretną grupę interesariuszy opiniach, zamiast traktować jej przedstawicieli jako środek do realizacji własnego celu ekonomicznego za wszelką cenę;

2) jasno określonym celu dialogu – przed rozpoczęciem dialogu firma powinna się zastanowić, co planuje osiągnąć poprzez rozmowy, które mają zostać przeprowadzone (może to być jedynie wysłuchanie opinii albo chęć wykorzystania uwag interesariuszy do budowania strategii firmy). Dla dobra prowadzonego dialogu firma powinna jasno zaprezentować ten cel swoim interesariuszom;

3) stałości kontaktu – bardzo istotne jest podtrzymywanie dialogu, a zatem osiągnięcie pewnego poziomu stałości jego utrzymania. Ważne jest więc zarezerwowanie przez firmę wystarczającej ilości czasu na różnego rodzaju rozmowy i utrzymywanie stałego kontaktu;

4) odpowiedzialności za stawiane pytania i udzielane odpowiedzi – w celu utrzymania realnego dialogu powinnością firmy staje się rozumne zapytywanie interesariuszy w kluczowych sprawach dotyczących funkcjonowania firmy oraz udzielanie każdorazowo precyzyjnych odpowiedzi na różnego rodzaju pytania ze strony interesariuszy. Tylko dobrze prowadzony dialog buduje zręby wiarygodności firmy i dobrą współpracę z interesariuszami;

5) używaniu jasnego i precyzyjnego języka – język, którym firma winna się posługiwać, musi być wystarczająco prosty i jednoznaczny, a także dopasowany do konkretnej grupy interesariuszy;

6) potwierdzeniu prowadzonego dialogu poprzez adekwatne działania firmy – firma powinna zadbać o to, aby nie pojawiły się żadne rozbieżności pomiędzy tym, co firma mówi, a tym, co robi. A jeśli można dostrzec jakąś różnicę pomiędzy nimi, przedstawiciele firmy powinni jak najszybciej wyjaśnić przyczyny tego stanu rzeczy.

Umiejętność prowadzenia stałego dialogu z interesariuszami pozwala na budowanie lepszej i bardziej dopasowanej do zachodzących coraz szybciej zmian

strategii firmy (Rok 2013, Paliwoda-Matiolańska 2009), zwiększając tym samym szanse na jej stały rozwój. Taki dialog prowadzi także do wymiernych korzyści dla poszczególnych grup interesariuszy oraz dla samej firmy. Warto zatem przyjrzeć się korzyściom wynikającym z prowadzenia dialogu z interesariuszami. Taki dialog, prowadzony zgodnie z wcześniej zaprezentowanymi zasadami:

1) pomaga w budowaniu pozytywnych kontaktów z innymi, umożliwia zatem uniknięcie wielu konfliktów, za którymi zazwyczaj kryją się straty wizerunkowe, a nierzadko i ekonomiczne,

2) zwiększa skuteczność podejmowanych przez firmę działań (poprzez eliminowanie barier wewnętrznych i zewnętrznych), przynosząc tym samym korzyści ekonomiczne,

3) przyczynia się do eliminacji negatywnych sygnałów (wysyłanych świadomie i nieświadomie) przez firmę i o firmie, zwiększając tym samym zaufanie do niej,

4) zwiększa wykorzystanie możliwości głównie po stronie jej pracowników, a tym samym po stronie firmy,

5) porządkuje i usprawnia kulturę organizacyjną firmy.

Warto zauważyć, że idea CSR wraz z podstawowym swoim elementem, jakim jest dialog z interesariuszami, w zdecydowanie większym stopniu gwarantuje też realizację wolności działania. Choć być może brzmi to zaskakująco, ale – jak zauważa K. Jaspers (1965) – wolność domaga się zarówno głębi komunikacji między samoistnymi jednostkami ludzkimi, ale też świadomej pracy nad warunkami publicznymi przez formy wspólnego rozumienia i przez kształcenie woli. Przewyciężenie samowoli, *notabene* największego przeciwnika wolności ludzkiej, dokonuje się przez więź, „którą nakładamy na siebie jako jednostki ludzkie w związku z innymi. Wolność urzeczywistnia się we wspólnocie. Mogę być wolny w tym tylko stopniu, w jakim inni są wolni” (Jaspers 1965, s. 185).

Tą więzią w koncepcji CSR jest odpowiedzialność, a narzędziem do jej budowania jest dialog firmy z interesariuszami. Coraz więcej firm nie tylko podejmuje dialog ze swoimi interesariuszami, ale też zaczyna coraz częściej o tym informować, rozszerzając tym samym obszar dialogu. Niech za jeden z przykładów posłuży fakt, że słowo „dialog” w raporcie firmy Cemex Polska Sp. z o.o. – zwycięzcy zeszłorocznego konkursu na najlepszy raport społeczny organizowany przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, zostało użyte ok. 70 razy oraz że firma zaprezentowała w raporcie konkretne informacje (przyczyny, cele, rezultaty) w zakresie dialogu z każdym z interesariuszy, poczynając od pracowników, a na wspólnocie lokalnej kończąc (*Raport... 2017*).

8. Podsumowanie

Na zakończenie warto przywołać pytanie K. Bartha (1991, s. 154): „(...) co stałoby się z nami samymi, gdybyśmy drugiego człowieka nie wysłuchali, gdybyśmy chcieli całkowicie lub częściowo wzbronić mu wejścia w naszą sferę (...)” i podać jednocześnie jego odpowiedź: „Dopóki nie czuję tego przymusu, dopóki nie rozumiem, że chodzi tutaj nie o tego drugiego człowieka, lecz o mnie samego, dopóki mogę jeszcze sądzić, że mógłbym bez szkody dla siebie samego uniknąć słuchania go, dopóty nie słucham jeszcze po ludzku, choćbym nawet miał tysiąc powodów po temu, by go nie słuchać albo słuchać tylko połowicznie. Ludzkie słuchanie drugiego człowieka odbywa się przy założeniu, że to ja sam poniósłbym wielką stratę, gdybym nie zechciał go słuchać, i to słuchać na serio” (Barth 1991, s. 154).

Korzystając z pytania K. Bartha, postawmy pytania dotyczące interesującej nas tu przestrzeni świata gospodarczego. Co stanie się z firmami, jeśli nie będą słuchały swoich interesariuszy? Co się stanie, jeśli firmy będą nadal całkowicie lub częściowo wzbraniać interesariuszom zrozumienia tego, co i jak tworzą w ramach swojej działalności gospodarczej, pozbawiając je ponadto jakiegokolwiek formy współudziału w tym działaniu? Jak Barth postaramy udzielić się na te pytania odpowiedzi. Dopóki firmy nie czują tego przymusu, dopóki nie uświadomią sobie, że chodzi tutaj nie tylko o interesariuszy, lecz o nie same, dopóki mogą jeszcze sądzić, że mogłyby bez szkody dla siebie samych uniknąć słuchania ich, dopóty nie rozumieją istoty zmieniającego się biznesu, choćby nawet miały tysiąc powodów po temu, by nikogo nie słuchać albo słuchać tylko połowicznie. Nowoczesny biznes, o ile nie jest oparty na zwykłej nieuczciwości, stanie się bardziej efektywny tylko wtedy, gdy firmy zauważą, że dialog z interesariuszami, czyli ich zapytywanie i słuchanie, jest jednym z podstawowych zadań zarządzających firmami i będą ponosić wielką stratę, jeśli nie zechcą słuchać interesariuszy, i to słuchać ich na poważnie.

Tak przedstawiona perspektywa prowadzi jednak do pewnej zaskakującej konstatacji. Polega ona na tym, że z perspektywy filozoficznej to właśnie w przestrzeni pozornie najmniej przychylniej rozwojowi dialogu (w jego wersji nietrywialnej), czyli w przestrzeni życia gospodarczego, dzięki koncepcji CSR idea dialogu, tak trudna w praktyce do wdrożenia, znalazła swoje miejsce. I choć daleko temu ujęciu dialogu do jego wersji widzianej oczami dialogików i ich kontynuatorów, to jednak tam, gdzie firma autentycznie wdraża zasady społecznej odpowiedzialności, tam otwierają się szeroko drzwi do dialogu; głównie do dialogu jako odmiany zarządzania dialogicznego, ale tego rodzaju dialogu, który powinien objąć z czasem całe społeczeństwo. Przypomnijmy: „Dialog rzetelny, pojęty nie tylko jako sposób zachowania się ludzi”, staje się bowiem koniecznym

środkiem do „osiągnięcia prawdy społecznej” – jak sądził Tischner (1981, s. 16). Odpowiadanie i przyjęcie tym samym na siebie odpowiedzialności, czyli swoistego rodzaju responsoryczność, stanowi przecież „istotny rys bycia ludzkiego”, jak za dialogikami twierdzi Jacek Filek (2014, s. 233). Choć jeszcze nie do końca wiemy, czym owa odpowiedzialność jest (Filek 2014, s. 234), musimy o nią pytać. Tylko bowiem w dialogu człowieka z człowiekiem mamy szansę ją odnaleźć. „Wyzwalając się ze skorupy egocentryzmu, rozumiemy, że nie jesteśmy tu tylko dla siebie, lecz zarazem dla innych. I owo «dla siebie» jeżeli nie jest zarazem dla innych, jest raczej utratą siebie niż pozyskaniem” (Filek 2014, s. 238).

Literatura

- Bank Światowy (2006), Dev Common SDO, <http://web.worldbank.org> (data dostępu: 5.01.2017).
- Barth K. (1991), *Podstawowa forma człowieczeństwa*, tłum. J. Zychowicz (w:) *Filozofia dialogu*, red. B. Baran, Znak, Kraków.
- Bauman Z. (2000), *Globalizacja*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Buber M. (1991), *O Ja i Ty*, tłum. J. Doktor (w:) *Filozofia dialogu*, red. B. Baran, Znak, Kraków.
- Filek J. (2001), *Filozofia jak etyka*, Znak, Kraków.
- Filek J. (2003), *Filozofia odpowiedzialności XX w.*, Znak, Kraków.
- Filek J. (2010), *Medytacja o wolności* (w:) J. Filek, *Życie, etyka, inni*, Homini, Kraków.
- Filek J. (2011), *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Filek J. (2014), *Etyka. Reinterpretacja*, Homini, Kraków.
- Finkielkraut A. (2005), *Niewdzięczność. Rozmowa o naszych czasach*, tłum. S. Królak, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.
- Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, „New York Time Magazine”, 13 September.
- Guczalska K. (2016), *CSR. Sprzeczności, nadużycie etyczne, znaczenie idei* (w:) „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 4(952), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2016.0952.0403>.
- Jaspers K. (1965), *Wolność i komunikacja*, tłum. L. Kołakowski (w:) *Filozofia egzystencjalna*, red. L. Kołakowski i K. Pomian, PWN, Warszawa.
- Kant I. (1984), *Uzasadnienie metafizyki moralności*, tłum. M. Wartenberg, PWN, Warszawa.
- Król M. (2008), *Filozofia polityczna*, Znak, Kraków.
- Lévinas E. (2004), *Substytucja* (w:) *Filozofia odpowiedzialności XX wieku*, red. J. Filek, Kraków.
- Mill J.S. (1959), *O wolności*, tłum. A. Kurlandzka, PWN, Warszawa.
- Ober J. (2013), *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, z. 65, Seria: Organizacja i Zarządzanie.
- Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

- Principles for Business. The Caux Round Table* (1994), <http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?menuid=8> (data dostępu: 5.01.2017).
- Raport zrównoważonego rozwoju CEMEX Polska 2015–2016*, Cemex Polska Sp. z o.o., http://raportyspoleczne.pl/biblioteka-raportow/?organizacja=18&industries=&title_term=&edycja=2017&filtered=yes (data dostępu: 5.01.2017).
- Rok B. (2013), *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Rotengruber P. (2011), *Dialogowe podstawy etyki gospodarczej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Steinmann H., Schreyogg G. (1992), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, tłum. L. Matran, Wrocław.
- Sternberg E. (1998), *Czysty biznes. Etyka w działaniu*, tłum. P. Łuków, PWN, Warszawa.
- Tischner J. (1981), *Etyka solidarności*, Znak, Kraków.
- Wachowiak P. (2012), *Jak prowadzić dialog z interesariuszami*, „E-mentor”, nr 1(43), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/43/id/898> (data dostępu: 5.01.2017).

Corporate Social Responsibility as a New Form of Social Dialogue

(Abstract)

Built on a philosophical and social analysis, the paper's thesis is that corporate social responsibility is a new form of social dialogue. To support the thesis, the features of social communication (on the level of colloquial language), features of philosophical dialogue, and features of corporate social responsibility dialogue are compared. Following the presentation of the corporate social responsibility dialogue, the anthropological, economic and social advantages of a dialogue between companies and their stakeholders is described. One conclusion the analysis led to is that, in the current social-economic situation, further economic development has been increasingly dependent on a company's dialogue with its stakeholders. Further benefits a company can derive from conducting a responsible dialogue with stakeholders are also indicated.

Keywords: responsibility in the philosophical perspective, Corporate Social Responsibility, dialogue, monologue, communication.

| Alicja Szczygieł

Poczucie szacunku pracowników jako predyktor zaangażowania organizacyjnego*

Streszczenie

Zarządzanie kapitałem ludzkim obecnie nie ogranicza się do motywowania pracowników w celu wykonywania przez nich powierzonych zadań. Firmy dążą do budowania kapitału złożonego z pracowników także zaangażowanych w organizację. Wysoki poziom zaangażowania niesie wiele korzyści dla organizacji, dlatego choć problematyka znana jest od lat, wciąż stanowi źródło zainteresowań naukowych i biznesowych. Pracownicy zaangażowani są lojalni wobec firmy, podejmują z własnej inicjatywy działania, dzięki którym przyczyniają się do poprawy efektywności organizacji.

W artykule zwrócono uwagę na potrzebę odczuwania szacunku w relacjach pracownika z przełożonym i jego znaczenia dla zaangażowania afektywnego, normatywnego i trwania.

Słowa kluczowe: zaangażowanie organizacyjne, doświadczanie szacunku, relacje z przełożonym, uznanie pracownika.

Klasyfikacja JEL: A1, A19.

Alicja Szczygieł, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Katedra Psychologii i Dydaktyki, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: szczygia@uek.krakow.pl

* Artykuł jest wynikiem realizacji badań sfinansowanych ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na utrzymanie potencjału badawczego.

1. Wprowadzenie

Firmy dążą obecnie do budowania kapitału złożonego z pracowników nie tylko zmotywowanych, ale także zaangażowanych w organizację. Wysoki poziom zaangażowania niesie wiele korzyści dla organizacji, takich jak: lojalność wobec firmy, podejmowanie z własnej inicjatywy działań, wykraczanie poza zakres swoich obowiązków, dzięki temu przyczyniając się do poprawy efektywności organizacji (Łaguna i in. 2015, s. 278). Dla każdej organizacji korzystne jest więc wspieranie aktywnych i sumiennych pracowników i zarządzanie nimi w taki sposób, aby postawy takie umacniać.

W niniejszym artykule zwrócono szczególną uwagę na potrzebę odczuwania szacunku przez pracowników ze strony kierownika. Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy doświadczanie szacunku w relacjach z przełożonym ma znaczenie dla zaangażowania organizacyjnego pracownika. W tym celu wykorzystano wyniki badań, które zostały przeprowadzone przez zespół pracowników Katedry Psychologii i Dydaktyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zakres zainteresowań naukowo-empirycznych obejmował problematykę psychospołecznych aspektów zaangażowania organizacyjnego. Projekt zrealizowano w ramach tematu badawczego nr 064/WE-KPD/02/2014/S/4260.

2. Zaangażowanie organizacyjne a poczucie szacunku

Pojęcie zaangażowania jest wielowymiarowe i odnosi się do różnych aspektów związanych z zachowaniem podmiotu. R. Mowday uważa, że zaangażowanie złożone jest z trzech elementów: 1) identyfikacji z celami i wartościami organizacji, 2) pragnienia przynależności do organizacji, 3) chęci zdobycia się na wysiłek na rzecz organizacji (Amstrong 2001, s. 126). Zdaniem L.M. Ericssona „zaangażowanie jest czymś więcej niż satysfakcją z warunków stworzonych przez pracodawcę lub prostą lojalnością wobec niego (...). Zaangażowanie jest raczej związane z pasją i poświęceniem – chęcią danej osoby do zainwestowania i włożenia własnego wysiłku w sukces pracodawcy” (Juchnowicz 2012, s. 34). Zgodnie z koncepcją W.A. Kahna zaangażowanie „to stan psychiczny, który umożliwia pracownikom wyrażanie siebie podczas wykonywanej pracy” (Adamska-Chudzińska 2015, s. 48).

Według W.A. Kahna działanie pracownika może zachodzić w wymiarze poznawczym, fizycznym i emocjonalnym. C.E.J. Härtel rozwinął koncepcję W.A. Kahna o „poświęcenie jednostki, satysfakcję i entuzjazm do pracy” (Rudawska 2011, s. 77). W.B. Schaufeli i współpracownicy (Juchnowicz 2012, s. 36) definiują zaangażowanie jako pozytywny stan związany z pracą. Nie jest

on przejściowy, ale trwały (Saks 2006). Zdaniem M. Juchnowicz postawa zaangażowania przejawia się w zaangażowaniu poznawczym, emocjonalnym, fizycznym i identyfikacyjnym. Osoba zaangażowana w wysokim stopniu koncentruje się na zadaniu, pracę wykonuje z zadowoleniem i pasją, podejmuje różne działania w organizacji, w tym związane z rozwojem, a także jest pozytywnie nastawiona do miejsca swojego zatrudnienia (Juchnowicz 2012, s. 36).

Model J.P. Meyera i N.J. Allen zakłada, że „przywiązanie organizacyjne to siła identyfikacji oraz przywiązania do określonej organizacji i pozostawania w jej ramach” (Chrupała-Pniak i Grabowski 2014, s. 85). Tak rozumiane zaangażowanie składa się z trzech komponentów: afektywnego, normatywnego i emocjonalnego (Meyer, Allen i Smith 1993).

Zaangażowanie afektywne oparte jest na emocjonalnym poczuciu wspólnoty, jakie pracownik odczuwa z firmą, w której pracuje. Najczęściej są to emocje pozytywne wynikające m.in. z dobrych relacji interpersonalnych i doświadczeń. Pracownicy z silnym zaangażowaniem afektywnym pozostają w pracy, odczuwają przyjemność bycia członkiem organizacji (Bergman 2006). Na ten rodzaj zaangażowania mają wpływ m.in. doświadczenia zawodowe, poczucie bycia sprawiedliwie traktowanym przez przełożonego, poczucie komfortu i kompetencji, cechy osobowości, cechy organizacji.

Zaangażowanie normatywne wynika z postawy spostrzegania zobowiązań wobec organizacji. Pracownik odczuwa potrzebę pozostania w organizacji i bycia lojalnym wobec miejsca pracy. Kształtowanie się takiego zaangażowania zależy od inwestowania w pracownika, norm wzajemności oraz systemu wartości organizacji.

Pracownicy z silnym zaangażowaniem trwania pozostają w firmie, ponieważ są świadomi kosztów zarówno gospodarczych, jak i społecznych, jakie poniosą, gdy zdecydują się na opuszczenie organizacji (Jaros 2007). Zaangażowanie trwania rozwija m.in. kultura organizacyjna i alternatywy innego zatrudnienia.

Zaangażowanie afektywne w porównaniu z innymi wpływa na dobre relacje w pracy, podejmowanie samodzielnych działań, motywację do rozwoju, a w największym stopniu zwiększanie efektywności pracy (Kmiotek 2016, s. 84). W organizacji może być ono kształtowane przez wiele obszarów.

W literaturze przedmiotu (Meyer, Allen i Smith 1993, Armstrong 2001, Erben i Güneşer 2007, Juchnowicz 2012, Kmiotek 2016) przedstawianych jest wiele czynników, które przyczyniają się do zaangażowania pracownika, wśród nich wymienia się znaczenie bycia docenionym. Poczucie zaspokojenia tej potrzeby jest bliskie każdemu człowiekowi, gdyż należy ona do „repertuaru podstawowych i ustalonych elementów natury ludzkiej” (Maslow 2013, s. 115). Pracownikom zależy na byciu zauważonym i docenionym przez swoich przełożonych i organizację, jednak nie zawsze ma to miejsce, wielu z nich odczuwa brak szacunku i należytej uwagi. Ch. Porath na podstawie przeprowadzonych badań dwudziestu tysięcy osób

z różnych branż i organizacji stwierdziła, że „najważniejszą rzeczą, jakiej ludzie oczekują od swoich liderów, jest szacunek. Szacunek wyprzedził uznanie i wdzięczność, przekazywanie inspirującej wizji, udzielanie przydatnych informacji zwrotnych, a nawet możliwości zdobywania wiedzy, rozwoju i doskonalenia umiejętności” (Porath 2013).

Istotną rolę odgrywa zachowanie bezpośredniego przełożonego, który ma wpływ na sposób funkcjonowania i spostrzegania organizacji przez pracownika. Wśród dziesięciu najważniejszych warunków efektywnego zaangażowania wymienia się relacje z bezpośrednim przełożonym i dobrą komunikację wewnętrzną (Juchnowicz 2012, s. 53). C. Maslach sugeruje, że odpowiednie uznanie i nagroda są ważne dla zaangażowania, a ich brak może prowadzić do wypalenia (Saks 2006). Odpowiednio wyrażone uznanie i docenienie pracowników wpływa na zaspokajanie u nich jednych z najważniejszych potrzeb. Ludzie odczuwają potrzebę szacunku, pragnienie wysokiej oceny i poważania ze strony innych. Zaspokojenie potrzeby szacunku prowadzi do „poczucia pewności siebie, własnej wartości, kompetencji, (...) poczucia, że jest się pożytecznym i potrzebnym w świecie. Udaremnienie zaspokojenia tych potrzeb wywołuje poczucie niższości, słabości i bezradności, które prowadzą do ogólnego zniechęcenia” (Maslow 2013, s. 70).

Bilans korzyści dla organizacji i kosztów poniesionych z powodu uznania i poszanowania pracownika przez przełożonego są nieporównywalne. Wśród pozytywnych aspektów wymienia się zadowolenie z pracy i chęć przebywania w niej, mniejszą absencję, dobrą pracę zespołową, satysfakcję klientów firmy oraz zadowalającą jakość wykonywanych obowiązków. Pracownik zauważony i doceniony zwiększa wydajność podjętych przez siebie działań. Pozytywne wzmocnienie pożądanego zachowania wpływa na chęć ponownego powtórzenia go. W porównaniu z korzyściami, jakie zyskuje organizacja, poniesione koszty są niewielkie (Harrison 2013). Przede wszystkim należy poświęcić czas i uwagę pracownikowi. Traktować go w sposób podmiotowy, a nie (jak ma to czasami miejsce) w sposób przedmiotowy.

Niejednokrotnie kontakt z przełożonym ogranicza się do e-maili, autorytatywnego zlecenia i wyznaczania obowiązków. Brakuje zauważenia pozytywnych efektów pracy, rozmów, wymiany poglądów, zainteresowania się pracownikiem jako człowiekiem, a nie tylko wykonawcą. Postawę i zachowanie przełożonych potwierdzają wyniki badań uzyskane przez E. Bombiak (2010, s. 88). Analizując ranking czynników, które wpływają na zaangażowanie, w opinii pracowników i ich przełożonych zauważyć można pewną różnicę. Wśród najważniejszych dwudziestu czterech analizowanych aspektów wyrazy uznania i szacunku zostały wybrane na dziesiątym miejscu przez pracowników i na osiemnastym miejscu przez ich przełożonych (tabela 1).

Tabela 1. Ranking czynników mających wpływ na zaangażowanie w opinii pracowników i przełożonych

Ocena podwładnych	Ocena przełożonych
Wynagrodzenie zasadnicze	Wynagrodzenie zasadnicze
Bonusy	Bonusy
Udział w zysku	Udział w zysku
Możliwość rozwoju	Premie
Dobre stosunki międzyludzkie	Możliwość rozwoju
Premie	Nagrody pieniężne
Oceny okresowe	Odpowiednie warunki pracy
Awans	Dobre stosunki międzyludzkie
Samodzielność w podejmowaniu decyzji	Oceny okresowe
Wyrazy uznania i szacunku	Poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia
Odpowiednie warunki pracy	Perswazja racjonalna
Perswazja racjonalna	Awans
Nagrody pieniężne	Samodzielność w podejmowaniu decyzji
Atrakcyjna treść pracy	Duma z pracy w firmie
Partycypacja decyzyjna w zarządzaniu	Nagrody rzeczowe
Duma z pracy w firmie	Atrakcyjna treść pracy
Poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia	Partycypacja decyzyjna w zarządzaniu
Wyróżnienia	Wyrazy uznania i szacunku
Dogodne formy organizacji pracy	Wyróżnienia
Nagrody rzeczowe	Elastyczny czas pracy
Elastyczny czas pracy	Dogodne formy organizacji pracy
Świadczenia socjalne	Świadczenia socjalne
Perswazja emocjonalna	Perswazja emocjonalna
Nakazy, zakazy, polecenia, regulaminy, normy i instrukcje pracy	Nakazy, zakazy, polecenia, regulaminy normy i instrukcje pracy

Źródło: (Bombiak 2010, s. 68).

Zaangażowanie pracowników w organizacji związane jest z możliwością zaspokajania przez nich indywidualnych potrzeb. Wynagrodzenie zasadnicze sprzyja zaspokajaniu podstawowych potrzeb (zgodnie z teorią Masłowa), ale dla zatrudnionych osób mają także duże znacznie potrzeby wyższego rzędu, które dotyczą możliwości własnego rozwoju, relacji ze współpracownikami czy powa-żania w pracy. Ludzie nie tylko zwracają uwagę na materialny wymiar pracy, ale chcą, aby inne osoby zauważały ich wysiłek oraz darzyły szacunkiem.

3. Poczucie szacunku pracownika w świetle badań

Badanie odczuwania szacunku przeprowadzono w ramach rozbudowanego kwestionariusza „Zaangażowanie w organizację”, którego celem było ustalenie czynników wpływających na zaangażowanie pracowników, opracowanego w ramach wymienionego projektu.

Celem badań było wykazanie znaczenia doświadczania szacunku przez pracowników w relacjach z przełożonymi dla ich zaangażowania organizacyjnego. Założono, że szanowanie pracownika oparte na dobrej komunikacji, wsparciu i możliwościach rozwoju ma znaczenie dla jego zaangażowania.

Prezentowane wyniki badań dotyczą głównie obszaru związanego z relacjami pomiędzy przełożonym a pracownikiem w wybranych aspektach poprawnego komunikowania oraz rodzajem zaangażowania podwładnych. Postawiono następujące pytania badawcze:

- czy istnieje związek między odczuwaniem szacunku przez pracownika w relacjach z przełożonym a zaangażowaniem?
- czy uznanie przełożonego wobec pracownika wyrażone w komunikacie werbalnym ma znaczenie dla jego zaangażowania?

Zaspokojenie potrzeby szacunku badano autorską skalą zbudowaną z dziewięciu stwierdzeń, które zostały poddane analizie rzetelności metodą Alfa Cronbacha (tabela 2). Wskaźnik rzetelności wyniósł 0,8 (przyjmuje się, że wartości powyżej 0,7 oznaczają prawidłową rzetelność skali), co świadczy o wysokiej zgodności zawartych w niej stwierdzeń. Zdania w kwestionariuszu służyły ustalaniu odczuwania szacunku przez pracownika, który dotyczył trzech głównych aspektów: relacji z przełożonym opartej na docenianiu pracownika w postaci słownego komunikatu, stwarzaniu możliwości rozwoju pracownikowi oraz udzielenia mu wsparcia.

Do badania zaangażowania organizacyjnego wykorzystano kwestionariusz J.P. Mayer, N.J. Allen (Bańka, Wołoska i Bazińska 2002, Meyer i Allen 1991, Meyer, Allen i Smith 1993). Narzędzie odnosi się do opisywanej wyżej koncepcji i sprawdza zaangażowanie afektywne, normatywne i trwania. Kwestionariusz składa się z 18 stwierdzeń, po sześć dla każdego rodzaju zaangażowania.

W opisywanych obydwu narzędziach badawczych wykorzystano 5-stopniową skalę Likerta, w której zastosowano następujące odpowiedzi: „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam” (w tym jedno twierdzenie: „trudno powiedzieć”). Uzyskane wyniki analizowano z wykorzystaniem współczynnika korelacji liniowej Pearsona ($p < 0,05$) oraz tau-Kendalla ($p < 0,05$).

W badaniu wzięło udział 535 osób, w tym 81,26% stanowiły kobiety, a 21,03% mężczyźni. Grupa badawcza składała się z studentów studiów zaocznych i pody-

plomowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, którzy byli osobami pracującymi.

Tabela 2. Kwestionariusz dotyczący odczuwania szacunku

Wyszczególnienie
1. Przełożony chwali moją pracę (mniej) w obecności innych
2. Przełożony dziękuje mi za zrealizowane zadanie (projekt)
3. Przełożony angażuje mnie do udziału w ważnych projektach firmowych
4. Przełożony inwestuje w mój rozwój zawodowy
5. Przełożony zauważa moje zaangażowanie w pracę, mówiąc o tym w rozmowie bezpośredniej
6. Przełożony szanuje moje zdanie, wysłuchując argumentów
7. Przełożony znajduje dla mnie czas, gdy go o to proszę
8. Mogę liczyć na pomoc i wsparcie przełożonego w rozwiązywaniu problemów zawodowych
9. Mogę liczyć na pomoc i wsparcie przełożonego w rozwiązywaniu moich prywatnych problemów

Źródło: opracowanie własne.

Problematyka opisywanych w niniejszym artykule badań dotyczyła relacji pracowników z ich przełożonymi, dlatego eksploracji poddano wyniki uzyskane z wyłączeniem osób zajmujących stanowiska kierownicze oraz właścicieli firm. Na tej podstawie otrzymano grupę liczącą 446 respondentów, którzy współpracowali ze swoimi przełożonymi, w tym 81,17% stanowiły kobiety, a 18,83% mężczyźni. Badani byli zatrudnieni w firmach różnych pod względem wielkości i sektora gospodarki. Ponad połowa pracowała w mikro- i małych firmach (odpowiednio 32,72% i 28,21%), 22,06% w przedsiębiorstwach średnich, pozostali badani byli zatrudnieni w firmach powyżej 250 pracowników (22,06%). Część osób deklarowała poniżej 6-miesięczny staż pracy (23,31%), podobna liczba osób zatrudniona była w firmie od roku (28,25%). Największą liczbę stanowili respondenci pracujący od roku do 5 lat (40,13%), a najmniejszą osoby pracujące odpowiednio od 5 do 10 lat i więcej (4,48% i 3,13%).

4. Wyniki badań

Otrzymane wyniki potwierdzają, że doświadczanie szacunku przez pracownika ma znaczenie dla jego zaangażowania. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi stwierdzono zależność istotną statystycznie z zaangażowaniem afektywnym (0,48) i zaangażowaniem normatywnym (0,50). Nie stwierdzono zależności z zaangażowaniem trwania. Odczuwanie szacunku w pracy jest ważne dla kobiet i dla mężczyzn.

W badanej grupie stwierdzono wzrost zaangażowania afektywnego i normatywnego (odpowiednio kobiety 0,45 i mężczyźni 0,60 oraz kobiety 0,50 i mężczyźni 0,53), który był uwarunkowany m.in. dobrymi relacjami z przełożonym.

Wielkość firmy, w której zatrudnione były osoby, ma znaczenie dla ich zaangażowania. Analiza wyników wykazała istotną zależność dla zaangażowania trwania (-0,17) i zaangażowania normatywnego (-0,11). Im większa firma, tym mniejsze zaangażowanie pracowników w analizowanych aspektach, natomiast wielkość firmy nie ma związku z zaangażowaniem afektywnym w badanej grupie. Staż pracy respondentów nie miał znaczenia dla ich zaangażowania normatywnego, trwania i afektywnego.

Biorąc pod uwagę zależność pomiędzy pochwałą przełożonego w obecności innych osób a zaangażowaniem, otrzymano wynik istotny statystycznie dla zaangażowania afektywnego (0,30) i normatywnego (0,31). Nie stwierdzono związku z zaangażowaniem trwania.

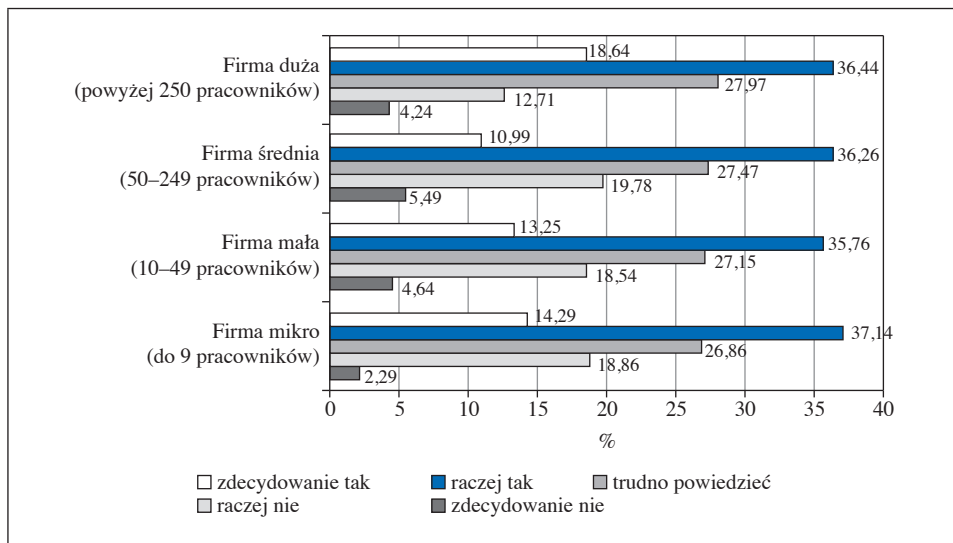
Badani pracownicy nie są zbyt często doceniani przez przełożonego w obecności innych osób. Niewiele więcej niż połowa respondentów (51,0%) stwierdziła, że doświadcza pochwały w takich sytuacjach, w tym 14,31% udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie tak”. 49,0% osób nie było doceniane przy innych pracownikach (17,71% udzieliło odpowiedzi „raczej nie”, 3,99% „zdecydowanie nie”, pozostałym trudno było wyrazić zdanie 27,31%).

Nie stwierdzono zależności istotnej statystycznie pomiędzy stażem przepracowanym w firmie a stosowaniem pochwał przez przełożonych. Liczba osób zatrudnionych w firmie nie miała związku statystycznego z zachowaniem przełożonych i udzielaniem przez nich otwartych pochwał swoim podwładnym. Niewiele ponad połowa badanych osób bez względu na miejsce zatrudnienia była nagradzana w opisywany sposób (rys. 1).

Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzono istotną zależność między podziękowaniem przez przełożonego pracownikowi za zrealizowane przez niego zadanie a zaangażowaniem afektywnym (0,36) i normatywnym (0,37).

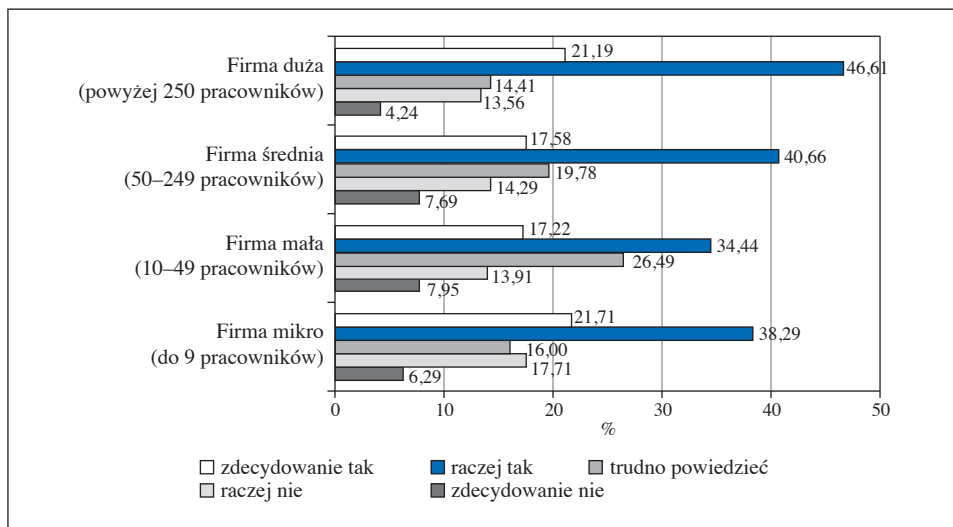
Menedżerowie rzadko dziękują swoim pracownikom za zrealizowane zadanie. Pozytywnych odpowiedzi dzieliło 58,91% osób, w tym 19,7% „zdecydowanie tak”. Nie słyszy podziękowania 21,95% osób (15,38% odpowiedziało „raczej nie” i 6,57% „zdecydowanie nie”). Reszta osób nie miała zdania na ten temat.

Pracownicy zatrudnieni w dużych firmach w 67,8% informowali, że przełożeni dziękują im za zrealizowane zadanie. Osoby zatrudnione w średnich firmach nie zetknęły się z taką postawą przełożonego w 58,24%, podobna liczba pracowników z małych (52,02%) i mikrofirm (60%). Około 50% respondentów nie współpracuje z przełożonymi, którzy dziękowaliby im za zrealizowany projekt lub zadanie (rys. 2).



Rys. 1. Pochwała pracownika przez przełożonego w obecności innych osób

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Podziękowanie pracownikowi za zrealizowane zadanie (projekt)

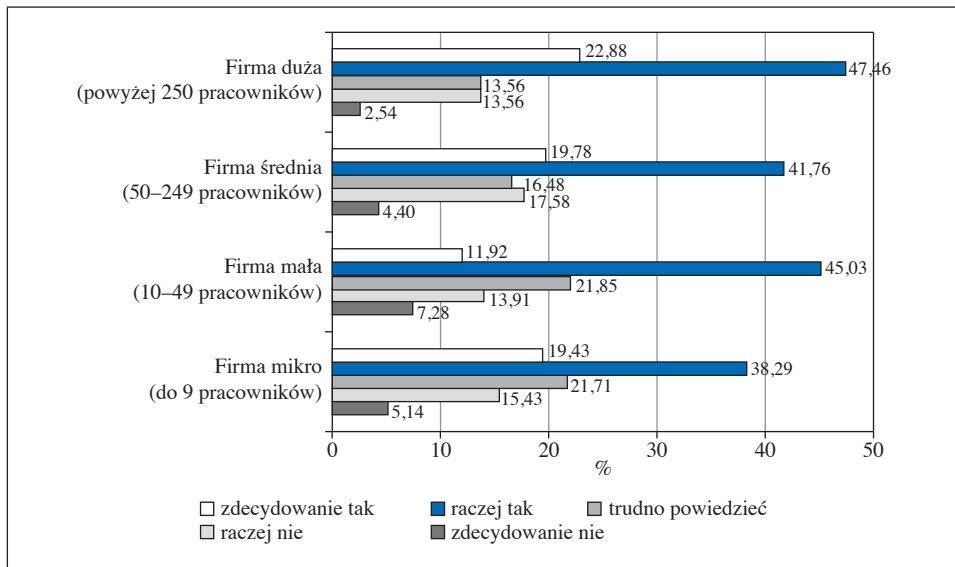
Źródło: opracowanie własne.

Nie stwierdzono związku istotnego statystycznie pomiędzy wielkością firmy a stosowaniem pozytywnego komunikatu przez przełożonych, także czas zatrudnienia nie ma związku z omawianym sposobem komunikowania w badanej grupie.

Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzono istotny związek między zauważaniem przez przełożonego zaangażowania w pracę i informowania o tym pracownika w rozmowie bezpośredniej a zaangażowaniem afektywnym (0,31) oraz normatywnym (0,33). Nie stwierdzono związku z zaangażowaniem trwania.

Niewiele ponad połowa badanych uważała, że przełożony informuje ich o swoich pozytywnych spostrzeżeniach dotyczących zaangażowania w pracę (18,16% przyznało odpowiedzi zdecydowanie tak i 42,70% „raczej tak”), część osób, czyli 20,04%, udzieliło negatywnej odpowiedzi (w tym 5,06% „zdecydowanie nie”), 19,10% miało trudności w wyrażeniu opinii na ten temat.

Wielkość firmy i staż pracy podwładnych nie wpływa na zachowania przełożonych charakteryzujących się docenieniem w rozmowie bezpośredniej zaangażowania pracownika (rys. 3). Nie zaobserwowano także związku statystycznego w tych aspektach.



