



CRACOW
UNIVERSITY
OF ECONOMICS



KNOWLEDGE ECONOMY SOCIETY

CHALLENGES AND DILEMMAS
OF THE CHANGING ECONOMY



Edited by
Renata Oczkowska, Renata Seweryn

KNOWLEDGE – ECONOMY – SOCIETY

CHALLENGES AND DILEMMAS OF THE CHANGING ECONOMY

CRACOW UNIVERSITY OF ECONOMICS
Faculty of Management
FOUNDATION OF THE CRACOW UNIVERSITY OF ECONOMICS

KNOWLEDGE – ECONOMY – SOCIETY

CHALLENGES AND DILEMMAS OF THE CHANGING ECONOMY

Edited by
Renata Oczkowska, Renata Seweryn

Cracow 2018

Reviewer

Paweł Wołoszyn

All papers have been prepared in English by the Authors

© Copyright by the Cracow University of Economics, Cracow 2018

ISBN 978-83-65907-36-3 (printed version)

ISBN 978-83-65907-37-0 (pdf on line)

Publishing House

Foundation of the Cracow University of Economics
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, Poland

Table of contents

Introduction	9
--------------------	---

PART I MONEY AND FINANCE – HISTORY AND PRESENT DAY

<i>Wojciech Dąbek</i> Austriackie ujęcie pochodzenia oraz funkcji instytucji pieniądza	13
<i>Dariusz Więcek</i> Strategia bezpośredniego celu inflacyjnego w polityce monetarnej	19
<i>Joanna Mikoś</i> Bank Ownership – Trends and Implications	27
<i>Kyrylo Kuznetsov</i> Modern Marketing Tools to Improve Trust in the Banking Sphere	35
<i>Wojciech Ciżła</i> Wzrost znaczenia pieniądza w piłce nożnej na przestrzeni lat	43

PART II THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF ACCOUNTING

<i>Katarzyna Krawiec</i> Rachunkowość sumeryjska – źródło współczesnej rachunkowości	57
<i>Anna Rzepka</i> Nauczanie etyki w zakresie rachunkowości na publicznych wyższych uczelniach ekonomicznych w Polsce	63

<i>Katarzyna Krakowiak, Joanna Mikrut</i> Rodzaje opinii wydawanych przez biegłego rewidenta w ujęciu teoretycznym	73
<i>Anna Abram, Sabina Blok</i> Analiza wynagrodzeń biegłych rewidentów na podstawie spółek z branży chemicznej WIG 20	81

PART III THE CONCEPTS OF MARKET COMPETITION OF THE 21ST CENTURY FIRMS

<i>Karyna Vlasenko</i> Neuromarketing Technologies as the Way of Achievement of Competitive Advantage on the Market	95
<i>Wojciech Gąsior</i> Ewolucja strategii liderów przemysłu samochodowego w obliczu trwających zmian proekologicznych	103
<i>Anna Misiaszek</i> Transfer metod tworzenia wiedzy, jako krok w stronę automatyzacji zarządzania wiedzą w dużych organizacjach	111
<i>Jakub Strojek</i> Klasy przemysłowe – szanse i zagrożenia. Analiza na podstawie badania funkcjonowania klastra Dolina Lotnicza	117
<i>Daria Sikora</i> Wpływ eventów korporacyjnych na wzrosty sprzedażowe	129

PART IV PERSONNEL MANAGEMENT IN THE MULTICULTURAL AND MULTIGENERATION CONDITIONS

<i>Tetiana Prykhidko</i> Management Styles in Different Countries	137
<i>Krzysztof Kraj</i> Teoria motywacji i problematyka motywowania pracowników w kontekście pokolenia Millenium	147

Yana Bondar

The Influence of Motivation of Personnel on Development of Enterprise 157

PART V
THE APPLICATION OF MODERN TECHNOLOGIES ON THE
CONTEMPORARY MARKET

Szymon Arczyński

Sharing Economy and Its Impact on Prices and Quality of Services 167

Ilona Burda

Crowdfunding jako nowoczesna forma finansowania nowatorskich projektów 175

Łukasz Rosicki

Zastosowanie heurystyk Jakoba Nielsena w optymalizacji serwisów internetowych na przykładzie witryny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 185

Introduction

The contemporary economy constantly faces new challenges caused by structural, market, political or social changes. The consequences of those changes are visible in numerous areas of the economic and social life, as well as in the activities of enterprises.

In the existing economic reality enterprises must demonstrate an ability to act effectively and develop in the changing conditions of the environment.

Among challenges facing contemporary enterprises we should indicate financial strategies and the processes of managing financial economy, particularly financial liquidity, sources of finance, directions of using capital and the use of modern tools for controlling finance.

Organisations should also have an efficient accounting system reflecting the process of the conducted business activity and enabling its assessment. The crucial issue is possessing by the organisation a true and reliable picture of the asset situation and financial standing.

In the current conditions of the environment, the competitive processes among enterprises are intensifying as a of the growing competition on the market, which is becoming more and more fierce and results in the unprecedented dynamics of changes. Competition determines the operations of enterprises towards such accomplishments as conducting the active policy of conquering new markets, improving products, improving their quality, raising the level of the services provided, as well as optimising manufacturing costs. In the contemporary economy enterprises are looking for success in skilful cooperation, which may influence the growth of competitiveness and create business development.

The effectiveness of an enterprise activity in the global environment and building and maintaining the competitive position is immanently related to the success of the human capital strategy and the capability of managing people in contemporary organisations.

The development of supranational enterprises, as well as the increasing mobility of workforce have influenced the phenomenon of cultural diversity. Employees coming from different cultures have different needs and aspirations, or behave differently. Therefore, personnel management in the multicultural dimension is becoming very important.

The feature of contemporary enterprises is also their multigeneration character, which is the result of the functioning of the representatives of even five generations in some of them. Each generation grows up in different historical, political, economic, social, as well as cultural and technological conditions, under which its specific characteristics shape. Managing generationally varied human capital is undoubtedly one of the most important dilemmas of organisation management.