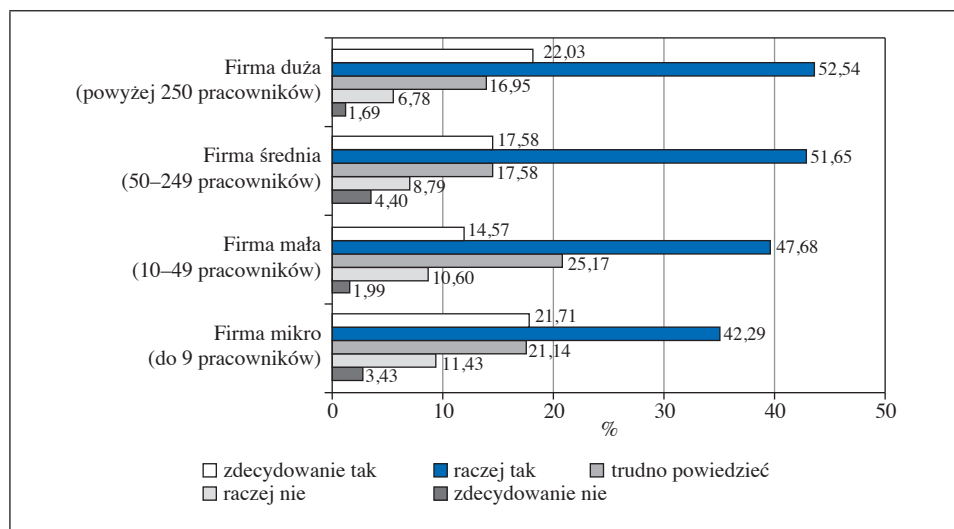
Rys. 3. Zauważenie przez przełożonego w rozmowie bezpośredniej zaangażowania pracownika

Źródło: opracowanie własne.

Badania wykazały, że słuchanie argumentów pracownika i szanowanie jego zdania ma znacznie dla jego zaangażowania afektywnego (0,32) oraz normatywnego (0,32).

Grupa 66,60% badanych stwierdziła, że kierownicy wykazują motywację do wysłuchania ich zdania i szanują je (20,88% „raczej tak”, 47,84% „zdecydowanie tak”), część osób (12,57%, w tym: 2,81% „zdecydowanie nie” i 9,76 „raczej nie”) zadeklarowała, że takie zachowanie przełożonego nie ma miejsca, pozostali respondenci, tj. 20,83%, nie mieli zdania na ten temat.

Wielkość firmy nie ma wpływu na relacje pracowników z przełożonymi w zakresie aktywnego słuchania (rys. 4).



Rys. 4. Przełożony szanuje zdanie i wysłuchuje argumentów pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Nie stwierdzono także istotnego związku pomiędzy wysłuchaniem opinii pracownika przez przełożonego a wielkością firmy. Sposób prowadzenia rozmowy przez przełożonego i szanowanie zdania pracownika mają związek ze stażem pracy (0,06), ale jest to korelacja o nikłej sile.

5. Zakończenie

Odczuwanie szacunku przez pracownika w relacji z bezpośrednim przełożonym ma znaczenie dla jego zaangażowania afektywnego i normatywnego, natomiast nie wpływa na zaangażowanie trwania. Bez względu na płeć pracownicy cenią sobie pozytywne relacje z przełożonym. Postępowanie zwierzchnika wpływa na ich pozytywne nastawienie wobec organizacji i chęć wypełnienia

swoich obowiązków. Należy jednak nadmienić, że w badanej grupie było zdecydowanie więcej kobiet. Dlatego ta problematyka wymaga jeszcze pogłębionych badań naukowych.

Staż pracy respondentów nie wpływał na ich zaangażowanie organizacyjne. W odróżnieniu od ilości przepracowanego czasu, wielkość firmy miała znaczenie dla ich zaangażowania trwania i normatywnego. Im mniejsza firma, tym zaangażowanie było większe. Można przypuszczać, że osoby zatrudnione w mniejszym przedsiębiorstwie chętniej się z nim identyfikują i postrzegają jako miejsce dla siebie atrakcyjne. Pracownicy większej organizacji są mniej do niej przywiązani, rzadziej angażują się w sprawy zawodowe z poczuciem zobowiązania i lojalności. Zaangażowanie afektywne pracowników nie zależy od wielkości przedsiębiorstwa, w którym pracują. Liczba zatrudnionych pracowników w firmie nie przyczynia się do budowania pozytywnej postawy i emocjonalnego zaangażowania. Praca w dużej firmie może wpływać na poczucie choćby częściowej anonimowości podwładnych i rzadkich kontaktów z przełożonymi lub nawiązywaniu relacji wyłącznie służbowych. Działanie w takim środowisku nie generuje postawy oddanego pracownika.

Uzyskane wyniki potwierdziły istotną rolę postawy kadry zarządzającej wobec osób im podległych. Pracownicy cenią sobie rozmowę z przełożonym opartą na wzajemnym szacunku i zrozumieniu. Otrzymane wyniki potwierdziły, że jest to istotny czynnik wpływający na ich zaangażowanie afektywne i normatywne. Wiele firm nie docenia lub nie jest świadoma roli pozytywnego traktowania zatrudnionych osób. Pochwała jako forma nagrody ma moc sprawczą, która, gdy zostanie wyrażona w odpowiedni sposób, sprzyja zyskiwaniu lojalnego i aktywnego pracownika inicjującego działania na rzecz organizacji. Wydaje się jednak, że przełożeni zbyt rzadko w sposób werbalny wyrażają swoje uznanie. Otrzymane wyniki wykazały, że znaczna grupa badanych pracowników nie współpracuje z przełożonymi, którzy chwalać ich w rozmowie bezpośredniej lub w obecności innych. Tylko część osób prowadzi rozmowy, w których menedżer wysłuchuje i szanuje ich zdanie.

Wielkość firmy i liczba zatrudnionych w niej osób nie ma znaczenia dla postawy szacunku przełożonego wobec pracowników. Zarówno w firmach mikro, jak i makro przełożeni nie wyróżniali się swoim sposobem komunikowania, podczas którego wyrażaliby pozytywne zdanie na temat pracy podwładnych lub aktywnie słuchiwali ich opinii. Staż pracy respondentów także nie wpływał na zmianę zachowania i sposobu prowadzenia rozmów przez przełożonych. Odstępstwo dotyczy współpracy kierowników z pracownikami o długim okresie zatrudnienia. Postawa taka może wynikać z darzenia pracowników zaufaniem oraz wiedzy na temat kompetencji i ich doświadczenia. Liczba dni i lat spędzonych w miejscu pracy sprzyja lepszemu, wzajemnemu poznaniu.

Deficyt rozmów z pracownikami, wyrażanie dobrego zdania i docenianie werbalne ich zaangażowania może wynikać z wielu przesłanek. Jedną z nich jest nieumiejętność prowadzenia rozmów z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie pracownikami. Nasuwa się wniosek o ciągłej potrzebie podnoszenia kwalifikacji z zakresu kompetencji miękkich pracowników, a w szczególności kadry zarządzającej.

W prowadzonych rozważaniach nad pochwałą pracownika należy pamiętać, że musi mieć ona uzasadnienie w działaniach, które były przez niego podejmowane. Uzyskane wyniki stanowią inspirację do podejmowania kolejnych rozważań w istotnym obszarze natury człowieka i zaspokajania ważnych dla niego potrzeb w organizacji.

Literatura

- Adamska-Chudzińska M. (2015), *Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 8(944), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2015.0944.0804>.
- Amstrong M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Bańka A., Wołowska A., Bazińska R. (2002), *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne”, nr 8.
- Bergman M.E. (2006), *The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 27, nr 5, <https://doi.org/10.1002/job.372>.
- Bombiak E. (2010), *Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach”, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 86.
- Chrupała-Pniak M., Grabowski D. (2014), *Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 350, <https://doi.org/10.15611/pn.2014.350.07>.
- Erben G., Güneşer A. (2007), *The Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethic*, <https://pdfs.semanticscholar.org/36e0/808787e512705e73e487749af98074dfc8d4.pdf> (data dostępu: 15.05.2018).
- Harrison K. (2013), *Why Employee Recognition Is so Important. Cutting Edge-PR*, http://www.cuttingedgepr.com/articles/emprecog_so_important.asp (data dostępu: 5.03.2018).
- Jaros S. (2007), *Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues*, „The Icfai Journal of Organizational Behavior”, vol. 6, nr 4, <http://stevejaros.com/wp-content/uploads/2009/08/Jaros-ICFAI-2007-Meyer-and-Allen1.pdf> (data dostępu: 1.04.2018).
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników*, PWE, Warszawa.
- Kmiotek K. (2016), *Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników (przykład inżynierów)*, „Nauki o Zarządzaniu, Management Sciences”, nr 2(27).

- Łaguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K. (2015), *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy”, nr 66(2), <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00169>.
- Masłowski A. (2013), *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Meyer J.P., Allen N.J. (1991), *A Threecomponent Conceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review”, vol. 1, nr 1, [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z).
- Meyer J.P., Allen N.J., Smith C.A. (1993), *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*, „Journals of Applied Psychology”, vol. 78, nr 4, <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.4.538>.
- Porath Ch. (2013), *Jak odnosić sukcesy w pracy, gdy twój szef cię nie szanuje?* „Harvard Business Review”, <http://www.hbrp.pl/b/jak-odnosic-sukcesy-w-pracy-gdy-twoj-szef-cie-nie-szanuje/6uPEX19j> (data dostępu: 4.04.2018).
- Rudawska A. (2011), *Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz życie rodzinne i społeczne*, „Master of Business Administration”, nr 1(116).
- Saks A.M. (2006), *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 21, nr 7, <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02683940610690169> (data dostępu: 4.04.2018).

Employees Feeling Respect as a Chosen Predictor of Involvement in the Organisational

(Abstract)

Current management of human capital is not limited to the motivation of workers to perform their duties. Companies strive to build capital with employees who are both motivated and involved in the organisation. A high level of commitment obviously brings organisations numerous benefits, and although the issue has been discussed for years, it remains a source of scientific interest and business. Involved employees are loyal to their companies beyond the scope of their duties, and act upon their own initiative, often contributing to improved organisational efficiency.

The article pays particular attention to the need for employees to feel respect from supervisors and its importance for affective, normative and lasting engagement.

Keywords: organisational commitment, experience of respect, relations with the supervisor, employee recognition.

| Anna Dolot

Przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji*

Streszczenie

Celem artykułu jest określenie czynników, które skłaniają pracowników do odejścia z organizacji. W części teoretycznej określono ogólne koszty, jakie ponosi organizacja w związku z rezygnacją pracownika z pracy. Na podstawie analizy literatury przedmiotu określono cztery główne przyczyny odchodzenia z pracy. Wyróżniono przyczyny wewnątrzorganizacyjne i dokonano przeglądu badań wtórnych dotyczących tych zagadnień. W dalszej części przedstawiono wyniki badań własnych z tego zakresu, prowadzonych we współpracy z Grupą ATERIMA. Zaproponowano działania praktyczne, których celem jest zmniejszenie liczby pracowników chcących odejść z pracy w organizacji.

Słowa kluczowe: odchodzenie pracowników, *attrition*, fluktuacja pracowników, przełożony, pracownik.

Klasyfikacja JEL: J22, J24, E24.

1. Wprowadzenie

Naukowcy i praktycy, rozpatrując zagadnienia dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, najczęściej wskazują sposoby właściwego działania, metody, techniki oraz narzędzia w następujących obszarach związanych z funkcją personalną: rekrutacja, selekcja, wdrażanie do pracy, ocenianie, motywowanie, rozwój

Anna Dolot, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Zasobami Pracy, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: anna.dolot@uek.krakow.pl

* Artykuł jest wynikiem realizacji projektu badawczego dofinansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na badania dla młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich.

i wynagradzanie pracowników. Celem jest wypracowanie tzw. najlepszych praktyk w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, aby w konsekwencji w optymalny sposób zarządzać ludźmi w organizacji. Problem zwalniania pracowników poruszany jest stosunkowo rzadko, i to najczęściej w kontekście tego, jak zwalniać pracowników i jakie są ku temu przesłanki. Mniej uwagi poświęca się odejściu pracownika z organizacji z jego inicjatywy, a także przyczynom i skutkom takiej sytuacji, mimo że na rynku pracy obserwuje się obecnie zdecydowanie większą skłonność pracowników do odchodzenia z pracy, niż miało to miejsce jeszcze kilkanaście lat temu. Sprzyja temu sytuacja gospodarcza w kraju i systematycznie zmniejszające się bezrobocie.

Celem prezentowanego artykułu jest określenie czynników, które skłaniają pracowników do odejścia z organizacji. Do osiągnięcia tego celu wykorzystano zarówno wyniki badań wtórnych, jak i pierwotnych.

2. Odchodzenie pracowników z organizacji – istota zagadnienia

Świadomość roli pracownika w organizacji, wartości jego wiedzy, doświadczeń, przejawianych zachowań, inicjatyw i zaangażowania jest coraz większa. Coraz istotniejszy jest także proces poszukiwania i zatrudniania pracowników. Popularność zyskuje koncepcja kształtowania wizerunku pracodawcy (*employer branding*), a narzędzia wykorzystywane w praktyce w tym obszarze są coraz bardziej atrakcyjne, oryginalne i innowacyjne.

Odejście pracownika z organizacji jest to w większości przypadków konkretna strata dla pracodawcy¹, wraz z odchodzącym pracownikiem traci się bowiem możliwość korzystania z jego kwalifikacji i doświadczenia nabytego w okresie zatrudnienia (Antczak 2010, s. 264). Z obserwacji praktyki gospodarczej i współcześnie działających podmiotów wynika, że odejście pracownika z organizacji może oznaczać długofalowe negatywne skutki, m.in.:

- utratę klientów i innych partnerów biznesowych (którzy odejdą „razem z pracownikiem”),
- zmniejszenie (choćby chwilowe) motywacji pozostałych pracowników, którzy tracą kolegę, i obniżenie efektywności ich pracy, np. w związku z koniecznością wykonania dodatkowych zadań (odchodzącej osoby),
- naruszenie dotychczasowego porządku pracy.

W zagranicznych publikacjach podkreśla się, że wysoka fluktuacja pracowników prowadzi do zwiększenia kosztów zatrudnienia (Hillmer, Hillmer i McRoberts

¹ Należy podkreślić, że w artykule odejście pracownika, nazywane też zwolnieniem się pracownika, rozumiane jest jako sytuacja, w której to pracownik jest stroną wypowiadającą stosunek pracy (Kalinowski 2004, s. 404).

2005, s. 19–30), zmniejszenia zysków (Simons i Hinkin 2001, s. 67), obniżenia poziomu kompetencji organizacyjnych (Lado i Wilson 1994, s. 699–727), erozji wiedzy niejawnej w organizacji (Coff 1997, s. 374–402), spadku efektywności działania całej organizacji (Yang, Wan i Fu 2012, s. 838), a w konsekwencji zmniejszenia jej przewagi konkurencyjnej.

Specjaliści z zakresu zarządzania zwracają uwagę na występowanie (por. Mikuła i Potocki 1998, s. 17):

- dysfunkcji w rozmieszczeniu i doborze ludzi, warunków i środków działania, będących barierą w uzyskiwaniu maksymalnych efektów przy minimalnych nakładach pracy żywej i środków rzeczowych,

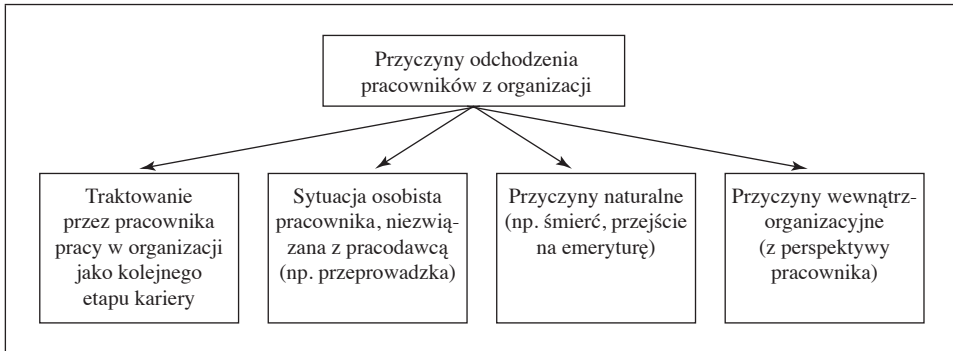
- układów zdarzeń w pracy uniemożliwiających zaspokojenie potrzeb, czerpanie satysfakcji z pracy i z uczestnictwa w działaniach organizacji oraz realizację ambicji i rozwój pracownika,

- negatywnego wpływu czynników organizacyjnych i zdarzeń zachodzących w środowisku pracy oraz niedostosowania stanowiska do możliwości pracownika. Wszystkie wymienione czynniki mogą negatywnie oddziaływać na pracownika, skłaniać go do analizowania własnej sytuacji w organizacji oraz kalkulowania korzyści i strat wynikających z pracowania w niej. Efektem może być intencja odejścia z organizacji, która ostatecznie może przyjąć formę faktycznego odejścia z pracy.

Należy doprecyzować znaczenie pojęcia intencji odejścia z pracy (które wykorzystane zostało w prowadzonych przez autorkę badaniach): definiowane jest ono jako zamiar opuszczenia organizacji przez pracownika (Alniać i in. 2013, s. 276), jest silnym czynnikiem prognozującym odejście pracownika z organizacji (Jang i George 2012, s. 591). Intencja odejścia pracownika może (choć nie musi) oznaczać zmniejszenie jego zaangażowania w wykonywanie zadań i pełnienie obowiązków. W takiej sytuacji można domniemywać, że istnieją czynniki, które powodują, iż miejsce pracy wydaje się pracownikowi mniej atrakcyjne niż inne, potencjalne miejsca pracy. Należy jednak podkreślić, że intencja odejścia pracownika z organizacji nie jest tożsama z jego faktycznym odejściem.

W literaturze przedmiotu wskazuje się pewne przyczyny, dla których pracownik odchodzi z organizacji (Sidor-Rządkowska 2003, s. 39; Taylor 2006, s. 72–74). Analizując je oraz obserwując praktykę gospodarczą, można dokonać ich systematyzacji (rys. 1).

Odejście pracownika może wiązać się z kolejnym etapem kariery zawodowej i z chęcią zdobywania nowych kwalifikacji poza organizacją (Kalinowski 2004, s. 404). Można w takim wypadku odnieść się do koncepcji tzw. kariery bez granic (Rybak 1998, s. 156) – realizowana jest ona poprzez zatrudnianie się pracownika u różnych, kolejnych pracodawców na stanowiskach pracy stanowiących szczeble zaplanowanej przez pracownika kariery zawodowej.



Rys. 1. Przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Istnieją także przyczyny wynikające z sytuacji osobistej pracownika, związane np. ze zmianą miejsca zamieszkania lub koniecznością sprawowania opieki nad chorym członkiem rodziny. Może także wystąpić szereg przyczyn naturalnych, które sprawiają, że pracownik nie może być już stroną w stosunku pracy, np. osiągnięcie wieku emerytalnego, przejście na rentę, choroba, śmierć. W takich sytuacjach odejście pracownika nie wynika ani z błędów popełnionych przez niego, ani z błędów popełnionych przez pracodawcę. Stanowi ono dla organizacji stratę i wiąże się z koniecznością ponoszenia kosztów, ale ma charakter obiektywnych zdarzeń.

Przyczyny odejścia pracownika z organizacji mogą jednak także być związane z samą organizacją. Podkreśla się, że dobrowolne odejścia pracowników są alarmujące i zagrażają konkurencyjności organizacji (Redman i Mathews 1998, s. 34). Pracownik swoim odejściem może chcieć dać wyraz niezadowoleniu ze sposobu, w jaki był traktowany (Armstrong 2005, s. 422). W literaturze przedmiotu jako powód odejścia pracowników z organizacji wymienia się m.in. niesatysfakcjonujące warunki pracy (por. Kalinowski 2004, s. 404): niskie zarobki, złe traktowanie, konflikty, uciążliwość środowiska, nadmierne obciążenie, złożoność pracy lub zbyt dużą odpowiedzialność. Specjaliści wskazują także inne przyczyny skutkujące odejściem pracownika z organizacji: niezadowolenie z obecnego miejsca pracy (które może wynikać z wystąpienia wymienionych czynników) oraz porównanie obecnego miejsca pracy z innymi (Milkovich i Boudreau 1988, s. 454–455).

Warto podkreślić, że zauważa się na rynku zwiększoną aktywność pracodawców, inicjowanie przez nich pozyskiwania pracowników zatrudnionych w innych organizacjach i angażowanie się w ten proces. Realizowane jest to m.in. poprzez coraz popularniejsze stosowanie tzw. programów polecenia lub programów rekomendacji pracowników (*referral programmes*), polegających na

tym, że informacja o poszukiwaniu kandydatów na konkretne stanowisko trafia do pracowników organizacji rekrutującej. Proszeni są oni o polecenie osób, które oceniają jako wartościowe, odpowiednie do pracy w danej organizacji i na danym stanowisku. Z reguły pracownicy rekomendujący kandydatów, którzy zostaną zatrudnieni i przepracują określony czas (np. trzy miesiące), otrzymują dodatkowe (najczęściej jednorazowe) wynagrodzenie. Nierzadko umożliwia to dotarcie do pracowników, którzy wcześniej nie byli zainteresowani zmianą miejsca pracy. Pracodawcy, albo poprzez wyspecjalizowane firmy doradztwa personalnego, albo dzięki własnym wyszkolonym działom HR, nawiązują ponadto kontakt z pracownikami zatrudnionymi już w innych organizacjach.

Decyzja pracownika o odejściu zależy od wielu czynników, w tym od atrakcyjności propozycji pracy w nowym miejscu, ale też od sytuacji na rynku pracy (por. Ludwicyński 2006, s. 223). Z pewnością jednak podejmowanie przez pracodawców inicjatywy w poszukiwaniu pracowników zwiększa skłonność pracowników do zmiany miejsca pracy. Warto zwrócić uwagę także na dwie inne kwestie. Po pierwsze, w każdej organizacji należy uwzględnić to, że obecnie na rynku pracy zwiększa się konkurencja między pracodawcami o wartościowych pracowników i wydaje się, iż utrzymanie zrekrutowanego pracownika jest mniej kosztowne niż zwolnienie go i zatrudnienie nowego. W konsekwencji oznacza to, że konieczne jest nie tylko przestrzeganie prawidłowego przebiegu procesów związanych z zarządzaniem personelem, ale także zwiększanie atrakcyjności miejsca pracy. Po drugie, choć pracownik może określać przyczynę odejścia jako wewnątrzorganizacyjną, należy pamiętać, że możliwe są i takie sytuacje, w których wina nie leży wyłącznie po stronie pracodawcy, ale i pracownika. W wypadku konfliktu z reguły obydwie strony są odpowiedzialne za doprowadzenie do niego i jego eskalację.

3. Wewnątrzorganizacyjne przyczyny odchodzenia pracowników – przegląd badań

Jak pokazują wyniki badań rynkowych, zjawisko odchodzenia pracowników z organizacji jest istotne. Raport z badań w tym zakresie przygotowała firma Antal (raport dotyczy zjawiska *attrition*, oznaczającego odpływ pracowników z organizacji). Badanie przeprowadzono w okresie od września do października 2015 r. Objęło ono 60 firm z całej Polski, z sektorów SSC, BPO i ITO (Raport Attrition Antal 2015). Z raportu wynika, że aż w 73% badanych organizacji zjawisko odchodzenia pracowników jest problemem. Największy wskaźnik odejść (ponad 20%) wystąpił w firmach, które na polskim rynku działają 6–10 lat, oraz wśród pracowników, którzy pracują w firmie minimum rok, ale nie więcej niż 3 lata (22%).

Tabela 1. Przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji – przegląd wybranych badań wtórnych

Przyczyny odchodzenia z organizacji	Źródło
Niespełnione oczekiwania Niedopasowanie cech i umiejętności pracownika do zadań wykonywanych na danym stanowisku Brak odpowiedniego coachingu i informacji zwrotnej Zbyt małe szanse rozwoju zawodowego i awansu Poczucie niskiej wartości i niedoceniaenia Stres wywołany nadmiarem pracy i brakiem równowagi między życiem osobistym i zawodowym Utrata wiary w kierownictwo i zaufania	(Branham 2010, we współpracy z Instytutem Saratoga)
Niskie płace i premie Brak poczucia przynależności, brak przyjaźni w pracy Brak przejrzystej wizji i celu, ku któremu dąży firma Brak szacunku i zaufania ze strony menedżerów, w tym bezpośrednich przełożonych Nuda, brak satysfakcji z pracy Brak nowych wyzwań i perspektyw rozwoju, wykorzystania potencjału Małe uprawnienia pracowników, niewystarczający stopień autonomii Brak uznania	(Stuart-Kotze i Dunn 2011)
Wyższe od dotychczasowego wynagrodzenie w nowej firmie (92%) Większe możliwości rozwoju w nowej firmie (74%) Chęć zmiany ścieżki kariery (47%) Powody rodzinne (43%) – przyczyna niezależna od pracodawcy Niedopasowanie stanowiska (10%) Atrakcyjniejsze benefity w nowej firmie (10%) Lepsza lokalizacja nowej firmy (7%) Złe zarządzanie w obecnej firmie (5%)	(Raport Antal Attrition 2015)

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanych publikacji.

Wybrane badania, dzięki którym wskazano powody odejścia pracowników z organizacji, przedstawiono w tabeli 1. Z danych tych wynika, że istotna jest rola czynników finansowych, ale równie ważne są czynniki dotyczące rozwoju pracowników (szkolenia, ścieżka kariery) i relacji z przełożonymi. Warto przeanalizować także badania A. Grobelnej (2015, s. 1645), które wykazały, że ogólnemu wzrostowi satysfakcji z pracy towarzyszy istotny spadek odnoszący się do intencji odejścia z pracy. Na podstawie analizy szczegółowych czynników wpływających na satysfakcję z pracy stwierdzono, że najbardziej satysfakcjonujące okazały się dla respondentów relacje ze współpracownikami i przełożonymi oraz praca, którą

wykonują. Za najmniej satysfakcjonujące uznali możliwości awansu, jakie stwarza im pracodawca, wsparcie, jakiego im dostarcza, oraz poziom zarobków. Należy sprawdzić, jakie przyczyny odejść wskazują obecnie pracownicy polskich firm.

4. Metodyka prowadzonych badań empirycznych oraz prezentacja wyników

Badania empiryczne dotyczące przyczyn, dla których pracownicy odeszli z organizacji lub rozważają odejście, zostały przeprowadzone we współpracy z Grupą ATERIMA, specjalizującą się w zarządzaniu procesami zatrudnienia zewnętrznego i rekrutacjami specjalistycznymi. W badaniu wzięło udział 315 respondentów, było prowadzone metodą kwestionariuszową. Zostali nim objęci kandydaci biorący udział w procesach rekrutacji i selekcji realizowanych przez Grupę ATERIMA. Były to osoby, które już odeszły z pracy lub rozważały odejście z pracy i poszukiwały nowego zatrudnienia, a zatem zarówno osoby, które już odeszły, jak i te, które charakteryzowała opisana intencja odejścia z pracy. Dobór próby miał więc charakter celowy.

Respondenci byli zróżnicowani pod wieloma względami. Dominującą grupę stanowiły osoby w wieku 26–30 lat (43%), następne w kolejności były grupy: 31–35 lat oraz do 25 lat (po 19%), 36–40 lat (10%), 41–45 lat (5%) oraz 46 lat i więcej (4%). Respondenci najczęściej mieli doświadczenie zawodowe zdobyte w ciągu 2–5 lat pracy (38%), 6–10 lat (25%), mniej niż 2 lat (16%), 11–15 lat (11%) oraz powyżej 15 lat (10%). 26% osób objętych badaniem zajmowało stanowiska kierownicze (zarządzało zespołem). Większość respondentów pracowała w organizacjach zatrudniających powyżej 250 pracowników (34%), niewiele mniej (33%) pracowało w organizacjach zatrudniających od 50–249 pracowników, a 19% – w małych organizacjach (10–49 pracowników). Najmniejszy odsetek (13%) stanowili pracownicy mikroprzedsiębiorstw (do 9 pracowników). Większość (73%) respondentów stanowiły kobiety.

W artykule przedstawiono wyniki analiz stanowiących część badań przeprowadzonych w zakresie oceny sposobu przeprowadzania procesu rekrutacji i selekcji oraz powodów, dla których pracownicy rezygnują lub rozważają rezygnację z pracy. W części dotyczącej powodów, dla których pracownicy rezygnują lub rozważają rezygnację z pracy, respondenci mogli wybrać maksymalnie osiem przyczyn, dla których obecnie rozważają odejście z pracy lub odeszli z ostatniej pracy. Listę przyczyn przedstawiono w tabeli 2.

Lista potencjalnych przyczyn odchodzenia z pracy została opracowana na podstawie literatury przedmiotu (Branham 2010, Stuart-Kotze i Dunn 2011, Kalinowski 2004, ale także Line 1992, Spitzer 1995), wyników badań rynkowych

przeprowadzonych przez firmy komercyjne (Raport Attrition Antal 2015, ale także Raport LinkedIn Talent Trends 2015), jak również obserwacji i praktycznych doświadczeń autorki będących wynikiem współpracy z otoczeniem biznesowym. Należy podkreślić, że wymienione źródła dotyczyły zagadnień związanych z odchodzeniem z pracy, demotyacji oraz wypalenia zawodowego.

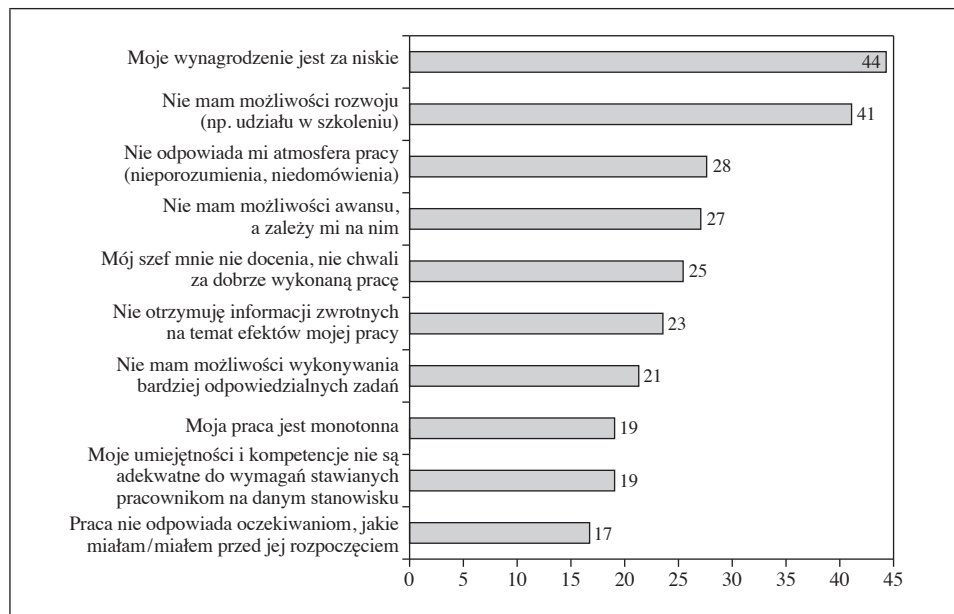
Tabela 2. Lista potencjalnych przyczyn odejścia z pracy lub rozważania odejścia z pracy przedstawiona respondentom

Lp.	Przyczyny odejścia z pracy
1	Nie mam zbyt dobrych relacji z szefem – nie lubię go
2	Mój szef mnie nie docenia, nie chwali za dobrze wykonaną pracę
3	Nie otrzymuję informacji zwrotnych na temat efektów mojej pracy
4	Nie mam możliwości rozwoju (np. udziału w szkoleniach)
5	Nie mam możliwości wykonywania bardziej odpowiedzialnych zadań
6	Moja praca jest monotonna
7	Moje wynagrodzenie jest za niskie
8	Nie mam możliwości awansu, a zależy mi na nim
9	Nie odpowiada mi atmosfera pracy (nieporozumienia, niedomówienia)
10	Moje stanowisko zostało zlikwidowane (redukcja etatów)
11	Praca nie odpowiada oczekiwaniom, jakie miałam/ miałem przed jej rozpoczęciem (m.in. na podstawie informacji, jakie uzyskałam/ uzyskałem w czasie procesu rekrutacji)
12	Mój pracodawca jest nieuczciwy w stosunku do mnie
13	Moje umiejętności i kompetencje nie są adekwatne do wymagań stawianych pracownikom na danym stanowisku
14	Nie jestem w stanie pogodzić obecnych obowiązków zawodowych z życiem osobistym
15	Moja praca jest zbyt stresująca, wymaga ode mnie zbyt dużego zaangażowania i poświęceń
16	Nie odpowiada mi lokalizacja (tracę zbyt dużo czasu na dojazd)
17	Mam poczucie wypalenia zawodowego

Źródło: opracowanie własne.

Na rys. 2 przedstawiono 10 czynników, które były najczęściej wskazywane przez respondentów. Choć czynnik finansowy stanowi główną przyczynę odchodzenia z pracy (44%), tylko nieznacznie rzadziej wskazywano brak możliwości rozwoju (41%). Pracownicy odchodzą też z powodu nieodpowiedniej atmosfery w pracy, braku możliwości awansowania oraz braku docenienia i pochwał ze strony bezpośredniego przełożonego. Należy także zaznaczyć, że najrzadziej wskazywanymi przyczynami odejścia z pracy były: nieodpowiednia lokalizacja (10%), brak

możliwości pogodzenia obecnych obowiązków zawodowych z życiem osobistym (7%) oraz likwidacja stanowiska pracy (jedynie 6% osób objętych badaniem).



Rys. 2. Wewnątrzorganizacyjne przyczyny odchodzenia pracowników – wyniki badań empirycznych (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Analizując czynnik finansowy jako główną przyczynę odejścia z organizacji, warto podkreślić, że przy uwzględnieniu dysproporcji między liczbą kobiet i mężczyzn objętych badaniem to kobiety częściej niż mężczyźni wskazywały tę odpowiedź (odpowiednio: 47% i 40%). Czynnik finansowy był też istotniejszym powodem do odejścia z pracy dla pracowników na stanowiskach specjalistycznych niż dla pracowników na stanowiskach kierowniczych (odpowiednio: 48% i 37%). Wskazania dotyczące odejścia z powodów finansowych przeanalizowano również z uwzględnieniem przedziałów wiekowych respondentów. Najczęściej z tego powodu odchodzą z pracy osoby mające 26–30 lat (51%). Respondenci z przedziału wiekowego 46 lat i więcej najrzadziej wskazywali tę przyczynę (27%).

Ze względu na dużo większą liczbę kobiet wśród osób biorących udział w badaniu poddano analizie wyłącznie ich odpowiedzi. Chociaż najczęściej wskazywano czynnik związany z wynagrodzeniami (wskazało go 47% kobiet uczestniczących w badaniu), a na drugim miejscu znalazł się brak możliwości rozwoju (43%), to dla kobiet bardziej istotnym powodem odejścia z organizacji

niż nieodpowiednia atmosfera w pracy (piąte miejsce, 27%) był brak możliwości awansowania (trzecie miejsce, 31%) oraz brak docenienia przez szefa i pochwały (czwarte miejsce, 29%). Mogłoby się wydawać, że ważną przyczyną odejścia z pracy w wypadku kobiet są trudności w pogodzeniu życia zawodowego z osobistym, czynnik ten jednak znalazł się na przedostatnim miejscu pod względem liczby wskazań (odpowiedź tę wybrało 8% kobiet biorących udział w badaniu). Najrzadziej wybieranym powodem (podobnie jak w wypadku ogółu badanych) była likwidacja stanowiska pracy (4%).

5. Wnioski i ich zastosowanie w praktyce

Odejście pracownika z organizacji wiąże się z koniecznością poniesienia konkretnych kosztów. Ich wysokość wynika z wielu zmiennych (m.in. kosztów zwolnienia pracownika, kosztów rekrutacji i selekcji nowego pracownika, wdrożenia go do pracy, szkolenia itp.). Choć płaca z perspektywy pracodawcy jest kosztem, warto każdorazowo analizować jej poziom i dostosowywać do zmieniających się warunków na rynku. Warto także rozważyć działania (np. możliwość udziału w szkoleniach czy programach rozwojowych), które choć także są obciążeniem finansowym dla pracodawcy, są ważne dla pracowników i można domniemywać, że zostaną przez nich pozytywnie ocenione i docenione. Mogą one przynieść pracodawcy wymierną korzyść (w postaci zwiększenia kompetencji pracowników). Mogą także w rezultacie stanowić mniejszy wydatek dla pracodawcy niż koszty związane ze zwolnieniem się pracownika.

Z przeprowadzonych badań wynika, że opisywana w części teoretycznej koncepcja kariery bez granic, poszukiwania przez pracownika lepszych możliwości rozwoju w kolejnych organizacjach, trafnie charakteryzuje aktualny rynek pracy, zarówno za granicą (cytowane badania wtórne), jak i w kraju. Obecnie na polskim rynku pracy obserwuje się systematyczny spadek bezrobocia. Pracownicy, mając coraz większy wybór w zakresie miejsca i warunków pracy, szukają takiej, w której będą mieli możliwość zdobywania nowej wiedzy, umiejętności i doświadczeń.

Choć wyników prowadzonych badań nie można uogólniać na populację, to jednak na podstawie analizy struktury wiekowej badanych osób można stwierdzić, że młodszych pracowników charakteryzuje większa skłonność do zmiany miejsca zatrudnienia.

Zarówno w teorii, jak i praktyce podkreśla się rolę bezpośrednich przełożonych oraz ich wpływ na zachowania podwładnych. Zagadnienia te są przedmiotem badań naukowych i są uważane za istotne w zarządzaniu zasobami ludzkimi (Teczka i Kusio 2012, Bulińska-Stangrecka 2013, Dolot 2017) oraz za ważny czynnik motywacji pracowników (Dolot 2014). Istnieją zatem obszary, w których

to bezpośredni przełożony oraz organizacja jako pracodawca mogą podjąć działania, aby zatrzymać pracowników. Analizując wyniki badań pierwotnych i wtórnych, należy wśród nich wskazać:

- atmosferę pracy w organizacji czy w zespole, tworzoną przez przełożonych, pracowników i współpracowników,

- częstotliwość otrzymywania informacji zwrotnej na temat pracy, jej jakość oraz warunki, w jakich jest ona udzielana pracownikom,

- posiadanie przez pracowników informacji na temat powierzonych im zadań, treści pracy i odpowiedzialności (ważne jest to, czy pracownikowi w jasny sposób zostały przedstawione cele i zadania, jakie realizuje się na danym stanowisku) oraz zróżnicowanie tych zadań i treści pracy (w celu przeciwdziałania monotonii),

- wiedzę przełożonych o potrzebach pracowników w zakresie szkolenia się oraz stopień zaspokojenia owych potrzeb – choć każde szkolenie wiąże się z koniecznością poniesienia określonych kosztów, istnieje wiele różnych szkoleń, które nie wymagają wysokich nakładów, ponieważ mają charakter działań wewnętrznych, w większości wypadków potrzebne jest jednak zaangażowanie przełożonego; warto także podkreślić, że dzielenie się przez przełożonego jego wiedzą i doświadczeniem również jest rozwijające, a jedynym związanym z tym kosztem jest poświęcenie na to jego czasu pracy (i utracone w tym czasie możliwości).

Większość wymienionych obszarów jest w znacznym stopniu związana ze świadomością wagi zarządzania zasobami ludzkimi oraz zaangażowaniem przełożonych w ich zadania i relacje z pracownikami, a nie z realnymi, wysokimi kosztami czy inwestycjami.

Właściciele organizacji oraz zarządzający nimi powinni rozważyć, czy korzystniejsze ekonomicznie jest dla nich zwalnianie pracowników lub doprowadzanie do tego, że odchodzą z pracy, czy ponoszenie dodatkowych kosztów szkoleń, planowania karier, innowacyjnych działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz przyznawanie wynagrodzeń adekwatnych do poniesionych przez pracowników nakładów czasu i zaangażowania.

Cechą charakterystyczną współczesnego rynku pracy jest wzrost potrzeb zarówno pracodawców, jak i pracowników. Organizacje powinny zatem przedsięwziąć działania ukierunkowane nie tylko na zatrzymanie wartościowych pracowników, ale także na tworzenie takich warunków pracy, aby chcieli oni polecać swojego pracodawcę, a więc aby realizowali istotną i coraz popularniejszą metodę pozyskiwania pracowników poprzez system rekomendacji. Pracownik, który rozważa odejście z organizacji lub faktycznie z niej odchodzi, prawdopodobnie nie będzie chciał rekomendować swojego dotychczasowego pracodawcy, a nawet jeśli to zrobi, jego opinie nie będą wiarygodne. Współczesne organizacje powinny opracowywać plany i podejmować działania związane z realizowaniem polityki kształtowania pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy.

6. Podsumowanie

Przewagę konkurencyjną na rynku organizacje mogą tworzyć nie tylko dzięki jakości produktów i usług, ale także zatrudnionym pracownikom. Obecnie na rynku pracy zauważa się coraz większą skłonność pracowników do odchodzenia z organizacji. Dla każdego pracodawcy odejście wartościowego pracownika wiąże się z koniecznością poniesienia kosztów i dodatkowych nakładów czasu. Choć zgodnie z wynikami badań wtórnych i pierwotnych głównym powodem rezygnacji z pracy w organizacji są względy finansowe, istnieje wiele czynników, które wymagają niewielkich nakładów finansowych (docenienie, pochwała). Wynikają one z zaangażowania w sprawy pracownicze zarówno przełożonych, jak i zarządzających organizacjami.

Przedstawione w artykule wyniki badań charakteryzują pewne ograniczenia – dobór próby nie umożliwia wnioskowania o całej populacji, ponieważ badana próba nie jest reprezentatywna. Badania prowadzono wśród osób biorących udział w procesach rekrutacji i selekcji, nie uwzględniając tego, czy badane osoby faktycznie odeszły już z organizacji, czy dopiero planują odejście z pracy. Ciekawym obszarem badawczym byłaby analiza tego, jak często kandydaci poszukują pracy, nie mając już zatrudnienia, oraz czy odpowiedzi respondentów z tych dwóch grup (jeszcze zatrudnionych i już niezatrudnionych) się różnią.

Ze względu na to, że najistotniejszym czynnikiem odchodzenia z pracy okazały się kwestie finansowe, ciekawym kierunkiem badań byłoby także porównanie kosztów ponoszonych przez pracodawców w wyniku utraty pracowników i kosztów związanych z podniesieniem ich wynagrodzeń do poziomu, który skłaniałby ich do pozostania w organizacji.

Należy także zwrócić uwagę na to, że w wypadku kobiet już na trzecim miejscu wśród przyczyn odejścia lub powzięcia zamiaru odejścia z organizacji wymieniono brak możliwości uzyskania awansu. Problem nierówności kobiet i mężczyzn na rynku pracy jest tematem aktualnym, dyskutowanym w środowisku. Choć dyskusja najczęściej dotyczy nierówności w zakresie wynagrodzeń, kwestia awansów również jest przedmiotem rozmów. Interesującym obszarem badawczym byłoby zatem pogłębienie studiów na temat odchodzenia kobiet z pracy w kontekście możliwości awansowania.

Literatura

Alniaćk E., Alniaćk Ū., Erat S., Akçin K. (2013), *Does Person-organization Fit Moderate the Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions?*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, vol. 99, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.495>.

- Antczak Z. (2010), *Odejścia pracowników z organizacji* (w:) *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa.
- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Branham L. (2010), *7 prawdziwych powodów odchodzenia z pracy*, Studio Emka, Warszawa.
- Bulińska-Stangrecka H. (2013), *Kompetencje menadżera organizacji wirtualnej* (w:) *Doskonalenie procesu zarządzania organizacjami*, red. W. Nowacki, Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
- Coff R.W. (1997), *Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-based Theory*, „The Academy of Management Review”, vol. 22, nr 2, <https://doi.org/10.2307/259327>.
- Dolot A. (2014), *Relacje z bezpośrednim przełożonym jako czynnik motywacji do pracy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 34.
- Dolot A. (2017), *The Observed and Expected Behavior of Immediate Superiors: The Employees' Perspective* (w:) *Przedsiębiorczość w teorii i badaniach. Perspektywa młodych badaczy*, red. A. Postuła, M. Darecki, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Grobelna A. (2015), *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi w hotelarstwie. Fluktuacja kadr*, „Logistyka”, nr 3.
- Hillmer S., Hillmer B., McRoberts G. (2005), *The Real Costs of Employee Turnover: Lessons from a Callcenter*, „Human Resource Select”, vol. 1.
- Jang J., George R.T. (2012), *Understanding the Influence of Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study of Non-supervisory Hotel Employees*, „International Journal of Hospitality Management”, vol. 31, nr 2, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.004>.
- Kalinowski M. (2004), *Zwalnianie pracowników* (w:) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. W. Golnau, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa.
- Lado A.A., Wilson M.C. (1994), *Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective*, „The Academy of Management Review”, vol. 19, nr 4, <https://doi.org/10.2307/258742>.
- Line M.B. (1992), *How to Demotivate Staff: A Brief Guide*, „Library Management”, vol. 13, nr 1, <https://doi.org/10.1108/01435129210009832>.
- Ludwicyński A. (2006), *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji* (w:) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mikuła B., Potocki A. (1998), *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydawnictwo Uczelniane, Kraków.
- Milkovich G.T., Boudreau J.W. (1988), *Personnel/Human Resource Management: A Diagnostic Approach*, Business Publications, Plano, Texas.
- Raport Attrition Antal (2015), https://antal.pl/images/art-eksp/raporty/Attrition/Attrition_raport_Antal.pdf (data dostępu: 15.04.2016).
- Raport LinkedIn Talent Trends (2015), https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/global-talent-trends-report.pdf (data dostępu: 14.05.2016).

- Redman T., Mathews B.P. (1998), *Service Quality and Human Resource Management: A Review and Research Agenda*, „Personnel Review”, vol. 27, nr 1, <https://doi.org/10.1108/00483489810368558>.
- Rybak M. (1998), *Kariery bez granic – nowe spojrzenie na karierę zawodową* (w:) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, red. M. Rybak, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Sidor-Rządzkowska M. (2003), *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Simons T., Hinkin T.R. (2001), *The Effect of Employee Turnover on Hotel Profits: A Test across Multiple Hotels*, „The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly”, vol. 42, nr 4, <https://doi.org/10.1177/0010880401424006>.
- Spitzer D.R. (1995), *The Seven Deadly Demotivators*, „Management Review”, vol. 84, nr 11.
- Stuart-Kotze R., Dunn Ch. (2011), *Gdzie są twoi najlepsi ludzie. Znajdź ich, oceń ich talent i osiągnij sukces*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Taylor S. (2006), *Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracowników w firmie*, Oficyna Ekonomiczna – Wolters Kluwer, Kraków.
- Teczke J., Kusio T. (2012), *Theory and Practice of Education Managers for Non-profit Organizations* (w:) *Management Sciences in Kazakhstan and in Poland at the Beginning of the 21st Century: Perspectives for Development and Cooperation*, red. P. Buła, J. Czekaj, H. Łyszczarz, B.U. Syzdykbayeva, Krakowska Szkoła Biznesu – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków–Astana.
- Yang J.T., Wan Ch.S., Fu Y.J. (2012), *Qualitative Examination of Employee Turnover and Retention Strategies in International Tourist Hotels in Taiwan*, „International Journal of Hospitality Management”, vol. 31, nr 3, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.001>.

Why Employees Quit Their Jobs

(Abstract)

The article examines the issue of why employees leave their companies, focusing on four main reasons. The last of the four reasons is rooted in the organisation itself. Secondary research concernig the reasons for which employees leave their organisation was reviewed. It covers the costs organisations bear when employees leave and surveys the subject literature and also presents the results of research the author conducted in cooperation with ATERIMA. The article concludes with suggestions for practical actions intended to decrease employee turnover.

Keywords: employees leaving, attrition, staff turnover, supervisor, employee.

| *Marcin Kawalec*

Elastyczność rynku pracy w Polsce w świetle teorii optymalnych obszarów walutowych

Streszczenie

Elastyczność rynku pracy jest rozumiana jako zdolność rynku pracy do płynnego dostosowywania się do zmiennych warunków gospodarczych. Sprawne funkcjonowanie rynku pracy i jego elastyczność zależą od zdolności do szybkiego reagowania popytu na pracę oraz podaży pracy na zmiany zachodzące w gospodarce. W kontekście teorii optymalnych obszarów walutowych rola elastyczności rynku pracy jest jeszcze większa, ma ona stanowić bowiem alternatywę wobec elastyczności kursów walutowych w wypadku amortyzowania szoków w unii walutowej. Celem artykułu jest przeprowadzenie analizy aktualnego poziomu elastyczności rynku pracy w Polsce, w szczególności w kontekście kryteriów teorii optymalnych obszarów walutowych. Najważniejszym wnioskiem płynącym z przeprowadzonych badań jest stwierdzenie, że poziom elastyczności rynku pracy w Polsce nie jest dostateczny. W związku z tym elastyczność rynku pracy w Polsce nie może stanowić alternatywy dla elastyczności kursu walutowego w dostosowaniach makroekonomicznych.

Słowa kluczowe: elastyczność rynku pracy, teoria optymalnych obszarów walutowych, strefa euro, unia walutowa.

Klasyfikacja JEL: E24, F15, F16, F22, J01, J2, J61.

1. Wprowadzenie

Elastyczność rynku pracy w ogólnym ujęciu jest rozumiana jako zdolność rynku pracy do płynnego dostosowywania się do zmieniających się warunków. Ważną rolę odgrywają w tym zarówno zmiany w poziomie płac i wydajności pracy, czyli strona popytowa rynku pracy, jak i elastyczność wynagrodzeń, czyli strona podażowa. Sprawne funkcjonowanie rynku pracy i jego elastyczność uzależnione są zatem od zdolności rynku do szybkiego reagowania w zakresie popytu na pracę oraz podaży pracy na zachodzące w gospodarce zmiany (Kryńska 2001, Ostoj 2006).

W kontekście teorii optymalnych obszarów walutowych rola elastyczności rynku pracy jest jeszcze istotniejsza. Zgodnie z tą teorią elastyczność rynków pracy ma być substytutem elastyczności kursów walutowych w wypadku amortyzowania szoków w unii walutowej (Borowiec 2011, s. 288). Zdaniem twórcy tej teorii R.A. Mundella (1961) w każdym obszarze walutowym rynek pracy powinien być w wysokim stopniu elastyczny, m.in. w zakresie mobilności czynników produkcji, ponieważ w takich warunkach nie ma potrzeby dostosowywania kursu walutowego, a co za tym idzie, możliwe jest jego usztywnienie, niezbędne do przyjęcia wspólnej waluty.

Wstępna analiza wyników dotychczas przeprowadzonych badań nad elastycznością polskiego rynku pracy dostarcza umiarkowane optymistycznych wniosków. M. Jadamus-Hacura i K. Melich-Iwanek (2015, s. 46) stwierdziły, że w badanym okresie (w latach 2002–2012) Polska należała do grupy państw o średnio elastycznym rynku pracy. Z badań tych wynika również, że otwartość polskiej gospodarki wzrastała w badanym okresie, o czym świadczy coraz wyższa pozycja w rankingu zaproponowanym przez autorki. Badania te pozwoliły na sformułowanie wniosków odpowiadających tym, które zaprezentowała wcześniej A. Ertman (2011, s. 59–62) – są ich uzupełnieniem.

Podobnych wniosków dostarcza najnowszy raport przygotowany przez Forum Obywatelskiego Rozwoju *Indeks elastyczności zatrudnienia 2018*. Wynika z niego, że Polska zajmuje dopiero 30 miejsce wśród 41 badanych krajów UE i OECD. Warto jednak zauważyć, że badanie to dotyczyło elastyczności umów o pracę, a więc wybranego aspektu elastyczności rynku pracy (Trzeciakowski 2017).

Celem artykułu jest analiza aktualnego poziomu elastyczności rynku pracy w Polsce, w szczególności w kontekście kryteriów teorii optymalnych obszarów walutowych. Pozwoli to na ocenienie, czy warunek optymalności jest spełniony, a więc czy elastyczny rynek pracy może skutecznie zastąpić elastyczność kursu walutowego w dostosowaniach makroekonomicznych, a tym samym, czy usztywnienie kursu walutowego w wypadku Polski jest dla niej wskazane.

W artykule zaprezentowano najważniejsze zagadnienia dotyczące elastyczności rynku pracy oraz przedstawiono jego rolę w stabilizowaniu gospodarki w kontekście teorii optymalnych obszarów walutowych. Poddano analizie ogólnodostępne dane statystyczne Eurostatu dotyczące wybranych aspektów rynku pracy w Polsce i odniesiono je do sytuacji w UE i strefie euro.

2. Elastyczność rynku pracy

Elastyczność rynku pracy jest jednym z istotnych zagadnień zarówno w teorii, jak i w polityce rynku pracy. W najprostszym ujęciu jest to łatwość przystosowywania się rynku pracy do zmieniających się warunków gospodarczych. Na elastycznym rynku pracy bez trudu można znaleźć zatrudnienie, ale również zwolnić pracowników (Jadamus-Hacura i Melich-Iwanek 2015, s. 37). Jak już wspomniano, istotne są zarówno zmiany dotyczące wysokości płac i wydajności pracy, jak i elastyczność wynagrodzeń (Kryńska 2001, Ostoj 2006).

W ujęciu makroekonomicznym elastyczność rynku pracy jest interpretowana jako mechanizm osiągania równowagi na rynku pracy podlegającym negatywnym efektom szoków gospodarczych. Im rynek jest bardziej elastyczny, tym szybciej powinno dojść do osiągnięcia równowagi (Kwiatkowski 2003, s. 20).

Elastyczność rynku pracy jest ujmowana w literaturze przedmiotu jako składająca się z kilku elementów: elastyczności zatrudnienia, czasu pracy, płac i podaży pracy (Jadamus-Hacura i Melich-Iwanek 2015, s. 38). Elastyczność zatrudnienia, bądź też elastyczność popytu na pracę, są to dostosowania ilościowe (numeryczne), a więc jest to możliwość dostosowania przez pracodawców poziomu zatrudnienia w przedsiębiorstwie (również podmiocie sektora publicznego) do bieżącej sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej. W kontekście elastyczności popytu na pracę znaczenia nabierają również formy zatrudnienia dające pracodawcy większą swobodę, do których można zaliczyć: kontrakty dotyczące wykonania konkretnego zadania, zatrudnienie na niepełny etat lub na czas określony, pracę dorywczą, zdalną, na wezwanie, dzielenie się pracą i telepracę (Kwiatkowski 2003, s. 20; Skórska 2007, s. 141).

W ramach wprowadzania elastycznego czasu pracy odchodzi się od narzucania pełnowymiarowego czasu pracy – umożliwia się pracowanie w niepełnym wymiarze czasu, pozwala się na indywidualną organizację czasu pracy (ruchomy czas pracy) (Kwiatkowski 2003, s. 21; Skórska 2007, s. 137). Jak zauważa I. Ostoj (2006, s. 179–180), kwestie elastyczności zatrudnienia i elastyczności czasu pracy są z sobą ściśle związane. Stosowanie różnych form organizacji pracy powinno dawać możliwość niestandardowego rozliczania czasu pracy, np. w okresie kilku miesięcy. Pozwoliłoby to na zwiększenie zaangażowania pracowników, kiedy

pracodawca tego potrzebuje, i jednocześnie na elastyczne rozliczanie godzin nadliczbowych w okresie, w którym to zapotrzebowanie jest mniejsze.

Istotą elastyczności płac jest możliwość dostosowania ich do zmieniających się warunków na rynku pracy, zmian rentowności przedsiębiorstwa, a także zmian efektywności, wydajności pracy pracownika. Ten element elastyczności rynku pracy w dużej mierze uzależniony jest od siły związków zawodowych, które z reguły dążą do utrzymania sztywności płac, oraz ingerencji państwa w rynek pracy w zakresie ustalania płacy minimalnej (Kwiatkowski 2003, s. 21).

W wypadku elastyczności podaży pracy ważną rolę odgrywa wrażliwość podaży na zmiany w zakresie jej determinant, takich jak płace czy struktura popytu na pracę, rozumiana również jako mobilność siły roboczej, zdolność do przystosowania się podaży pracy do zmian popytu na pracę. Jednym z przejawów wrażliwości podaży pracy na zmiany na rynku są dostosowania w zakresie aktywności zawodowej. W tym kontekście mobilność siły roboczej jest opisywana w literaturze przedmiotu jako mobilność zawodowa i kwalifikacyjna, międzyzakładowa oraz przestrzenna (Kwiatkowski 2003, s. 21).

Mobilność zawodowa i kwalifikacyjna dotyczy przede wszystkim gotowości do zmiany zawodu lub zdobycia nowych kwalifikacji, co wynika z warunków rozwijającej się gospodarki. Mobilność międzyzakładowa wiąże się z gotowością do zmiany miejsca zatrudnienia, co powinno być wynikiem działania mechanizmu rynkowego. W prezentowanym artykule najbardziej istotna będzie mobilność przestrzenna wewnętrzna i zewnętrzna, czyli gotowość do zmiany miejsca zamieszkania na taki region, w którym są lepsze perspektywy zatrudnienia, w kraju lub za granicą (Ostoj 2006, s. 180–182).

Elastyczność rynku pracy jest dość szerokim pojęciem. Składające się na nią elementy mogą się uzupełniać lub stanowić substytuty (Ostoj 2006, s. 182). Analizując zagadnienie elastyczności rynku pracy należy również pamiętać, że w zależności od przyjętej składowej i sytuacji gospodarczej dostosowania mogą przebiegać w dwóch kierunkach, np. prowadzić zarówno do zwiększenia, jak i zmniejszenia zatrudnienia bądź wynagrodzenia. W praktyce więcej problemów stwarza dążenie do redukcji zatrudnienia lub stawki płacy. Wiąże się to z koniecznością uwzględniania w decyzjach pracodawcy obowiązujących przepisów dotyczących prawnej ochrony zatrudnienia (Hajn 2003, s. 51). Dużą rolę odgrywa w tym polityka państwa w zakresie realizacji koncepcji *flexicurity*, a więc zachowania równowagi pomiędzy wspieraniem elastycznego rynku pracy a ochroną zatrudnienia i zabezpieczeniem społecznym (Wiśniewski 2004, s. 294–295; Kucharski 2012, s. 38).

3. Teoria optymalnych obszarów walutowych

W teorii optymalnych obszarów walutowych zakłada się, że krajowi opłaca się zrezygnować z posiadania własnej waluty tylko wtedy, gdy w wypadku zamiany waluty krajowej na wspólną korzyści wynikające z wyeliminowania kosztów transakcyjnych związanych z wymianą walut w handlu międzynarodowym będą większe niż koszty braku samodzielności w prowadzeniu polityki pieniężnej i kursowej (Kawalec 2014, s. 47).

Przez pojęcie obszaru walutowego należy rozumieć grupę regionów lub krajów, w których obowiązuje jedna waluta bądź różne w pełni wymienne waluty o stałych kursach wymiennych. Określenie „optymalny” wiąże się z kolei z założeniem, że obszar walutowy musi spełnić określone wymogi (muszą zostać osiągnięte określone cele), formułuje się także warunki ich spełnienia. W literaturze przedmiotu nie opisano jednego w pełni spójnego, teoretycznego modelu optymalnego obszaru walutowego (Bukowski 2007, s. 25). R.J. McKinnon (1963, s. 717) stwierdził, że pojęcie optymalności jest złożone i trudno je określić w kategoriach wymiernych, wydaje się więc, że nie można było jej ująć w logicznie uporządkowany model.

Istnieje wiele uzupełniających się teorii, w których na podstawie częściowych rozwiązań modelowych podejmuje się próbę wyjaśnienia kwestii celów, warunków, a także mechanizmów dostosowawczych w ramach teorii optymalnych obszarów walutowych. Zagadnieniem tym oraz tematami dotyczącymi unii monetarnej zajmowali się w latach 50. XX w. J.E Meade (1957, s. 379–396) oraz T. Scitovsky (1958). Największy jednak wkład w sformułowanie oraz rozwój teorii optymalnych obszarów walutowych wniósł R.A. Mundell (1961, s. 657–665). Istotne uzupełnienia zaproponowali R.J. McKinnon (1963) oraz P.B. Kenen (1969). Zdaniem R.A. Mundella utworzenie optymalnego obszaru walutowego wymaga spełnienia warunku wysokiej elastyczności rynków pracy, a według R.J. McKinnona istotna jest również kwestia otwartości gospodarki. P.B. Kenen zwracał z kolei uwagę na zróżnicowanie struktury produkcji.

Kryteria opracowane przez R.A. Mundella dotyczą sprawności działania alternatywnych wobec kursu walutowego i niezależności banku centralnego mechanizmów dostosowawczych w wypadku wystąpienia asymetrycznych szoków makroekonomicznych, wynikających głównie z braku synchronizacji cykli koniunkturalnych. Jest to zatem podejście polegające na założeniu konieczności utworzenia unii walutowej i stosowania odpowiednich narzędzi niwelujących skutki ewentualnych szoków (podejście *ex post*). Z kolei R.J. McKinnon oraz P.B. Kenen w kwestii optymalnych obszarów walutowych skupili się na przeciwdziałaniu pojawieniu się asymetrii w cyklach koniunkturalnych oraz zmniejszeniu prawdopodobieństwa ich powstania (podejście *ex ante*) (Kawalec 2015, s. 182–183).

Elastyczność rynków pracy jest substytutem elastyczności kursów walutowych w wypadku amortyzowania szoków w unii walutowej. Uzasadniając swoje stanowisko, R.A. Mundell (1961) analizował skutki szoków popytowych w dwóch modelowych gospodarkach. Założył, że oba państwa charakteryzuje pełne zatrudnienie, równowaga bilansu płatniczego oraz sztywność płac i doszło w nich do spadku cen w krótkim okresie. Rozpatrywał dwie sytuacje: państw, w których obowiązują różne waluty, oraz państw ze wspólną walutą. Z jego analiz wynika, że dostosowania rynkowe w wypadku państw z różnymi walutami powinny nastąpić poprzez zmianę kursu walutowego, w państwach zaś ze wspólną walutą zgodnie z modelem AS-AD – poprzez migrację siły roboczej (Sum 2011, s. 137).

Mobilnością siły roboczej określa się gotowość do migracji pracowników z kraju dotkniętego skutkami asymetrycznego szoku makroekonomicznego do krajów o lepszej sytuacji gospodarczej (mobilność przestrzenna). Wysoki poziom migracji siły roboczej usprawnia dostosowania cenowo-płacowe. Umożliwia krajom o mało elastycznych rynkach pracy (wolne dostosowanie płac lub sztywne płace zgodnie z założeniem R.A. Mundella) szybsze złagodzenie efektów szoków makroekonomicznych oraz przyspiesza powrót gospodarki do stanu równowagi (Borowiec 2011, s. 288–290). Z rozważań R.A. Mundella wynika, że region, w którym czynniki produkcji są mobilne, jest optymalnym obszarem walutowym, elastyczne kursy powinny być zatem wprowadzane w krajach o niskim poziomie mobilności czynników produkcji (Sum 2011, s. 137).

Uchylając założenie R.A. Mundella o sztywności płac, można również uwzględnić dostosowanie za pomocą zmian w poziomie płac (Sum 2011). Wysoki poziom elastyczności (giętkości) płac pozwala na obniżenie kosztów pracy w państwie, które zostało dotknięte asymetrycznym szokiem, co w relatywnie krótkim czasie umożliwia zwiększenie eksportu, produkcji oraz zatrudnienia. Konieczne jest przy tym sprawne funkcjonowanie rynku pracy oraz szybkie reagowanie przez przedsiębiorstwa na zmiany. Istotna jest tu zatem rola oraz wpływ związków zawodowych, które powinny ograniczać maksymalizowanie swojej użyteczności, wynikającej zarówno z wysokiego poziomu płac realnych, jak i wysokiego poziomu zatrudnienia ich członków. Przekłada się to więc na politykę władz centralnych w zakresie ustalania płac minimalnych i wspierania elastycznych form zatrudnienia lub tzw. umów śmieciowych, czyli umów niepodlegających prawu pracy (Borowiec 2011, s. 288).

Mimo że zarówno w teorii (modelu AS-AD), jak i w praktyce zakłada się możliwość dostosowań kanałem podażowym (dzięki mobilności siły roboczej) i popytowym (dzięki elastyczności płac), to jak wskazuje się w literaturze przedmiotu (Sum 2011, s. 137–138), dostosowanie za pomocą migracji siły roboczej jest dla gospodarki korzystniejsze, ponieważ ogranicza ryzyko szkodliwych zmian w cenach i dochodach w państwach jednolitego obszaru walutowego.

R.J. McKinnon (1963), analizując zagadnienie otwartości gospodarki, odniósł się do skali korzyści wynikających z redukcji kosztów transakcyjnych w handlu międzynarodowym. Wysoki poziom zależności w handlu zagranicznym ma także prowadzić do synchronizacji cykli koniunkturalnych, które z kolei mają ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia szoków asymetrycznych, a także wpłynąć na redukcję kosztów wynikających z prowadzenia wspólnej polityki pieniężnej.

Sformułowane przez R.J. McKinnona (1963) kryterium otwartości gospodarki definiowane jest jako stosunek dóbr wymiennalnych do niewymiennalnych w produkcji i konsumpcji w danym kraju (Sum 2011, s. 138). W literaturze przedmiotu można spotkać się z interpretacją tego kryterium jako relacji obrotów handlowych (dóbr wymiennalnych, handlowych) do PKB (dóbr niewymiennalnych, niehandlowych) (Kawalec 2015, s. 187, Kielec i Miłaszewicz 2016, s. 35). W rezultacie przeprowadzonych analiz autor ten stwierdził, że wraz ze wzrostem poziomu otwartości gospodarki maleje rola kursu walutowego w przywracaniu równowagi zewnętrznej, zwiększa się zaś jego negatywne oddziaływanie na stabilność cen. Zaproponowane przez R.J. McKinnona kryterium optymalności sprowadza się do stwierdzenia, że im wyższy jest poziom otwartości gospodarki, tym większe korzyści płyną z utworzenia wspólnego obszaru walutowego (Sum 2011, s. 138–141).

P.B. Kenen (1969) uzupełnił z kolei teorię optymalnych obszarów walutowych o kryterium dywersyfikacji struktury produkcji. Wysoki poziom zróżnicowania niweluje prawdopodobieństwo pojawienia się szoków asymetrycznych. Przy założeniu, że poszczególne państwa specjalizują się w produkcji określonych dóbr, ograniczenie popytu na nie wywołałoby reakcję tylko w jednym kraju. W sytuacji, gdy kraje charakteryzują się dywersyfikacją produkcji, także tej przeznaczonej na eksport, spadek zapotrzebowania na określone dobra dotknąłby wszystkie kraje, co ograniczyłoby ryzyko asymetrii i umożliwiło podjęcie jednolitych działań antykryzysowych.

Z rozważań P.B. Kenena można również wywnioskować, że unia walutowa powinna być tworzona przez kraje o zróżnicowanej strukturze produkcji, gdyż w gospodarce charakteryzującej się większą dywersyfikacją produkcji w mniejszym stopniu wykorzystuje się kurs walutowy jako narzędzie poprawy *terms of trade* niż w gospodarce o niższym poziomie dywersyfikacji (Sum 2011, s. 141).

Należy pamiętać, że przedstawiona teoria wielokrotnie została poddana krytyce i była uzupełniana. Zarzuty krytyków były związane przede wszystkim z brakiem jednoznacznej interpretacji proponowanych kryteriów oraz trudnością z ich kwantyfikacją. Jak zauważa K. Sum (2011, s. 135), w ramach tej dyskusji można wyodrębnić trzy główne nurty, do których należą:

– nowa teoria optymalnych obszarów walutowych, której prekursorem był J.C. Ingram (1969, s. 95–100); jego zdaniem istotnym kryterium optymalności powinna również być integracja rynków finansowych oraz integracja fiskalna;

– teoria kosztów i korzyści – porównawcze ujęcie teorii optymalnych obszarów walutowych z lat 70. XX w. obejmujące analizę kosztów i korzyści z integracji walutowej, zaproponowane m.in. przez H.G. Grubela (1970); zagadnienie to było również rozwijane przez P.R. Krugmana (Krugman i Obstfeld 2000) i G. Tchorka (2014);

– koncepcja endogeniczności kryteriów optymalnych obszarów walutowych – koncepcja z lat 90. ubiegłego wieku, w której wskazywano na możliwość spełnienia kryteriów konwergencji *ex post*; do najważniejszych przedstawicieli tego nurtu teorii należą J.A. Frankel i A.K. Rose (1996), T. Bayoumi i B. Eichengreen (1997) czy G. Corsetti (2008).

Jak można zauważyć, teoria optymalnych obszarów walutowych nie jest jednolitą koncepcją i wciąż ewoluuje. Składa się na nią kilka modeli cząstkowych. Za główne kryteria optymalności przyjmuje się: mobilność czynników produkcji, elastyczność płac i cen, otwartość gospodarki i dywersyfikację produkcji. W rezultacie wielu polemik przyjmowane są ponadto dodatkowe kryteria optymalności.

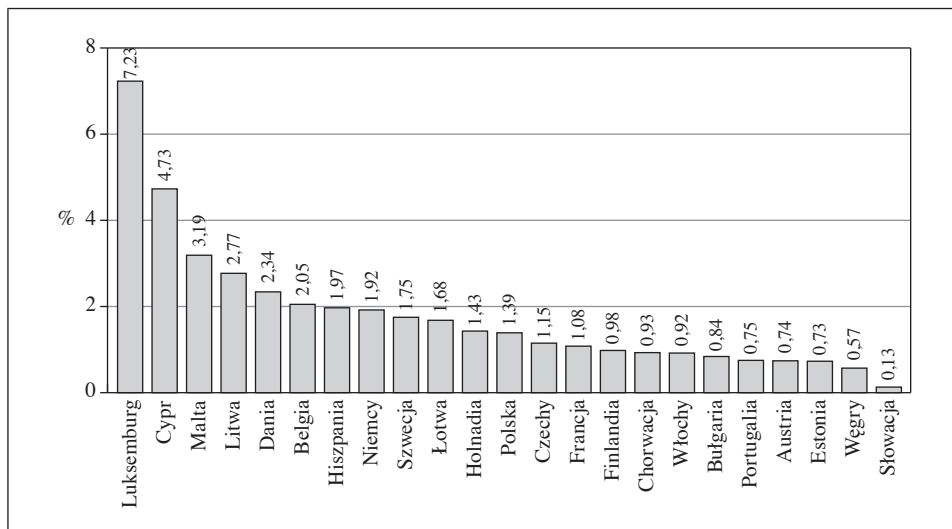
Przeprowadzenie analizy opisanych koncepcji pozwala na sformułowanie różnych kryteriów optymalności, mogących stanowić uzupełnienie rozpatrywanego w artykule kryterium elastyczności rynku pracy, a także podstawę do dalszych badań.

4. Analiza elastyczności rynku pracy w Polsce

4.1. Elastyczność podaży pracy

Elastyczność podaży pracy w danym kraju rozumiana jest jako mobilność przestrzenna pracowników, czyli ich gotowość do przemieszczania się poza granice kraju. W prezentowanych analizach przyjęto, że miernikiem gotowości do migracji określającym mobilność siły roboczej w danym państwie będzie stosunek łącznej wielkości migracji (suma emigracji oraz imigracji) osób w wieku produkcyjnym (15–64 lat) do łącznej liczby ludności w tym wieku w danym kraju wyrażonej w procentach. Zasadniczo im wyższa jest wartość wskaźnika, tym większa jest skłonność do migracji i możliwość dostosowania gospodarki po szoku makroekonomicznym. Wyniki pomiaru przedstawiono na rys. 1.

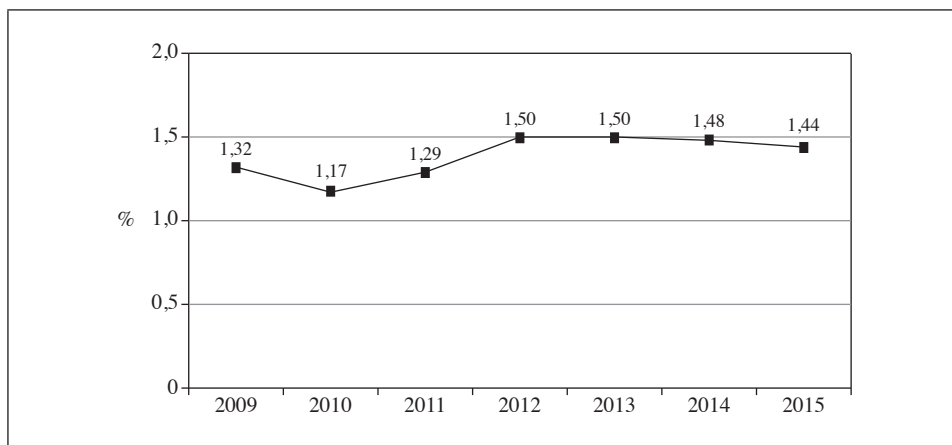
Na podstawie przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że państwa Unii Europejskiej cechują się bardzo dużym zróżnicowaniem poziomu mobilności siły roboczej. Ponad 55-krotnie wyższą mobilność odnotowano w wypadku Luksemburga (7,23%) niż Słowacji (0,13%). Polska charakteryzuje się umiarkowanym poziomem mobilności siły roboczej (1,39%), który w ostatnich latach (2009–2015) utrzymuje się na zbliżonym poziomie (rys. 2).



Rys. 1. Wskaźnik mobilności siły roboczej w państwach Unii Europejskiej – wartość średnia za lata 2000–2015 (w %)

Uwaga: brak danych dla Irlandii, Grecji, Rumunii, Słowenii i Wielkiej Brytanii.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.



Rys. 2. Wskaźnik mobilności siły roboczej w Polsce w latach 2009–2015 (w %)

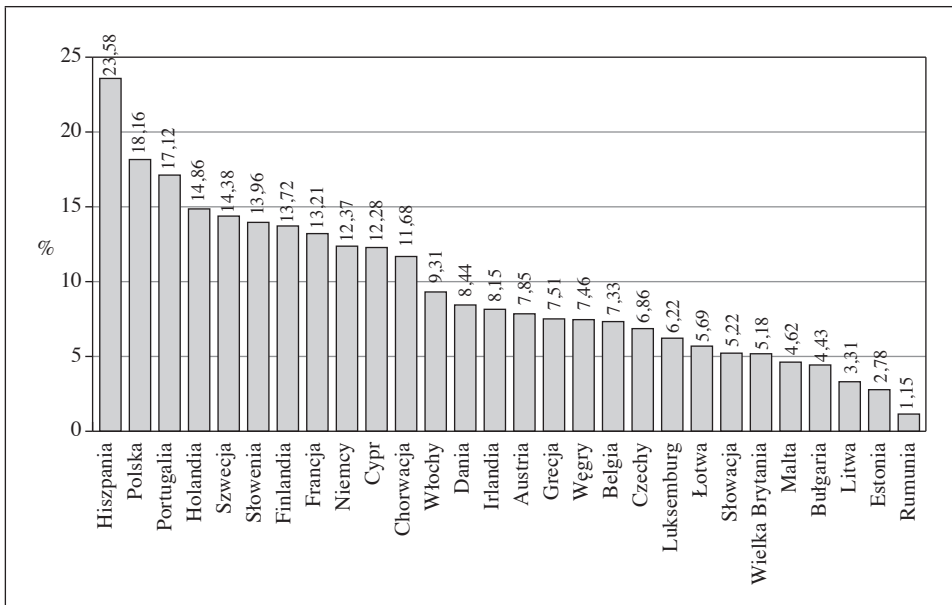
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Dokonując oceny wskaźnika mobilności siły roboczej w Polsce, nie można jednoznacznie stwierdzić, czy poziom mobilności siły roboczej będzie skuteczną

alternatywą dla wykorzystania kursu walutowego jako mechanizmu stabilizującego gospodarkę po szoku makroekonomicznym. W tej sytuacji wskazane będzie poszukiwanie dodatkowych rozwiązań sprzyjających zwiększaniu elastyczności rynku pracy.

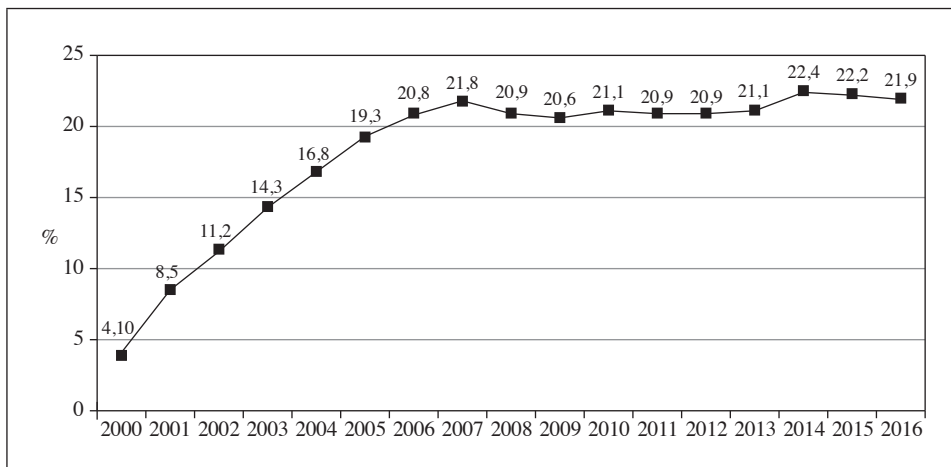
4.2. Elastyczność zatrudnienia i czasu pracy

Jak wspomniano, kwestie elastyczności zatrudnienia i elastyczności czasu pracy są z sobą ściśle związane. Zarówno możliwość tymczasowego zatrudnienia pracowników, jak i pracowania w niepełnym wymiarze czasu pracy pozwalają na efektywniejsze dostosowanie wielkości bieżącego zatrudnienia do zmieniających się warunków na rynku pracy. Jako wskaźnik elastyczności tych elementów rynku pracy zaproponowano procentowy udział osób zatrudnionych na umowę na czas określony oraz procentowy udział osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy w liczbie zatrudnionych ogółem. Wysoka wartość tych wskaźników powinna sprzyjać elastyczności rynku pracy.



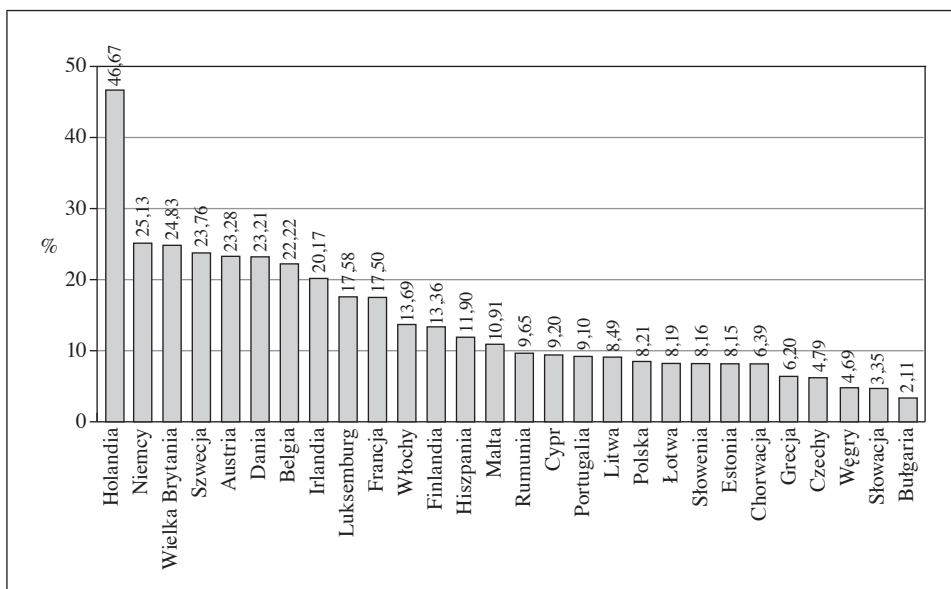
Rys. 3. Średni udział osób zatrudnionych na czas określony w liczbie zatrudnionych ogółem w państwach Unii Europejskiej – średnia z lat 2000–2016 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.



Rys. 4. Udział osób zatrudnionych na czas określony w liczbie zatrudnionych ogółem w Polsce w latach 2000–2016 (w %)

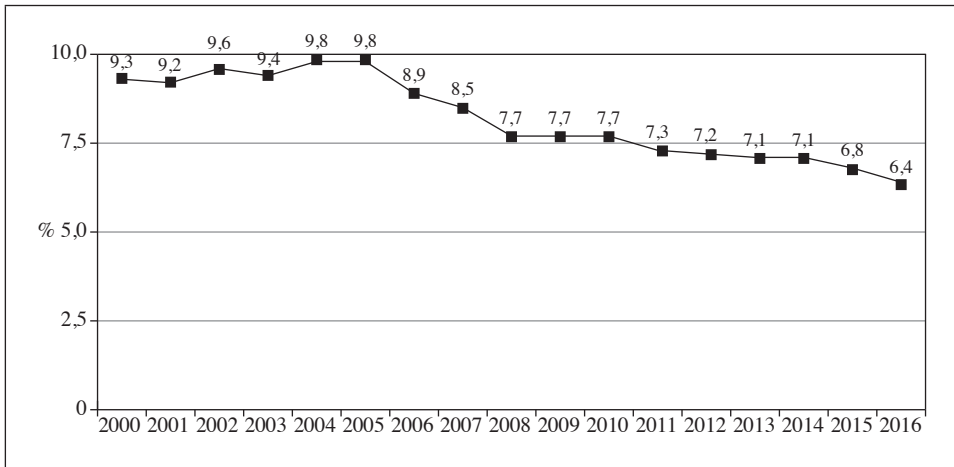
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.