Also the development of new technologies, particularly information technologies are a challenge for contemporary organisations. Information technologies, the Internet in particular, have radically changed the way of conducting any type of business activity by modern organisations. They have enabled fast and relatively cheap information processing and flow, or efficient coordination of activity.

The presented work is an attempt to signal aforementioned problems, and the content of the deliberations included in it is divided into five parts:

1. Money and finance – history and present day,

2. Theoretical and practical aspects of accounting,
3. The concepts of market competition of the 21st century firms,
4. Personnel management in the multicultural and multigeneration conditions,
5. The application of modern technologies on the contemporary market.

Part One is entitled “Money and finance – history and present day”. The articles present the problem of the theoretical approach to the origin and function of money, so called Austrian school, as well as the strategy of direct inflation targeting in the monetary policy, which is a response to crises and dynamic changes in monetary and currency systems. Moreover, there are references to changes in the banking sectors, which are experiencing the transformation of the ownership structure all over the world, and consequences and trends within this scope are indicated. The last article discusses financial issues of the activities of football clubs, presents the analysis of the revenue volume and structure, as well as costs related to remunerating footballers or their transfers.

Part Two entitled “Theoretical and practical aspects of accounting” presents the comparison of the Sumerian accounting and the contemporary one. It discusses the issue of teaching ethics in accounting at state universities of economics. Moreover, it presents the theoretical approach to the types of opinions of expert auditors, as well as the analysis of remunerations of expert auditors in chemical companies.

Deliberations included in Part Three of the publication entitled “The concepts of market competition of the 21st century firms” are related to the effective resource management in building competitive advantage. It refers to the new concept of neuromarketing, the application of which may contribute to an improvement in the competitive position, the automotive industry leaders’ evolution process or the opportunities and threats for the Aviation Valley cluster. The deliberations also emphasise an increase in the significance of intangible assets, particularly knowledge-based management, in creating the competitive advantage of enterprises.

Part Four, entitled “Personnel management in the multicultural and multigeneration conditions”, includes articles discussing the problem of management styles in different countries, to a great extent dependent on socio-cultural conditions on foreign markets, the problems of motivating Generation Y employees and the impact of motivating on the development of entrepreneurship.

In the last part, Part Five, entitled “The application of modern technologies on the contemporary market” the Authors tackled the issue of sharing economy, a modern approach to the economy of sharing with the use of the Internet, crowdfunding or social financing of ventures, as well as the application of Jakob Nilsen’s heuristics in the optimisation of the Internet services.

Renata Oczkowska, Renata Seweryn

PART I

MONEY AND FINANCE – HISTORY AND PRESENT DAY



Wojciech Dąbek

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

Austriackie ujęcie pochodzenia oraz funkcji instytucji pieniądza¹

1. Wprowadzenie

Pieniądz jest jedną z najważniejszych dla ogółu życia gospodarczego, a więc i dla poziomu życia każdego człowieka instytucji, jaka powstała. Będąc jedną z przyczyn wzrostu gospodarczego pieniądz od zawsze pozostaje w centrum uwagi naukowców zajmujących się ekonomią. Dotyczy to również ekonomistów związanych z nurtem Austriackiej Szkoły Ekonomii, którzy prezentując subiektywistyczne i indywidualistyczne podejście do badań nad ekonomicznymi aspektami życia ludzkiego mają wiele do powiedzenia również w tej dziedzinie rzeczywistości gospodarczej.

W pierwszym rozdziale niniejszej pracy autor pokrótce przedstawi pochodzenie, definicje oraz, nieco obszerniej, najważniejsze cechy dobra ekonomicznego, jakim jest pieniądz. Są to rzadkość, podzielność, rozpoznawalność, stałość wartości oraz trwałość wartości wymiennej.

W rozdziale drugim przedstawione zostaną podobieństwa i historia różnic między wymianą pośrednią i bezpośrednią (barterem), w tym zaznaczona zostanie historia odejścia od pieniądza kruszcowego na rzecz pieniądza papierowego. Zaprzestanie użytkowania pieniądza kruszcowego wprowadziło znacznie większe różnice między pojęciem wymiany pośredniej i bezpośredniej.

Rozdział trzeci będzie traktował o kalkulacji ekonomicznej i szczególnej roli, jaką instytucja pieniądza w niej odgrywa. Postać przedsiębiorcy jest szczególnie ważna dla całego rozwoju gospodarczego, a kalkulacja ekonomiczna jest jednym z podstawowych narzędzi przedsiębiorczego działania.

Pracę zamyka zakończenie, w którym zostaną przedstawione płynące z niej wnioski.

2. Pochodzenie, definicja oraz cechy pieniądza

Samotnie mieszkający na wyspie Robinson Crusoe nie potrzebowałby pieniędzy do niczego. Nie mógłby się żywić złotymi monetami, jako narzędzie nie byłyby mu zanadto przydatne. Pieniądz może zostać wyłoniony tylko tam, gdzie możliwa jest wymiana, a najwięcej przypadków wymiany ma miejsce w systemie społecznego podziału pracy. Sam system podziału pracy powstaje dlatego, że połączone wysiłki ludzi dają lepsze rezultaty niż ich samodzielna, indywidualna, odseparowana od innych praca (Rothbard, 2004, s. 31).

¹ Publikacja została sfinansowana ze statutowych funduszy Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Początkowo w społeczeństwie dla potrzeb wymieniających się ludzi wystarcza instytucja wymiany barterowej, czyli wymiany towar za towar. Przykładowo hodujący kury farmer może w takim systemie wymienić zebrane przez siebie jajka na inny towar, którego sam potrzebuje, jeśli tylko znajdzie osobę, która chcąc pozbyć się tego towaru będzie chciała go wymienić w zamian za jajka pochodzące od tego farmera. Taki model wymiany gospodarczej działa w małych społecznościach, w których większość uczestników jest co do zasady samowystarczalna, z rzadka podejmując się wymiany i nie uzależniając od niej swojego być czy nie być. Jednak z czasem, gdy rośnie sieć powiązań w gospodarce, a także ilość i stopień skomplikowania dóbr dostępnych na rynku wymiana barterowa przestaje wystarczać. Stolarz potrzebujący małego worka mąki, a mający do zaoferowania drogi stół musiałby poświęcić wiele czasu, by zamienić swój towar na inne tak, aby w końcu móc bez wyraźnej straty wartości dla siebie móc zakupić rzeczoną mąkę.