Rys. 5. Średni udział osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy w państwach Unii Europejskiej – średnia z lat 2000–2016 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Biorąc pod uwagę elastyczność zatrudnienia, można zauważyć duże zróżnicowanie wartości wskaźnika w różnych krajach (rys. 3), o czym świadczy ponad 20-krotna różnica między Hiszpanią (23,58%) a Rumunią (1,15%). Pod względem wartości tego wskaźnika (18,2%) Polska znalazła się na drugim miejscu, zaraz za Hiszpanią (23,58%). Na podstawie danych przedstawionych na rys. 4 można zauważyć ponadto, że wskaźnik ten w wypadku Polski w badanym okresie wzrósł ponad 5-krotnie i od 2006 r. utrzymuje się na zbliżonym poziomie, przekraczającym 20%. Jest to korzystny wynik.



Rys. 6. Udział osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy w liczbie zatrudnionych ogółem w Polsce w latach 2000–2016 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

W wypadku elastyczności czasu pracy również zwraca uwagę duża rozpiętość wyników (rys. 5). Wskazuje na to ponad 22-krotna różnica między Holandią (46,67%) a ostatnią w zestawieniu Bułgarią (2,11%). W wypadku Polski wskaźnik ten jest na relatywnie niskim poziomie, wynik 8,21% sytuuje Polskę dopiero na 19 miejscu. Istotne jest również to, że wartość tego wskaźnika w Polsce w badanym okresie (rys. 6) zmniejszyła się z 9,3% do 6,4%. Można wnioskować, że w wypadku tego czynnika wartość wskaźnika była zbyt niska, aby mógł on istotnie wpłynąć na zwiększenie elastyczności rynku pracy.

5. Podsumowanie

Przedmiotem prowadzonych analiz było zagadnienie elastyczności rynku pracy w Polsce w kontekście teorii optymalnych obszarów walutowych. Zgodnie z tą teorią oraz koncepcją R.A. Mundella (1961) elastyczność rynku pracy jest utożsamiana z mobilnością siły roboczej.

Zestawiając ogólne ujęcie zagadnienia elastyczności rynku pracy z teorią optymalności, można zauważyć, że kryterium zaproponowane przez R.A. Mundella nie pozwala na wyczerpujący opis zagadnienia elastyczności rynku pracy, ponieważ ogranicza się zasadniczo do kwestii elastyczności podaży pracy (mobilności siły roboczej) oraz elastyczności płać, w swojej teorii R.A. Mundell zakłada sztywność płać.

Przeprowadzone analizy pozwoliły na ocenienie, czy warunek optymalności jest spełniony, a więc czy zgodnie z teorią R.A. Mundella istnieje alternatywny wobec wykorzystania kursu walutowego mechanizm stabilizacji gospodarki po szoku makroekonomicznym. W tym ujęciu takim mechanizmem jest dostosowanie dzięki mobilności siły roboczej, w szerszym zaś ujęciu pozostałe elementy rynku pracy, nieuwzględnione przez R.A. Mundella, powinny wspierać elastyczność rynku pracy.

W wyniku przeprowadzonych analiz nie udało się uzyskać jednoznacznego rozstrzygnięcia przedstawionego problemu. Do najważniejszych wniosków należy zaliczyć stwierdzenie występowania dużych rozbieżności wartości wskaźników charakteryzujących badane elementy rynku pracy w państwach Unii Europejskiej oraz umiarkowanego, lecz niedostatecznego poziomu elastyczności rynku pracy w Polsce.

Poziom elastyczności rynku pracy w Polsce wskazuje zatem na to, że nie ma skutecznego rozwiązania stanowiącego alternatywę dla wykorzystania elastyczności kursu walutowego w dostosowaniach makroekonomicznych. Biorąc pod uwagę to, że elastyczność rynku pracy jest warunkiem optymalności obszaru walutowego, należy wstrzymać się przed podjęciem decyzji o usztywnieniu kursu walutowego i przystąpieniu przez Polskę do strefy euro.

Literatura

- Bayoumi T., Eichengreen B. (1997), *Ever Closer to Heaven? An Optimum Currency Area Index for European Countries*, „European Economic Review”, vol. 41, nr 3–5, [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(97\)00035-4](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(97)00035-4).
- Borowiec J. (2011), *Ekonomia integracji europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Bukowski S.I. (2007), *Unia monetarna. Teoria i polityka*, Difin, Warszawa.

- Corsetti G. (2008), *A Modern Reconsideration of the Theory of Optimal Currency Areas*, European Economy – Economic Papers No 308, Brussels, <https://doi.org/10.2765/41116>.
- Ertman A. (2011), *Zróżnicowanie elastyczności rynków pracy w wybranych krajach europejskich oraz USA w świetle metody TOPSIS*, „Oeconomia Copernicana”, vol. 2, nr 3.
- Frankel J.A., Rose A.K. (1996), *Endogeneity of the Optimum Currency Area Criteria*, NBER Working Paper Series, No 5700, Cambridge, MA, <https://doi.org/10.3386/w5700>.
- Grubel H.G. (1970), *The Theory of Optimum Currency Areas*, „The Canadian Journal of Economics”, vol. 3, nr 2, <https://doi.org/10.2307/133681>.
- Hajn Z. (2003), *Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Aspekty prawne (w:) Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa.
- Ingram J.C. (1969), *Comment: The Currency Area Problem (w:) Monetary Problems of the International Economy*, red. R.A. Mundell, A.K. Swoboda, The University of Chicago Press, Chicago–London.
- Jadamus-Hacura M., Melich-Iwanek K. (2015), *Elastyczność współczesnych rynków pracy*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 220.
- Kawalec M. (2014), *Założenia teoretyczne a funkcjonowanie unii walutowej (w:) Kryzys Unii czy kryzys w Unii? Kierunki dyskusji nad przyszłością integracji europejskiej*, red. H. Tendera-Właszczuk, Difin, Warszawa.
- Kawalec M. (2015), *Optymalny obszar walutowy strefy euro – proces czy stan (w:) Nowe państwa członkowskie w Unii Europejskiej. Diagnoza i perspektywy*, red. H. Tendera-Właszczuk, Difin, Warszawa.
- Kenen P.B. (1969), *The Theory of Optimum Currency Areas: An Eclectic View (w:) Monetary Problems of the International Economy*, red. R.A. Mundell, A.K. Swoboda, The University of Chicago Press, Chicago–London.
- Kielec K., Miłaszewicz D. (2016), *Powstanie europejskiej unii walutowej jako optymalnego obszaru walutowego*, „Studia i Prace WNEiZUS”, nr 44, <https://doi.org/10.18276/sip.2016.44/1-03>.
- Kryńska E. (2001), *Elastyczność zatrudnienia w Polsce i w Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa”, nr 1–2.
- Krugman P.R., Obstfeld M. (2000), *International Economics: Theory and Policy*, Addison Wesley, Boston, MA.
- Kucharski M. (2012), *Koncepcja flexicurity a elastyczne formy zatrudnienia na polskim rynku pracy*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Kwiatkowski E. (2003), *Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy (w:) Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa.
- McKinnon R.I. (1963), *Optimum Currency Area*, „The American Economic Review”, vol. 53, nr 4.
- Meade J.E. (1957), *The Balance-of-payments Problems of a European Free Trade Area*, „The Economic Journal”, vol. 67, nr 267, <https://doi.org/10.2307/2227357>.
- Mundell R.A. (1961), *A Theory of Optimum Currency Areas*, „The American Economic Review”, vol. 51, nr 4.
- Ostoj I. (2006), *Elastyczność rynku pracy a ograniczanie bezrobocia*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 38.

- Scitovsky T. (1958), *Economic Theory and Western European Integration*, Allen and Unwin, London.
- Skórska A. (2007), *Przeciwdziałanie bezrobociu* (w:) *Ekonomia rynku pracy*, red. D. Kotlorz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Sum K. (2011), *Teoria optymalnych obszarów walutowych*, „International Journal of Management and Economics”, nr 29.
- Tchorek G. (2014), *Teoretyczne podstawy integracji walutowej* (w:) *Mechanizmy funkcjonowania strefy euro*, red. P. Kowalewski, G. Tchorek, J. Górski, NBP, Warszawa.
- Trzeciakowski R. (2017), *Indeks Elastyczności Zatrudnienia 2018: polski kodeks pracy w ogniu krajów UE i OECD. Dlaczego polscy pracownicy mają gorzej?*, Forum Obywatelskiego Rozwoju, Warszawa.
- Wiśniewski Z. (2004), *Rynki pracy w przyszłości – deregulacja a zatrudnienie* (w:) *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa.

The Flexibility of Poland's Labour Market in the Light of the Theory of Optimum Currency Areas

(Abstract)

Labour market flexibility is understood as the ability of the market to smoothly adapt to changing economic conditions. To function smoothly and be flexible, the labour market must be able to quickly respond to the demand for labour and changes taking place in the economy. In the context of the theory of optimum currency areas, labour market flexibility plays a greater role as a substitute for flexibility of exchange rates in reducing shocks to the monetary union. The aim of this work is to analyse the current level of labour market flexibility in Poland, in particular in the context of the optimum currency area theory criteria. The most important conclusion from the analysis is that Poland's labour market is too inflexible, and is therefore an effective alternative to exchange rate flexibility in macroeconomic adjustments.

Keywords: labour market flexibility, the theory of optimal currency areas, the euro zone, the monetary union.

Zoran Kalinić

Vladimir Ranković

Ljubina Kalinić

Challenges in Cross-border E-commerce in the European Union*

Abstract

Electronic commerce (e-commerce), usually defined as trade conducted over computer networks, has attracted considerable attention for decades. The paper presents the current state of development of retail e-commerce in the European Union, with particular analysis of development of cross-border online trade. Despite its considerable effort, the European Union is still far from an integrated market, as online shoppers still prefer domestic markets to other EU markets. The focus of the paper is on the main challenges of cross-border B2C e-commerce, i.e. online purchases of individual EU consumers made in other EU countries. Some important barriers to the establishment of a fully-integrated digital market in the European Union, including issues related to logistics and delivery, language and location, legal and tax regulation and geo-blocking, are addressed in detail. Finally, ongoing activities to reduce the influence of these obstacles are presented.

Zoran Kalinić, University of Kragujevac, Faculty of Economics, Liceja Knezevine Srbije 3, 34000 Kragujevac, Serbia, e-mail: zkalinic@kg.ac.rs

Vladimir Ranković, University of Kragujevac, Faculty of Economics, Liceja Knezevine Srbije 3, 34000 Kragujevac, Serbia, e-mail: vladar@kg.ac.rs

Ljubina Kalinić, Direktna Banka a.d., Kragujevac, Serbia, e-mail: ljubina.kalinic@gmail.com

*The publication was supported by the Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia, Grant III-44010.

Keywords: electronic commerce, cross-border e-commerce, barriers, Digital Single Market.

JEL Classification: L81, M31.

1. Introduction

Electronic commerce (e-commerce), usually defined as trade conducted over computer networks, has attracted considerable attention for decades. Ecommerce Europe (2016a) estimates that almost half of the global population today uses the Internet, while almost every fourth person shops online. E-commerce still has high growth rates – 23% in 2017, as estimated by eMarketer (2017). In Europe, about three quarters of inhabitants use the Internet, while about 45% shop online, generating more than 4 billion shipments per year (Ecommerce Europe 2016a). The European market is mostly well-developed and mature, and at about 15% annually, its growth rates are lower (Ecommerce Europe 2017). The leader is the United Kingdom, with a full third of the European e-commerce market, and higher turnover than the next three countries – Germany, France and Russia – combined (Ecommerce Europe 2016b).

This paper focuses on cross-border B2C e-commerce – particularly, online purchases made by individual consumers in countries other than their own. Cross-border online trade is often seen as a significant factor in economic growth. PayPal research (2016) found better prices, access to items not available in one's own country and wider availability of different products and styles to be the top reasons people shop online abroad.

B. van Hell, V. Lukic and E. Leeuwis (2014) estimate that cross-border e-commerce currently accounts for about 10% of total e-commerce volume. Cross-border e-commerce is now developing faster than domestic e-commerce, annual growth of cross-border online trade for the period 2017–2022 is estimated to come in at 17%, while the annual growth rate of total e-commerce in the same period is estimated at 12% (Martin 2017). China is the leader in cross-border e-commerce, as its retail exports account for 37% of global Chinese market share, which is the highest share in the world.

2. The State of Cross-border E-commerce in the EU Today

The goal of the Digital Single Market (DSM) is to ensure the free movement of people, services and capital, irrespective of their nationality or place of residence (European Commission 2017). Unfortunately, the European e-commerce market is not completely seamless (Duch-Brown & Cardona 2016), i.e. the EU has yet to evolve into a truly single market. The EU and the EC are especially interested

in promoting cross-border e-trade as one of the most important elements in their DSM strategy (Valarezo *et al.* 2017).

The Digital Agenda for Europe (European Commission 2010) set two main e-commerce targets for 2015: for 50% of citizens to be shopping online and 20% of citizens to be doing cross-border shopping. As Figure 1 shows (Eurostat 2018), the first target was reached in 2014, a year prior to the plan, while the second target was reached exactly as planned. Figure 1 also shows steady growth in European e-buyers, both domestic and cross-border. However, there are significant differences in these percentages across countries.

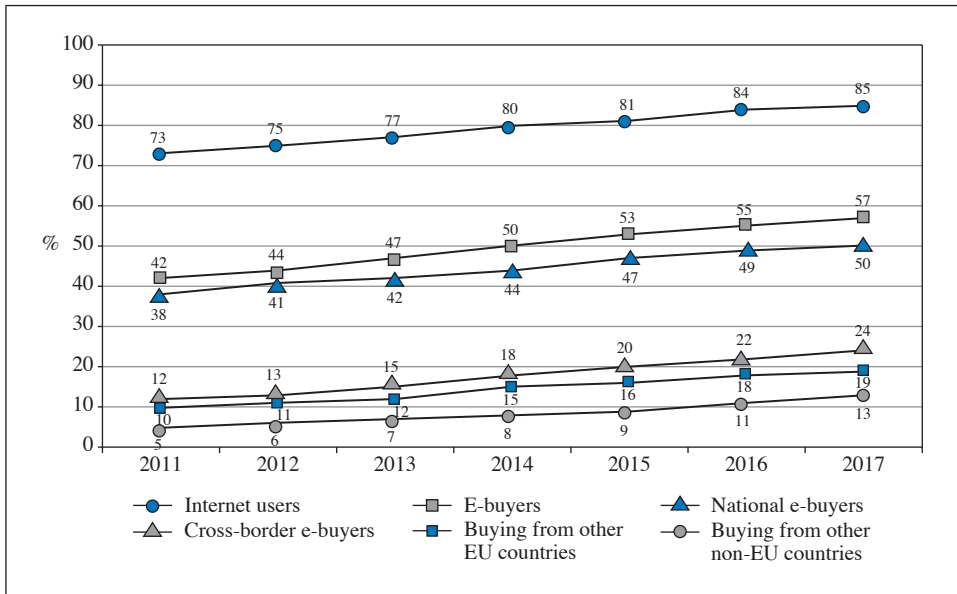


Fig. 1. Internet Users and e-Buyers in the European Union (as a % of Total Population Aged 16–74)

Source: Eurostat (2018).

The highest percentage of e-buyers is in the UK, where about 82% of citizens shop online (Fig. 2), while the lowest result was recorded in Romania, where only 16% of inhabitants bought something over the internet in the past year. For our study, cross-border e-buyers are the most relevant group: the leading EU countries in cross-border e-commerce are Luxembourg, Malta and Austria, while Poland and Romania round out the bottom of the list. This data is in line with the recent PayPal study (2016), which reported Japan (95%) and Poland as the countries with highest percentages of consumers shopping only on their national online markets.

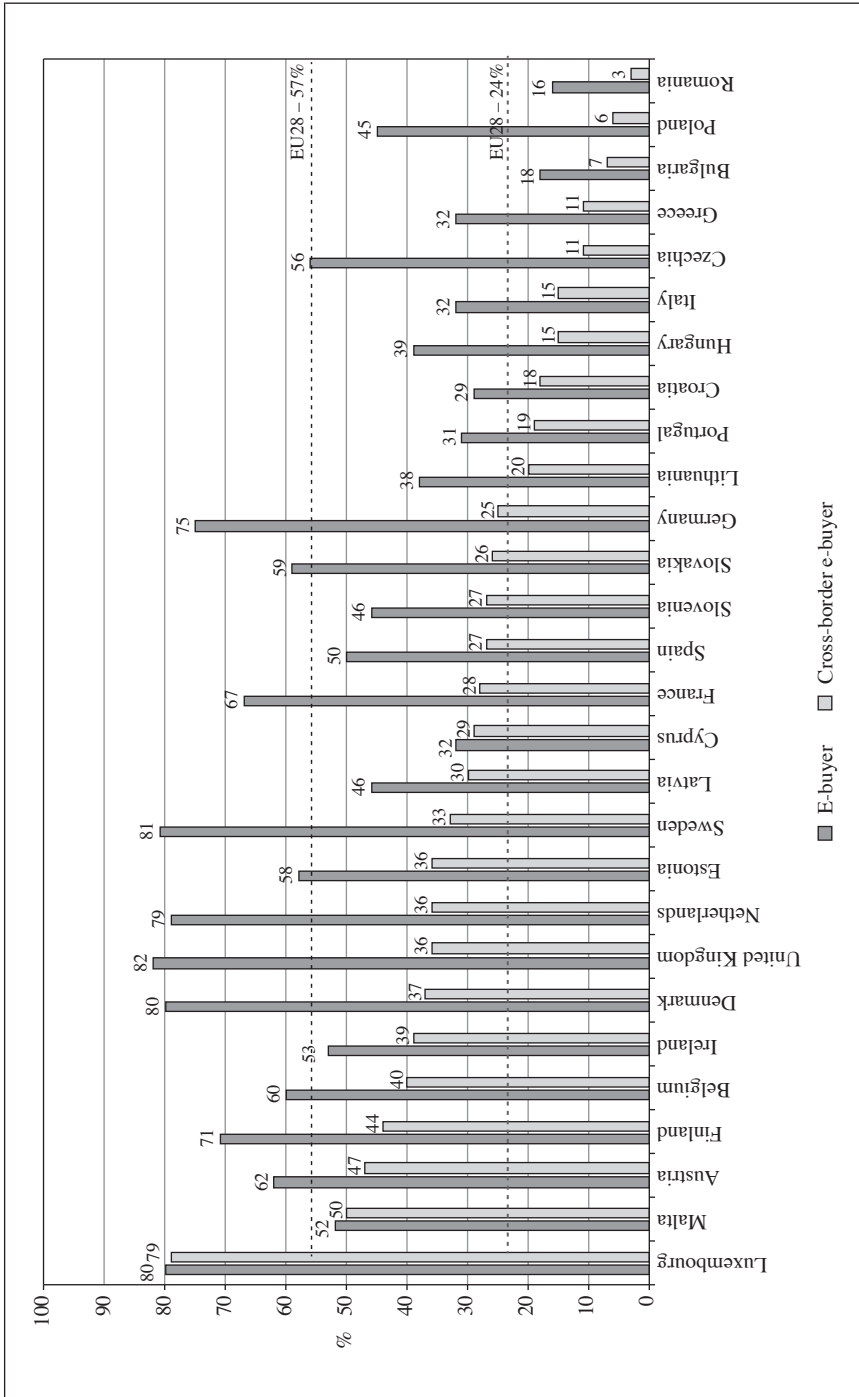


Fig. 2. Percentage of e-Buyers across EU Countries, 2017 (as a % of National Population Aged 16–74)

Source: Eurostat (2018).

PayPal research (2016) confirmed that smaller European countries have more open attitudes to cross-border e-commerce, while larger European countries and some Asian countries prefer “global” stores like Amazon and eBay. China (21%) is generally the most popular destination for cross-border e-commerce, followed by the US (17%) and the UK (13%) (PayPal 2016). The two by far most important EU cross-border markets – the biggest exporters, that is – are the United Kingdom and Germany (GfK 2015). For example, when online shopping abroad, Polish customers usually buy from the US (32.2%), Germany (32.1%) and China (24%) (Paypers 2014). Most of them shop cross-border due to a lack of product selection domestically (78%) and lower prices (50%) (Paypers 2014).

3. Obstacles to a Truly Single Digital Market in the EU

Slower-than-expected growth of cross-border trade is caused by many factors, a which have been documented by several studies. For example, a recent Ecommerce Europe (2016b) study identified the main barriers to a fully-integrated digital internal EU market, including differing EU legal frameworks, complicated and expensive taxation (VAT) systems and logistics and distribution issues. These were likewise confirmed by A. Coad and N. Duch-Brown (2017). Likewise, research presented by D. Martin (2017) found logistics and delivery (43% of respondents) and compliance with local regulations (39%) to be the main obstacles to cross-border e-commerce.

According to an EU study on e-commerce (GfK 2015), consumers report six main barriers to cross-border shopping: high delivery costs, high return shipping costs and long delivery times, problems with consumer rights, complaint handling and geo-blocking. A recent PayPal study reached the same conclusions (PayPal 2016).

A study carried out by GfK (2015) together with the European Commission identified country size, language and geographical proximity as the three main factors driving the flow of cross-border e-commerce. The size of a Member State and its online domestic market is often determined by its population size and Gross Domestic Product (GDP). The cross-border flow of goods, offline services and digital content predominantly moves from larger Member States towards smaller ones like Luxembourg and Malta. One of the reasons for this is that smaller countries have small internal markets, with a limited choice and offer. Further, lower competition in these small internal markets may lead to some forms of local monopoly and higher prices, driving consumers to look for more competitive prices abroad. On the other hand, between large Member States, relatively little cross-border e-commerce activities occur, confirming the idea that size is one of

the most important drivers of cross-border e-commerce (GfK 2015). For example, Germany and France share the same border, but the percentage of cross-border online purchases between them is rather low, due mostly to the language barrier and their large internal markets.

Logistics and Delivery Issues

E-commerce in general has caused significant changes in the postal and parcel markets. While improvements have been made, especially on domestic markets, 33% of companies selling abroad still perceive logistics and distribution as a significant barrier. Several studies confirm that long delivery times and high delivery costs are one of the main barriers to cross-border e-commerce, making logistics a crucial aspect of an e-commerce initiative (Giuffrida *et al.* 2017). Shorter delivery times will lead to greater satisfaction on the part of consumers and customer retention for enterprise. Proximity was confirmed as an important predictor of cross-border purchases in other cases – France exports mostly to Belgium, Luxembourg, Italy and Spain, while Sweden exports to Denmark and Finland and Italy exports to Malta and Croatia, etc. (GfK 2015). To address this skewing, it is necessary to harmonise the currently fragmented market by inducing collaboration among all stakeholders (regulators, online merchants, delivery service providers, solution providers, etc.) and use open and interoperable standards (Ecommerce Europe 2016c).

Another important objective laid down in the EU's Digital Single Market strategy is to make parcel delivery more affordable and efficient. To this end, in March 2018 the regulations intended to make cross-border parcel delivery more affordable were adopted by the European Parliament and will be fully applicable in 2019. Unfortunately, in the EU e-retail market, although there are some options, cross-border e-commerce with express delivery is currently still in a nascent stage, mainly due to the still very high costs (EUR 2016). In the context of shipping costs as one of the key barriers to cross-border e-commerce, it should be stressed that more and more sellers, particularly from China, are offering free shipping, even internationally. A recent International Post Corporation (2018) survey reported that 62% of respondents had received free shipping.

Language and Location

A common language between two Member States can facilitate online transactions and eliminate costs associated with translation. This is significant given that five of the six top cross-border e-commerce countries (Luxembourg, Malta, Austria, Belgium, and Ireland) share a common language with at least one neighbouring Member State. For example, Ireland, Austria and Belgium, despite their medium-sized populations and GDPs, are among the EU leaders in cross-border

online purchases. The reasons for that are their geographical locations, i.e. proximity of larger markets and the official languages spoken i.e. a shared language with that neighbouring market. Language is the more important of these two factors (Martin 2017). For proof of this, consider Malta or Cyprus, whose main source for cross-border e-commerce is the United Kingdom, despite the geographical distance between them. English is the official language in Ireland, so most Irish respondents (61%) report making cross-border online purchases or accessing digital content from the UK (GfK 2015). They also share the same border. The same is true for Luxembourg and Austria in relation to Germany, and for Belgium in relation to France or the Netherlands. English is by far the most popular and widespread second language in the EU (the Special Eurobarometer 3863 reports that 38% of EU citizens speak English fluently enough to have a conversation), which gives the UK a significant language advantage in cross-border e-commerce, despite its different currency. On the other hand, German, French and Italian e-retailers need to make significant investments in translating their websites into English.

Interestingly, unlike the UK and Germany, France and Italy – and their important EU economies – play a relatively small role as cross-border exporters. One of the reasons may be that German online retailers invest more heavily in website translations (compared to their French and Italian counterparts), which in many cases eliminates the language barrier and provides them with greater opportunities to generate sales. So, the lack of a common language appears to be a strong barrier to cross-border e-commerce and vice versa. E-retailers should therefore be advised and encouraged to translate their online offers, as a priority, into English and other major EU28 languages (GfK 2015).

Due to the language barrier, for successful entrance to cross-border market, it is of the utmost importance that a business have a localised web-shop – that is, a web store in the local language, with prices in the local currency and, if possible, preferred local payment methods, which also significantly improves one's local search engine ranking. Another aspect of location are different size scales in different countries, for example, in the US and the countries of Europe. However, even within Europe, there are differences: an item labelled 38 in France is the equivalent of a 42 in Italy (Salesupply 2016). Of course, this problem is easily solved – the web-store merely needs to post conversion tables with its offer.

Legal and Tax Issues

Ecommerce Europe (2016c) reported overly restrictive regulations in other Member States as the main reason for not selling abroad. Dealing with 28 different sets of rules for data protection, privacy, consumer and contract laws is quite challenging and expensive and prompts the need for a single rule to achieve a Single Digital Market. These are some of the main reasons why most of the companies

selling cross-border have expanded sales on only a few neighbouring markets. An European Commission (2015) study reports that 57% of the companies would either start or increase their online sales to other EU countries, if the same rules for e-commerce were applied across all EU members.

The same goes for different taxation systems, VAT rates and/or customs, which were recognised as a significant barrier by 48% of European companies (Ecommerce Europe 2016c). VAT-related accounting and administrative costs, difficult VAT registration and declaration procedures and general unawareness of VAT rules are considered the main problems. At the moment, only large online retailers from the larger Member States can afford to break down the existing cross-border e-commerce barriers. In December 2017, the EU adopted a series of measures to improve and simplify how VAT works for online companies in the EU, which will progressively come into force by 2021 and ensure that VAT is paid in the Member State of the final consumer.

Geo-blocking

Geo-blocking is the practice of online sellers deliberately blocking consumers from other countries from accessing their web shops (Cardona 2016). Using various geo-location tools, sellers may identify the physical location of their visitors through their IP addresses, physical mailing addresses or card payment details. Geo-blocking between EU countries is recognised as a barrier to a truly single market in the EU, and its elimination was one of the policy targets in the EU Digital Single Market Strategy (Cardona 2016).

Not all geo-blocking is unethical. In some cases, it can be legitimate when it helps web shops comply with trade restrictions in national legislation. For example, online cross-border trade may be illegal for some services, like some types of copyright-protected digital media content or gambling services (Cardona 2016). Also, sellers may have good reasons to block cross-border sales, as they may be too costly for sellers in terms of administrative costs and compliance with tax and other regulations in foreign markets. Sometimes producers may restrict distributors from selling in different countries by means of exclusive territory contracts or selective distribution agreements (Coad & Duch-Brown 2017). On the other hand, sellers can unjustifiably offer different prices and sales conditions for a given product or service based on the consumer's geographic location, thus discriminating against customers from other Member States.

A recent Eurobarometer (2015) study reports that one in ten consumers purchasing online from another EU country reported that the seller refused to deliver to their country. Also, 8% of customers were redirected from an original website to a website in their country where the prices were different. Meanwhile, 5% of customers were denied the ability to pay from their country. Likewise, in

an EU-wide online mystery shopping survey conducted in 2015 (Cardona 2016), 8.4% of the shopping attempts (weighted according to the traffic volume of the website) were blocked at the first stage, i.e. shoppers could not access the website from their own country or they were redirected to a different website. Also, when accessing from another country, not all mystery shoppers were able to find the same product offer as domestic shoppers. In some cases, they were not able to select their country as a destination in the checkout process, or the website did not accept their payment details, such as their credit cards. Although the average prices in the survey were higher for foreign than domestic shoppers, in some cases, the opposite trend was observed (higher prices for domestic buyers), probably due to monopoly on the local market or attempted tax evasion. Of course, the survey showed that not all countries were treated the same. While buyers from Austria, the UK and Ireland have the highest success rates for making it to the order button, shoppers from Slovakia, Croatia and Malta experienced just the opposite fate.

In years past, the EC has worked hard to eliminate geo-blocking within the EU. Any unjustified discrimination against consumers, related to the prices or contracting conditions, due to place of residence or nationality, is considered to constitute a serious threat to the Digital Single Market, and therefore should be eliminated (Valarezo *et al.* 2017). In order to realise the full potential of the internal market, the European Parliament (2018) on February 2018 adopted a Regulation addressing unjustified geo-blocking and other forms of discrimination based on customers' nationality, place of residence or place of establishment by removing certain barriers to the functioning of the internal EU market. Under the terms of the Regulation, starting in December 2018, it is prohibited to treat customers differently, unless doing so is justified under EU or national laws and regulations.

Global Marketplaces

As reputable global platforms, global marketplaces are the most popular choice for cross-border buyers (Garcia 2018). So, shoppers prefer to go to Amazon's web-store rather than take a chance on an unfamiliar retailer or website. Xue *et al.* (2016) suggest that high-tech cross-border e-commerce platforms with integrated services (payment, logistics, credit, product quality insurance) are the best means to developing cross-border e-trade. A recent International Post Corporation (2018) survey reported Amazon as the first marketplace choice (25% of cross-border digital buyers globally), followed by eBay (18%) and AliExpress (14%). 56% of all items sold cross-border were actually bought on Alibaba, Amazon or eBay, while 34% of parcels were purchased from China, making that country the first foreign source e-market for the majority of EU countries (exceptions are Ireland, Austria, Luxembourg, Cyprus, Belgium, for the reasons already explained). D. Martin

(2017) estimates that by 2020, 39% of the world's e-commerce market will be controlled by marketplaces.

At the moment, 53% of cross-border sellers in the US already use online marketplaces (Martin 2017), which owe their popularity to the perceived level of security and usability for all parties involved. They offer a cheaper and less risky way to engage in cross-border online trade for all interested merchants by taking away major barriers of cross-border sales, including regulation, location, logistics and payments (Martin 2017). The existence of pan-European marketplaces like Amazon, eBay or Aliexpress would certainly boost EU cross-border e-commerce, as well as open the EU online market to the rest of the world.

4. Conclusions

The results of this study indicate that the merchants' preferred strategy of internationalisation is to sell to consumers abroad directly from the merchant's country of origin, and that other strategies, including selling through a local branch or through a presence on the marketplaces established abroad, are significantly less popular (Ecommerce Europe 2016c). This further attests to the need to complete a bona fide Digital Single Market as soon as possible.

From previous analysis, it is obvious that the EU is still far from an integrated digital market, but in the last few months some important steps and decisions have been made by the EC and European Parliament. In future, factors including the introduction of the PSD2 Directive and GDPR, Brexit and Trump's isolationism may have a significant, though negative, influence on cross-border e-commerce development.

Bibliography

- Cardona M. (2016), *Geo-blocking in Cross-border e-Commerce in the EU Digital Single Market*, Institute for Prospective Technological Studies, Joint Research Centre. Digital Economy Working Paper, 2016/04, <https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/JRC101438.pdf> (accessed: 6.03.2018).
- Coad A., Duch-Brown N. (2017), *Barriers to European Cross-border eCommerce*, JRC Digital Economy Working Paper 2017-03, JRC105675, <https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc105675.pdf> (accessed: 6.03.2018).
- Duch-Brown N., Cardona M. (2016), *Delivery Costs and Cross-border e-Commerce in the EU Digital Single Market*, Institute for Prospective Technological Studies, Joint Research Centre. Digital Economy Working Paper 2016/03. JRC101030, <https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/JRC101030.pdf> (accessed: 6.03.2018).
- Ecommerce Europe (2016a), *Global E-commerce Report 2016*, <https://www.ecommerce-europe.eu/research/ecommerce-europe-reports> (accessed: 1.03.2018).

- Ecommerce Europe (2016b), *European E-commerce Report 2016*, <https://www.ecommerce-europe.eu/research/ecommerce-europe-reports> (accessed: 1.03.2018).
- Ecommerce Europe (2016c), *Cross-border E-commerce Barometer*, <https://www.ecommerce-europe.eu/publication/cross-border-e-commerce-barometer-2016/> (accessed: 1.03.2018).
- Ecommerce Europe (2017), *European Ecommerce Report 2017*, <https://www.ecommerce-europe.eu/research/ecommerce-europe-reports> (accessed: 1.03.2018).
- eMarketer (2016), *Worldwide Retail Ecommerce Sales Will Reach \$1.915 Trillion This Year*, <https://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-Will-Reach-1915-Trillion-This-Year/1014369> (accessed: 3.03.2018).
- eMarketer (2017), *E-commerce Will Pass a Key Milestone This Year*, <https://retail.emarketer.com/article/ecommerce-will-pass-key-milestone-this-year/596e4c8cebd40005284d5ccd> (accessed: 3.03.2018).
- EUR (2016), *The Value of Express Delivery Services for Cross-border E-commerce in European Union Markets*, Erasmus University Rotterdam – Economic Institute Report EI2016-12, <https://repub.eur.nl/pub/79921/EI2016-12.pdf> (accessed: 6.03.2018).
- Eurobarometer (2015), *Consumer Attitudes towards Cross-border Trade and Consumer Protection*, Flash Eurobarometer no. 397.
- European Commission (2010), *A Digital Agenda for Europe. Communication from the Commission*, COM (2010) 245 final.
- European Commission (2015), *Why We Need a Digital Single Market*, https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/dsm-factsheet_en.pdf (accessed: 8.03.2018).
- European Commission (2017), *E-commerce Statistics for Individuals*, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics_for_individuals (accessed: 6.03.2018).
- European Parliament (2018), Regulation (EU) 2018/302 of the European Parliament and of the Council of 28 February 2018 on addressing unjustified geo-blocking and other forms of discrimination based on customers' nationality, place of residence or place of establishment within the internal market, Official Journal of the EU, vol. 61.
- Eurostat (2018), *Complete Database. Science, Technology, Digital Society*, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (accessed: 1.03.2018).
- Garcia K. (2018), *Cross-border Buyers Favor Global Platforms*, eMarketer, <https://retail.emarketer.com/article/cross-border-buyers-favor-global-platforms/5a78c8f9eb-d4000744ae4104?ecid=NL1014> (accessed: 4.03.2018).
- GfK (2015), *Provision of Two Online Consumer Surveys as Support and Evidence Base to a Commission Study: Identifying the Main Cross-border Obstacles to the Digital Single Market and Where They Matter Most*, Final report, <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1ee5f89c-812c-11e5-b8b7-01aa75ed71a1/language-en> (accessed: 15.03.2018).
- Giuffrida M., Mangiaracina R., Perego A., Tumino A. (2017), *Cross-border B2C E-commerce to Greater China and the Role of Logistics: A Literature Review*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 47, no. 9.
- Hell B. van, Lukic V., Leeuwis E. (2014), *Cross-border E-commerce Makes the World Flatter*, Boston Cons. Group, http://www.bcgperspectives.com/content/articles/transportation_travel_tourism_retail_cross_border_ecommerce_makes_world_flatter/ (accessed: 6.03.2018).

- International Post Corporation (2018), *Cross-border E-commerce Shopper Survey 2017*, <https://www.ipc.be/en/knowledge-centre/e-commerce/cross-border-e-commerce-shopper-survey> (accessed: 12.03.2018).
- Martin, D. (2017), *Key Business Drivers and Opportunities in Cross-border Ecommerce 2017: Expanding Internationally in an Increasingly Competitive Market*, Payvision, <https://www.payvision.com/key-business-drivers-2017> (accessed: 8.03.2018).
- PayPal (2016), *PayPal Cross-border Consumer Research 2016*, <https://www.ipsos.com/sites/default/files/migrations/en-uk/files/Assets/Docs/Polls/ipsos-paypal-cross-border-consumer-research-2016.pdf> (accessed: 8.03.2018).
- Paypers (2014), *Cross-border E-commerce Report, Critical Facts and Insights for International Expansion – Poland*, <https://www.thepayers.com/reports/cross-border-e-commerce-country-reports/r753142> (accessed: 8.03.2018).
- Salesupply (2016), *How to Boost Conversion for Cross-border Webshops*, <https://www.ingenico.com/binaries/content/assets/epayments/resources/white-paper-ingenico-epayments---how-to-boost-conversion-for-cross-border-webshops.pdf> (accessed: 12.03.2018).
- Valarezo A., Pérez-Amaral T., Garín-Muñoz T., García I.H., López R. (2017), *Drivers and Barriers to Cross-border E-commerce: Evidence from Spanish Household Behavior*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3099541>.
- Xue Wanxin X., Dandan L., Yilei P. (2016), *The Development and Current of Cross-border E-commerce*, WHICEB 2016 Proceedings, no. 53.

Wyzwania transgranicznego handlu elektronicznego w Unii Europejskiej

(Streszczenie)

Handel elektroniczny (*e-commerce*), określany jako handel prowadzony za pośrednictwem sieci komputerowych, od wielu lat jest przedmiotem szczególnego zainteresowania. W artykule przedstawiono stan rozwoju elektronicznego handlu detalicznego w Unii Europejskiej, ze szczególnym uwzględnieniem internetowego handlu transgranicznego. Pomimo podejmowanych wysiłków handel elektroniczny w Unii Europejskiej nie ma charakteru jednolitego rynku. Konsumenty preferują zakupy online na rynkach krajowych. W artykule skupiono się na głównych wyzwaniach związanych z transgranicznym handlem elektronicznym B2C (*business to consumer*), tj. zakupach online indywidualnych konsumentów dokonywanych w innych krajach UE. Szczegółowo przeanalizowano wybrane istotne ograniczenia w tworzeniu w pełni zintegrowanego rynku handlu elektronicznego w Unii Europejskiej, związane z logistyką i dostawą, językiem i lokalizacją, przepisami prawnymi i podatkowymi oraz tzw. geoblokowaniem. Wskazano również działania podejmowane w celu zmniejszenia wpływu wymienionych ograniczeń.

Słowa kluczowe: handel elektroniczny, transgraniczny handel elektroniczny, bariery handlu elektronicznego, jednolity rynek cyfrowy.

Elena Rogova

Alina Blinova

The Technical Efficiency of Russian Retail Companies: An Empirical Analysis

Abstract

This study focuses on the technical efficiency analysis of Russian retail companies over the period 2011–2015. The main objective is to assess technical efficiency and to reveal factors that affect the efficiency and creditworthiness of this important sector of the Russian economy. Efficiency can be considered a basic measure of creditworthiness because it demonstrates management's ability to maximise its use of resources. Studying the results enables banks to consider creditworthiness and determine whether to provide retailers with funding for future development. The empirical analysis for this article was performed using Data Envelopment Analysis and Stochastic Frontier Analysis methods. Two differing methods can be used to evaluate technical efficiency. The first, SFA, presents a picture of the whole market and formulates general propositions on the creditworthiness of retail companies. The other method, DEA, looks at certain companies and their relative performance in comparison with their competitors. Banks can use a technical efficiency score to monitor the dynamics and potential of each company. In addition to examining tools for evaluating technical efficiency, the study also has practical implications for managers of retail companies in Russia.

Elena Rogova, National Research University Higher School of Economics, Kantemirovskaya 3a, 194100, Saint Petersburg, Russia, e-mail: erogova@hse.ru

Alina Blinova, Raiffeisen Bank Russia, Troitskaya 17, bld. 1, 129090, Moscow, Russia, e-mail: ablinova@raiffeisen.ru

Keywords: retail, technical efficiency, creditworthiness, Data Envelopment Analysis, Stochastic Frontier Analysis.

JEL Classification: L81, M11.

1. Introduction

One of Russia's most important economic sectors, retail is facing both global and local challenges. The growth of e-commerce, changing consumption models, and the decline of economic growth rates and household incomes all impact the market, pushing retail companies to seek methods of retaining customers and increase efficiency. In addition, retail companies usually depend to a great extent on external funding (due to the lack of internal sources and the specifics of credit policy), so it is important for them to be eligible to borrow and confirm their creditworthiness.

This paper focuses on the technical efficiency of retail companies. That is, it examines the inputs companies possess and the outputs they produce. It seeks to understand the technical efficiency of Russian retail companies and to find ways to improve it. The variables included in our models examine the technical efficiency of retail companies through the lense of their creditworthiness. Technical efficiency is considered a tool for negotiating with banks that assess the financial performance and take decisions on giving loans that retail companies can use to expand operations and maintain investment activities.

2. Russian Retail Trade Sector – the Analysis

With turnover of 28.3 trillion roubles annually, the Russian retail sector is among the country's most important. In 2016, it contributed 16% of national value added. Figure 1 presents the dynamics of the gross turnover.

It should be noted that high inflation rates (12.9% in 2015 and 5.4% in 2016) and the decline of household real incomes (3.2% in 2015 and 5.9% in 2016) affect the dynamics and performance of the retail sector. Physical turnover is decreasing, and the structure of the turnover is shifting to food, alcohol and tobacco products, which made up about 48% of the entire volume of operations in 2015–2016.

As in other countries, Russian retail is consolidating rapidly as the share of the largest retail chains grows: it was 22.9% in 2013, 24.3% in 2014 and 25% of overall turnover in 2015 (Butov 2017). In 2015, four Russian retail chains were among the largest world players (Table 1).

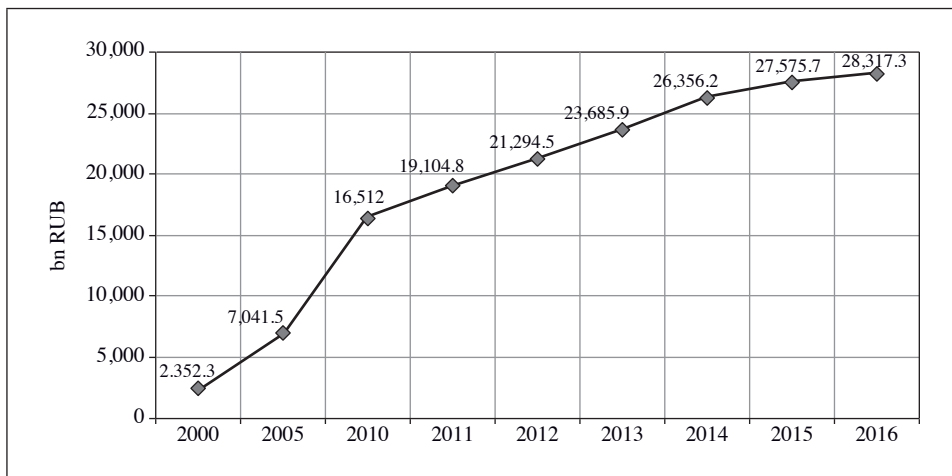


Fig. 1. Annual Turnover of Retail Trade in Russia, Billions of Roubles (Current Prices)

Source: Russian Federation Federal State Statistics Service (2017).

Table 1. Russian Retailers among the World’s Top 250 (2015)

Rank	Company	Sales (USD Million)	Net Income (USD Million)	Sales Growth Rate (%)
61	Magnit	15,677	977	32.0
71	X5 Retail Group	13,378	234	18.7
198	Dixy Group	4,473	10	33.5
212	Lenta Group	4,181	170	29.0

Source: Deloitte (2017).

The regional development of Russia’s retail sector is unequal: 49% of total turnover comes from 11 regions while the remaining 69 regions together produce almost the same turnover.

With both the economic situation and the Russian government’s trade policy (i.e. an embargo on food good imported from the EU and US) coming to bear on retail development, the new challenges the sector is facing globally have taken on a toll. For example, in the United States in 2016–2017, 36 retail chains announced bankruptcies, despite the fact that GDP and household income both grew. Retail chains are under growing competitive pressure from internet-based stores that actively use new technologies and increase their efficiency; they also face a changing model of consumption and people’s increasing preference for experi-

ence (travelling, entertainment) over shopping (Thompson 2017). These new trends underscore the importance of growing efficiency in this sector of the economy.

3. Technical Efficiency as an Indicator of Management Quality

The concept of efficiency is usually considered as the ratio of outputs (products or services) and the inputs used for their production. A producer is efficient if it reaches the maximum output with a given set of inputs or reaches a certain result with a minimal possible set of inputs (Greene 1997). The concept of technical efficiency, introduced by T. C. Koopmans (1951), is commonly used to assess organisations because it is helpful when multiple inputs and outputs are considered, and it is closely related to managerial efforts (Leibenstein 1966).

As retailers usually do not produce goods, their output can be measured by financial results. In this case, technical efficiency can indicate the quality of management. This study links technical efficiency with financial performance and creditworthiness, so it is necessary to explore the factors that influence the attractiveness of retail companies from the standpoint of external funding and its availability.

According to the theory of production, technical efficiency is the assessment of the resources' (inputs) vector that is used to obtain the vector of outputs. In making this assessment, companies transform inputs into outputs with a production technology.

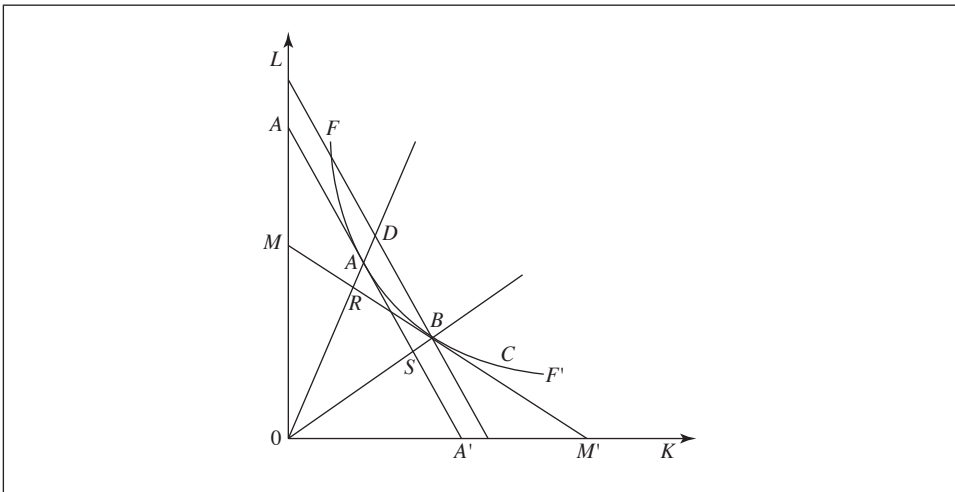


Fig. 2. Technical Efficiency under Two Inputs (K, L)

Source: the authors, based on Koopmans (1951).

Let us assume that all trade companies have only two variables of inputs (labour and capital) with a constant return on scale and linear production function. The combination of inputs required for a certain output can then be presented as a point. The possible combinations of minimal possible inputs form an isoquant to the production frontier. The latter demonstrates the minimal possible sets of inputs required for a single output under the existing technology (in Fig. 2, points *A*, *B*, and *C* lie at the isoquant FF^1 and are technically efficient combinations of inputs). Point *D* is technically inefficient. Its efficiency is defined by the OA/OD ratio, and while the technology of *A* is available for *D* (they lie at the same line), *D* can increase efficiency by minimising inputs under the existing output.

Again, technical efficiency indicates a good deal about the quality of managerial decisions. If MM^1 reflects the production factor (input) prices available for all companies, and the optimal combination of inputs lies at line OB , then *B* will be efficient, while *A* and *C* will be inefficient due to the wrong technology being chosen under existing prices. The basic criteria of efficiency can be described as follows:

$$\min \frac{rK + wL}{Q}, \quad (1)$$

where:

- r – the cost of capital,
- K, w – the cost of labour L ,
- Q – the output.

There are several methods of assessing technical efficiency, divisible into two groups – parametric and non-parametric. Methods from both groups were used in this study to test their practical applicability and increase the reliability of the results. They included Data Envelopment Analysis (DEA) and the Stochastic Frontier Approach (SFA).

Several earlier studies have evaluated technical efficiency in the analysis of retail companies. Using a non-parametric approach to assess retail stores in Australia, H. L. Kwok (2013) revealed the inefficient ones and elaborated recommendations for their reorganisation. C. P. Barros (2006) analysed hypermarkets and supermarkets in Portugal. The models they used were later compared with other models of retail organisation, with recommendations developed based on the benchmarking. A. Assaf, C. Barros and R. Sellers-Rubio (2011) analysed Spanish retail stores and revealed such factors of technical efficiency growth as vertical integration, low-cost strategy, age, and regional location. J. M. Xavier, V. M. Moutinho and A. C. Moreira (2015) examined branded apparel in Portugal and reported that for this market segment, because of the prevalence of “fast fashion”, the most important factor was marketing and logistics, while age and learning experience did not matter. Similar results were obtained by W. Zhang

and L. Guo (2010), who studied publicly traded retail companies in China. P. Jiang and S. Balasubramanian (2014) studied the efficiency of e-commerce and traditional retail forms, confirming that e-commerce is more efficient, particularly for multi-channel retailers and those who specialise in high-involvement products.

Using an approach based on the SFA, R. Sellers-Rubio and F. Mas-Ruiz (2006) revealed the determinants of efficiency in the Spanish retail sector – such as age, pricing, vertical integration, and geographical expansion – that coincide with the results obtained by A. Assaf, C. Barros and R. Sellers-Rubio (2011). Exploring Taiwanese retailers, R. Hwang *et al.* (2011) included financial indicators and reached two conclusions: first, that companies with low technical efficiency tended to be closer to bankruptcy, and, second, that the concept of technical efficiency in general may be used as an indicator for stability in financial performance.

In Russia, K.V. Bahtin (2009) explored the technical efficiency of production and retail companies using DEA and SFA together. He found a negative relationship between size and technical efficiency and between the volume of inventories and technical efficiency.

4. Methodology

In our study, we focus on creditworthiness and retail companies' potential to attract external funding (loans) for future development. Given the main purpose of our research and the results of previous studies, we chose indicators of inputs and outputs from the following list (Table 2).

Table 2. List of Variables for the Analysis

Variable	Explanation	Name
Inputs		
Financial leverage: debt to equity ratio	From the lender's standpoint, companies that can partially refund debt from internal sources will be preferred	<i>FINLEV</i>
Current liabilities to net sales ratio	Demonstrates the ability to generate cash flow that covers the requirements of suppliers and other short-term lenders	<i>CLNS</i>
Fixed assets to equity ratio	From the lenders' standpoint, this figure should be close to 1	<i>FAOE</i>
Current assets to sales ratio	Demonstrates the ability of a company to serve and repay debts. The higher the ratio, the easier it is for a company to repay its liabilities and the more reliable it looks to a borrower	<i>FICA</i>

Table 1 contd

Variable	Explanation	Name
Outputs		
Equity to assets ratio (autonomy ratio)	Risk level based on the company's ability to finance its assets by equity	<i>AUTONOMY</i>
Return on sales (net income to sales ratio)	Indicates the profitability of operating activities, pricing policy, and cost structure	<i>ROS</i>
The ratio of internally funded operating assets to total operating assets	Indicates financial stability	<i>OFR</i>
Return on assets: net profit from operations to total assets ratio	The main criterion of financial performance and the quality of management's decisions	<i>NPTA</i>

Source: the authors' own work, based on standard Financial Analysis computations.

For this study, we tested the following hypotheses:

H1: Russian retail companies' technical efficiency for the 2011–2015 period was low.

H2: Creditworthiness is affected significantly by the scale of the business (market leaders are more efficient than smaller companies and niche actors).

H3: Technical efficiency differs by segments of the economy's retail sector.

H4: The age of a company significantly boosts its technical efficiency.

5. Sampling

The sample drew on data from the RUSLANA (Bureau van Dijk) database and included 504 retail companies. The following criteria were used:

- country of operational activity: Russia,
- legal status: legal entity,
- type of economic activity: retail trade in specialised and non-specialised stores,
- revenue: 500 million roubles and above,
- period: 2011–2015, indicators: yearly, type of data: panel.

In addition, we controlled the date of registration (proxy for the age of the companies) and used additional codes of economic activity (in order to segment the general sample). Within the sample, companies with negative meanings of indicators were excluded (DEA considers only non-negative meanings of inputs). We also controlled for omitted data. The final sample contained 111 companies and 555 observations. The sample was divided into six segments (Fig. 3).

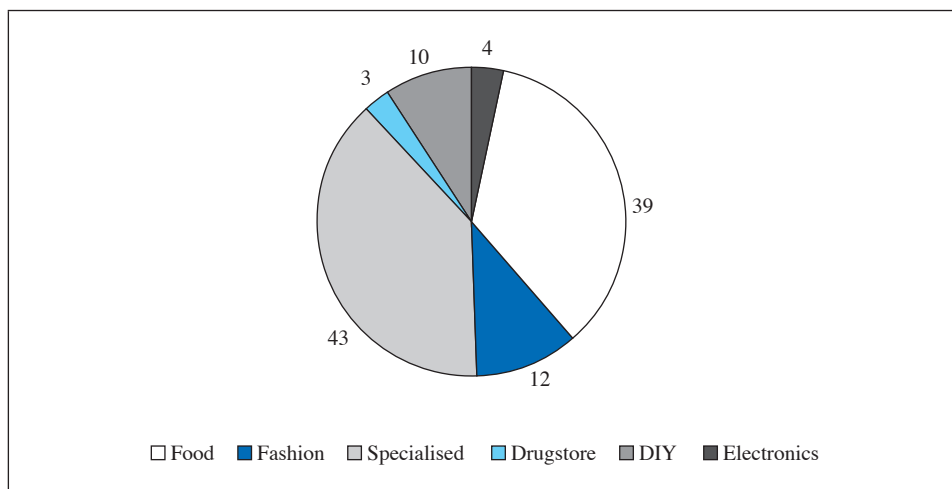


Fig. 3. Sample Distribution by Retail Type

Source: the authors, initial data derived from RUSLANA database (<https://www.bvdinfo.com/ru-ru/our-products/company-information/national-products/ruslana>, accessed: 10.05.2008).

Companies were also divided by their revenues (hereinafter, TR) at four quartiles (in billions of roubles):

- 1) market leaders, TR = [45.9086; 97.373] – 2 companies,
- 2) key actors, TR = [5.556; 45.9085] – 18 companies,
- 3) participating actors, TR = [2.52275; 5.556] – 15 companies,
- 4) niche actors, TR = [0.5; 2.52275] – 76 companies.

6. Results of the Technical Efficiency Analysis with Data Envelopment Analysis

We used four inputs (*CLNS*, *FAOE*, *FINLEV*, *FICA*) and three outputs (*AUTONOMY*, *ROS*, *OFR*) in the model. The results were obtained using the DEA Frontier Solver package, implemented in Microsoft Office Excel.

As shown in Fig. 4, the share of technically efficient trade companies annually was 60–62%, and the share of companies with a critically low level of efficiency did not exceed 3%. Thirty-seven companies in the sample remained absolutely efficient for the whole period of observation, and among them there were retailers from all segments.

The model assessed the contribution of each of the variables to the total efficiency score (Fig. 5). The major slacks were revealed to be the financial leverage, autonomy ratio, and return on sales.

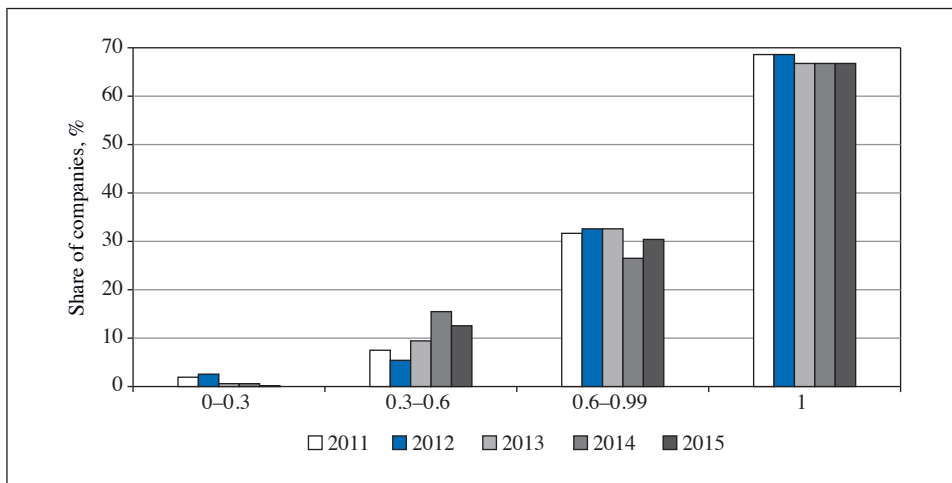


Fig. 4. Distribution of Companies by Efficiency Score (Horizontal Axis)

Source: the authors, based on the results of modelling.

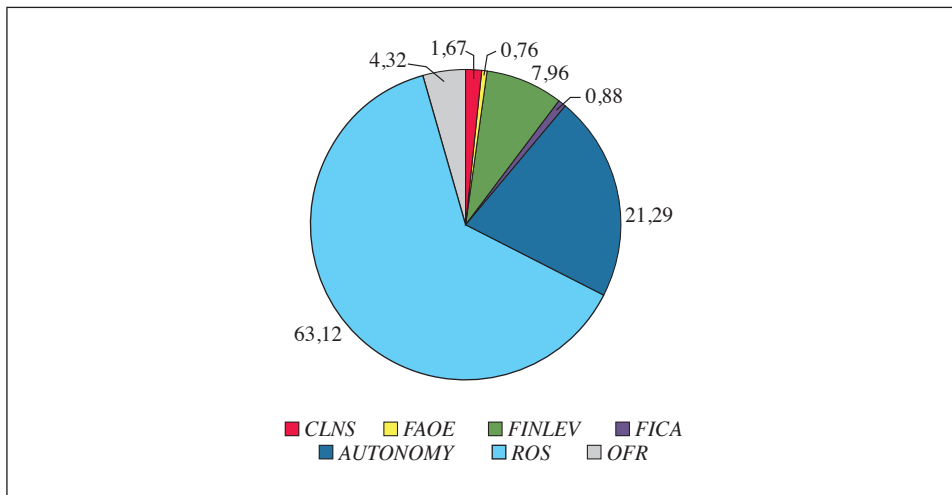


Fig. 5. Slack Analysis for Inputs and Outputs (in % for Potential Improvements)

Source: the authors, based on the results of modelling.

A positive relationship was revealed to exist between the age of retail companies and their technical efficiency score (Fig. 6).

Although there were efficient companies in all segments of the market, results revealed a relationship between the type of the retail activity and the efficiency

score (Fig. 7). Fashion and electronics retailers demonstrated the lowest efficiency scores because they are so reliant on household income and are affected by currency swings (the goods are mostly imported).

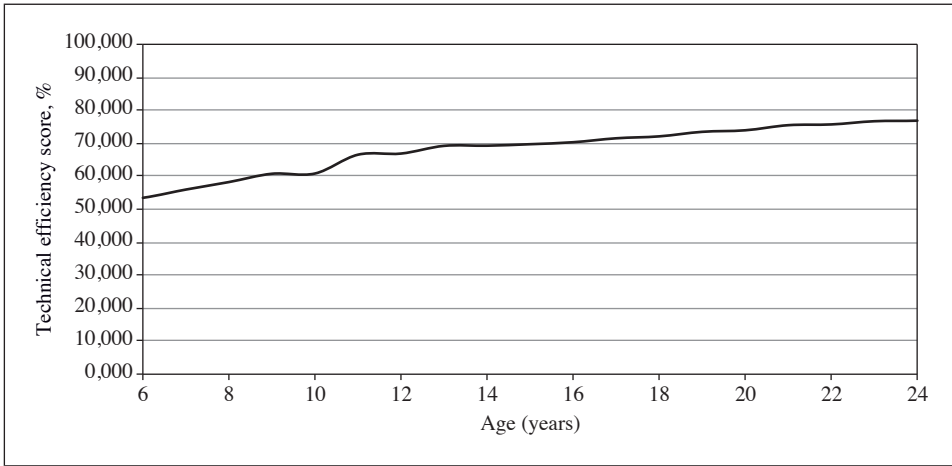


Fig. 6. Average Technical Efficiency Score (Multiplied by 100) Distribution by Retail Companies' Age

Source: the authors, based on the results of modelling.

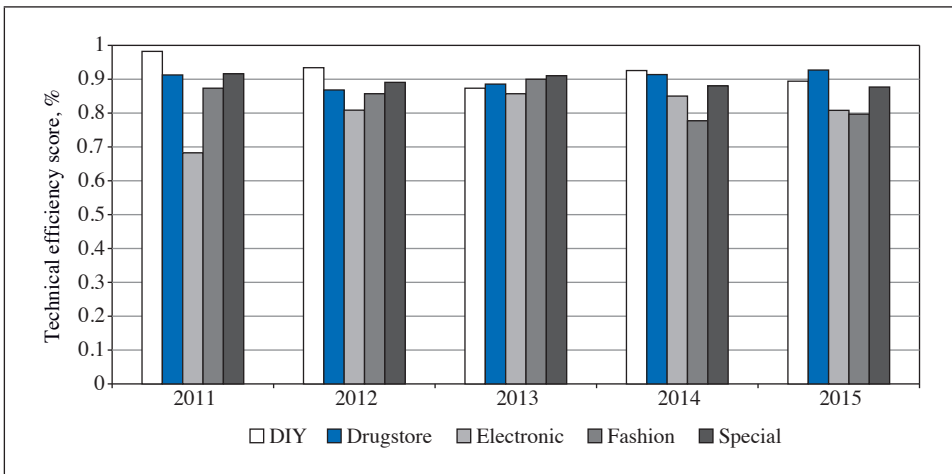


Fig. 7. The Distribution of Efficiency Scores by the Type of Retail Activity

Source: the authors, based on the results of modelling.

We also ran a regression analysis to evaluate the variables by statistical means and set them in a range. The model obtained, however, had low explanatory power (the determination coefficient was only 23%) and autocorrelation. This can be explained by the non-parametric nature of the DEA itself.

7. Results of the Technical Efficiency Analysis Done with the Stochastic Frontier Approach

For the SFA, we used the FRONTIER software package (Version 4.1c). The production frontier defines the form by the translog equation with the assumption of a normal distribution of residuals narrowed to zero:

$$\begin{aligned} \ln(NPTA) = & \ln(FINLEV) + \ln(CLNS) + \ln(FAOE) + \ln(FICA) + \ln^2(FINLEV) + \\ & + \ln^2(CLNS) + \ln^2(FAOE) + \ln^2(FICA) + \ln(FINLEV) \cdot \ln(CLNS) + \\ & \ln(FINLEV) \cdot \ln(FAOE) + \ln(FINLEV) \cdot \ln(FICA) + \ln(CLNS) \cdot \ln(FAOE) + \\ & \ln(CLNS) \cdot \ln(FICA) + \ln(FAOE) \cdot \ln(FICA) + (V_i - U_i), \end{aligned} \tag{2}$$

where $NPTA$, $FINLEV$, $CLNS$, $FAOE$, $FICA$ were defined above, and U_i , and V_i are residuals with the normal distribution narrowed to zero:

$$u_i \sim iidN^+(0, \sigma_u^2), v_i \sim iidN(0, \sigma_v^2), \tag{3}$$

(v_i and u_i are distributed independently from each other and from the variables).

The function is based on maximum likelihood estimation (for the sample of size I):

$$\ln L = K - I \cdot \ln \sigma + \sum_i \ln \Phi\left(\frac{\varepsilon_i \lambda}{\sigma}\right) - \frac{1}{2\sigma^2} \sum_i \varepsilon_i^2, \tag{4}$$

where $\varepsilon_i = u_i + v_i$, $\sigma^2 = \sigma_u^2 + \sigma_v^2$, $\Phi(\cdot)$ is a standard normal cumulative distribution. The function has a logarithmic nature, and ε_i is replaced by $\ln E_i - \ln c(y_i; w_i; \beta)$.

The SFA model did not reveal the set of absolutely effective companies for the period of observation. Table 3 presents the OLS-estimation of the model.

Table 3. OLS Estimation of the Model

Variable	Coefficient	Standard Error	t-value
β_0	2.4	0.15	15.96
β_1 ($FINLEV$)	0.22	0.07	3.08
β_2 ($CLNS$)	-0.16	0.03	-5.82
β_3 ($FAOE$)	-0.18	0.06	-3.11
β_4 ($FICA$)	-0.35	0.06	-6.38

$\sigma^2 = 0.72610156E + 00$, log likelihood function = $-0.69618140E + 03$.

Source: the authors' own calculations.

All coefficients are significant, as t observed exceeds the critical value ($t_{(0.05;111-4-1)} = 1.983$). Table 4 presents the final OLS estimation.

Table 4. Final OLS Estimation

Variable	Coefficient	Standard Error	t -value
β_0	2.92	0.19	15.44
β_1 (<i>FINLEV</i>)	0.02	0.09	0.20
β_2 (<i>CLNS</i>)	-0.12	0.03	-3.42
β_3 (<i>FAOE</i>)	-0.09	0.08	-1.10
β_4 (<i>FICA</i>)	-0.47	0.06	-7.30
σ^2	1.99	0.30	6.68
Γ	0.86	0.02	35.22

$\mu \neq 0, \varepsilon \neq 0$.

Source: the authors' own calculations.

To run the regression analysis aimed at the variables' range, we selected 100 companies randomly. Table 5 describes the variables included in the model.

Table 5. Description of the Variables Used to Estimate the Model

Variable	Description
<i>DEASCORE</i>	Average technical efficiency score obtained with DEA (from 0 to 1)
<i>EFFSCORE</i>	Efficiency score obtained with SFA (from 0 to 1)
<i>AGE</i>	Age of companies (years)
<i>NPTA</i>	Average meaning of return on assets for the period 2011–2015
<i>CLNS</i>	Current liabilities to sales ratio – average meaning for the period 2011–2015
<i>FAOE</i>	Fixed assets to equity ratio – average meaning for the period 2011–2015
<i>FINLEV</i>	Financial leverage – average meaning for the period 2011–2015
<i>FICA</i>	Current assets to sales ratio – average meaning for the period 2011–2015
<i>Leader</i>	Proxy for the market share (leader TR = [45.9086; 97.373])
<i>Key</i>	Proxy for the market share (key TR = [5.557; 45.9085])
<i>Participant</i>	Proxy for the market share (participant TR = [2.52276; 5.556])
<i>Niche</i>	Proxy for the market share (niche TR = [0.5; 2.52275])
<i>Food</i>	Proxy for the market segment
<i>Fashion</i>	Proxy for the market segment
<i>Special</i>	Proxy for the market segment
<i>Drug</i>	Proxy for the market segment
<i>DIY</i>	Proxy for the market segment

Leader TR: Total revenues for 2015, billions of roubles.

Source: the authors, based on the results of modelling.

The final regression function looks as follows:

$$\begin{aligned} \text{EFFSCORE} = & 1.1308 + 0.409 \cdot \ln(\text{FICA}) + 0.949 \cdot \ln(\text{NPTA}) + \\ & + 0.108 \cdot \ln(\text{FAOE}) + (0.0457 \cdot \text{Segment} + 0.014 \cdot \text{Share}). \end{aligned} \quad (5)$$

8. Discussion and Conclusions

Two methods demonstrate the different ways of evaluating technical efficiency. The DEA-based approach is characterised by higher efficiency scores than the SFA-based one, and the components of technical efficiency hardly correlate to each other. This can be attributed to the fact that the DEA is a non-parametric method and does not define functional dependencies between variables. Also, the two models rely on different assumptions. Still, we have arrived at findings that support or reject our hypotheses.

First, Russian retail companies' technical efficiency for the 2011–2015 period was indeed low. According to the DEA model, 60–62% of companies were efficient each year, but only 33% demonstrated absolute efficiency during the entire period. As for the SFA, none of the companies in the sample proved to be absolutely technically efficient.

Neither approach supported our second hypothesis, which was that creditworthiness is affected significantly by the scale of the business (market leaders are more efficient than smaller companies and niche actors).

The third hypothesis – that technical efficiency differs by segments of the economy's retail sector – was confirmed but only with the DEA analysis. Due to economic turbulence, electronics and fashion retailers demonstrate that lowest efficiency. For the SFA model, the sector differentiation did not demonstrate a strong relationship with the level of efficiency.

The fourth hypothesis – the age of a company significantly boosts its technical efficiency – was not confirmed. The companies' experience in the trade market positively affects creditworthiness, but according to the regression analysis, the variable characterising the companies' age proved insignificant.

Estimating technical efficiency based on the SFA allows us to present a picture for the entire market and formulate general propositions on the creditworthiness of retail companies. For lenders, this approach can be useful in understanding both the risks and opportunities a sector may present. The DEA encapsulates the market through certain companies and their relative performance in comparison with their competitors. Banks can use a technical efficiency score to monitor the dynamics and potential of each company.

To reach and maintain steady positions in the trade market, retailers must strive to accomplish four goals: to improve their asset management, filling the volume

of the company's funds to cover the risk and financial liabilities; to increase the pace of business in the presence of borrowed funds, and to reduce the share of immobilised funds in the equity structure.

The study contributes to the discussion of business efficiency by exploring the development of tools that can be used to measure it. In practical terms, managers of retail companies in Russia can benefit from the lessons it reveals.

Bibliography

- Assaf A., Barros C., Sellers-Rubio R. (2011), *Efficiency Determinants in Retail Stores: A Bayesian Framework*, "Omega", vol. 39, no. 3, <https://doi.org/10.1016/j.omega.2010.07.005>.
- Bahtin K. V. (2009), *Ocenka i sravnenie tehniceskoy effektivnosti rossijskihnpromyslennyh i torgovyh kompanij* (Measuring and the comparing the technical efficiency of Russian manufacturing and trade companies), Working Paper BSP/2008/102R, New Economic School, Moscow.
- Barros C. P. (2006), *Efficiency Measurement among Hypermarkets and Supermarkets and the Identification of the Efficiency Drivers*, "International Journal of Retail & Distribution Management", vol. 34, no. 2, <https://doi.org/10.1108/09590550610649795>.
- Butov A. M. (2017), *Rynok roznichnoj trgovli produktami pitanija. 2016 g.*, Centr razvitiya NIU VShE, Moscow, <https://dcenter.hse.ru/data/2017/01/09/1115460812.pdf> (accessed: 10.05.2018).
- Deloitte (2017), *Global Power of Retailing: The Art and Science of Customers 2017*, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html> (accessed: 11.05.2018).
- Greene W. H. (1997), *Frontier Production Functions* (in: M. H. Pesaran, P. Schmidt (eds), *Handbook of Applied Econometrics, vol. II: Microeconometrics*, Wiley-Blackwell, Hoboken).
- Hwang R., Siao J., Chung H., Chu C. (2011), *Assessing Bankruptcy Prediction Models via Information Content of Technical Inefficiency*, "Journal of Productivity Analysis", vol. 36, no. 3, <https://doi.org/10.1007/s11223-011-0210-x>.
- Jiang P., Balasubramanian S. (2014), *An Empirical Comparison of Market Efficiency: Electronic Marketplaces vs. Traditional Retail Formats*, "Electronic Commerce Research and Applications", vol. 13, no. 2, <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2013.11.003>.
- Koopmans T. C. (1951), *Analysis of Production as an Efficient Combination of Activities*, "Activity Analysis of Production and Allocation", vol. 13.
- Kwok H. L. (2013), *Measuring the Distribution Efficiency of a Retail Network through Data Envelopment Analysis*, "International Journal of Production Economics", vol. 146, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.08.008>.
- Leibenstein H. (1966), *Allocative Efficiency vs. x-efficiency*, "The American Economic Review", vol. 56, no. 3.
- Russian Federation Federal State Statistics Service (2017), *Retail Trade, Services to Population, Tourism*, http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/# (accessed: 21.06.2018).

- Sellers-Rubio R., Mas-Ruiz F. (2006), *Economic Efficiency in Supermarkets: Evidence in Spain*, "International Journal of Retail and Distribution Management", vol. 34, no. 2, <https://doi.org/10.1108/09590550610649803>.
- Thompson D. (2017), *Causing the Retail Meltdown of 2017?* "The Atlantic Daily", 10 April, <https://www.theatlantic.com/business/archive/2017/04/retail-meltdown-of-2017/522384/> (accessed: 6.11.2017).
- Xavier J. M., Moutinho V. M., Moreira A. C. (2015), *Efficiency and Convergence Analysis in a Women's Clothing Retail Store Chain: Evidence from Portugal*, "International Journal of Retail & Distribution Management", vol. 43(9), <https://doi.org/10.1108/ijrdm-06-2014-0077>.
- Zhang W., Guo L. (2010), *Analysis of Productivity and Efficiency Based on China's Retail Listed Companies*, 2010 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, Kunming, China, <https://doi.org/10.1109/iciiii.2010.42>.

Efektywność techniczna rosyjskich przedsiębiorstw handlu detalicznego. Analiza empiryczna

(Streszczenie)

Tematem artykułu jest analiza efektywności technicznej rosyjskich przedsiębiorstw handlu detalicznego w latach 2011–2015. Główny cel stanowi ocena efektywności technicznej rosyjskich przedsiębiorstw handlu detalicznego oraz określenie jej determinant i wpływu na zdolność kredytową. Zdaniem autorów artykułu efektywność techniczną można uznać za główną miarę wiarygodności kredytowej przedsiębiorstwa. Określa ona zdolność kierownictwa do maksymalizacji wykorzystania zasobów. Na tej podstawie banki mogą oceniać zdolność kredytową przedsiębiorstw i podejmować decyzje o finansowaniu ich rozwoju. Do oceny efektywności technicznej analizowanych przedsiębiorstw wykorzystano metody SFA (*stochastic frontier analysis*) oraz DEA (*data envelopment analysis*). Metoda SFA pozwoliła na ocenę całego rynku i sformułowanie ogólnych wniosków na temat zdolności kredytowej rosyjskich przedsiębiorstw handlu detalicznego. Metodę DEA wykorzystano w analizie wybranej grupy przedsiębiorstw i ich względnej efektywności. Wskazano możliwości zastosowania omawianych metod w przeprowadzanej przez banki ocenie wiarygodności kredytowej przedsiębiorstw. Przedstawione wyniki oceny efektywności technicznej są również użyteczne dla menedżerów przedsiębiorstw handlowych w Rosji.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwa handlu detalicznego, efektywność techniczna, zdolność kredytowa przedsiębiorstwa, SFA (*stochastic frontier analysis*), DEA (*data envelopment analysis*).

Elena V. Sibirskaya

Katerina A. Shestaeva

Pavel A. Smelov

Lyudmila V. Oveshnikova

The Foresight Approach to Researching Innovative Activity in High-tech Businesses

Abstract

The current stage of Russia's development has compelled its authorities, business community and researchers alike to show interest in Foresight research for solving complex problems. These problems include attempts to evaluate innovation that could have a strong impact on the country's economy in the short and long term and on a macro-, meso- and micro level. This study analyses the use of foresight methods in public administration and the most dynamically developing sector of the economy, technology. It also proposes a foresight approach to researching innovation.

Keywords: foresight, innovative activity, high-tech business, business demography.

JEL Classification: C82, O21, O33.

Elena V. Sibirskaya, Plekhanov Russian University of Economics, Situation Centre, Stremyanny pereulok 36, 117997, Moscow, Russia, e-mail: Sibirskaya.EV@rea.ru

Katerina A. Shestaeva, Plekhanov Russian University of Economics, Centre for Statistics and Data Science, Stremyanny pereulok 36, 117997, Moscow, Russia, e-mail: shestaeva@gmail.com

Pavel A. Smelov, Plekhanov Russian University of Economics, Centre for Statistics and Data Science, Stremyanny pereulok 36, 117997, Moscow, Russia, e-mail: paul.smelov@gmail.com

Lyudmila V. Oveshnikova, Plekhanov Russian University of Economics, Department of Statistics, Stremyanny pereulok 36, 117997, Moscow, Russia, e-mail: oveshnikova.lv@rea.ru

1. Introduction

Foresight is today used as a system tool for forming the future, allowing one to take into account possible changes in all the spheres of public activity: science and technology, economy, social interactions, and culture. The approaches that can be applied in foresight projects are always updated while new methodologies are constantly emerging. Which of them is wisest to choose depends on numerous factors, including time and resource restrictions and access to information, to name a few.

“Critical Technologies” is one type of foresight method, and is most often used in France, the US and Czech Republic, among other countries. Its forecast perspective is five-ten years (*Foresight* 2018). In 2004–2005, two basic criteria were used in Russian research on choosing national science and technology priorities (*On Approving...* 2018) – bolstering Russia’s national security, which would help accelerate GDP growth and higher competitiveness of the Russian economy. These were further developed into more detailed criteria. However, when making the final choice of technologies, the most important innovative products can be created using critical technologies.

The RF Government Resolution of 25.08.2008 N 1243-r (2018) previously approved a list of such technologies. The document was prepared for the purposes of implementing the law “On Procedures for Foreign Investments in the Business Entities of Strategic Importance for Russian National Defense and State Security” (Federal Law of April 29, 2008... 2018). Dmitry Medvedev held a session on June 9, 2015 in Innopolis (the Republic of Tatarstan). It resulted in the following decisions (record of June 9, 2015 No 3) (*On Developing...* 2018): to define as the main approach to the development and implementation of the National Technological Initiative (hereinafter referred to as NTI) the orientation towards the formation of new global markets with significant growth prospects and to provide the needs of mass consumers; to define a system of road maps as the basic tool for implementing the NTI.

The NTI Matrix (Peskov 2018) was elaborated to determine the logic of participants’ cooperation in the process of developing high-tech business within the framework of the NTI. The four spheres of the NTI are the key elements of the matrix: “Markets”, “Technologies”, “Talents”, and “Services”. Within the framework of the NTI matrix, the position of NTI “Universities” is defined as the point of concentration of innovative resources. Beyond that scope, there are the “World” areas that determine the interaction of the NTI with the external environment, and “Society”, on which support and perception of the NTI ideology depend (*The Key Hypotheses...* 2018).

When we speak of developing the branches of a new technological mode, we cannot but refer to high technology. “High” technologies often include technologies keep human participation to a minimum. In 1984, the OECD initially released, and in 2009 revised, a classification of branches for high technology, medium-technology of high and low levels, and low technology. Its main criterion was R&D expenses (Mezentseva 2018).

One way to look at the high-tech branch of the economy is that it is where more perfect products are created, on the basis of accumulated knowledge, developments and experience. In order to create them, the highest quality, well-known materials and the best production methodologies are used. R&D and STEM expense (science, technology, engineering, mathematics) specialists are employed to create such products. Five high-technology types of economic activity, with the assigned code 30.00.01, are distinguished in Russian statistical agencies (economists more often call them high-tech branches). At present, the following types of production are classified as high-tech industries:

- pharmaceuticals,
- office and computer facilities,
- electronic components, equipment for radio, television and communications,
- medical goods,
- devices for measuring, controlling, managing and testing means,
- optical instruments, photo- and film equipment,
- clocks and watches,
- aircraft, including space craft.

In many countries, the share of state R&D spending is the key criterion in classifying a branch as high-tech. However, some countries, such as Germany, define their own value of the criterion because technological development of the country’s branches was initially higher.

In 2012, the RF Ministry of Industry and Trade issued an order *On Approving the Criteria of Referring Goods, Works and Services to Innovative Products and (or) High-technology Products in the Branches, Included in the Established Field of Activity of the Russian Federation Ministry of Industry and Trade* (2018). This order served as the basis for classifying products as high technology ones, and, by extension, the branches producing them. Still, the main and basic criterion for referring to high-technology branches is having a high level of technological development, determined by the ratio of R&D expenses to GDP or gross value added.

2. The Components of this Research

In view of the above, the purpose of the present study is twofold: To justify the use of a Foresight system in Russia, and to develop a foresight approach for use in high-tech business research and in the innovative development of Russia's economy.

The country's industrial enterprises have failed to innovate or to produce products that can compete with their foreign counterparts.

A system of information supporting innovation and the high-tech sphere has been formed. It includes statistical methodology for measuring innovations, and follows OECD and Eurostat recommendations.

Another important tool for collecting basic statistical information on innovative activity is federal statistical bi-annual auditing and No 2-MP-innovation "Information on Technological Innovations of Small Enterprises". Small enterprises (excluding micro-enterprises) serve as the account unit of examination for companies involved in mining, manufacturing and the production and distribution of electricity, gas and water. The organisations use forms No 4-innovation and No 2-MP-innovation to report data which enables them to be evaluated in terms of their progress on becoming more innovative.

3. Research Results

At present, the potential for development of the high-technology complex in Russia is confined to nuclear technologies, the manufacture of weapons and military equipment, liquid rocket engines, and rocket and space products. At the same time, market demand has pushed the low-energy intensive branches of industrial production to develop in Russia, and to bring out high technology and science-based products. However, these economic branches develop much more slowly, which has transformed the Russian economy structurally in favour of less power-intensive sectors and branches.

Innovative enterprises, working towards greater energy efficiency, fulfill important strategic functions and promote results in priority areas of science and technology. In this regard, emphasis has been placed on developing innovative business and supporting and stimulating strategic initiatives related to implementing major energy projects.

In order to evaluate the basic development trends in innovation in Russia's economy in generally, consider Federal State Statistics Service data on the activity of innovative enterprises across Russia (Table 1) (*Official Web-site...* 2018).

Table 1. Basic Indicators of Innovative Activity in the Russian Federation, 2012–2017

Indicators	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Innovative activity of organisations (% of organisations that introduced innovations to the total number of organisations considered)	9.5	10.4	10.3	10.1	9.9	9.3
Growth rate of innovative activity at organisations (as a % of the previous year)	–	109.5	99.0	98.1	98.0	93.9
Shipped own-produced goods, work and services performed by own efforts (bln rubles)	25,795	33,407	35,944	38,335	41,233	45,525
Percentage of innovative goods, work and services in the total volume (in %)	4.8	6.3	8.0	9.2	8.7	8.4
Cost of innovative goods shipped, work performed and services rendered (bln rubles)	1,238	2,105	2,876	3,527	3,587	3,824
Growth rate of innovative goods shipped, work performed and services rendered (as a % to the previous year)	–	170.0	136.6	122.6	101.7	106.6

Source: Russian Federal State Statistics Service.