W podobnej sytuacji najwygodniej byłoby rzeczonemu stolarzowi wymienić swój stół na dobro, które jest względnie lepiej płynne niż inne dobra, znacząco zwiększyłyby to szanse na to, że uda mu się dokonać skutecznej wymiany. W ten sposób właśnie powstaje pieniądz - nie jako wynalazek albo produkt aktów prawnych. Pieniądz został wyłoniony w ramach dobrowolnych wymian między aktorami na rynku jako najbardziej płynny ze wszystkich towarów (Menger, 2013, s. 247-252). Widać tutaj wyraźnie, że towar, który został pieniądzem musiał początkowo mieć jakieś niepieniężne zastosowania i owa niepieniężna wartość jest jego wartością bazową. Wynika z tego następująca definicja pieniądza – pieniądz to powszechnie stosowany środek wymiany (Mises, 2011b, s. 340). Ludwigo von Mises formułując taką definicję pieniądza zdawał sobie sprawę z tego, że jest ona nieostra, ponieważ nie da się konkretnie zmierzyć to znaczy słowo „powszechnie”, jednak według tego austriackiego ekonomisty nie ma to znaczenia, ponieważ wszelkie twierdzenia dotyczące środków wymiany będą ważne również dla pieniądza i na odwrót (Mises, 2011b, s. 340).

Badania historyków informują nas, że w dziejach pieniądzem były różne towary, takie jak bydło, gwoździe, tytoń, bawełna, muszle, miedź, srebro, złoto i wiele innych (Hulsmann, 2014, s. 2). Uważny obserwator może zauważyć wiele wspólnych właściwości wymienionych przedmiotów, które są właściwościami cechującymi dobre pieniądze.

Pierwszą z nich jest rzadkość – dobro, które pretenduje do zostania pieniądzem musi być dobrem ekonomicznym, to jest nie może zbyt często występować w przyrodzie, zdobycie go musi wymagać od działającego podmiotu wysiłku, ponadto jego rzadkość, a przez to i cena musi być wystarczająco duża, aby przechowywanie wartości w owym dobrze, nie przysparzało istotnych problemów logistycznych. Wszystkie z wymienionych dóbr spełniają niniejsze kryterium, jednak w dwojaki sposób. Otóż miedź, srebro i złoto ciężko znaleźć i wydobyć, jednak raz wydobyte zachowują swoją ilość w stopniu niezmiennym. Bawełna, bydło i tytoń, a również w mniejszym stopniu gwoździe i muszle, łatwiej jest wyhodować bądź stworzyć jednak podlegają ciągłemu zużyciu, przez co ich podaż również może zostać względnie stałą.

Drugą z istotnych cech pieniądza jest podzielność. Dobro, które ma być pieniądzem powinno dawać się łatwo dzielić na mniejsze części bez straty wartości, aby kupujący nie mieli problemu z kupnem drobniejszych, mniej wartych dóbr. Z wymienionych przedmiotów najmniej to kryterium spełnia bydło, gdyż różnica między całą krową a jej połową jest zasadnicza – cała krowa może żyć, a jej połowa nie, co znacznie zmniejsza liczbę zastosowań, w jakich można jej użyć. Najlepiej owe kryterium spełniają metale szlachetne, gdyż można je dzielić właściwie bez zasadniczych przeszkód, a sztabka stu gram złota jest warta tyleż samo, co dwie pięćdziesięciogramowe sztabki tegoż kruszcu.

Trzecią cechą środka wymiany, który można nazwać pieniądzem jest rozpoznawalność. Nie może być powszechnym środkiem wymiany towar, który łatwo pomylić z innym, na przykład dużo mniej wartym. Wtedy koszty sprawdzania przy każdej transakcji mogłyby uczynić ją całą nieopłacalną. Podobnie pieniądz musi być rozpoznawalny przez wystarczająco dużą liczbę aktorów działających na rynku, aby szansa na jego wymianę na pożądane dobra była odpowiednio duża, jednak to już jest synonim powszechności. Z wymienionych dóbr wszystkie spełniały owo kryterium, każde w odpowiadających sobie czasach i miejscu.

Stołość wartości to czwarta z cech dobrego pieniądza. Powszechny środek wymiany powinien utrzymywać względnie tę samą siłę nabywczą w czasie, gdyż dzięki temu łatwiej jest dokonywać predykcji na temat jego przyszłego wykorzystania. Brak spełniania tego warunku jest jednym z powodów, przez które wielu współczesnych komentatorów nie nazywa krypto-walut za rodzaj pieniądza. Warto wspomnieć, że warunek ten nie oznacza bezwzględnej stabilności cen, gdyż wraz z rozwojem gospodarczym, postępującą akumulacją kapitału oraz nowymi technikami produkcji ceny poszczególnych towarów mogą spadać niezależnie od siły nabywczej pieniądza. Podobnie może się dzieć w przypadku nagłych skoków kosztów produkcji, co może mieć miejsce na przykład w przypadku klęsk żywiołowych i cen żywności.

Pieniądz powinien też być fizycznie trwały. Nie może być pieniądzem towar, którego nie jesteśmy w stanie przechować odpowiednio długo, by zapłacić nim za kupowane przez nas usługi. Wiąże się to z poprzednią cechą – towar zepsuty ma znacznie mniejszą wartość niż towar w pełni zdalny do użytku. Z wymienionych towarów muszle będą znacznie trwalsze od bawełny, gdyż nie strasze są im ani woda, ani szkodniki, a złoto będzie trwalsze niż muszle, bo po uderzeniu młotkiem nie traci swojej wartości.