As Table 1 shows, in 2017 the percentage of Russian enterprises that undertook technological, organisational and marketing innovations to the total number of organisations decreased by 6.1% to 9.3% from 9.9% in 2016. This is the lowest figure to have been achieved since 2012.

4. Conclusion

The data presented lead to the following conclusions.

1. Innovation is slow in the Russian economy. The share of innovative industrial enterprises (9.3%) is several times lower than in the developed countries of Europe, as is the share of innovative products (8.4%).

2. In Russia, small enterprises are the innovators. Given that innovative enterprises comprise 9.3% of the total number of enterprises, and that the percentage of products produced by those enterprises to the total volume of products is 8.4%, once can only conclude that many small Russian enterprises are innovating. It is for economic reasons that small enterprises are more interested in innovative activity and its reflection in statistical reporting. After all, they do receive subsidies for innovating. Large corporations, on the other hand, already possess the financial might to fund innovative activity.

Taking the above into account, the foresight approach is recommended for researching innovative activities in high-tech business (Figure 1). The approach is aimed at:

- developing a system for tracking the statistics on science and technology, innovation, education and vocational training, Russia’s information society and high-tech business,

- providing up-to-date and comprehensive statistical information that can be compared with the status of other countries internationally on society, the public authorities and business at macro, meso- and micro-levels,

- analysing and forecasting trends in science and technology, innovation, education, information technologies, developing critical technologies and the NTI,

- elaborating recommendations on economic, scientific and educational, innovative policy and the transition to the NTI,

- promoting international cooperation in R&D.

Choosing an adequate set of tools for this approach that can be applied in a particular study is not a straightforward task.

The set of tools used in the Foresight approach is constantly expanding and covers dozens of methods today – both qualitative (interviews, literature reviews, morphological analysis, “correspondence trees”, scenarios, role-playing games) and quantitative (cross-impact analysis, extrapolation, modelling, analysis and forecasting of method indicators). Synthetic methods include Delphi, roadmaps, critical technologies, multi-criteria analysis, patent analysis, game modelling.

Foresight includes the following activity levels:

- theoretical (determined by customer or user type, the type of foresight and principles, classification and classification criteria according to the types of approaches and research methods),

- present (an evaluation of the results of the research methods applied, work with cards through communication channels using information technologies, participants’ statements, and moderation),

- the future (predictive methods, concentrating on predicting the future behaviour of objects and subjects in order to make optimal decisions, working with perspectives in the form of accumulating various data in databanks, forecasting studies),

- planning (initiation of pilot projects, strategic analysis and presentation of results at meetings, determining priorities and developing decisions),

- networking (tools aimed at creating dialogue and enhancing participation among foresight participants – journalists, working groups and the like),

- purpose and method of use (government programmes, timely information, financial support and regulation mechanisms, reports, research notes, evaluating options, innovative projects, programmes),

- trends (key technologies and formats developing in the industry through 2030).

Customer, user	Government, business, population, market, consumers, innovative structures, government bodies, managing science and innovations, corporations, firms, companies								
	Technological foresight	Foresight of market possibilities		Socio-economic foresight		Foresight of innovation policy	System foresight		
Foresight principles	Shaping the future	Participation	Justification	Interdisciplinary	Coordination	Pragmatic nature			
Classification by type of approach			Classification by type of methods			Classification by source of knowledge			
Research	Normative	Predictive	Qualitative	Quantitative	Mixed	Cognitive-appellative methods	Statistical and econometric methods	Forecasting	Class of scripts. Class of modelling. Class of estimates

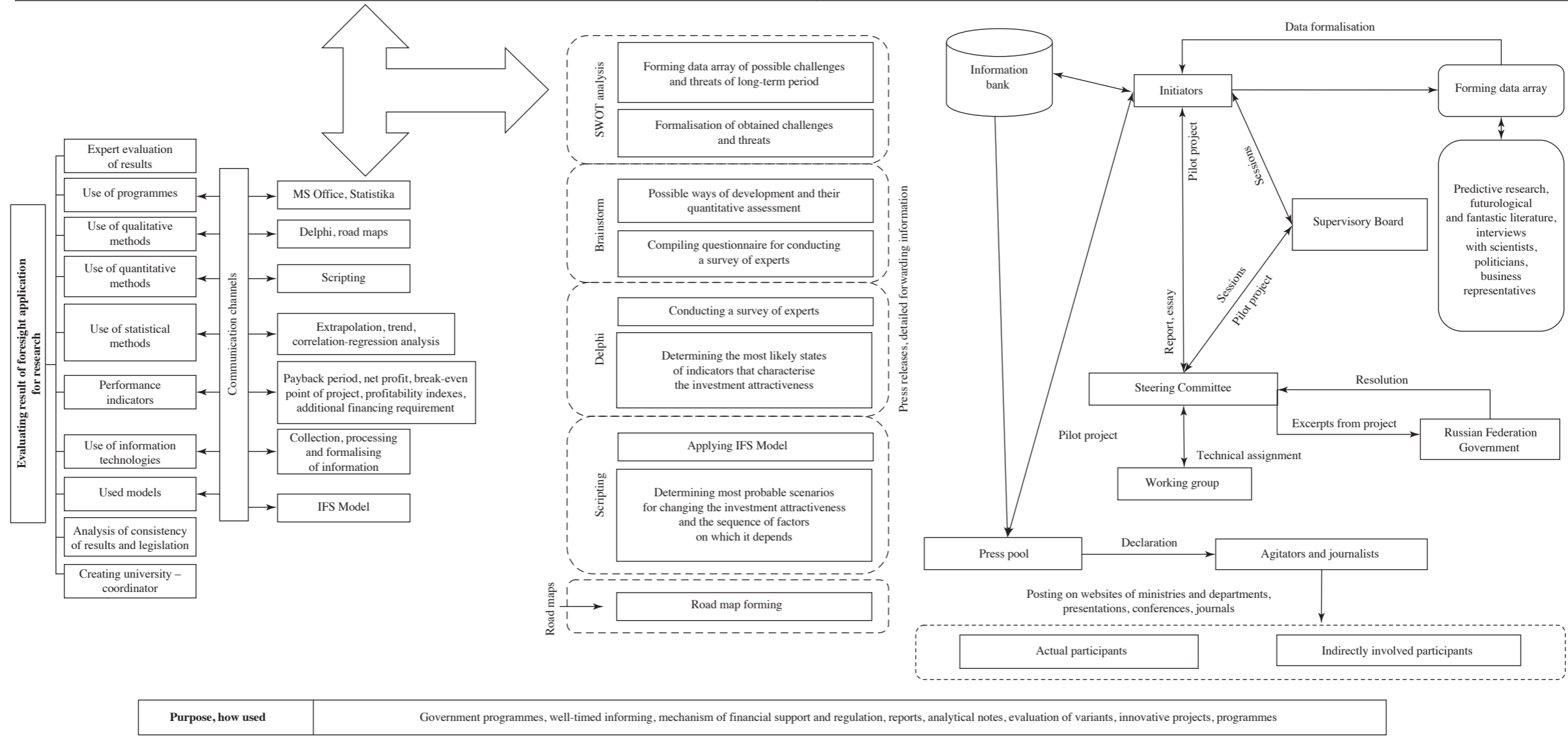


Fig. 1. Scheme of the Foresight Approach to Research Innovative Activity in High-tech Business

Source: the authors.

Important elements of the foresight approach include:

- this approach works with a future time horizon (from the nearest to 10–15 years out) and takes into account alternative development scenarios,
- it encompasses not only possible, probable and desirable events, but also low probability ones and the influence they may exert.

The foresight approach is geared particularly to future events. Foresight creators and participants do not just individually assess the probabilities and risks of the occurrence of certain conditions, as, for example, in the Delphi method. Rather, they take an active position and jointly design their current and future activities in order to enhance positive trends, increase the likelihood of desired events, and extinguish negative, undesirable trends.

The approach is a scalable tool that enables one to explore a consistent vision of the future for single-project teams or on a scale involving national or international organisations.

Bibliography

- Federal Law of April 29, 2008 N 57-FZ “On Procedures for Foreign Investments in the Business Entities of Strategic Importance for Russian National Defense and State Security” (as amended and supplemented) (2018), <http://base.garant.ru/12160212/> (accessed: 20.05.2018).
- Foresight* (2018), <http://fb.ru/article/147529/forsayt---eto-novyy-metod-postroeniya-buduschego-osobennosti-forsayta> (accessed: 20.05.2018).
- Mezentseva O. (2015), *Development of High-technology Production in Russia and in the World*, “Fundamental Research”, no. 7.
- Official Web-site of the Federal State Statistics Service* (2018), A www.gks.ru (accessed: 20.05.2018).
- On Approving Priority Development Areas in Science, Technology and Engineering in the Russian Federation and the List of Critical Technologies in the Russian Federation* (2018), The list of critical technologies of the Russian Federation, approved by the RF Presidential Decree of 07.07.2011 No 899, <http://base.garant.ru/55171684/> (accessed: 20.05.2018).
- On Approving the Criteria of Referring Goods, Works and Services to Innovative Products and (or) High-technology Products in the Branches, Included in the Established Field of Activity of the Russian Federation Ministry of Industry and Trade* (2018), The order of the Russian Federation Ministry of Industry and Trade (Minpromtorg of Russia) of November 1, 2012 N 1618, Moscow, <http://base.garant.ru/70338860/> (accessed: 20.05.2018).
- On Developing and Implementing the National Technological Initiative. Decisions after the Session of the Presidium of the Presidential Council for Economic Modernization and Innovations of Russia of June 20, 2015* (2018), <http://government.ru/news/32424/> (accessed: 20.05.2018).
- Peskov D. (2018), *The National Technological Initiative: Goals, Basic Principles and the Achieved Results. For Discussing at the Session of the Presidium of the Presidential*

Council for Economic Modernization and Innovations of Russia, http://assets.fea.ru/uploads/fea/news/nti_files/2015_0609_nti_aims_principles_results.pdf (accessed: 20.05.2018).

The Key Hypotheses of the National Technological Initiative: Version 1 (2018), <http://russianeconomicreform.ru/wp-content/uploads/2017/01/NTI-RUSSIAN-VERSION.pdf> (accessed: 20.05.2018).

The RF Government Resolution of 25.08.2008 N 1243-r List of Technologies, Having Important Socio-Economic Significance for Russian National Defense and State Security (Critical Technologies) (2018), <http://legalacts.ru/doc/rasporjazhenie-pravitelstva-rf-ot-25082008-n-1243-r/> (accessed: 20.05.2018).

Zastosowanie podejścia foresight w badaniu aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw zaawansowanych technologii

(Streszczenie)

Rozwój Rosji spowodował wzrost zainteresowania instytucji publicznych, środowisk biznesowych oraz naukowców zastosowaniem metod typu *foresight* w rozwiązywaniu złożonych problemów gospodarczych. Problemy te związane są z próbą prognozowania rozwoju innowacji, które mogą mieć znaczący wpływ na gospodarkę kraju w perspektywie krótko- i długoterminowej oraz na poziomie mikro, mezo i makro. W artykule przeprowadzono analizę wykorzystania metod typu *foresight* w administracji publicznej oraz w sektorze zaawansowanych technologii. Przedstawiono również autorską koncepcję *foresight* w badaniu rozwoju innowacji.

Słowa kluczowe: foresight, działalność innowacyjna, sektor zaawansowanych technologii, demografia przedsiębiorstwa.

Romana Gunkevych

Transforming Ukraine from Grainbasket to Brainbasket: The Role of the Diaspora

Abstract

The article identifies the role of diaspora in the development of Ukraine's tech sector. It presents a review of the literature on diaspora in order to deepen understanding of the term and how diaspora differs from migration. It looks at other countries in which diaspora communities played a key role in economic development and applies these findings to legitimise, the analysis of Ukraine.

To learn more about the undertakings of those in the diaspora as well as their motives as they apply to Ukraine's tech sector, empirical studies were conducted in the form of in-depth interviews. The results show that the diaspora contributes in numerous dimensions of Ukraine's economic development, including the tech sector. The main motive of activities distinguishing diaspora from non-Ukrainian entrepreneurs is the sense of responsibility those who have gone forth feel for Ukraine's well-being.

Keywords: diaspora, migration, Ukraine, technology, economic development.

JEL Classification: O14.

1. Introduction

Key figures in Ukraine's business environment argue that emigre entrepreneurs, accomplished abroad, may play a critical role in exploiting Ukraine's potential as a solid engineering and education base. Specifically, it is believed that expertise

and skills acquired in societies with advanced tech industries can help Ukraine build out and leverage its own tech sector. Given that embracing a high-tech path is the only option for further development of Ukraine, a strong commitment from the Ukraine's diaspora community is of the utmost importance.

Considering the projections of domestic and international experts (*Foresight of Ukrainian Economy* 2017), this article argues that Ukraine is already on the inevitable transformation path from a resource-based economy to a tech-based one. It also discusses the auxiliary role the diaspora will play in Ukraine's conversion to a high-tech country, or brainbasket. However, it leaves aside the question of what it would take for the diaspora, solely, to revolutionise Ukraine's tech sector.

With this in mind, the initial aim of the study is to examine the notion of "diaspora" and to describe the features which make them a valuable component of homeland prosperity. Secondly, the article evaluates the current scope of diasporic activity targeted at boosting Ukraine's technology potential, which will be responsible for the country's further growth. Accomplishing these two aims will enable me to achieve the ultimate goal of the research – to draw the world's attention to the present state of affairs of these issues, which in turn could stimulate even greater commitment on the part of the diaspora.

The paper is divided into five parts. For the purpose of displaying the core nature of diaspora, as well as accentuating the differences between the terms "diaspora" and "migration", the first part thoroughly examines the definitions of the term "diaspora". The second part puts forward arguments in support of the claim that diasporans possess unique assets over non-diaspora business partners when it comes to deal making. The third part reviews case studies of countries that underwent economic development in which the diaspora played a key role. The fourth part explains my motivation in producing this research.

Finally, I report on the results of an in-depth interview with a key informant, who belongs to the diaspora community and holds an executive role in the country's tech sector. The information he provides clarifies the motives of undertakings which distinguish diaspora from non-Ukrainian entrepreneurs. The results of the interview are followed up by analysis and conclusions.

The study possesses geographic limitations. Particularly, the findings of the in-depth interview are limited to a single country – Canada. But diaspora means dispersed around the world. So the research issue is looked at through the prism of one state hosting the transnational population, not the diaspora community as a whole.

The research is intended to deepen the knowledge of the subject for Ukraine as a nation-state, foreign investors, policymakers, and academics. Most importantly, the paper may draw the attention of diasporic entrepreneurs considering

establishing activity in Ukraine, and facilitate possible policies aimed at boosting diasporan engagement.

2. What Is Diaspora and How Does It Differ from Migration?

“Diaspora” is a broad term. The word *diaspeirō* was first used by the Greeks to describe the act of scattering seeds (Herodotus, as cited in Constant & Zimmermann 2016, p. 1111). Just like the seedling, the term designates diaspora’s tendency to naturalise a new territory – through laying new roots, dispersal and cultural expansion.

Of course, the term has not been limited to Greek. Millennia after its initial use, K. Tötölyan (1991) maintained that “diaspora once described Jewish, Greek, and Armenian dispersion but now shares meanings with a larger semantic domain that includes words like immigrant, expatriate, refugee, guest – worker, exile community, overseas community, ethnic community” (Tötölyan 1991, p. 4). The author defines the term “diaspora” as “the exemplary communities of the transnational moment” (Tötölyan 1991, p. 5). He also cites the Gulf War in order to confirm the legitimacy of a nation-state. Even if a country’s strictly defined borders are in a state of erosion to the extent that it loses its sovereignty, nationhood struggles to be preserved. The Tibetans, Kurds and Palestinians serve as an example. Their homeland is retained in their consciousness as the cradle of culture and identity, though it no longer physically exists.

Regardless of whether diaspora has its own state or not, W. Safran (1991, p. 83) grants it inherent features. These are a history of spreading out, nostalgia for homeland and providing support to it, alienation in the host country, and a desire to eventually return – all resulting in a strong sense of collective identity. The notion of returning home plays the role of ethnic bond-strengthening myth, when religion no longer can. Diaspora members do not go back for good to a homeland. This is due either to losing political, ideological, and social self-identification with a state, or to the inconvenience and disruption of one’s lifestyle.

While numerous similarities can be found in the diverse works describing diaspora, the term takes on a number of different formulations. A. F. Constant and F. Zimmermann (2016) investigated its etymology, determining that “diaspora is a well-defined group of migrants or those with migrant background with a joined cultural identity and ongoing identification (active or dormant) with the country or culture of origin as they perceive it” (Constant & Zimmermann 2016, p. 1113).

This interpretation as well as other diaspora discourses typically revolve around experiences of relocation, of settling down in a new place. Although diaspora is generally associated with immigrants, a variety of collective experiences,

characterising both terms – “diaspora” and “immigration” – reveal considerable differences between their nature. Both for immigrants and diaspora, mobility is essential. Whereas migration anticipates the mobility of one person, a family, or a community, diaspora never relates to an individual. Rather, it is about “the stock of immigrants in several countries for many years” (Constant & Zimmermann 2016, p. 1113).

Furthermore, in contrast to migration, which connects both flows and stocks, diaspora encompasses stock exclusively, and can even represent the country’s citizens of a foreign descent, whose ethnic identity towards their homeland is latent, but can become active once a trigger event occurs.

Another difference between migration and diaspora can be found in J. Clifford’s (1994) writing, “in assimilationist national ideologies such as those of the United States, immigrants may experience loss and nostalgia, but only en route to a whole new home in a new place” (Clifford 1994, p. 307). This illuminates the tendency of individuals to integrate with a new national community quite smoothly. Diaspora, on the other hand, is perceived as groups dispersed in different countries, which cultivate strong ties with a homeland but cannot assimilate that easily.

People within those groups are unified by a sense of identity, which is made up of collective experiences of displacement, of abandoning their ancestral homeland either voluntarily or coercively. Hence, their common background and historical evidence cannot be eliminated, preventing them from fully assimilating.

In addition to a feeling of affiliation, both political and socioeconomic factors further distinguish diaspora from migration. A. F. Constant and K. F. Zimmermann (2016, p. 1114) contend that the words “migration” and “immigrants” are typically related to a host country, prompting discussion of economic outcomes. Migration also leads to policies regarding a number of people arriving in a host country as well as the specifics of skills they can offer on its labour market. In Europe, for example, public discourse is mainly focused on domestic policies, projecting naturalisation, integration and multicultural society. In the US debate, the main emphasis is on illegal immigration. Diaspora, in turn, is never linked to undocumented immigrants. In terms of policies, diaspora is far more related to a home country and its economic development than migration is.

Furthermore, a diaspora can support its home country through lobbying its economic and political interests. Diasporic lobbying power can even lead to government or regime change in their home countries. It can also mediate and help to resolve armed conflict in which the host country is involved. Diasporas thus become informal actors that can influence the host country’s foreign policy.

3. What Makes Diasporans Good Business Partners?

Do diasporans make good business partners? Do their unique abilities help boost the economy?

R. Kloostermann, J. van der Leun and J. Rath (1999) use the term “mixed embeddedness”, which may endow diasporans with a unique ability to recognise business opportunity thanks to their being embedded in the social, economic, and institutional contexts of two or more different countries. In other words, diversified knowledge, accumulated through first-hand exposure and experiences in both countries, increases entrepreneurial alertness. Provided they possess industry information about how markets function, what customers expect, the legal system and general characteristics of two countries, diasporans tend to recognise unique business opportunities where locals fail to do so.

Being connected to two or more countries, diasporans also have access to a larger pool of customers to select from. Knowing different markets, the possible problems that customers may face and ways to cater to their needs, they can choose their customer segment from their homeland or host country, or both. According to A. Harima and S. Vemuri (2015, p. 35), this unique knowledge enables diasporans to efficiently serve customers of the country of origin (COO) or country of residence (COR) on customer relationships, value proposition and channels. A. Harima and S. Vemuri assume diasporans are able to change an existing business model in the COR targeting customers in the COR, or into a new business model in the COR targeting customers in the COO, or the other way around (Harima & Vemuri 2015).

A great deal of attention has been also devoted to the concept of the diaspora network. Defined as a network with co-ethnics worldwide, it has been studied by J. B. Meyer and J. P. Wattiaux (2006), Y. Kuznetsov (*Diaspora Networks...* 2006), D. G. Dutia (2012), M. Elo (2014). The main business privileges diaspora networks bring include: access to labour (Damm 2009), customers (Bowles & Gintis 2004, Anthias 2007), the ability to acquire external resources and sustain motivation (Harima 2014). Having an extensive network among both a local population and co-diasporans scattered all over the world, diasporans can choose key partners or key resources from the locations where co-diasporans live.

Apart from the ability to draw human resources or counterparties from different resource bases, another important factor is the enhanced cooperation between ethnically linked businesses and close social ties. A state of similarity may compel diasporans to interact more sentimentally and to trust one another. P. F. Lazarsfeld and R. K. Merton (1954), J. Thibaut and H. Kelly (1959), G. Homans (1961), and S. Bowles and H. Gintis (2004, p. 3) point out that networks originate partly because of people's choice to associate with those similar to themselves in some salient respect. The characteristics on which this choice operates include race and

ethnic identification and religion. Desire to stick to people similar to oneself at the same time tends to cause people to avoid interactions with those of a completely different culture.

S. Bowles and H. Gintis (2004) affirm that networks based on parochialism¹ can deal with economic problems that are resistant to market- or state-based solutions. For example, in the case of business cooperation, valuing the payoffs other parties gain within the diasporic network, diasporans display higher altruism toward ethnically similar individuals than towards “outsiders”. The greater altruism also results in another asset – the solving capacity of networks, namely contractual enforcement mechanisms. Simply put, effective punishing of those who fail to keep promises is “facilitated by close social ties, frequent and varied interactions, and the availability of low cost information concerning one’s trading partner” (Bowles & Gintis 2004, p. 2).

While reduced information costs contribute to contractual enforcement, transaction costs between members of a diaspora network are generally lower than among “outsiders”. Saving intermediary fees such as those charged by consultants, analysts, translators and lawyers that attend the entrance to an unknown market is possible thanks to the social ties and trust developed within one’s community. The arguments put forward in this section can make diasporans not only good business partners but equally rational investors and solid counterparties.

4. Building a Country from Abroad

Seeking to improve one’s income is the main initial objective triggering migration. Yet it is not the ultimate goal. According to M. Nikolova, M. Roman and K. F. Zimmermann (2016, p. 5), “looking at migration’s effects only in terms of objective or subjective well-being is important, yet furnishes an incomplete perspective about the broader social consequences of emigration”. They showed that emigration directly benefits the overall state of the society left in the home country.

A study done on Romania and Bulgaria found that there is a positive interdependence between having relatives abroad and pro-social behaviour of those who have stayed behind, including charity and helping strangers, and is driven by positive experiences of friends and family living in countries with advanced civil societies.

Examining the social impact of diaspora is of great importance as long as society shapes the state, which in turn projects the policies behind the coun-

¹ Exclusionary practices, in which decentralised groups such as close knit residential neighbourhoods and ethnically linked groups engage (Bowles & Gintis 2004).

try's economic development. Yet there are various ways for diaspora to enhance economic development and growth directly, not only through society. As reported by D. R. Agunias and K. Newland (2012, p. 113–126), remittances are a crucial means by which diasporans contribute to the development of their home countries. Constituting an additional source of income, remittances improve the living standard while improving access to health care and education for those still in the country. Healthy and educated individuals now have the opportunity to become a skilled labour force, entrepreneurs and innovators. These positive developments help reduce poverty and spur investment growth.

While remittances undoubtedly constitute meaningful support for individuals and families, they mainly cover expenditures for daily consumption. Thus, they may not be relied on as the sole drivers of fundamental and sustainable economic growth (Agunias & Newland 2012). Given the substantial volume of financial flows and other forms of aid coming from diasporic communities, it is increasingly being scrutinised how to mobilise this potential in order to boost capital injection, promote trade and enhance commercial activity in the countries of origin.

Q. Dhanani and M. Lee (2013) indicate that the Caribbean diasporas mostly invest in startup companies that prioritise the Caribbean region. "Access to finance is a critical piece of the stronger innovation ecosystem required for small and medium enterprises (SMEs) and high-potential growth-oriented enterprises (HGEs) to prosper" (Dhanami & Lee 2013, p. 6).

Given the integral role of SMEs in a country's economic development, the direction of the Caribbean investment is noble. However, individuals in the diaspora seem by default to have privileges as foreign investors. For instance, from 1985 to 2000, diasporic contributions accounted for nearly 70% of China's foreign direct investment (*Diaspora Networks...* 2006, p. 13). The authors of that study find that the diaspora had the advantage over non-Chinese entrepreneurs by knowing the local language, business practices, and regulations. This kind of expertise, as well as extensive networks and experience in doing business, helped them to overcome the market barriers that frustrate foreign investors the most.

While Hong Kong Chinese directly invested in China's manufacturing, the Indian and Israeli diaspora contributed to the prominent development of tech sectors in their countries of origin. Even though it is estimated that overseas Indians account only for 3% of foreign direct investment in India (*Diaspora Networks...* 2006, p. 13), the success of the country's software industry has been driven mainly by the activity of expatriates.

However, the lack of investment is not justified by the reluctance of Indians to supply it. In turn, it is implied by the specifics of software services. If destined for export, they are highly profitable and provide good cash flow. Hence, most ventures do not need to be funded with external capital. In turn, the Indian dias-

pora “provides valuable links with foreign markets, helping Indian firms to absorb technical and managerial practices and establish contacts with foreign markets” (*Diaspora Networks...* 2006, p. 61).

Neither has the diaspora played an autonomous role when it comes to the influx of foreign direct investment in Israel. Although the outgoing Israeli diaspora, especially that part of it located in the US, stands out for its famous generosity in terms of financial support and other forms of aid to Israel, it is not among the group of leading overseas investors.

Expatriate Israelis, however, have influenced a major boom in the Israeli tech industry. According to Zuckerman (2001, as cited in *Diaspora Networks...* 2006), the commercialisation of the defense industry stimulated growth in Israeli technology. The competences of the Israeli military in communications network security and management appeared to be integral to the development and support of the Internet. “Many technology pioneers were veterans of the elite intelligence services” (*Diaspora Networks...* 2006, p. 62). In turn, research and development work in this sector has been financed by the U.S. and Israeli government, while external funds have been procured thanks to effective lobbying by American Jews. Furthermore, the Jewish diaspora also helped attract venture capital, with some individuals acting as mentors and advisors to foreign investors.

Nevertheless, proper financing was not the only factor driving Israel’s transition from a purely agricultural to an innovative high-tech economy. Namely, the success was largely attributable to human capital, which consisted not only of national engineers, but also of highly skilled Jews coming from abroad. Around 1 million Jewish immigrants from the former Soviet Union entered Israel in 1989 (de Fontenay & Carmel 2002, p. 9). Many of them had engineering and scientific backgrounds, which helped them to succeed in the ICT industry. At the beginning of the 2000s, Israeli’s high-tech cluster branched out to locations including Boston, Helsinki, London and Swedish Kista in order to harness the strength of cluster effects (de Fontenay & Carmel 2002, p. 2).

5. What about Ukraine?

The diaspora has many faces, with some serving as human capital or direct investors, while others set a positive example for society or act as a diplomat. In any case, diaspora propels the home country’s economic development. It is thus of crucial importance to consider those countries – Ukraine is certainly among them – which are in priority need of such assistance.

The most compelling reason for that is that Ukraine’s economy is still adapting to new realities that have unfolded in the aftermath of Crimea’s annexation,

coupled with the 2014 armed conflict in Donbas, a key industrial area in eastern Ukraine.

After the country's loss of gas fields in the Black Sea shelf, tourism to Crimea and the metallurgical, mining, and chemical industries in Donbas, it has become apparent that Ukraine stands on the verge of great changes. Furthermore, the breakdown of commercial relations with Russia, a major export and import market for Ukraine, resulted in financial instability and the destruction of the traditional model used in the raw materials industry (*Foresight of Ukrainian Economy* 2017).

Under these circumstances, the experts have put forward a strategy that should be considered by decision-makers in the upcoming transition. Those experts maintain that modifying investment policy should be prioritised. The funds, supplied mostly via external loans, should not go towards financing low-tech or raw materials exports. In the light of increasing competition from China and India, such investments are unpromising. The growing supply of low technology products on the world markets leads to both lower prices and manufacturers' profits.

Ukraine would be well advised to establish itself in areas that enable it to leverage its international competitiveness. Gaining an optimal niche in the international division of labour will be possible thanks to the country's geographic situation and bountiful resources, both human and natural, which should trigger the development of its high-tech business (*Foresight of Ukrainian Economy* 2017).

Taking into account the example other countries have set, this study aims at examining the diaspora's role in Ukraine's economic development with a particular focus on the tech sector, the economy's main driving force.

In the context of other relevant work in the field, two studies should be noted. First, *Migration as Enabler of Development in Ukraine* (2016), prepared by the International Organization for Migration (IOM) Mission in Ukraine examined the nexus between development and migration-related financial flows. The other, the *Ukrainian Diaspora Investment Study* (2016) was produced for the United States Agency for International Development, and focused on the Ukrainian diaspora in the United States and Canada. Its authors asserted that "the Ukrainian diaspora in the United States and Canada is a highly organised, multi-generational, proud diaspora with significant human, financial, and social capital" (*Ukrainian Diaspora Investment Study* 2016). Given that diaspora identificational ties with Ukraine have strengthened on the heels of recent events in the country, remittances and travel to and volunteer work in the country have all grown. Nevertheless, impeded by the bad experience of previous diaspora as well as stories of corruption, few engage in business investment. When investments are made, they are targeted mainly at the ICT, agricultural, and educational sectors. Apart from the benefits which have traditionally motivated diaspora to invest – that is, financial, emotional, social status and political ones (Nielsen & Riddle 2009) –

the Ukrainian diaspora has prompted a fifth type of return: an expectation that the investment will bring about institutional change.

Undertaking a comprehensive study of migrant monetary flows to Ukraine, the authors of the *Migration as Enabler of Development in Ukraine* (2016) affirm that, “it is the determination of potential savings capacity, rather than absolute level of income, which commonly determines migration decisions and economic behaviours” (*Migration...* 2016). The savings rate of Ukrainian migration is the highest amongst the South-Eastern and Eastern Europe (SEEE) countries and amounts to 62% of household net income. To put this in figures, in 2014, USD 14,916 was saved out of the USD 24,156 of the average annual income earned by Ukrainian long-term migrant households.

The high propensity to save translates into the ability to remit and invest in the country of origin. Although the share of migrant households remitting to Ukraine is relatively high, the contribution of migration to GDP remains small, with remittances amounting to 2–5% of GDP (*Migration...* 2016). The general impact of migration and remittances to date has been to alleviate poverty and contribute to Ukraine’s macro-economic stability. With most remittances funding consumption needs, the most important purposes of transferring money to Ukraine include supporting spouses, children and parents, as well as saving money.

Like the majority of migrant workers from SEEE countries, Ukrainian migrant workers do not perceive themselves as entrepreneurs. The remittances earmarked for investing in a business totalled 1% of the money Ukrainians transferred in 2014 (*Migration...* 2016).

The empirical data presented above, reflecting a lack of solid business engagement among Ukrainian migrants, justifies the intention to raise awareness among all stakeholders – policy makers, donors, the private sector and civil society – of the fact that labour migrants, diaspora, and transnational communities on the whole can play a crucial role in the developing their home country. In the case of Ukraine, the human, social and financial capital Ukrainians have can be used to develop the country.

Methodology

To examine diasporic activity in Ukraine’s technology sector, an unstructured in-depth interview was conducted with a single key informant².

According to Edwards and Holland (2013), the term “informant” has been widely used in ethnographic methods, where key characters within an investigated group, culture or community provide crucial information with regard to the research setting. The informant in my article was a Canadian of Ukrainian

² The term “informant” is specifically applied instead of alternative interviewee, respondent, research subject or participant.

descent, and a key figure playing a critical role in the development of Ukraine's high-tech sector. Not only is he the president of a globally competitive ICT, micro-electronics and nanotechnology company, but he also manages an incubator that develops high-tech Ukrainian startups.

“Key informants have a formal or informal position that gives them specialist knowledge about the people and processes that are the subject of research” (Edwards & Holland 2013, p. 31). The researcher, for his or her part, is considered an outsider who seeks to obtain relevant knowledge about the community.

Although one source of information may not be considered as credible and sufficient, there is no certain formula for choosing the relevant interview sample. In turn, the sample size is “completely dependent on the nature and design of the study, the aims and research questions and the underlying philosophical position adopted” (Edwards & Holland 2013, p. 7).

In the case of today's investigation, the informant both belongs to the diaspora community and holds an executive position in Ukraine's tech sector. Belonging to the Ukrainian diaspora in Canada, and having the ability to interact with other members of the community on a daily basis enable the informant to provide particular insight. Furthermore, his executive role in Ukraine's tech sector gives him intimate knowledge of the developments taking place in the industry. All of these roles together make him a very legitimate choice for the key informant.

Intended to explore the informant's understanding of the subject and aspects of his experiences related to it, the interview was unstructured. Such an interview enables an informant to talk from his own point of view, referencing ideas and meanings that are familiar. The flexibility of an unstructured interview makes it possible “to develop unexpected themes and adjust the content of interviews and possibly the emphasis of the research as a result of issues that emerge in any interview” (Edwards & Holland 2013, p. 30).

To elicit the informant's own story as it pertains to the research, a biographical approach has been employed. The questions containing the knowable portion of biographical data are intended to induce a non-interrupted narrative in the hope that it brings reveals new facts which are relevant for the investigation. Information obtained through the narrative can help to shed light on matters which the researcher could not otherwise understand or access.

The interview was conducted via email. This form of communication was selected due to geographical separation between the researcher and the informant. Apart from the logistical advantages, which obviously save time and resources, the technique also yields a written document of the diasporan's experience.

The Results of the Analysis

The first clear observation from the interview is that the Ukrainian diaspora in Canada is quite assimilated. When asked whether he considers himself Ukrainian or Canadian, the informant answered that he is Ukrainian-Canadian. He noted that “a great deal of Canadians are from immigrant backgrounds, so being hyphenated Canadian is quite normal”.

However, assimilation with a host country does not always mean perceiving it as a homeland. I asked him if “you consider Canada as a host country, and Ukraine a homeland? Or vice versa?”

Unlike his parents, who migrated to Canada after the Second World War with no money or education, the informant had his personality and status totally shaped in the host country. He earned a university degree in Canada and started his career there. So it should come as no surprise that he considers Canada his home country. It may be concluded that second-generation diasporans are more bound to their adopted country than to their parents’ country of origin.

This attachment, however, does not prevent diaspora from cultivating its original culture. In fact, participation in Ukrainian community organisations and learning the language were among the key factors compelling the informant to set up business in Ukraine. Specifically, when asked “What was the main driving force for you to develop business in Ukraine’s tech sector?”, the informant replied that being raised in the Ukrainian community and learning things about the country, he learned also that “Ukraine’s legacy of R&D and a base for technology for all of the USSR, there were a lot of smart people to work with”. Other objectives influencing the informant’s decision included a desire to take his career to another level and “develop a business from scratch in a whole new developing country”.

The informant’s former employer, Digital Equipment Corporation, the second largest IT company in the world, was able to develop thanks to the COCOM³ rules being terminated. Originally the company intended to open a branch in Moscow. However, the informant encouraged the company to consider Ukraine – a country as big as France – instead.

To assess the role of diaspora in Ukraine’s transformation, I asked the informant, “if the Ukrainian diaspora in Canada strongly supports Ukraine’s economic, social and political transformation; is this support tangible in tech sector?”. The informant replied that Ukraine has always been and continues to be supported by the diaspora in Canada, which is broad and influential. According to the informant, Ukrainian diaspora in Canada has been engaged in a range of development projects over the past 25 years. The programmes have included

³ Regulations which put embargo on export of high-tech to USSR during the Cold War.

internships, military and law enforcement trainings, regional development programs, support for small and medium enterprises and universities.

When it comes to the developments in the tech sector, the informant himself is a bright example. He gave up a stable position in the host country in order to develop the company's activity in Ukraine, which resulted in job creation and the transfer of knowledge. And yet after establishing the business, he stayed in Ukraine in order to keep the sector growing through collaboration with universities and the creation of incubators for technology ventures.

According to the informant, apart from lobbying and financial assistance provided by the diaspora, Ukraine should also use the experience of countries like Canada, the US, Israel, Ireland, and Poland in developing its own tech industry. He adds that "Ukraine can learn from some of the best examples of economies that have recognised that technology will continue moving forward irrespective of what any one country does".

6. Summary and Conclusions

There are many definitions of the term "diaspora". This paper has reviewed the definitions that describe its essential features. To summarise, diaspora is always about a group of people living in a foreign country, not the individual immigrants. This is the main quality distinguishing diaspora from migration. Furthermore, diaspora can exist even if a nation-state no longer does. The experience of Tibetans, Kurds and Palestinians all attest to that. Other features that unify diaspora members include: a common sense of responsibility for, identification with and a desire to eventually return to a homeland.

Because diaspora cares about the well-being of the home country, it contributes in a variety of ways to its socio-economic development, including sending remittances, transferring knowledge and lobbying the home country's interests. India, China and Israel, among others, have benefitted economically from diaspora contributions.

Given the historical evidence for diaspora's prominent role in the development of particular countries, this study sought to examine if that roles also holds true for Ukraine, a country with one of the largest diasporas in the world. Accepting a reorientation to a high-tech business is the only way for Ukraine to guarantee development and progress. To do that, a great deal of the burden will be shouldered by the diaspora's contribution to this sector.

For this project, the best way to start exploring this subject was to directly communicate with the individual having intimate knowledge about the subject. Hence, interviews were conducted to shed light on issues we as researchers could

not otherwise have understood or accessed. The interviews also made it possible to learn the motives of diasporic undertakings, which can be different from the objectives of non-Ukrainian entrepreneurs.

All in all, the analysis of the data collected indicates that there is a sincere need and desire for Ukraine to become successful. Even if not born and raised in Ukraine, diaspora members cultivate the culture and language, which helps them to get to know their country of origin. Consequently, when setting up a business or mentoring a project in Ukraine, they have way more privileges than non-Ukrainian entrepreneurs.

Furthermore, it was confirmed that Ukraine possesses important tools to develop its high-tech sector, including a technology base inherited from the USSR and skilled engineers. Whatever the reason an individual might be entering the Ukrainian market – from career growth to patriotic deed to gaining experience – it will be a win-win situation for both sides.

To sum up, this study has shown that the diaspora's role in the economic development of Ukraine is present in many dimensions, including the tech sector. The expertise and incentive diaspora can bring to its home country benefits both the individual and the country. Nevertheless, Ukraine's diaspora community has failed to harness its full potential in terms of investing social, financial or human capital to their home country. That makes it important to convince both the transnational community, including labour migrants and diaspora, and Ukraine's policy makers and civil society that their role in the country's development matters.

This study constitutes a first step in that direction. However, it comes with limitations. First and foremost, the article evaluates a tiny aspect of possible diaspora contribution to Ukraine's development, but does not measure its factual impact on that development. Second, the state of affairs has been gauged primarily by in-depth interview, and that from the perspective of Ukrainians living in Canada, the largest Ukrainian diaspora host country. Because these limitations result from insufficient data, future studies will seek to bridge the research gap by collecting more raw data. This will be accomplished by creating focus groups and in-depth interviews with Ukrainian's in more than one country beyond their homeland.

Bibliography

- Agunias D. R., Newland K. (2012), *Developing a Road Map for Engaging Diasporas in Development*, IOM, Geneva, https://publications.iom.int/system/files/pdf/diaspora_handbook_en_for_web_28may2013.pdf (accessed: 21.12.2017).
- Anthias F. (2007), *Ethnic Ties: Social Capital and the Question of Mobilisability*, "The Sociological Review", vol. 55, no. 4, <https://doi.org/10.1111/j.1467-954x.2007.00752.x>.