Wymienionych zostało pięć cech dobrego pieniądza. Zależnie od klasyfikacji można byłoby wyodrębnić i więcej tych cech, jednak te cechy w mniemaniu autora są najważniejsze i zasługują na szczególną uwagę.

Nie bez powodu trzema ostatnimi wymienionymi przykładami historycznych pieniędzy są metale. Przez wieki wykrystalizowały się one jako najlepszy pieniądz, ze względu na wszystkie wymienione wyżej cechy. W szczególności srebro i złoto, które będąc metalami szlachetnymi nie reagują łatwo z wodą ani innymi powszechnymi substancjami. Dzięki ich kowalności można łatwo wykuć z nich monety oraz sztabki, a odkształcone nie tracą właściwości. Przez lata srebro i złoto były w powszechnym użytku we wszystkich cywilizowanych krajach, aż za sprawą państwowych dekretów utraciły one swoją pozycję, o czym będzie między innymi traktował następny rozdział.

3. Wymiana bezpośrednia i wymiana pośrednia

W poprzednim rozdziale pokrótce poruszony został problem wymiany bezpośredniej (barteru) oraz wymiany pośredniej, czyli z wykorzystaniem pieniądza. W niniejszej części pracy ten temat zostanie rozszerzony.

Wymiana pośrednia od wymiany bezpośredniej różni się tak naprawdę tylko wykorzystaniem środka wymiany. Nie musi być nim nawet pieniądz. W trakcie wymiany bezpośredniej wymienia się dobro wyprodukowane przez siebie bezpośrednio na dobro pożądane przez siebie. W tym celu próbujący dokonać wymiany bezpośredniej musi znaleźć kupca, który nie tylko dysponuje dobrem pożądanym przez omawianą jednostkę, ale również musi chcieć wymienić to dobro na dobro przez nią oferowane. Jeśli ktoś wymieni produkty swojej pracy na dobro, które posłuży mu tylko

i wyłącznie do wymiany na inne, docelowo pożądane przez siebie dobro – już dokonał wymiany pośredniej. Wymiana z użyciem pieniądza jest ciekawszym przypadkiem wymiany pośredniej.

Pośród niezajmujących się historią pieniądza na co dzień osób krąży mit, jakoby pieniądź powstał w wyniku zawarcia jakiejś umowy społecznej, bądź nawet został zadekretowany przez rząd jakiegoś państwa. Ma to swoje źródła w fakcie, że większość używanych współcześnie na świecie pieniędzy faktycznie została zadekretowana przez jakiś rząd. Jednak nie zawsze tak było.

Ze słowem „pieniądz” ludzie automatycznie kojarzą takie słowa jak „dolar”, „funt”. Zapomina się przy tych skojarzeniach jednak, że te nazwy oznaczały kiedyś nic innego jak odpowiednie ilości kruszcu, jakim było złoto. W okresie „klasycznego” standardu złota panującego na Zachodzie w wiekach XIX oraz XX dolar był nazwą na porcję 1/20 uncji złota, funt szterling natomiast określał nieco mniej niż 1/4 uncji złota (Rothbard, 2004, s. 106-108).

W okresie pierwszej wojny światowej, oraz zaraz po niej rozpoczęto odchodzenie od „klasycznego” standardu złota, początkowo wprowadzając system waluty dewizowo-złotej, by później pozwolić na wahania kursów poszczególnych walut. Po drugiej wojnie światowej w wyniku układu z Bretton Woods wprowadzono nowy standard dewizowo-złoty, w którym tylko jedną kluczową walutą miał być dolar, który na dodatek nie mógł być wymieniany na złoto przez obywateli amerykańskich. Wymieniać dolar na złoto mogły od tej pory tylko rządy państw oraz ich banki centralne. Ostateczne odejście od standardu złota miało miejsce w latach 1971-1973, kiedy to prezydent Nixon odszedł od wymienialności pieniądza na złoto (Rothbard, 2004, s. 109-126).

Odejście od standardu złota, czyli pełnej bądź częściowej wymienialności obowiązującego pieniądza na złoto doprowadziło do sytuacji, w której rządy oraz banki centralne państw mogą sterować podażą pieniądza, co bezpośrednio wpływa na inflację. Niestabilność systemu pieniężnego, która może być spowodowana państwowymi machinacjami przy podaży pieniądza może prowadzić do poważnych utrudnień w wprowadzeniu kalkulacji ekonomicznej, o czym będzie traktował następny rozdział.

4. Pieniądz a kalkulacja ekonomiczna

Rozwój gospodarczy, a więc jeden z konceptów będących w głównym punkcie zainteresowania ekonomistów jest możliwy dzięki działalności przedsiębiorców. Nurt neoklasyczny nie przykładają jednak wagi do procesów, jakie stoją za przedsiębiorczym działaniem (Foss & Klein, 2017, s. 148-149), wobec powszechnie uważa się teorię przedsiębiorczości mającą swoje korzenie w rozumieniu austriackim za najlepszą.

Nurt ekonomii austriackiej nie jest jednolity pod względem rozumienia teorii przedsiębiorczości, jednak ma wiele punktów wspólnych, które na potrzeby niniejszej pracy mogą zostać wykorzystane jako uogólnienie myśli ekonomistów związanych z tym nurtem.

Według hiszpańskiego ekonomisty związanego z nurtem ekonomii austriackiej Jesusa Huerta de Soto przedsiębiorca to ktoś, kto poszukuje niedopasowań na rynku i uruchamiając swoją funkcję przedsiębiorczą relokuje zasoby pozyskane z rynku w celu usunięcia owych niedopasowań i uzyskania specyficznego zysku przedsiębiorcy (Huerta de Soto, 2011, s. 17-19). W podobnym tonie wypowiada się ekonomista Ludwig von Mises, który nazywa przedsiębiorcę pionierem rozwoju gospodarczego (Mises, 2011b, s. 220).

Kalkulacja ekonomiczna to proces, który przedsiębiorcy podejmują w trakcie wykorzystywania swojej funkcji przedsiębiorczej. Nie polega ona tylko na prostym, matematycznym wyliczaniu

na podstawie znanych zmiennych i z użyciem dostępnych wzorów. Wprost przeciwnie – w czasie dokonywania kalkulacji ekonomicznej przedsiębiorcy muszą dokonać szacunku ryzyka, jakiego się podejmują, oraz niepewności, na jaką są narażeni. Ich predykcje dotyczą zarówno przyszłych cen towarów, jakie sprzedają, oraz środków produkcji, jakie zakupują bądź wynajmują, wielkości popytu i podaży na rynku, na którym działają, możliwych działań konkurentów, konsumentów oraz swoich dostawców. To wszystko czynią mając do dyspozycji szcążkowe dane, które udało im się zebrać, najczęściej dotyczące przeszłych warunków gospodarczych, które mogą, ale nie muszą przekładać się na warunki kształtowane w przyszłości (Mises, 2001a, s. 31-47).

Kalkulacja ekonomiczna przebiega w warunkach niepełnej i subiektywnej wiedzy. Każdy podmiot gospodarczy nie tylko posiada inny zestaw wiedzy, jaką udało mu się pozyskać z rynku, ale też inaczej interpretuje tę wiedzę, którą dzieli z innymi. Dzieje się tak, ponieważ każdy człowiek jest indywidualną jednostką subiektywnie postrzegającą rzeczywistość. Informacja interpretowana jest zawsze na z uwzględnieniem wcześniej zdobytych informacji, więc przedsiębiorcy posiadający inną wiedzę muszą z definicji inaczej ją interpretować (Huerta de Soto, 2011, s. 118-120).

Cena to historyczny, czyli mający realnie miejsce w historii, stosunek wymiany między dwoma kontrahentami wyrażony w pieniądzu. Jest to najlepsze źródło informacji dla przedsiębiorcy, ponieważ w prosty sposób przekazuje mu informację o faktycznych preferencjach konsumentów. Cena powinna być wyrażona w pieniądzu, ponieważ jest on jakby wspólnym mianownikiem dla prowadzonych przez przedsiębiorcę predykcji. Wobec tego dla działalności przedsiębiorców, a więc i dla całego rozwoju gospodarczego kluczowym jest, aby instytucja pieniądza była wolna od wpływów arbitralnych, politycznych decyzji.

Cena, która jest wyrażona w pieniądzu, którego siła nabywcza zależy tylko i wyłącznie od rynkowej gry popytu i podaży, a więc pieniądzu, na którego podaż nie ma wpływu rząd ani bank centralny państwa jest ceną prawdziwą. Oznacza to, że reprezentuje ona w najlepszy możliwy sposób preferencje konsumentów i najlepiej jak to jest możliwe służy przedsiębiorcy do wyznaczania przyszłych sposobów alokacji zasobów.

5. Podsumowanie

Austriacy ekonomiści w swoich pracach wykazują, że pieniądź to powszechny środek wymiany, który nie zaprojektowany wyłonił się z rynku poprzez swoją zwiększoną względem innych towarów płynność. Oznacza to, że towar, który stał się pieniądzem pierwotnie posiadał wartość niepieniężną, a owa wartość pieniężna została mu dodana później w wyniku przeprowadzanych przez ludzi spekulacji na temat jego przyszłej wartości wymiennej.

Towarem będącym w historii najpowszechniej stosowanym jako pieniądź były srebro i złoto, najlepiej wypełniając cechy dobrego pieniądza, jakimi są rzadkość, podzielność, rozpoznawalność, przechowywanie wartości wymiennej oraz trwałość. Możliwym jest, że te dwa kruszce wciąż byłyby obowiązującym powszechnie środkiem płatniczym, jednak rządy świata blisko sto lat temu zaczęły trwający około pięćdziesiąt lat proces odchodzenia od wymienialności swoich walut na złoto, który zakończył się w latach 1971-1973 zupełną rezygnacją z waluty złotej.

Według ekonomistów związanych z nurtem ekonomii austriackiej możliwość arbitralnego ustalania podaży, a więc i ceny pieniądza jest nie na rękę przedsiębiorcom, którzy przeprowadzając kalkulację ekonomiczną korzystają z instytucji pieniądza jako wspólnego mianownika dla cen dóbr konsumpcyjnych i kapitałowych, które to ceny są najlepszym istniejącym źródłem wiedzy

o uwarunkowaniach rynkowych. Sztuczne manipulowanie wartością pieniądza negatywnie odbija się na działalności przedsiębiorców, a więc i na całym wzroście gospodarczym, czyli na poziomie życia ogółu populacji.

Bibliografia

1. Foss, N.J., & Klein, P.G. (2017). *Organizowanie działania przedsiębiorczego. Nowe spojrzenie na firmę*. Wrocław: Instytut Misesa.
2. Huerta de Soto, J. (2011). *Socjalizm, rachunek ekonomiczny i funkcja przedsiębiorcza*. Warszawa: Instytut Ludwiga von Misesa.
3. Hulsmann, J.G. (2014). *Etyka produkcji pieniądza*. Warszawa: Instytut Ludwiga von Misesa.
4. Menger, C. (2013). *Zasady ekonomii*. Warszawa: Fijorr Publishing.
5. Mises, L. (2011a). *Kalkulacja ekonomiczna w socjalizmie*. Warszawa: Instytut im. Ludwiga von Misesa.
6. Mises, L. (2011b). *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*. Warszawa: Instytut Ludwiga von Misesa.
7. Rothbard, M.N. (2004). *Złoto, banki, ludzie – krótka historia pieniądza*. Warszawa: Fijorr Publishing.