- Bowles S., Gintis H. (2004), *Persistent Parochialism: Trust and Exclusion in Ethnic Networks*, "Journal of Economic Behavior & Organization", vol. 55, no. 1, <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2003.06.005>, <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2003.06.005>.
- Clifford J. (1994), *Further Inflections: Toward Ethnographies of the Future*, "Cultural Anthropology", vol. 1, no. 3, http://wayneandwax.com/pdfs/clifford_diasporas.pdf (accessed: 21.12.2017).
- Constant A. F., Zimmermann K. F. (2016), *Diaspora Economics: New Perspectives*, "International Journal of Manpower", vol. 37, no. 7, <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2016-0151>.
- Damm A. P. (2009), *Ethnic Enclaves and Immigrant Labor Market Outcomes: Quasi-experimental Evidence*, "Journal of Labor Economics", vol. 27, no. 2, <https://doi.org/10.1086/599336>.
- Dhanani Q., Lee M. (2013), *Diaspora Investing – The Business and Investment Interests of the Caribbean Diaspora*, World Bank, Washington, DC, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/17610> (accessed: 21.12.2017).
- Diaspora Networks and the International Migration of Skills: How Countries Can Draw on Their Talent Abroad* (2006), Y. Kuznetsov (ed.), World Bank Institute, World Bank, Washington, DC, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/7008> (accessed: 21.12.2017).
- Dutia S. G. (2012), *Diaspora Networks. A New Impetus to Drive Entrepreneurship*, "Innovations. Technology, Governance, Globalization", vol. 7, no. 1, https://doi.org/10.1162/inov_a_00116.
- Edwards R., Holland J. (2013), *What Is Qualitative Interviewing?* (in:) G. Crow (ed.), "What Is?" *Research Methods Series*, University of Edinburgh, http://eprints.ncrm.ac.uk/3276/1/complete_proofs.pdf (accessed: 21.12.2017).
- Elo M. (2014), *Diaspora Networks in International Business and Transnational Entrepreneurship – A Literature Review*, "Zentra Working Paper Series in Transnational Studies", no. 40.
- Fontenay C. de, Carmel E. (2002), *Israel's Silicon Wadi: The Forces behind Cluster Formation* (in:) T. Bresnahan, A. Gambardella, A. Saxenian (eds), *Silicon Valley and Its Imitators*, <http://www.ebusinessforum.gr/old/content/downloads/Israel.pdf> (accessed: 21.12.2017).
- Foresight of the Ukrainian Economy: Mid-term (2015–2020) and Long-term (2020–2030) Time Horizons* (2017), International Council for Science (ICSU), Committee for the System Analysis of the Presidium of the NAS of Ukraine, National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute", Institute for Applied System Analysis of the NAS of Ukraine and MES of Ukraine, World Data Center for Geoinformatics and Sustainable Development, 2nd ed., NTUU "KPI", Publishing House, Kyiv, <http://wdc.org.ua/en/node/182604> (accessed: 21.12.2017).
- Harima A. (2014), *Network Dynamics of Descending Diaspora Entrepreneurship: Multiple Case Studies with Japanese Entrepreneurs in Emerging Economies*, "Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation", vol. 10, no. 1, <https://doi.org/10.7341/20141043>.
- Harima A., Vemuri S. (2015), *Diaspora Business Model Innovation*, "Journal of Entrepreneurship Management and Innovation", vol. 11, no. 1, <https://doi.org/10.7341/20151113>.
- Homans G. (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt Brace, New York.

- Kloosterman R., Leun J. van der, Rath J. (1999), *Mixed Embeddedness. (In)formal Economic Activities and Immigrant Business in the Netherlands*, "International Journal of Urban and Regional Research", vol. 23, no. 2, <https://doi.org/10.1111/1468-2427.00194>.
- Lazarsfeld P. F., Merton R. K. (1954), *Friendship as a Social Process* (in: M. Berger et al. (eds), *Freedom and Control in Modern Society*, Van Nostrand, Princeton).
- Meyer J. B., Wattiaux J. P. (2006), *Diaspora Knowledge Networks: Vanishing Doubts and Increasing Evidence*, "International Journal on Multicultural Societies", vol. 8, no. 1.
- Migration as an Enabler of Development in Ukraine. A Study on the Nexus between Development and Migration – Related Flows to Ukraine* (2016), International Organization for Migration, Kyiv, http://www.iom.org.ua/sites/default/files/iom_migration_as_an_enabler_of_development_in_ukraine.pdf (accessed: 18.10.2018).
- Nielsen T. M., Riddle L. (2009), *Investing in Peace: The Motivational Dynamics of Diaspora Investment in Post-conflict Economies*, "The Journal of Business Ethics", vol. 89, no. 4, <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0399-z>.
- Nikolova M., Roman M., Zimmermann K. F. (2016), *Left behind but Doing Good? Civic Engagement in Two Post-socialist Countries*, "Journal of Comparative Economics", <https://doi.org/10.1016/j.jce.2016.04.006>.
- Safran W. (1991), *Diasporas in Modern Societies: Myths of Homeland and Return*, "Diaspora: A Journal of Transnational Studies", vol. 1, no. 1, <https://doi.org/10.1353/dsp.1991.0004>.
- Thibaut J., Kelly H. (1959), *The Social Psychology of Groups*, Wiley, New York.
- Tölölyan K. (1991), *The Nation State and Its Others: In Lieu of a Preface*, "Diaspora: A Journal of Transnational Studies", vol. 1, no. 1, <https://doi.org/10.1353/dsp.1991.0008>.
- Ukrainian Diaspora Investment Study* (2016), The United States Agency for International Development (USAID), Washington, DC, https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00M5ZW.pdf (accessed: 18.10.2017).

Rola diaspor w transformacji gospodarki Ukrainy z surowcowej w przemysłową

(Streszczenie)

Celem artykułu jest określenie roli diaspor w rozwoju przemysłu technologicznego na Ukrainie. Dokonany przegląd literatury pozwolił na lepsze zrozumienie terminu „diaspora” oraz wskazanie różnic pomiędzy tym pojęciem a pojęciem migracji. Podano przykłady państw, w których rozwoju gospodarczym diaspora odegrała kluczową rolę, co potwierdziło zasadność analizy tego zjawiska na Ukrainie.

W celu opisanego działań diaspor w sektorze technologicznym na Ukrainie oraz określenia ich motywów przeprowadzone zostały badania empiryczne w formie pogłębionego wywiadu z kluczowym informatorem. Wyniki badań wskazują na to, że wkład diaspor jest obecny w wielu dziedzinach rozwoju gospodarczego Ukrainy, w tym w sektorze technologicznym. Motyw podejmowania przedsięwzięć, który odróżnia diasporę od przedsiębiorców spoza Ukrainy, to poczucie odpowiedzialności za dobrobyt swojego kraju pochodzenia.

Słowa kluczowe: diaspora, migracja, Ukraina, technologia, rozwój gospodarczy.

Maria Kosek-Wojnar

Katarzyna Maj-Waśniowska

Funkcjonowanie wybranych form organizacyjno-prawnych sektora finansów publicznych w warunkach quasi-rynkowych – próba oceny

Streszczenie

W artykule podjęto problematykę form organizacyjno-prawnych w sektorze finansów publicznych. Mając na uwadze zróżnicowane zasady ich tworzenia oraz finansowania zadań publicznych, za cel pracy przyjęto analizę zasad funkcjonowania form organizacyjno-prawnych działających w warunkach quasi-rynkowych. W artykule zaprezentowano rozważania o charakterze teoretycznym dotyczące kryteriów wyboru formy organizacyjno-prawnej finansowania zadań publicznych oraz podstaw prawnych funkcjonowania agencji wykonawczych i instytucji gospodarki budżetowej. W części empirycznej pracy analizie poddano wyniki finansowe omawianych form w latach 2011–2016 w kontekście regulacji prawnych. W opracowaniu zastosowano metodę porównawczej analizy opisowej. Przeprowadzone badania umożliwiły ocenę efektywności działania wybranych form organizacyjno-prawnych w świetle osiągniętych wyników finansowych, a także wskazanie rozbieżności pomiędzy regulacjami ustawowymi i ich funkcjonowaniem w praktyce.

Maria Kosek-Wojnar, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Finansów i Prawa, Katedra Finansów, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: wojnarm@uek.krakow.pl

Katarzyna Maj-Waśniowska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Finansów i Prawa, Katedra Finansów Samorządowych, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: katarzyna.maj@uek.krakow.pl

Słowa kluczowe: sektor finansów publicznych, agencje wykonawcze, instytucje gospodarki budżetowej, finansowanie zadań publicznych.

Klasyfikacja JEL: H61, H11, H44.

1. Wprowadzenie

Obecnie, poszukując sposobów zapewnienia efektywności działania jednostek sektora finansów publicznych (SFP), odnosi się je do doskonalenia procesu zarządzania podmiotami, które poprzez swoje działania zaspokajają potrzeby społeczne i realizują zadania publiczne. Sposób zorganizowania SFP przesądza o regułach gospodarowania środkami publicznymi i ich adekwatności do aktualnych uwarunkowań rozwijającej się gospodarki rynkowej (Sawicka 2010a, s. 35). Dobór odpowiedniej formy organizacyjno-prawnej wymaga uwzględnienia nie tylko charakteru zadania publicznego, które ma być wykonane w tej formie, lecz także złożoności zasad gospodarowania środkami publicznymi, jak również dynamicznie zmieniających się stosunków społecznych i ekonomicznych (Rutkowska-Tomaszewska 2012, s. 101). Wyrazem tych zmian jest tworzenie przez ustawodawcę form organizacyjno-prawnych, które pozwalają łączyć środki publiczne, w tym pochodzące ze źródeł zagranicznych, ze środkami pozyskanymi z innych źródeł. Podmioty te obok działalności o charakterze nieprodukcyjnym prowadzą działalność gospodarczą, a dla zapewnienia większej elastyczności i swobody podejmowania decyzji gospodarczych mają możliwość wydatkowania uzyskanych przychodów w celu pokrywania kosztów i rozliczania się z budżetem metodą budżetowania netto. Skutkiem takich rozwiązań jest funkcjonowanie podmiotów SFP w warunkach quasi-rynkowych. Mając na uwadze złożoność problematyki doboru form organizacyjno-prawnych do realizowanych zadań oraz charakter niniejszego opracowania, rozważania dotyczące zasad funkcjonowania podmiotów SFP w warunkach quasi-rynkowych w Polsce ograniczono do form służących realizacji zadań o charakterze ogólnopaństwowym.

Podstawowym celem artykułu jest ocena funkcjonowania form organizacyjno-prawnych SFP realizujących zadania publiczne w warunkach quasi-rynkowych w kontekście regulacji prawnych determinujących zasady ich działania. Aby zrealizować tak zdefiniowany cel główny opracowania, sformułowano również cele pomocnicze. Należą do nich: 1) określenie kryteriów wyboru formy organizacyjno-prawnej finansowania zadań publicznych, 2) charakterystyka podstaw prawnych działania agencji wykonawczych i instytucji gospodarki budżetowej (IGB), 3) analiza i ocena wyników finansowych form organizacyjno-prawnych realizujących zadania publiczne w warunkach quasi-rynkowych.

2. Kryteria wyboru formy organizacyjno-prawnej finansowania zadań publicznych

Poszukując form i metod wydatkowania środków publicznych przez podmioty realizujące zadania publiczne, organy władzy powinny przede wszystkim rozstrzygnąć kilka fundamentalnych kwestii, w szczególności:

- czy i w jakim zakresie powinna być stosowana odpłatność za zadania publiczne,
- czy podmiot, który będzie realizował zadania publiczne, powinien być zaliczony do SFP, czy powinien działać poza sektorem,
- czy podmiot, który będzie realizował zadania publiczne, ma działać zgodnie z mechanizmem rynkowym, mechanizmem quasi-rynkowym, czy też decyzje w sprawie wydatkowania przez niego środków będą podejmowane w trybie administracyjnym,
- jaki będzie stopień samodzielności: prawnej, organizacyjnej i finansowej podmiotu realizującego zadania publiczne.

Dokonując wyboru formy organizacyjno-prawnej podmiotu, który będzie realizował zadania publiczne, organy władzy posługują się wieloma kryteriami, spośród których najważniejsze są czynniki: polityczne, ekonomiczne i finansowe. Dobór formy powinien być uwarunkowany także charakterem tych zadań. Nieodpowiednie dobranie do realizowanych zadań publicznych form organizacyjno-prawnych może prowadzić do dysfunkcjonalności, co oznacza, że będą one niedostosowane do potrzeb i celów, które mają realizować (Szewczuk i Ziolo 2008, s. 181). W konsekwencji nie tylko nie sprzyja to efektywności wydatkowania środków publicznych, ale wręcz może się przyczynić do ich marnotrawienia. Problem polega jednak na tym, że efektywność wydatkowania środków publicznych trudno jest zdefiniować, a mierniki jej oceny są zależne od rodzaju wykonywanych zadań (Kosek-Wojnar 2015, s. 153). Pojawia się bowiem pytanie, czy można ją utożsamiać z efektywnością zaspokajania potrzeb publicznych. Odpowiedź na to pytanie ma fundamentalne znaczenie nie tylko dla zdefiniowania efektywności finansowania zadań publicznych, ale także jej skwantyfikowania, czyli wyznaczenia mierników, np. poprzez ustalenie koszyka świadczeń gwarantowanych, zakresu świadczeń standardowych i niestandardowych itd. Pozwoli to na określenie ilości usług świadczonych na rzecz społeczeństwa. Problem polega jednak na tym, że obok oceny ilościowej niezbędna jest w tym przypadku ocena jakościowa. W tym kontekście ważnym wyzwaniem jest stworzenie mechanizmu sprzyjającego racjonalnemu gospodarowaniu środkami publicznymi, łączącego efektywność realizacji zadań publicznych i ich jakość, które to są warunkiem sprawnego funkcjonowania SFP (Araszkiewicz 2015, s. 257). Instrumentem, który może być pomocny w osiągnięciu wymienionych celów, jest instytucja normatywna kontroli zarządczej wprowadzona

przepisami ustawy o finansach publicznych – dalej: u.f.p. (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r...). W świetle art. 68 ust. 2 istota tego rozwiązania sprowadza się do podejmowania ogółu działań dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, oszczędny i terminowy (Sołtyk 2013, s. 41).

Ponadto dokonując wyboru formy podmiotu realizującego zadania publiczne, obok rodzaju (charakteru) zadań należy również uwzględnić złożoność zasad gospodarki środkami publicznymi (Sawicka 2010b, s. 33).

Zadania finansowane ze środków publicznych mogą być realizowane przez podmioty, które zostały zaliczone do SFP lub funkcjonują poza tym sektorem. Podmioty, które – z różnych przyczyn – nie należą do SFP, takie jak spółki prawa handlowego, spółki cywilne, fundacje, stowarzyszenia, jednostki organizacyjne stowarzyszeń, mają możliwość prowadzenia działalności zgodnie z mechanizmem rynkowym. Podmioty działające w ramach SFP muszą prowadzić gospodarkę finansową w określony ustawowo sposób. Generalnie podmioty te wydatkują środki publiczne w trybie administracyjnym. Zdarza się jednak, że dla niektórych z nich stwarzane są warunki quasi-rynkowe. Oznacza to m.in., że podmiotom SFP umożliwia się prowadzenie działalności według tych samych lub podobnych zasad, na jakich funkcjonują podmioty prowadzące działalność gospodarczą na wolnym rynku. W konsekwencji różnicuje się warunki, w jakich finansowane są zadania publiczne, a co się z tym wiąże – także procedurę wydatkowania środków publicznych. Tym samym mogą się pojawić takie problemy, jak:

- zróżnicowanie poziomu wykonywania zadań publicznych, w tym zarówno ich ilości, jak i jakości,
- brak przejrzystości w zarządzaniu środkami publicznymi,
- potrzeba koordynacji i kontroli wydatkowania środków,
- odpowiedzialność za realizację zadań publicznych,
- konieczność zastosowania transferów (głównie wewnętrznych).

Przyczyny różnicowania warunków działania podmiotów SFP są złożone. Jedną z nich – jak się wydaje: o znaczeniu podstawowym – jest próba poszukiwania form i metod efektywnego wydatkowania środków publicznych.

Aby umożliwić podmiotom SFP działanie w warunkach quasi-rynkowych, należy zapewnić im swobodę w zakresie prowadzonej przez nie działalności. Oznacza to, że podmioty, o których mowa, powinny posiadać określony, wyznaczony granicami prawa stopień samodzielności prawnej, organizacyjnej i finansowej.

Fundamentalną kwestią jest przyznanie im osobowości prawnej, która skutkuje tym, że mogą posiadać zdolność prawną oraz zdolność do czynności prawnych. Podmiotowość prawna jest cechą normatywną, a więc nadaną przez ustawodawcę. Za osobę prawną należy uznać jednostkę organizacyjną, która została przez normę prawną wyposażona w zdolność prawną¹ i która może być zatem

¹ Zdolność prawna to kwalifikacja, którą norma prawna łączy z tą jednostką.

podmiotem stosunków cywilnoprawnych. Zdolność do czynności prawnych jest ograniczona przez ustawę lub statut wyznaczające zakres działania osoby prawnej. Do typowych cech osoby prawnej zalicza się (http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/krak/ASSETS_zmiany_strukturalne_2007_uwagi_metodyczne_2.pdf, data dostępu: 17.03.2018):

- strukturę organizacyjną wyposażoną w organy działające za osobę prawną,
- posiadanie odrębnego majątku,
- zdolność do bycia podmiotem praw i obowiązków (w tym prawa do podejmowania działań we własnym imieniu i na własny rachunek),
- zdolność procesową,
- odpowiedzialność własnym majątkiem za zobowiązania.

Tak rozumianej samodzielności nie posiadają zaliczane do SFP jednostki budżetowe, samorządowe zakłady budżetowe oraz publiczne fundusze celowe. Osobowość prawną zapewniono natomiast takim podmiotom SFP, jak agencje wykonawcze, samorządowe lub działające na szczeblu centralnym osoby prawne oraz – z chwilą wpisania do KRS – instytucje gospodarki budżetowej. Fakt, że podmioty te są osobami prawnymi, nie przesądza jednak o tym, w jakiej formie organizacyjnej będą finansowały zadania publiczne oraz jaki będzie zakres ich samodzielności finansowej.

Samodzielność finansowa podmiotu SFP może być utożsamiana ze swobodą w zakresie procedury gromadzenia i wydatkowania środków publicznych oraz samodzielnego prowadzenia rachunku ekonomicznego. Zakres tak rozumianej samodzielności może być jednak różny, ponieważ jego atrybuty stanowią:

- określone ustawowo własne źródła zasilania finansowego,
- uprawnienia do pokrywania kosztów działalności z osiągniętych przychodów, co oznacza system rozliczeń z budżetem metodą netto,
- posiadanie majątku, który może stanowić źródło dochodów,
- możliwość korzystania z nadwyżek ze swej działalności,
- możliwość zadłużania się w formie kredytów i pożyczek, ale także wpływów z emisji papierów wartościowych.

Samodzielność w sferze organizacyjnej polega natomiast na tym, że dany podmiot może we własnym zakresie kształtować wewnętrzną strukturę organizacyjną dostosowaną do jego potrzeb.

Wyposażanie podmiotów wykonujących zadania w sferze publicznej w samodzielność prawną, organizacyjną oraz finansową ma służyć realizacji podstawowego celu, jakim jest zapewnienie efektywnego wydatkowania środków publicznych. W konsekwencji podmioty te powinny być stymulowane w kierunku osiągania nadwyżek finansowych (zysku). Należy jednak mieć na uwadze, że podstawowym celem ich działalności jest realizacja zadań publicznych, a nie osiąganie zysku. Występuje w tym przypadku wyraźna sprzeczność, która widoczna

jest przy porównaniu przepisów u.f.p. oraz licznych ustaw szczegółowych z funkcjonowaniem w praktyce form organizacyjno-prawnych realizujących zadania publiczne w warunkach quasi-rynkowych, tj. instytucji gospodarki budżetowej, a także niektórych agencji wykonawczych.

3. Charakterystyka form organizacyjno-prawnych działających w warunkach quasi-rynkowych

Zmiany w sektorze finansów publicznych wprowadzone wraz z wejściem w życie 1 stycznia 2010 r. ustawy o finansach publicznych wynikały m.in. z występujących w ostatnim okresie kryzysów gospodarczych, a także ze zmieniającej się koncepcji roli państwa w gospodarce rynkowej i potrzeby dostosowania przepisów prawa do rozwiązań ponadnarodowych, występujących głównie w Unii Europejskiej. Celem wprowadzonych rozwiązań było m.in. zwiększenie efektywności realizacji zadań publicznych, czemu służyć miały zmiany w zakresie i zasadach funkcjonowania form organizacyjno-prawnych w SFP, w tym możliwość tworzenia nowych form, takich jak agencje wykonawcze i instytucje gospodarki budżetowej.

Wprowadzenie do polskiego systemu prawnego agencji wykonawczych jest wzorowane na rozwiązaniach przyjętych w rozporządzeniu Rady (WE) ustanawiającym statut agencji wykonawczych, którym zostaną powierzone niektóre zadania w zakresie zarządzania programami wspólnotowymi (Rozporządzenie Rady (WE) nr 58/2003...). Kluczowym aspektem tych regulacji jest jednolitość agencji wykonawczych pod względem instytucjonalnym, struktury, zadań, funkcjonowania i systemu budżetowego. Szczególnie istotne są przyjęte regulacje prawne, które mają za zadanie przyczynić się do zwiększenia kontroli i nadzoru nad gospodarką finansową agencji wykonawczych i jej przejrzystością. Wyrazem realizacji tych postulatów było przyjęcie w u.f.p. zmian polegających na tym, że w odniesieniu do agencji wykonawczych określono w sposób jednolity pewne ogólne zasady gospodarki finansowej dotychczasowych tzw. agencji państwowych lub państwowych agencji rządowych, które to zasady były określane w przepisach ustaw stanowiących podstawę utworzenia tych agencji (Stańczyk 2015, s. 212).

Agencje wykonawcze są państwowymi osobami prawnymi wyodrębnionymi nie tylko w SFP, ale także w ramach innych działów prawa finansowego oraz prawa cywilnego². Odrębność agencji wykonawczych ma także wymiar finansowy, co przejawia się w planowaniu finansowym, prowadzeniu własnego rachunku banko-

² W obrocie cywilnoprawnym agencje wykonawcze są podmiotami odrębnymi od Skarbu Państwa, co oznacza, że mogą otrzymywać pożyczki z budżetu państwa i zawierać we własnym imieniu i na własny rachunek umowy potrzebne do wykonywania określonych w statucie zadań państwa.

wego oraz dokonywaniu zewnętrznych rozliczeń pieniężnych z budżetem państwa (Gorgol 2017, s. 54). Podstawą gospodarki finansowej agencji wykonawczej jest roczny plan finansowy, który jest ujmowany w załącznikach do ustawy budżetowej. Jest to przejaw formalnej odrębności tych planów i budżetu państwa³. Należy jednak podkreślić, że samodzielność finansowa agencji jest ograniczona poprzez pozbawienie organu zarządzającego prawa do samodzielnego opracowywania planu finansowego, którego projekt jest ustalany w porozumieniu z ministrem sprawującym nadzór nad agencją i zatwierdzany przez niego. Ponadto zmiany planu nie mogą spowodować negatywnych skutków finansowych w postaci zmniejszenia planowanego wyniku finansowego lub zwiększenia zobowiązań i wprowadzenie tych zmian możliwe jest po zaopiniowaniu ich przez sejmową komisję budżetową oraz uzyskaniu zgody ministra sprawującego nadzór nad agencją.

Przychody agencji wykonawczych z prowadzonej działalności nie są odprowadzone do budżetu, lecz służą pokryciu jej kosztów. Agencje wykonawcze działają na zasadzie samofinansowania i zgodnie z ustawową regułą nieplanowania deficytu finansowego zaplanowane wydatki nie mogą być wyższe od zaplanowanych dochodów. Mimo takiego rozwiązania ustawa nie wymusza zrównoważenia planu finansowego, ponieważ dopuszczalne jest w wyjątkowych sytuacjach za zgodą ministra sprawującego nadzór nad agencją – wydaną w porozumieniu z ministrem finansów – zaplanowanie nadwyżki wydatków nad dochodami.

Biorąc pod uwagę funkcjonowanie w praktyce agencji wykonawczych, za szczególnie istotne należy uznać regulacje ustawowe dające możliwości ich dotowania. Finansowa odrębność i samodzielność agencji wykonawczych istotnie zawęża możliwość wspierania ich środkami budżetowymi (Gorgol 2017, s. 56). Zgodnie z u.f.p. każda agencja wykonawcza, bez względu na przedmiot działalności może otrzymywać dotacje celowe na dofinansowanie lub pełne finansowanie kosztów inwestycji oraz wykonywanych zadań państwowych⁴.

Ostatnim istotnym elementem związanym z gospodarką finansową agencji wykonawczych jest metoda rozliczenia z budżetem. Agencje te są adresatem budżetowania netto, co oznacza, że mają obowiązek wpłaty do budżetu państwa nadwyżki środków obrotowych pozostałych na koniec roku po zapłaceniu zobowiązań. Wyjątkowo z obowiązku tego agencja wykonawcza może zostać zwolniona w szczególnie uzasadnionych sytuacjach zagrożenia sprawnego i ciągłego wykonywania zadań. Konieczne jest wówczas podjęcie stosownej uchwały przez Radę Ministrów.

³ Agencje wykonawcze są także zobowiązane do sporządzania w układzie zadaniowym planów finansowych obejmujących 3 lata.

⁴ Ponadto ustawa o utworzeniu danej agencji może dawać możliwość udzielania innych dotacji w zależności od cech działalności statutowej.

W kontekście powyższych rozważań należy ocenić pozytywnie realizację zadań publicznych przez agencje wykonawcze. W latach 2011–2016 łączny wynik finansowy brutto agencji był dodatni, co oznacza, że zgodnie z u.f.p. przychody służyły pokrywaniu kosztów działalności i agencje uzyskiwały nadwyżkę na koniec roku (tabela 1). Najwyższy wynik finansowy brutto odnotowały one w 2014 r. Przychody agencji utrzymywały się na stabilnym poziomie z wyjątkiem 2011 i 2016 r. W pierwszym przypadku niski poziom przychodów wynikał z istnienia wówczas jedynie 4 agencji wykonawczych, a w 2016 r. obniżenie przychodów wynikało głównie z mniejszej sprzedaży mienia Zasobu Własności Rolnej Skarbu Państwa (Zasobu WRSP) w związku z wejściem w życie ustawy o wstrzymaniu sprzedaży nieruchomości Zasobu Własności Rolnej Skarbu Państwa oraz o zmianie niektórych ustaw (Ustawa z dnia 14 kwietnia 2016 r...). W badanym okresie jedynie w poszczególnych latach pojedyncze agencje wykonawcze odnotowały ujemny wynik finansowy. Przykładowo sytuacja taka miała miejsce w przypadku Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa w latach 2012–2015 (Maj-Waśniowska 2017, s. 180).

Tabela 1. Wykonanie planów finansowych agencji wykonawczych w latach 2011–2016 (w tys. zł)

Wyszczególnienie	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Przychody, w tym:	2 323 837	11 880 433	11 633 117	11 996 977	12 095 525	8 392 081
dotacja	2 323 582	6 564 818	5 765 931	5 890 400	6 953 846	5 491 895
Koszty	2 187 851	10 320 703	9 783 389	8 146 987	11 057 587	7 690 509
Wynik finansowy brutto	135 986	1 559 730	1 616 233	3 849 990	1 037 938	701 572

Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Sprawozdanie z wykonania budżetu państwa... 2012–2017*).

Niepokoić może fakt rosnącego udziału dotacji w przychodach agencji wykonawczych. W latach 2013–2014 udział dotacji z budżetu państwa w przychodach tych agencji wynosił ok. 49,0%, a w 2015 r. relacja ta uległa zwiększeniu o 8,5 p.p. i wynosiła 57,5%. W 2016 r. nastąpił dalszy wzrost do poziomu 65,4%. Nie wynikało to jednak ze wzrostu finansowania zadań agencji środkami dotacji z budżetu państwa, lecz głównie ze wspomnianego spadku przychodów Zasobu WRSP. Spośród 10 agencji wykonawczych funkcjonujących w 2016 r. tylko Agencja Nieruchomości Rolnych (ANR) nie była dotowana z budżetu państwa. Największe środki pieniężne, podobnie jak w latach poprzednich, zostały skierowane do agencji realizujących zadania badawczo-rozwojowe (Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Narodowe Centrum Nauki) oraz ustawowe zadania w rolnictwie (Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Agencja Rynku Rolnego). W wymie-

nionych 4 agencjach dotacje z budżetu państwa stanowiły 97,4% przychodów (Maj-Waśniowska 2017, s. 175–176).

Tabela 2. Wynik finansowy brutto agencji wykonawczych w latach 2011–2016 (w tys. zł)

Wyszczególnienie	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agencje nadzorowane przez ministra rozwoju						
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości	–	1013	785	387	114	375
Agencje nadzorowane przez ministra nauki i szkolnictwa wyższego						
Narodowe Centrum Badań i Rozwoju	0	–	25	14	35	–32
Narodowe Centrum Nauki	0	16	–5	6	74	13
Agencje nadzorowane przez ministra obrony narodowej						
Agencja Mienia Wojskowego	–	78 236	88 865	89 500	102 426	135 628 ^a
Wojskowa Agencja Mieszkaniowa ^b	–	296 065	215 923	234 805	230 713	–
Agencje nadzorowane przez ministra rolnictwa i rozwoju wsi						
Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa	–	–37 030	–65 038	–15 872	–37 049	33 934
Agencja Rynku Rolnego	–	1504	1838	895	–2135	–387
Agencja Nieruchomości Rolnych	–	–6 671	24 208	25 451	27 906	22 524
Zasób Własności Rolnej Skarbu Państwa ^c	–	1 174 520	1 396 561	3 485 494	323 119	447 744
Centralny Ośrodek Badania Odmian Roślin Uprawnych	6281	4259	1825	5804	2724	–2743
Agencje nadzorowane przez ministra energii						
Agencja Rezerw Materiałowych	129 705	47 818	–48 754	23 506	390 095	64 824
Agencje nadzorowane przez Prezesa Rady Ministrów						
Polska Agencja Kosmiczna	–	–	–	–	–84	–308
Razem	135 986	1 559 730	1 616 233	3 849 990	1 037 938	701 572

^a stan na 30.09.2015 r.; ^b z dniem 1 października 2015 r. Wojskową Agencję Mieszkaniową połączono z Agencją Mienia Wojskowego; ^c Zasób Własności Rolnej Skarbu Państwa nie jest agencją wykonawczą. Tworzy go nabyty i powierzony ANR majątek Skarbu Państwa. ANR prowadzi gospodarkę finansową obu tych jednostek na podstawie dwóch odrębnie sporządzonych planów finansowych ujętych w ustawie budżetowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Sprawozdanie z wykonania budżetu państwa...* 2012–2017).

Drugą z form organizacyjno-prawnych realizujących zadania wyłącznie o charakterze ogólnopaństwowym są instytucje gospodarki budżetowej (IGB), które wykazują różnice w stosunku do agencji wykonawczych. Różnice te dotyczą zarówno zasad funkcjonowania, jak i osiąganych przychodów. Genezy powstania instytucji gospodarki budżetowej należy upatrywać w likwidacji państwowych zakładów budżetowych i gospodarstw pomocniczych. Instytucje gospodarki budżetowej są rozwiązaniem hybrydowym – łączą cechy zakładów budżetowych i agencji wykonawczych. W zakresie cech organizacyjnych upodabniają się do agencji, a pod względem finansowym do zakładów budżetowych (Gorgol 2017, s. 57). Instytucje gospodarki budżetowej, tak jak agencje wykonawcze, działają na zasadzie samofinansowania. Odpłatnie realizują zadania, a osiągnięte przychody służą finansowaniu ich działalności. W świetle wyroku Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego jeśli instytucja gospodarki budżetowej wykonuje zadania, które realizować może również inny podmiot w ramach prowadzenia działalności gospodarczej, to jest ona uznawana za podmiot prowadzący taką działalność. Przyjęcie odmiennego założenia prowadziłoby do zakłócenia konkurencji, co byłoby działaniem niedopuszczalnym (Wyrok WSA w Krakowie z dnia 15 listopada 2011 r...).

IGB są osobami prawnymi mającymi własny majątek, w ramach którego ponoszą odpowiedzialność za zobowiązania, co również upodabnia je do agencji wykonawczych. Także planowanie finansowe instytucji jest zbliżone do planowania finansowego agencji. Podstawą działalności IGB jest roczny plan finansowy ujmowany w odrębnych załącznikach do ustawy budżetowej, co jest formalnym przejawem jego odrębności od budżetu. Treść rocznych planów finansowych instytucji gospodarki budżetowej i agencji wykonawczych jest w znacznym stopniu podobna (por. art. 123 ust.1 i ust. 3 u.f.p.). Zmiany w planie finansowym IGB w trakcie roku mogą być dokonywane, tak jak w przypadku agencji, po uzyskaniu zgody organu założycielskiego i pod warunkiem, że nie spowodują pogorszenia wyniku finansowego oraz zwiększenia kwoty dotacji z budżetu państwa. Zarówno agencje wykonawcze, jak i IGB mają ten sam obowiązek informacyjny względem ministra finansów w zakresie zmiany planu. Instytucje gospodarki budżetowej prowadzą samodzielną działalność finansową, ale mogą uzyskiwać dotacje z budżetu państwa. Skala takiego wsparcia nie jest ograniczona kosztami działalności. Ustawa o finansach publicznych wymaga jedynie, aby środki budżetowe były wykorzystane na realizację zadań publicznych. Jednocześnie inaczej niż w przypadku agencji wykonawczych ustawa nie stwarza możliwości przekazywania instytucjom gospodarki budżetowej dotacji celowej na sfinansowanie lub dofinansowanie jej zadań własnych (por. art. 127 ust. 1 u.f.p.).

Główną cechą odróżniającą te podmioty jest powiązanie osobowości prawnej instytucji gospodarki budżetowej z jej konstytutywnym wpisem do Krajowego Rejestru Sądowego, podczas gdy osobowość agencji wykonawczej wynika bezpo-

średnio z przepisu ustawowego. Kolejną różnicą pomiędzy agencją wykonawczą a instytucją gospodarki budżetowej jest sposób ich tworzenia. Organem założycielskim instytucji gospodarki budżetowej są w zasadzie poszczególni ministrowie lub Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Utworzenie nowej jednostki odbywa się za zgodą Rady Ministrów wydaną na wniosek tego organu. Odrębny tryb ma zastosowanie do IGB tworzonych przez organy lub kierowników jednostek posiadających tzw. autonomię budżetową związaną z przywilejem samodzielnego opracowywania planów dochodów i wydatków, które Minister Finansów włącza do projektu ustawy budżetowej. Takie organy założycielskie informują jedynie Prezesa Rady Ministrów o utworzeniu nowej instytucji. Ostatnia z różnic dotyczy kwestii wykorzystania zysku. Każda instytucja gospodarki budżetowej tworzy fundusz zapasowy z zysku netto, który jest przeznaczany na sfinansowanie jej inwestycji lub pokrycie straty netto (zob. art. 28 ust. 8 u.f.p.). Instytucje te nie mają ustawowego obowiązku wpłat zysku do budżetu.

Analiza wykonania planów finansowych za lata 2011–2016 pozwala stwierdzić, że instytucje gospodarki budżetowej dysponowały znacznie mniejszymi niż agencje przychodami. Mimo że w analizowanym okresie nastąpił ich wzrost o ponad 20% (tabela 2), to przychody te w 2016 r. stanowiły niespełna 10% środków pozostających w dyspozycji agencji wykonawczych. Ponadto instytucje gospodarki budżetowej w znacznie mniejszym stopniu korzystały z dotacji z budżetu państwa. Dotyczy to zarówno liczby instytucji uzyskującej przychody w tej formie, jak i wielkości przekazywanych z budżetu państwa środków. O ile w przypadku agencji wykonawczych aż 9 z 10 istniejących otrzymywało dotacje, których udział w strukturze przychodów stanowił średnio ponad 50%, o tyle jedynie 2 spośród 15 funkcjonujących instytucji gospodarki budżetowej korzystały ze środków przekazywanych z budżetu państwa. Warto również zaznaczyć, że dotacje te stanowiły ok. 13–15% przychodów wszystkich instytucji gospodarki budżetowej (tabela 2). Jedynie w pierwszych latach ich funkcjonowania (2011–2012) w przywieziennych zakładach pracy ponad 50% stanowiły przychody uzyskane od jednostek SFP, w tym od jednostek pełniących funkcję ich organów założycielskich. W przypadku 4 z nich sprzedaż na rzecz organu założycielskiego stanowiła od 84% do 99,9% sprzedaży ogółem (*Funkcjonowanie instytucji...* 2014, s. 8).

Zdecydowanie mniej pozytywnie należy ocenić funkcjonowanie instytucji gospodarki budżetowej w kontekście przestrzegania art. 24 ust. 3 u.f.p., który stanowi, że instytucje te mogą ponosić koszty tylko w ramach uzyskanych przychodów, z uwzględnieniem możliwości wykorzystania pozostających w ich dyspozycji środków pieniężnych z poprzednich okresów. Funkcjonowanie tych podmiotów wskazuje jednak na ich niską efektywność w świetle osiągniętych wyników finansowych. W latach 2011–2016 IGB odnotowały ujemny wynik finansowy (z wyjątkiem 2011 i 2012 r.). Występował on m.in. w jednej z największych

instytucji gospodarki budżetowej, tj. w Centralnym Ośrodku Sportu – COS (mimo znacznego wsparcia finansowego środkami budżetowymi). Sytuacja taka miała miejsce w całym analizowanym okresie. Wynikało to przede wszystkim z wyboru niewłaściwej dla realizacji zadań statutowych COS formy organizacyjno-prawnej. Poza niską efektywnością gospodarki finansowej w COS wystąpiły przypadki nieefektywnego gospodarowania powierzonym majątkiem oraz nieprowadzenie analiz służących dostosowaniu oferty do zmieniających się wymagań rynku (*Analiza wykonania...* 2014, s. 178).

Tabela 3. Wykonanie planów finansowych instytucji gospodarki budżetowej w latach 2011–2016 (w tys. zł)

Wyszczególnienie	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Przychody, w tym:	667 382	888 932	811 012	894 313	864 212	808 710
dotacja	23 787	147 519	144 678	137 045	129 719	112 863
Koszty	650 366	791 707	819 694	907 031	870 315	814 786
Wynik finansowy brutto	17 016	97 226	-8682	-12 718	-6102	-6076

Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Sprawozdanie z wykonania budżetu państwa...* 2012–2017).

Ujemne wyniki finansowe Centralnego Ośrodka Sportu i Centrum Usług Wspólnych były głównym powodem łącznego ujemnego wyniku wszystkich instytucji gospodarki budżetowej, który po raz pierwszy wystąpił w 2013 r. Należy również zauważyć, że był to rok, w którym aż 8 IGB poniosło stratę. Najwyższą stratę instytucje odnotowały jednak w 2014 r. W latach 2015–2016 łączny wynik finansowy (brutto) instytucji gospodarki budżetowej pozostał ujemny, ale był niższy o ponad połowę w stosunku do 2014 r. (strata wystąpiła odpowiednio w 2 i 3 instytucjach).

W analizowanym okresie ujemny wynik finansowy występował również w innych instytucjach gospodarki budżetowej. W pierwszych latach ich funkcjonowania wynikał on głównie z dokonywania przekształceń tych instytucji, które wcześniej działały najczęściej w formie gospodarstw pomocniczych, i nie powodował łącznej straty wszystkich instytucji, tak jak to miało miejsce od 2013 r. W latach 2011–2012 większość instytucji gospodarki budżetowej – przywiezionych zakładów pracy nie była zdolna do samofinansowania. Ich efektywność mierzona wielkością sprzedaży i wynikiem finansowym brutto w istotny sposób pogorszyła się w stosunku do efektywności przekształconych gospodarstw pomocniczych. Należy podkreślić, że w latach 2011–2012 5 z 6 instytucji tego rodzaju poniosło straty. Łączne straty wyniosły 22 193,2 tys. zł, podczas gdy w latach 2008–2010 te same instytucje, działające jeszcze jako gospodarstwa pomocnicze,

Tabela 4. Wynik finansowy brutto instytucji gospodarki budżetowej w latach 2011–2016 (w tys. zł)

Wyszczególnienie	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Centrum Obsługi Kancelarii Prezydenta RP	1746	1889	1707	2120	2071	1936
Zachodnia Instytucja Gospodarki Budżetowej „Piast”	-2822	-1702	-964	937	14	763
Podlaska Instytucja Gospodarki Budżetowej „Bielik”	37	-51	99	-	-	-
Bałtycka Instytucja Gospodarki Budżetowej „Baltica”	626	-1391	132	1701	2561	810
Pomorska Instytucja Gospodarki Budżetowej „Pomerania”	-1859	8	-162	3701	4976	6096
Mazowiecka Instytucja Gospodarki Budżetowej „Mazovia”	-2079	-356	581	1187	1338	1079
Podkarpacka Instytucja Gospodarki Budżetowej „Carpatia”	-4065	-285	4	68	-2180	408
Centralny Ośrodek Sportu	-14 671	-11 798	-15 447	-12 697	-7904	-8086
Centrum Usług Wspólnych	38 655	109 770	-25 715	-21 658	-15 478	-9156
Centrum Usług Logistycznych	-40	-10 517	-1785	2335	2062	2355
Profilaktyczny Dom Zdrowia w Juracie	41	33	-66	148	209	171
Wydawnictwo Edukacyjne Parpamedia	17	1	-659	-	-	-
Zakład Inwestycji Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego	36	1 384	-584	938	563	1156
Centralny Ośrodek Informatyki	1215	8808	32 020	5885	3544	2607
Centralny Ośrodek Dokumentacji Geodezyjnej i Kartograficznej	178	295	148	112	144	37
Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS	1	11	12	27	12	-559
Centrum Zakupów dla Sądownictwa	-	1127	1997	2478	1966	337
Razem	17 016	97 226	-8682	-12 718	-6102	-6076

Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Sprawozdanie z wykonania budżetu państwa... 2012–2017*).