Dariusz Więcek

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

Strategia bezpośredniego celu inflacyjnego w polityce monetarnej

1. Wprowadzenie

W artykule zgłębiona zostanie tematyka strategii bezpośredniego celu inflacyjnego¹ oraz analiza jej sukcesu i wciąż rosnącej popularności na świecie. Jest to strategia wciąż rozwijająca się co powoduje konieczność rozważania i wyciągania wniosków z doświadczeń w jej stosowaniu. Prostota i elastyczność strategii BCI jest atutem, dzięki któremu coraz więcej państw decyduje się na jej zastosowanie lub wprowadzanie modyfikacji pozwalających skuteczniej wypełniać zadania ciążące na banku centralnym.

W niniejszej pracy przedstawiona zostanie charakterystyka strategii BCI, założenia które ją cechują, opis ewolucji i modyfikacji tej strategii oraz najpopularniejsze kierunki zmian, które pozwolą nam przybliżyć funkcjonowanie tej strategii w przyszłości.

Temat zostanie poruszony w oparciu o literaturę i artykuły oraz publikacje zarówno banków centralnych, jak i niezależnych autorów. Opracowaniu podlega strategia bezpośredniego celu inflacyjnego w ścisłym znaczeniu, co oznacza ograniczenie zakresu omawiania zagadnień spoza tematu. Autor stosuje metodę analizy i krytyki piśmiennictwa.

2. Strategia BCI – historia i motywy jej przyjęcia

Strategia bezpośredniego celu inflacyjnego stosowana jest na świecie stosunkowo od niedawna. W przeszłości od 1944 roku funkcjonował system walutowy znany jako „System z Bretton Woods” który był prekursorem relacji międzynarodowych w przestrzeni polityki monetarnej. System z Bretton Woods polegał na nakładaniu na państwa obowiązkowej polityki monetarnej, której celem było między innymi utrzymanie kursów wymiany w przedziale o wahaniach nie większych niż 1%, a kursy walut miały być oparte na systemie waluty złotej². Kryzys tego systemu narastał stopniowo aż do roku 1971, kiedy bank centralny USA zawiesił wymienialność dolarów na złoto, a w 1978 r. System z Bretton Woods został oficjalnie wycofany z użycia przez Międzynarodowy Fundusz walutowy.

¹ Strategia bezpośredniego celu inflacyjnego, w skrócie nazywana strategią BCI, taki skrót będzie używany w niniejszym artykule.

² System waluty złotej polega na tym, że każda jednostka pieniężna była odpowiednikiem określonej ilości złota oraz na gwarancji, że emitent przy zachowaniu odpowiednich warunków, wykupi wydane mu pieniądze za złoto.

Powodami powstania strategii BCI i motywem przyjmowania jej przez szerokie grono państw są przede wszystkim rozpowszechnienie strategii, według której stabilność cen powinna być nadrzędnym celem polityki monetarnej oraz ograniczenie pośrednich celów stojących w sprzeczności z celem nadrzędnym. Drugim powodem było spopularyzowanie płynnych kursów walutowych oraz wykazanie niestabilności związku pomiędzy agregatami monetarnymi a inflacją. Według monetarystów, aby utrzymać zrównoważony wzrost gospodarczy, należy zapewnić stabilność cen (Friedman, 1968). Strategia BCI w swoich założeniach za cel nadrzędny stawia właśnie stabilność cen. To, oraz inne zalety opisane dalej w niniejszej pracy spowodowały, że ta strategia stała się najlepszym wyborem dla wielu państw, które w postanowiły ją zastosować.

Podsumowując, załamanie stosowanego wcześniej systemu, kryzysy oraz dynamiczne zmiany w systemach pieniężnych oraz walutowych spowodowały, że wymagane były zmiany w sposobie zarządzania polityką monetarną. Wymyślono schemat postępowania, znany jako strategia bezpośredniego celu inflacyjnego, który w dostatecznym lub nawet dobrym stopniu realizował nowe podejście do zarządzania gospodarką państwa oraz była łatwa w adaptacji.

3. Charakterystyka strategii BCI

Najważniejsze elementy charakterystyczne strategii bezpośredniego celu inflacyjnego pozostają w głównej mierze niezmiennie od momentu jej wprowadzenia. Z założenia jest to strategia nieskomplikowana, dająca swobodę bankowi centralnemu w jego działaniach oraz przejrzysta i zrozumiała, co pozwala na kontrolę demokratyczną³. Najkrótsza definicja strategii BCI to wyznaczenie przez bank centralny poziomu inflacji we wskazanym okresie oraz zobowiązanie dążenia do osiągnięcia tego poziomu (Ćwikliński, 2004). Wiąże się ona z koncentracją na inflacji kosztem innych celów pośrednich i ograniczeń takich jak między innymi tempo wzrostu pieniądza czy poziom kursu walutowego. Opiera się ona na podstawowych założeniach (Mishkin, 2004) takich, jak: uznanie stabilności cen nadrzędnym celem polityki pieniężnej, publiczne ogłaszanie numerycznego celu inflacyjnego, szeroki zakres wykorzystywanych wskaźników ekonomicznych, przejrzystość i zrozumiałość dla otoczenia oraz kontrola demokratyczna.

Uznanie stabilności cen jako główny cel polityki pieniężnej państwa jest warunkiem koniecznym do stosowania strategii BCI. Monetarysty uważają, że nie można trwale podnieść tempa wzrostu gospodarczego samą polityką pieniężną (Blanchard, Dell'ariccia & Mauro, 2010). Wynika z tego, że głównym celem banków centralnych jest zarządzanie, które zapewnia gospodarce zrównoważony rozwój oraz stabilność finansową. Publiczne ogłaszanie konkretnego numerycznego poziomu inflacji jaki bank planuje osiągnąć w danym okresie pozwala na bezpośrednie oddziaływanie na poziom oczekiwań inflacyjnych i w konsekwencji inflacji. Jest to kotwica nominalna⁴ wzmocniana przez fakt, że odnosi się do powszechnie znanego wskaźnika. Bank centralny działający według strategii BCI wykorzystuje wszystkie dostępne informacje i wskaźniki w jego posiadaniu. Ich analiza pozwala na bardziej precyzyjne określanie sposobu dążenia do celu oraz zmniejsza ryzyko podejmowanych przez bank centralny decyzji, co skutkuje lepszym efektem finalnym.

³ Kontrola demokratyczna jest odpowiedzialnością banku centralnego przed podmiotami życia gospodarczego za realizację celu inflacyjnego. Skłania ona bank do odpierania nacisków politycznych mogących stać w sprzeczności z celem nadrzędnym (Przybylska-Kapuścińska, 2008).

⁴ Kotwica nominalna jest to przyjmowanie stałej wartości jednej lub kilku zmiennych nominalnych (Center of Social and Economic Research, 2018).

Główną zaletą strategii BCI jest przejrzystość oraz jasność dla podmiotów życia gospodarczego. W dodatku eliminuje ona problem dynamicznej niespójności czasowej⁵ oraz sprzyja obniżeniu poziomu oczekiwań inflacyjnych⁶, co prowadzi do zmniejszonej siły oddziaływania szoków gospodarczych na inflację (Ball & Sheridan, 2003). W konsekwencji otrzymujemy poprawę wiarygodności ponieważ istnieje powszechne przekonanie, że bank centralny kładzie bezpośredni nacisk na stabilność cen a także przygotowuje jasne i przejrzyste założenia polityki pieniężnej na następny rok oraz raporty, wzmocnione przez zwiększenie niezależności oraz zapewnienie legitymizacji demokratycznej⁷.

Należy także wspomnieć o dodatkowych warunkach, które wcześniej zostały uznane za oczywiste, lecz w trakcie ewolucji oraz przyjmowania tej strategii przez kraje o niższym poziomie rozwoju wymagały zaliczenia ich do warunków prawidłowego funkcjonowania tej strategii. Należą do nich: niezależność banku centralnego, brak dominacji fiskalnej⁸, elastyczność kursu walutowego, jednoznaczne zobowiązanie władzy monetarnej do utrzymywania niskiej i stabilnej inflacji jako nadrzędnego celu oraz odpowiedzialność za wprowadzanie, formułowanie oraz realizowanie strategii BCI.

Analizując charakterystykę, założenia oraz wady i zalety strategii BCI, można stwierdzić, że nie jest to strategia skomplikowana. Jej skuteczność została już potwierdzona a jedną z jej zalet jest łatwość zrozumienia oraz komunikacja z podmiotami życia gospodarczego, co w dzisiejszym świecie jest niewątpliwie ogromnym plusem. W porównaniu do innych strategii polityki pieniężnej, jest ona łatwa do wprowadzenia a także stawia na niezależność banku centralnego, co wzmacnia stabilność gospodarczą państwa a co za tym idzie, wiarygodność państwa w przestrzeni polityki gospodarczej. Prognozowana inflacja oraz stabilność cen kształtuje określone oczekiwania inflacyjne, co może prowadzić do wzmocnienia działalności inwestycyjnej w kraju.

4. Funkcjonowanie oraz zmiany w strategii BCI

W praktyce skuteczność strategii BCI zależy od zdolności banku centralnego do określenia odpowiedniego poziomu celu inflacyjnego, posługiwania się informacjami i danymi na temat agregatów makroekonomicznych i w końcu zarządzanie instrumentami polityki pieniężnej. Strategia ta pomogła wielu krajom jak na przykład Wielka Brytania lub Szwecja podnieść się po kryzysie walutowym. Rozpatrując tę strategię w kontekście przyszłości, najważniejsze jest poznanie praktyki jej stosowania, oraz modyfikacji, które można wprowadzać, aby jak najlepiej dopasować tą strategię do sytuacji panującej w kraju. Dalsze zmiany pozwolą na efektywniejsze i skuteczniejsze osiąganie celu inflacyjnego i innych celów pośrednich, które nie będą stały na przeszkodzie w osiągnięciu celu nadrzędnego oraz na zmniejszenie kosztów obniżania i stabilizacji poziomu cen,

⁵ Dynamiczna niespójność to zjawisko, podczas którego jednostki prowadzące politykę gospodarczą podejmują decyzje niezgodne z wcześniejszymi zobowiązaniami. Najczęstszą przyczyną jest chęć osiągnięcia korzyści w krótkim okresie, która negatywnie rzutuje na efekt długoterminowy (Stacewicz, 2008).

⁶ Oczekiwania inflacyjne to przewidywanie, jak w przyszłości będzie zmieniała się inflacja [System finansowy w Polsce (Pietrzak, Polański & Woźniak, 2012)].

⁷ Legitymizacja demokratyczna – upoważnienie rządzących do podejmowania wiążących decyzji przy równoczesnej aprobacie rządzonych. Przejawia się ona wybieraniem władzy w wolnych wyborach (Beetham, 1991).

⁸ Dominacja fiskalna to sytuacja, w której poprzez dominację polityki fiskalnej nad monetarną, władze monetarne mają ograniczoną swobodę.

a także na minimalizowanie skutków szoków makroekonomicznych i finansowych. Istotą strategii BCI w ujęciu praktycznym jest sześć podstawowych aspektów (Przybylska-Kapuścińska, 2008): instytucjonalne wyznaczenie celu, definicja celu, wybór wskaźnika inflacji, horyzont czasowy celu, sposób wyznaczania celu, poziom celu inflacyjnego.

Pierwszym aspektem jest instytucjonalne wyznaczanie celu. W praktyce, spotyka się trzy podejścia wyznaczania celu inflacyjnego, ogłaszany może być przez: rząd, bank centralny lub wspólnie. Współdziałanie w wyznaczaniu celu inflacyjnego świadczy o porozumieniu dwóch instytucji publicznych bezpośrednio zaangażowanych w cel polityki pieniężnej, co wydaje się być pozytywnym (Carare & Stone, 2003). Jedynym właściwym wskaźnikiem inflacji jest stopa inflacji, która jest obecnie wykorzystywana przez wszystkie kraje stosujące tę strategię. Fundamentem kształtowania polityki monetarnej zgodnie ze strategią BCI jest wybór i interpretacja wskaźnika, zgodnie z którym cel jest ogłaszany i oceniany. Wskaźnik powinien być powszechnie znany i odporny na zmiany wywoływane jednorazowymi szokami. Aby spełnić te założenia, najczęściej stosuje się wskaźnik wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych znany jako wskaźnik CPI⁹, rzadziej stosowany jest wskaźnik inflacji bazowej. Zaletą tego pierwszego jest przejrzystość i łatwość stosowania, natomiast drugi lepiej obrazuje rzeczywisty obraz gospodarki.