łącznie osiągnęły zysk w wysokości 50 629,8 tys. zł (*Funkcjonowanie instytucji... 2014*, s. 9). Pięć obecnie funkcjonujących instytucji – przywieziennych zakładów pracy, dla których organem założycielskim jest minister sprawiedliwości, realizuje jednorodne zadania publiczne polegające na prowadzeniu oddziaływań penitencjarnych oraz resocjalizacyjnych. Poprawa wyników tych instytucji nastąpiła dopiero w 2013 r., kiedy to po raz pierwszy osiągnęły one dodatni wynik finan-

sowy brutto i były zdolne do samofinansowania swojej działalności (przy braku wsparcia w tym okresie dotacjami z budżetu państwa).

Instytucją ponoszącą straty w początkowym okresie swojego funkcjonowania (2011–2013) było także Centrum Usług Logistycznych. Wynikało to przede wszystkim z niewystarczającego nadzoru Komendanta Głównego Policji nad działalnością tego centrum.

Zmiany warunków prawno-ekonomicznych w stosunku do obowiązujących w przypadku gospodarstw pomocniczych należy więc uznać za jedną z istotniejszych przyczyn niskiej efektywności finansowej IGB w początkowym okresie ich funkcjonowania. Zmiany te polegały m.in. na ograniczeniu możliwości wykonywania świadczeń na rzecz jednostek organizacyjnych Skarbu Państwa bez stosowania przepisów ustawy Prawo zamówień publicznych oraz wyeliminowaniu zwolnień podmiotowych z VAT (*Analiza wykonania...* 2014, s. 177–178). Pogorszenie efektywności działania instytucji gospodarki budżetowej wynikało także z nieprawidłowości w zarządzaniu (dokonywaniu niecelowych wydatków, zaciąganiu kredytów z przekroczeniem upoważnienia, podejmowaniu istotnych decyzji gospodarczych bez uprzedniego przeprowadzenia analiz ekonomicznych). W największym stopniu nieprawidłowości takie wystąpiły w podlaskiej IGB „Bielik”, co skutkowało jej likwidacją.

Wydaje się zatem, że przekształcenie gospodarstw pomocniczych w instytucje gospodarki budżetowej nie spowodowało wzmocnienia tych instytucji (*Analiza wykonania...* 2014, s. 178). Występujące niekorzystne tendencje ponoszenia strat przez niektóre instytucje mogą doprowadzić do utraty ich płynności finansowej, a w konsekwencji do niewyścalthności, co negatywnie wpłynie na stan finansów publicznych.

4. Podsumowanie

Jednostki SFP mogą funkcjonować wyłącznie w formach określonych w ustawie o finansach publicznych, a ich utworzenie musi mieć swoją podstawę prawną bądź w cytowanej ustawie, bądź w ustawach odrębnych. Katalog tych form obejmuje podmioty zróżnicowane pod względem formy prawnej i organizacyjnej, o różnym zakresie samodzielności finansowej i sposobach rozliczania się z budżetem, wyposażone w podmiotowość prawną lub nieposiadające tego przymiotu, wreszcie o różnych funkcjach, dla których realizacji zostały utworzone.

W świetle przeprowadzonej analizy widoczna jest wyraźna sprzeczność pomiędzy regulacjami prawnymi determinującymi zasady działania instytucji gospodarki budżetowej a ich funkcjonowaniem w praktyce. O ile w przypadku agencji wykonawczych co do zasady spełniany jest postulat pokrywania kosztów

działalności z przychodów i osiągnięta jest nadwyżka finansowa, o tyle w przypadku instytucji gospodarki budżetowej realizację ustawowych zapisów należy ocenić zdecydowanie mniej pozytywnie. Instytucje te nie tylko w wielu przypadkach odnotowały ujemne wyniki finansowe, ale także wątpliwości budzi sposób gospodarowania powierzonym im majątkiem. Realizują one zadania, które uprzednio znajdowały się w gestii zlikwidowanych gospodarstw pomocniczych i państwowych zakładów budżetowych. Wykonywanie zadań publicznych przez te podmioty do 2010 r. było oceniane pozytywnie. Sytuacja uległa zmianie wraz z utworzeniem instytucji gospodarki budżetowej i przejęciem przez nie tych zadań, co spowodowało, że w wielu przypadkach ta forma organizacyjno-prawna jest nieadekwatna do realizowanych zadań. Warto również nadmienić, że w kontekście zakładanych celów, których realizacji służyć miała ustawa o finansach publicznych, instytucje gospodarki budżetowej nie przyczyniły się do wzrostu efektywności wykonywania zadań. Należy więc ograniczyć zakres tworzenia i wykorzystywania tej formy organizacyjno-prawnej jedynie dla realizacji zadań, których dominującym źródłem finansowania są przychody ze sprzedaży na rzecz jednostek spoza SFP i możliwe będzie jednocześnie spełnienie wymogu samofinansowania się działalności. W przeciwnym razie następuje jedynie transfer środków w ramach sektora finansów publicznych.

Literatura

- Analiza wykonania budżetu państwa i założeń polityki pieniężnej w 2013 r.* (2014), Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa.
- Araszkiewicz M. (2015), *Koncepcja badania efektywności działania sądów powszechnych oparta o analizę czasochłonności zadań* (w:) *Zarządzanie finansami publicznymi a efektywność*, red. T. Lubińska, M. Będzieszak, N. Marska-Dzioba, Difin, Warszawa.
- Funkcjonowanie instytucji gospodarki budżetowej* (2014), Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa.
- Gorgol A. (2017), *Formy funkcjonowania jednostek sektora finansów publicznych* (w:) *Zarys finansów publicznych i prawa finansowego*, red. W. Wójtowicz, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kosek-Wojnar M. (2015), *Efektywność i budżet zadaniowy – aspekty instytucjonalne i metodyczne* (w:) *Zarządzanie finansami publicznymi a efektywność*, red. T. Lubińska, M. Będzieszak, N. Marska-Dzioba, Difin, Warszawa.
- Maj-Waśniowska K. (2017), *Agencje wykonawcze, instytucje gospodarki budżetowej i państwowe osoby prawne* (w:) *Funkcjonowanie sektora finansów publicznych w Polsce*, red. M. Kosek-Wojnar, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Rozporządzenie Rady (WE) nr 58/2003 z dnia 19 grudnia 2002 r. ustanawiające statut agencji wykonawczych, którym zostaną powierzone niektóre zadania w zakresie zarządzania programami wspólnotowymi, Dz. Urz. UE. L 11 z 16.1.2003.

- Rutkowska-Tomaszewska E. (2012), *Jednostki sektora finansów publicznych (w:) Prawne aspekty prywatyzacji*, red. J. Blicharz, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław.
- Sawicka K. (2010a), *Formy prawno-organizacyjne jednostek sektora finansów publicznych (w:) System Prawa Finansowego*, red. E. Ruśkowski, t. II, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Sawicka K. (2010b), *Jednostki sektora finansów publicznych (w:) M. Karlikowska, W. Miemieć, Z. Ofiarski, K. Sawicka, Ustawa o finansach publicznych. Komentarz*, Presscom, Wrocław.
- Sołtyk P. (2013), *Kontrola zarządcza i audyt w jednostkach samorządowych. Projektowanie oraz metody oceny systemu zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Sprawozdanie z wykonania budżetu państwa za lata 2011–2016. Omówienie (2012–2017)*, Rada Ministrów, Warszawa.
- Staćzyk K. (2015), *Agencje wykonawcze w resorcie Obrony Narodowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, nr 106.
- Szewczuk A., Zioło M. (2008), *Zarys ekonomiki sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2017, poz. 2077, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 14 kwietnia 2016 r. o wstrzymaniu sprzedaży nieruchomości Zasobu Własności Rolnej Skarbu Państwa oraz o zmianie niektórych ustaw, Dz.U. 2016, poz. 585, z późn. zm.
- Wyrok WSA w Krakowie z dnia 15 listopada 2011 r., I SA/Kr 1377/11, LEX nr 1150183.

An Evaluation of Organisational and Legal Forms in the Public Finance Sector in Quasi-market Conditions

(Abstract)

The article looks at organisational and legal forms in the public finance sector. Bearing in mind the diverse rules of their creation and financing of public tasks, the main goal of the work was to analyse the principles of functioning of forms of financing public tasks operating under quasi-market conditions. The structure of the study reflects its specific objectives. It includes theoretical considerations regarding the criteria for choosing the organisational and legal form of financing public tasks and the legal basis for the functioning of executive agencies and budgetary authorities. In the empirical part of the work, the financial results of the forms discussed were analysed for the years 2011–2016 against the background of legal regulations. For methodology, the study uses comparative descriptive analysis. The research led to conclusions and observations that provide the basis for assessing the effectiveness of the forms of financing in the light of the financial results achieved, as well as for identifying discrepancies between statutory regulations and how they function.

Keywords: public finance sector, executive agency, economy budgetary authorities, financing of public tasks.

| *Inga Mizdrak*

Between Monologue and Dialogue in Social Life – the Philosophies of Martin Buber and Józef Tischner

Abstract

Monologue and dialogue are contextual categories. They can be analysed from many different viewpoints, revealing their multiple meanings and their axiological-anthropological-social character. Both communication structures can refer to important social and individual problems.

The article examines the meaning and importance of monologue and dialogue in social life. Martin Buber and Józef Tischner explain the real meaning of true (honest) dialogue, by pitting it against the monological way of living. They see dialogue as residing on the plane of life itself (Buber) and affecting the space “between” I and You (Buber, Tischner). Monologue seems to be not only the opposite of dialogue but also to be an incomplete structure that requires complementation. Buber and Tischner present dialogue as an essential human experience. The individual is described as an entity “invited to a conversation” (turned to the other and towards the other). Through this, they crystallise the essence of dialogue, in which freedom and responsibility play the key roles. Facing each other, the subjects must free themselves from prejudice and remove the armor of pretense. The answer to a question coming from another human being creates a dialogical bond of participation in values. Dialogue transcends the monological “being for oneself” of the subject, towards “being for others”. As a result, social reality gains a new meaning, becoming the space for reciprocity, solidarity and social life.

| Inga Mizdrak, Cracow University of Economics, Faculty of Public Economy and Administration,
Department of Philosophy, Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: mizdraki@uek.krakow.pl

Keywords: monologue, dialogue, freedom, responsibility.

JEL Classification: Z10.

1. Introduction

Monologue and dialogue are communication structures, though they bind an individual with the world and with other individuals in a different manner. Both monologue and dialogue indicate the distinctive way in which one expresses thoughts, and serve different roles in the social context. Their function gains significance in various sets of events, by influencing them and increasing their dynamics. It is through these structures that an individual can develop oneself and the surrounding environment. Thinking alone can be stimulated by monologue and dialogue. It is the dialogue, though, that provides the basis for resolving conflicts, alleviating disputes, and coordinating actions.

The activation of an individual through both monologue and dialogue happens on different levels and may lead to a variety of conclusions, but it always has a creative impact on self-development, on the deeper understanding of events, and on a thorough perception of reality. Depending on the context, one can defend both dialogue and monologue as legitimate ways to broaden one's perception or establish optimal solutions. On the other hand, they can as well both be used to destabilise, manipulate, abuse or persuade in a destructive way. One can also experience a monologue with the characteristics of a dialogue, a dialogue with the qualities of a monologue, a monologue embedded in a dialogue (pseudo-dialogue), or a dialogue included in a monologue (e.g. a dialogue of an individual with oneself). Therefore, a simplification of both categories would lead to a multitude of misunderstandings. Being in a monologue structure does not necessarily have to be a negative process. In the same fashion, carrying out a dialogue does not have to lead to a deeper understanding of others. This poses a question of the function of monologue and dialogue in the socio-economic system, as well as their contribution to the changes and transformations of the system itself.

Experts in the philosophy of dialogue, one of the significant notions in modern reflection on the individual, society and state, as well as various participants in social, economic and political life agree that dialogue is the foundation of numerous positive values, such as justice and the common good¹. Despite that

¹ A number of strands in the philosophy of dialogue analyse the I–You relationship. There is a tendency to accentuate the constitutive nature of dialogue for the existence of every human being (Martin Buber, Franz Rosenzweig, Ferdinand Ebner). The relationship with another person's You is rooted in dialogical freedom, responsibility and reciprocity. The second direction points at the ethical and epiphanic nature of relationships between I and the face of the Other (Emmanuel

fact, the multi-layered, multi-level and multi-form nature of dialogue creates an impression of a complex structure, which requires further definition and precise understanding.

At present, dialogue is a very “successful” term, used both in everyday language and in philosophical, ethics, sociological, psychological and economic literature. It is put forward as the basic tool for interpersonal communication in business, politics, science, culture and society. Overusing dialogue for marketing or populist reasons, however, can impact the society in a negative way, or even create bunkum, which brings no value to the community. Paradoxically, dialogue used as a keyword may diminish its significance and turn any communication into a swarm of individuals engaged in their own monologues, playing an imaginary game. Indeed, in a pseudo-dialogue, the idea of truth becomes an empty reference. Dialogue is often used as a catch phrase in marketing, political debates, business negotiations and public debates, used to gain profit.

Can it also be used as a keyword for building common good, a civil society and for fulfilling various social and economic goals? That is an open question. I believe that the philosophical aspect of dialogue as a term is definitely worth revisiting, to show a broader picture of entering the space for important and serious debates on the contemporary world and socio-economic phenomena. The question of whether the transition from monologue to dialogue is necessary when societies develop should be posed. What is beneath the claims advocating the rule of dialogue in socio-economic life and how to understand the rule itself?

With the entire tradition of dialogue-advocating thinking in mind, it is worth mentioning that a philosophical debate on the significance, role and fundamental core of dialogue and dialogicality is ongoing. It is important not only for theoretical thinking, but also for the socio-economic practice, in which the main characters interact, depend, cooperate with each other and solve a multitude of problems. Dialogue not only defines and becomes the foundation of this coexistence, but also becomes an indispensable rule of the mutual agreement of parties, in which prejudices and stereotypes can be purified. As highlighted by Charles Taylor, dialogicality is a common feature of human existence, a foundation for the culture of authenticity. The individual can recognise and understand himself/herself better by extending dialogical interaction with others. The road to awareness of one’s own identity leads through the act of reaching out to others, which proves the inadequacy of the monological ideal. Among many conditions for authenticity,

Levinas) and reveals the asymmetry of the relationship. The Other’s You assumes responsibility for the Other. The third direction introduces the optics of the dramatic encounter between I and You (Józef Tischner), in which one can observe a constant exchange of questions and answers in the agathological and axiological sense. All the directions describe dialogue as a foundation for implementing values such as love, goodness, freedom and responsibility.

Taylor describes self-definition in dialogue as a constitutive factor for the proper understanding of authenticity (Taylor 1992, p. 33–35, 66).

2. On Monologue and Dialogue with Reference to Responsibility

Defined as ways of communicating, both monologue and dialogue face ethical, axiological, anthropological and social problems. Therefore, ranking one above the other definitively is difficult. Many philosophers favour dialogue as a form that liberates the subject from the shackles of its monological self-attachment, self-awareness and “being for oneself” in favour of a relationship, which becomes a source of exchange, answers and reaching out to others. To justify this form of dialogue, thinkers search for a certain vision of a human being to assume. The Buber’s idea of I–You and I–It (Buber 1958, p. 4–12), Tischner’s philosophy of drama (Tischner 2006) and Levinas’ ethics of responsibility (Levinas 1985, p. 94–97) all define dialogue differently. The common element in these visions oscillates around the idea of freedom and responsibility, in which one exposes oneself as committed not only to one’s existence, but also to the existence of the Other. The subject does not exist for one’s own sake, but through and for the other. Commitment constantly changes I and You. Dialogue implies freedom, because I and You choose and confirm each other when they enter a conversation. In monologue, the participant’s relational ability diminishes. A person “treats everything, including oneself, as a subject to one’s actions. People in a monologue do not talk with themselves. They do not listen to anyone, themselves included. They do not see anything or anyone, except themselves. They do not answer anyone’s questions or requests. They live irresponsibly. To them, everything in the world is pure matter, which can be shaped in any way they like” (Grygiel 2012, p. 30).

If one is to be responsible in the philosophical, ethical, and socio-economic sense, the responsiveness implied by being responsible calls for dialogue and dialogicality. Dialogue elevates the participants to a realm which facilitates a different kind of interaction and functions in the orbit of a new, different paradigm. In dialogue, although we all “exist” in a particular way, everyone else “exists” as a separate entity. We also “exist” as people who are beginning to bond with each other. The objective and subjective paradigms are becoming insufficient, as it turns out that in dialogue, we are experiencing a shift to a paradigm based on responsibility, in which the person asking the question and the one replying exists in relation to values, in a symbiotic movement of freedom. It also turns out that another person may reveal new meanings, new dimensions for existence and understanding, and new ways of perceiving the world, by asking and answering questions. Jacek Filek describes this phenomenon as a new, not fully understood

thought paradigm of “contemporary” times (Filek 2003, p. 6). As we know, the phrase “you are” plays a key role in the “You” paradigm and serves as an invitation to “we are”. This is where the dialogical concept of community begins.

Dialogue is inherently inscribed in human existence. Being in a dialogue with another human being, nature, God or even with oneself proves this. A human being turns out to be “invited to a conversation” in one’s existence, and is therefore also asked to provide answers. Dialogue reveals the nature of man. It is dialogue, not monologue, in which a person is born and reborn. In other words, in dialogue, a person „appears as someone who is still to be born, who has a Future. Dialogue is the human nature of a human being” (Grygiel 2012, p. 38). On the other hand, monologue is the thinking that guides lonely people attached to their own opinions or scientific proof.

In the context of the dialogue advocates’ thinking, an invitation to a conversation becomes a correlate of encountering a particular type of I and You. The dispute between the philosophers of dialogue is fueled by the lack of common understanding of the essence of the invitation and the answer. Some emphasise the symmetry of responsibility (Ferdinand Ebner, Martin Buber) while others highlight its asymmetry (Franz Rosenzweig, Emmanuel Levinas, Józef Tischner). Nevertheless, the philosophers of dialogue “connect the responsibility of the participant, with the readiness to defend all that is beyond one’s perception” (Rotengruber 2011, p. 76). The other introduces a perspective of deep understanding of the truth about ourselves, how we perceive our own identity and what lies on the basic axis of one’s life with others. One can remain passive when invited to a conversation, but is it the right thing to do? An invitation from “You” wakes “I” from a state of unconsciousness, absence, numbness, indifference and loneliness. The event of a question is the prelude to the Tischnerian concept of coming out of “one’s own hideout” (Tischner 2006, p. 74), the Buberian “being towards others” (Buber 1958, p. 28) or the Levinasian ethical imperative emerging from the face of another human being (Levinas 1979, p. 187–197).

To be invited to a conversation means to be awake. The Other sheds a new, different light on the world. Tischner defines the event as “an intrusive invitation to reciprocity” (Tischner 2017, p. 54). The invitation to a conversation resides in a dimension of speech, which forces us to transcend ourselves, and give ourselves to another human being. It is an invitation to reciprocity, not a necessity. In the invitation, freedom remains and “egoism is faced with its own limitations”.

3. Superiority of the Dialogical and Monological Perspectives in the Works of Martin Buber and Józef Tischner

Martin Buber contributed significantly to the clarification of dialogue as a term, with his “I and You”, where he describes real dialogue, technical dialogue and monologue imitating dialogue (false dialogue). In contrast to the latter two, real dialogue is carried out in the plane of life itself. Life encompasses both dialogue and monologue, but also transcends them. To live in a dialogical way does not imply living inside a dialogue or a monologue. Buber claims that there are dialogues, which have the form of a dialogue but lack the essence; and conversely, there are aspects of dialogical life which do not have the surface form of a dialogue, but contain its essence (comp. M. Buber 2002, p. 22). Only in real dialogue, which means living in a dialogical way with others, is a “witness (...) born on behalf of the continuance of the organic substance of the human spirit” (Buber 2002, p. 22). To live in a dialogical way, is to accept another person as a human being and reply to his invitations and questions. To live in a monological way, though, is not to live alone but rather in an anti-social manner, confining relationships in one’s own psychological space and in the feelings happening inside it. As Buber highlighted, “being, lived in monologue, will not, even in the tenderest intimacy, grope out over the outlines of the self” (Buber 2002, p. 24) (which does not imply the egoism of an individual). To enter the space of dialogical life, one must be in possession of oneself, hold one’s own ground. But the transformation of the relationship between individuals into living in a relationship between two people happens in a real dialogue, in which “I” and “You” exist in a dynamic and active motion towards one another (Zank & Braiterman 2014). The world in their eyes ceases to be “an insignificant multiplicity of points” (Buber 2002, p. 26). At the same time, Buber strays away from the implied sentimentalism and abstract nature of such a motion. He highlights that the motion is the main dialogical movement, in which “I” and “You” are headed towards one another. In a monological movement, they do not just turn away but they move away from each other. Buber defines that motion “when a man withdraws from accepting with his essential being another person in his particularity” (Buber 2002, p. 27). This leads to pseudo-dialogue, or even the interplay between, as he calls them, “all the manifold monologists with their mirrors, in the apartment of the most intimate dialogue!” (Buber 2002, p. 35).

One of the key terms revealing the unique and resonating aspects of dialogue is the Buberian “between”, which can assume an infinite number of meanings and transform a relation in constant motion. The “between” can house both good and evil. Participants in a dialogue can actually shape reality and themselves. „Between” is the axis of events, on which anything can happen and which allows

us to discover that we are not alone, we are not monologues, though we often engage in monologue with ourselves or with others.

“Between” is not neutral or passive in its structure. It blends with values and the freedom movement of “I” and “You”. Movement, on the other hand, implies that an event takes place in a certain time, in which “I” and “You” are in a decisive relationship of preference, which favours one value over another. Tischner connects this experience with the agathological and axiological roots of hierarchical moral space. Subjects to a relationship are related to values, which touch upon tangible things and enter the space of here and now. These values need to be “read”, recognised, assimilated and decided upon. The demanding nature of the values defines the kind of invitation they send. They are all-encompassing. Running away from them would mean running away from oneself, for being “at home” with oneself. Tischner identifies the values as the anchor point of a human being in the world. An inhabitant of the world also needs to live inside the values, feel at home with them.

While an invitation may be sent from the values, one does not have to accept it. On the contrary, it leaves the subject with a choice. A value, which has been chosen and brought to life, leaves a deep mark on the individual, one which cannot be erased by making a different choice. The key to Tischner’s axiology is the process of meeting, in which “I” and “You” exist as “axiological I”, facing each other. This is the moment, when the drama of meeting begins, the relationship between the face of “I” and the face of the other. Truth, lie, revealing, concealing, freedom or imprisonment all constitute the relationship. Therefore “the dialogical view of the world (in which we live together with other people) reveals the lie behind monologue, rather than indicating the fact that it is insufficient” (Rotengruber 2011, p. 83). There is a discrepancy between the „monological” and „dialogical” way of living, and walking the territory occupied by monologue would question the truth of being among others.

Assuming that the manner of monologue is characterised by the monadic nature of an individual (his or her individual nature, unique characteristics), it turns out that the event of a question breaks it, but does not invalidate it. According to Tischner, after meeting another human being, “I” and “You” have changed, although they remain the same. One leaves a mark on the other. It is the moment in which the shackles of monologue are broken in a radical way. A question demands an answer, although it does not have to generate reciprocity. The sheer occurrence of a question places the human being not beside, above or under, but rather in front of the answer, which puts “I” and “You” in an ethical context. What role does the question play for Tischner? It is a kind of an answer. A question is asked not for one’s surprise, or amazement, but to indicate one’s own mishaps, problems and issues. If there were no problems, nobody would ask questions. An answer must be given, regardless of who is asking. If we forget about others and stick to our

monological world of goals, we forfeit our ethical commitments towards others, who are among us, next to us, or even inside us (Levinas 1979, 1985).

Dialogue opens up the space for a completely different kind of social living, which is an expression of the people's drive towards one another. Dialogue empowers us to live for others, reach out to others. It raises questions, which in turn may lead to a broader moral, strategic, and intellectual perspective. It broadens one's horizons in search of a solution. Thanks to dialogue, reality is no longer bound to well-established ideas. A dialogue may reveal flaws and errors but may also point out similarities and common principles (e.g. moral). Furthermore, dialogue may free the participant from cognitive errors, stereotypes and mental anchors. It also determines the nature of new things. In dialogue "the new" is born, transformed and ready to be executed. Dialogue implies a broader spectrum of questions asked, which in turn stimulates answers, creating responsibility in its real shape. Moving around the dialogue paradigm, participants share the space for exchange: both on the axiological-ethical-psychological and social-spiritual-transactional levels. Thanks to dialogue, one can identify the values, attitudes and hierarchies related to the participants. Finally, with interests and goals in mind, a dialogue carried out in a discourse can lead to a number of interesting and important conclusions and actions.

Can a dialogue lead to the inner transformation of its participants? Is that always the basic goal of a dialogue? Dialogue always creates an inner motion in the participant and evokes different feelings, desires and thoughts. There is always some kind of change (positive or negative). Nevertheless, a change on a deeper level occurs when we participate in a dialogue and realise that the other person causes a change in us. We change thanks to that person, or the interaction leads to a higher sense of connection, which changes us. Dialogue offers a unique opportunity for change on many levels. Otherwise, this change would remain a "static" possibility. Thanks to dialogue, this possibility becomes a real one, which is carried out and handled by the participants. This has a major impact on shaping reality (e.g. social, economic, financial, political) but the impact is even greater with regard to the reality of the "I" which takes shape in a dialogue.

It seems that „the micro-relationship of a dialogue is constantly submerged in social macro-dependencies" (Rotengruber 2011, p. 87), which reveals a number of axiological and ethical problems. No dialogue exists without consequences. Resulting from the change, both "I" and "You" change themselves and shape reality. One cannot detach dialogue from freedom, which is a constant movement towards certain values, a process of adopting these values, and bringing them to life or destroying them. The dialectic of values in freedom and the dialectic of values in dialogue, both result in real consequences for the internal and external reality, which they influence with their unshackled free will.

The words participants use in a dialogue are important. Words possess power and resonate. The words people use, the way they use them and how consciously these words come out of one's mouth, is not without significance. Why is the weight of each word in a dialogue so significant? The word penetrates and blends with the world. It also shapes relationships, which have consequences in the world around. Words are not only about exchanging information, but also about communication, reaching a point of understanding and agreement. They are used to shape one's moral values. Words "bring people together and bind the new world" (Tischner 2011, p. 247). They are used to create "the new". How a word is spoken influences the relationship between the participants in a dialogue, thus shaping reality, which the participants influence.

Here it is worth mentioning Józef Tischner, who put forward a few basic ideas on understanding dialogue in his work *The Ethics of Solidarity*. These ideas were further developed in *The Philosophy of Drama*, which became the foundation for Tischner's philosophy of dialogue.

Tischner highlighted that in every community, the transition from monologue to dialogue is a remarkable event, which transforms the community from inside, towards completely different values. These values are the foundation of social bonds, allowing for different and common ideas to flow in an atmosphere of respect and understanding. According to Tischner a society cannot develop as well based on monologue, as it would have in dialogue. It is only by complementing the relationship with this second dimension that one brings about new values which bring people together. Tischner points out that "a successful dialogue revolutionises the lives of people and society. It is like bringing light to the darkness of the basement" (Tischner 1992, p. 19).

To begin a dialogue, one must "come out of hiding". But to do so, one must also be willing to come out of it and risk entering the space of dialogue with the Other, who is also leaving his or her hideout. The act of coming out of hiding can only be based on authenticity and truth about ourselves. The drama of participating in values unfolds on the border, where two hideouts intersect. Tischner treats this moment in a Platonic way, as a decisive point for any relationship. One must "exit" oneself, abandon the intellectual comfort, the conformity, the submission, the easy way out, which means fighting egoism, fears and prejudice. In order to successfully enter a dialogue, one must step out of monologue, which can prove difficult but groundbreaking for the participant. Tischner identifies the risk of leaving the comfort zone and entering a dialogue, but when searching for the truth "one must reach out and find a common place for conversation" (Tischner 1992, p. 19).

Bringing the light to the darkness of the basement can occur not only because of the subject's inner freedom but also thanks to the other person, addressed by the subject. A relationship of freedom and responsibility is established and

becomes the stage for the drama “between” I and You, in which the truth may triumph. The mind and the inner world of „I” and „You” is illuminated not only by truth but by the dialogue itself, which reveals the truth (comp. Tischner 1992, p. 19). Dialogue „impacts” the truth about „I” and You. It allows the truth to fully resonate. Dialogue is also determined by the participants moving towards each other, that is their open attitude to who they are in relation to others. Tischner highlights that “as long as I am looking at myself only with my own eyes, I only know part of the truth. As long as you are looking at yourself with your own eyes, you only know part of the truth. Conversely, when I look at you and consider only the things I see and when you look at me and do the same, we both fall victim to a partial illusion. Truth is the effect of shared experiences concerning you and me. Common beliefs are the fruit of the transformation of different beliefs. That is why honest dialogue is considered not only as a way people behave, but also as a means to achieving social truth” (Tischner 1992, p. 20).

In Tischner’s analysis, the idea of an honest dialogue which fulfills certain criteria leads to the social context. The first criterion of dialogue is “the ability to assume the point of view of another person”. An honest dialogue should “name things using appropriate words”. Only then does it become the way to truth and agreement. Dialogue and words should be “a bridge to things”. Dialogue is about assuming partnership, when “I” and “You” can voice our own opinions (in speaking) and voice ourselves (in their existence). To accept another person’s views is to take a step towards understanding and entering that person’s cognitive state and therefore, taking a step towards coming out of our “hideout”, in which and from which it is hard to find the truth. Dialogue seen as a space for exchange may lead to the participants discovering that they want to find the truth and accepting that their own understanding of reality is incomplete, limited, or even false. Leaving the safe hideout of “I” could happen only after the subject realises that one “loses” a part of oneself without another person, one is incomplete without getting to know the other. Truth is key to an authentic relationship. One can listen to the other in such a way as to create an illusion of dialogue. The illusion is in fact a monologue, which invalidates the whole relationship because it does not allow one to answer “for” another person. Living alone, while surrounded by other people, is irresponsible, as it leaves the ones we are responsible for without an answer, or with a partial answer, which means they are on their own. This is why a human being is “free to an extent, to which his or her «You» is free. To be free is to resolve oneself on the Opposite, only against «You», only by accepting the invitation to answer, to be responsible” (Filek 2014, p. 224).

4. Conclusion

It seems that dialogue is the root of something more appropriate for a relationship. It is connected to movement, the flow of information, and the relationship between certain bonds. In monologue, the relationship melts away or is illusive in nature. Monological thinking implies a single point of view. In dialogue, the standpoint of each participant is taken into consideration. In monologue, the subject claims that he or she sees everything and the other person has to follow. A particular point of view is used to present the truth, as it is understood by the subject, and it is assumed that the other person is unable to grasp it. Dialogue is about abandoning one's monological eyes and ears, and listening to the other person. In dialogue, social dialogue included, "there are no privileged viewpoints on social life" (Tischner 1992, p. 132). No point of view and no social experience can be rejected, which does not mean it has to be binding for everyone. "Resulting from this is a dialogue in which the truth of particular members of society is expressed. It is not just a mere ornament but the essence of social life. The ultimate truth about social life does not fall from the sky like rain, but grows up from the bottom of individual experience, from the awareness and understanding of other people" (Tischner 1992, p. 133).

The conversion of monologue into dialogue should be at the core of all social and economic relationships. In a dialogical society, a lie cannot be used as *modus operandi* or as a political rule. Such a society is based upon a mutual agreement not to lie to one another. Tischner states that the lack of such an agreement not only destroys the hope for dialogue, but also ruins the chance for true freedom. A person living in a lie becomes a victim to it. Entangled in a lie, one can only pretend to be in a dialogue, while in fact one is playing a game with oneself. Tischner highlights that "Dialogue needs to be preceded by a moral decision not to lie to the other" (Tischner 2013, p. 284). Truth reveals all that is authentic. The increase in authenticity paves way to a society of dialogue, solidarity and agreement. The transformation to this kind of society happens on the I-You-He-We axis, while "the transformation towards a radical change happens on the I-You-He-not-We axis" (Tischner 2017, p. 17), representing a particular kind of monologue.

What does dialogue bring to social life? Why is the ethos of dialogue seen as an opportunity for societies to develop? Among many arguments promulgating the need to introduce dialogue into the social-economic world, those which integrate and crystallise certain solutions are definitely worth mentioning.

First, dialogue is relational in nature, reaching beyond monologue, indicating a broader perspective, complementing and being used as a counterweight. Dialogue is a defining feature for societies and networks of economic relationships, which could not function without it. Furthermore, dialogue carries words, signs and

meanings of a given reality, therefore it can generate a constant movement of ideas on both sides, provoke the search for truth and initiate change. In dialogue, the participants stand in front of each other, always different, with different horizons, knowledge and understandings. This allows them to communicate, come closer, unite or reach a common goal. Dialogue can be both an opportunity and a challenge for all parties involved, as well as a chance to solve a number of problems. It can be a space for “cleansing” our illusions, lies, prejudices, attitudes, habits and mindsets. True dialogue builds reciprocity, trust and bonds. It validates our beliefs, and can reinforce or break them. Sometimes a dialogue becomes an opportunity to establish one’s state of mind, verify one’s perception of reality and the way in which a person communicates with others. It becomes a necessity and one of the key factors in confronting reality and realising many things.

If one accepts certain generalisations and fundamental conclusions coming from the philosophy of dialogue, one can indicate that dialogue, defined as a “modus of speech”, as a relationship of freedom and responsibility, as reciprocity and participation, as the readiness to react to events, constitutes social life in many contexts. Dialogue can initiate a number of changes and transformations, leaving room for debate and finding common solutions. The “You” perspective in dialogue may ultimately lead not only to exiting one’s “I”, but it can also bring the subject closer to “We”, which may promote the building of community and achievement of common good.

In order to be transferred to the social ground and to avoid utopian communication, dialogue leads to anthropological-ethical, meta-ethical, economic, psychological and political arguments (Rotengruber 2011, p. 98).

In an anthropological-ethical argument, the participants in a dialogue are present in a given context and environment. They can mutually integrate their own monological action. They have a real chance to shape themselves from the inside but also to shape the community. Caring about another human being and the responsibility for the other both require us to enter a dialogical perspective, which can become the axis for creating common good. To reject the invitation to dialogue means to degrade oneself and to forfeit the possibility of achieving common goals.

In the meta-ethical argument, the paradox of abandoning dialogue becomes prominent. If one strays away from social life, a reluctance to enter a dialogue with others is confirmed. On a social level, it is impossible for subjects to avoid relationships. They are submerged in the dialogical horizon of freedom and responsibility. Staying on the monological level and excluding oneself from relationships violates social rules. The subject remains attached to particular ideas.

In the economic perspective, the advantages coming from dialogue create a win-win scenario, in which all parties to the supply-demand game win and achieve profit, provided that its effect is based on a stable axiological-ethical foundation.

The political argument addresses communities debating the shape of the social norms to be created based for the common good. Although this does not protect community members from making a collective mistake, it somehow prevents communicational violence (Rotengruber 2011, p. 101).

Monologues can lead to violence. Dialogue, on the other hand, can help avert it. Monologue is characterised by a single point of truth. In dialogue, an open attitude and the will to reach a compromise may turn into solidarity and conscious agreement. A human being can assume a monological position and reinforce oneself in it, but one can also assume the dialogical stance, which implies listening to others, or even participating in one's thoughts. Listening may lead to a fuller understanding and cooperation, exchange and reciprocity.

Martin Buber and Józef Tischner seem to emphasise the basic features of a dialogical relationship, in which "You" stands in front of my "I" and my "I" stands in front of a particular "You". For Buber "You is an impression, which escapes the hegemony of thought" (Rotengruber 2011, p. 80). In Tischner's line of thinking, "You" changes the status quo of "I" because of the drama of dialogue, which cannot be defined in a single formula. The fact that drama lies at the core of the relationship results in the inability to differentiate paths. The subjects establish these paths, being faced with values and with themselves as values. Therefore dialogical life (Buber) and the life of drama (Tischner) are deeply connected with participating in the values and with the freedom and responsibility of man.

Finally, dialogue is not a standalone concept. At its heart lies the rule of human dignity and the respect for one's basic rights. It also assumes a set of ethical values, especially those which are connected with responsibility. If something is to be changed for the better with dialogue, it must be connected with other tenets of social life (being helpful, righteous, honest, tolerant). Together with them, it can be used to build an axis for the coexistence of subjects in the social plane. Not every mode of communication is connected with dialogue. Nevertheless, if dialogue is abandoned, responsibility will be forsaken, both in individual and collective socio-economic life.

Bibliography

- Buber M. (1958), *I and Thou*, Charles Scribner's Sons, New York.
Buber M. (2002), *Between Man and Man*, Routledge, London, New York.
Filek J. (2003), *Filozofia odpowiedzialności XX*, Znak, Kraków.
Filek J. (2014), *Etyka. Reinterpretacja*, Homini, Kraków.

- Grygiel S. (2012), *Jestem, więc modłę się*, Flos Carmeli, Poznań.
- Levinas E. (1979), *Totality and Infinity*, trans. A. Lingis, Martinus Nijhoff Publishers & Duquesne University Press Hague, Boston, London.
- Levinas E. (1985), *Ethics and Infinity. Conversations with Philippe Nemo*, Duquesne University Press, Pittsburgh.
- Rotengruber P. (2011), *Dialogowe podstawy etyki gospodarczej*, UAM, Poznań.
- Taylor Ch. (1992), *The Ethics of Authenticity*, Harvard University Press, Cambridge, London.
- Tischner J. (1992), *Etyka solidarności*, Znak, Kraków.
- Tischner J. (2006), *Filozofia dramatu*, Znak, Kraków.
- Tischner J. (2011), *Nadzieja czeka na słowo. Rekolekcje 1966–1996*, Znak, Kraków.
- Tischner J. (2013), *Rekolekcje paryskie*, Znak, Kraków.
- Tischner J. (2017), *Inny. Eseje o spotkaniu*, Znak, Kraków.
- Zank M., Braiterman Z. (2014), *Martin Buber* (in:) E. N. Zalta (ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Winter 2014 Edition), <https://plato.stanford.edu/archives/win2014/entries/buber/> (accessed: 17.10.2018).

Między monologiem a dialogiem w życiu społecznym – rozważania na gruncie myśli filozoficznej Martina Bubera i Józefa Tischnera

(Streszczenie)

Monolog i dialog są kategoriami kontekstualnymi. Można je rozpatrywać w rozmaitych odniesieniach, ukazując ich wielorakie znaczenia oraz odsłaniać etyczno-aksjologiczno-antropologiczno-społeczny charakter. Obie struktury komunikacyjne mogą odsyłać zarówno do ważnych problemów społecznych, jak i tych, które dotyczą konkretnej jednostki.

Celem artykułu jest filozoficzna próba namysłu nad znaczeniem i rolą monologu i dialogu w życiu społecznym. Martin Buber i Józef Tischner przybliżają sens prawdziwego (rzetelnego) dialogu, przeciwstawiając go monologicznemu sposobowi bycia jednostki. Dla tych myślicieli dialog rozgrywa się na płaszczyźnie samego życia (Buber) i dotyczy zawsze swoistej przestrzeni „pomiędzy” Ja i Ty (Buber, Tischner). Monolog zatem jawi się nie tyle jako przeciwieństwo dialogu, ale też jako struktura domagająca się uzupełnienia. Przywołani filozofowie ukazują dialog jako źródłowe doświadczenie człowieka, a samą jednostkę pojmują jako byt „zaadresowany” (skierowany „do” drugiego i „ku” drugiemu). Przez to dookreślają oni istotę dialogu, w którym naczelną rolę odgrywa wolność i odpowiedzialność. By się wybrać nawzajem i dojść do prawdziwej relacji, stające naprzeciw siebie podmioty muszą się wyzbyć wszelkich uprzedzeń czy predeterminacji, muszą zrzucić pancierz pozorów. Odpowiedź na pytanie płynące od drugiego rodzi dialogiczną więź uczestnictwa w wartościach. Dialog przekracza monologiczne „bycie dla siebie” podmiotu w stronę „bycia dla innego”, a sama rzeczywistość społeczna wówczas nabiera nowego sensu, stając się przestrzenią wzajemności, solidarności i życia wspólnotowego.

Słowa kluczowe: monolog, dialog, wolność, odpowiedzialność.

ISSN 1898-6447

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27
WYDAWNICTWO
www.uek.krakow.pl

Zamówienia na wydane prace przyjmuje
Księgarnia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
tel. 12 293-57-40, fax 12 293-50-11
e-mail: ksiegarnia@uek.krakow.pl