Aby odpowiednio reagować na szoki gospodarcze bank centralny może wykorzystywać elastyczność, którą posiada w kształtowaniu inflacji. Elastyczność jest wzmacniana poprzez prowadzenie polityki pieniężnej w określonym horyzoncie czasowym, który pozwala sprowadzić inflację do celu (Murray, 2006). Z zasady cele inflacyjne są ogłaszane na okres od roku do czterech lat, gdyż w okresie krótszym występują czynniki, na które bank centralny nie ma wpływu, a zbyt odległy byłby niewiarygodny. Umożliwia to podmiotom życia gospodarczego na lepsze planowanie przyszłych działań.

Cel inflacyjny może zostać wyrażony na cztery podstawowe sposoby. Zaliczamy do nich: cel wyrażony punktowo, pasmo niesymetryczne oraz pasmo wahań podzielone na pasma o przedziałach poniżej +/- 2% i powyżej tej granicy, każde z nich ma swoje zalety. Punktowe wyrażenie celu sprzyja konkretnym oczekiwaniom inflacyjnym, natomiast symetryczny przedział odchylenia z reguły kształtuje oczekiwania inflacyjne w pobliżu jego górnej granicy. Plusem pasma wahań jest większa elastyczność polityki pieniężnej i w przypadku gdy działanie instrumentów polityki pieniężnej wpływa na inflację z opóźnieniem, optymalniej można dopasować środki i obniżyć koszty prowadzenia polityki pieniężnej. Według szacunków ekonomistów właściwa szerokość pasma powinna wynosić aż 5 do 6%. Aby bardziej uelastyczyć cel, władze powinny zabezpieczyć się klauzulą, która pozwalałaby im korygować wcześniej wyznaczony cel, w przypadku wystąpienia znaczących nieprzewidywalnych okoliczności (Debelle, 1997).

Poziom celu inflacyjnego ma za zadanie zapewnić stabilność cen, którą każdy interpretuje inaczej. Według powszechnej wiedzy ekonomicznej, stabilność cen występuje, gdy roczny poziom inflacji jest w okolicy 2%, jednak były szef Banku Rezerwy Federalnej Alan Greenspan określił stabilność cen jako na tyle niską stopę inflacji, by podmioty życia gospodarczego nie musiały brać jej pod uwagę przy podejmowaniu codziennych decyzji (Bernanke & Gertler, 1999). W praktyce najważniejsza jest stabilność poziomu inflacji.

⁹ Wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych definiuje się jako indeks zmiany cen towarów i usług konsumpcyjnych. Jest to średnia ważona cen towarów i usług nabywanych przez przeciętne gospodarstwo domowe (Hałka & Leszczyńska, 2011).

Strategia BCI oprócz tego, że jest wprowadzana w kolejnych państwach, cały czas ewoluuje. Powodem jest chęć indywidualnego dopasowania strategii do sytuacji gospodarczej danego kraju. W przypadku jednego kraju strategia będzie wymagała jedynie dopracowania, a w drugim ciągłych zmian z powodu dynamicznej sytuacji gospodarczej w kraju. W ostatnich latach wykształciły się dwa główne nurty modyfikacji BCI. Wśród nich jest ulepszanie komunikacji z otoczeniem oraz uwzględnienie stabilności systemu finansowego.

Poprawa komunikacji z podmiotami życia gospodarczego powinna skutkować wzrostem przewidywalności i wiarygodności polityki pieniężnej i samego banku centralnego. Na ten krok decydują się prawie wszystkie banki, w tym część postanowiła ulepszyć komunikację w znacznym stopniu. W celu oceny przejrzystości banku centralnego, Nergiz Dincer i Barry Eichengreen (2014) w 2013 roku skonstruowali indeks przejrzystości banków centralnych, który pokazał, które banki centralne w jakim stopniu jasno prowadzą politykę pieniężną. Wszystkie banki stosujące strategię BCI zdecydowały się bezzwłocznie informować o zmianach stóp procentowych wraz z obszernym uzasadnieniem takich decyzji. Kolejną ważną kwestią są raporty kwartalne lub półroczne, o sposobach prowadzenia polityki pieniężnej, podjętych decyzjach oraz efektach podjętych działań. Istotna jest też publikacja wyników głosowań w przypadku gdy decyzje podejmuje rada.

Sprawą kontrowersyjną jest na ile szczegółowo raporty powinny wnikać w politykę pieniężną oraz czy powinno się wybiegać w raportach w przyszłość dalej, niż jest to konieczne. Raporty powinny być na tyle uszczegółowione, aby żadnemu z podmiotów życia gospodarczego nie dostarczały istotnych pytań czy wątpliwości, jednocześnie nadmiar szczegółów negatywnie rzutuje na transparentność raportu a tym samym prowadzonej polityki pieniężnej. Horyzont czasowy natomiast powinien chociaż w małym stopniu nawiązywać do tego, co planowane jest w następnym okresie, co pozwoli lepiej zrozumieć politykę pieniężną i podejmować właściwsze decyzje.

Drugim ważnym kierunkiem zmian jest uwzględnienie stabilności finansowej w polityce monetarnej. Ignorowanie czynników związanych z sektorem finansowym może prowadzić do niestabilności makroekonomicznej w długim okresie. Tutaj zmiany nie są jednoznaczne, gdyż jeśli strategia BCI za cel nadrzędny stawia stabilność cen, to do wpływania na inne czynniki bank centralny powinien podchodzić bardzo ostrożnie. Najważniejsza jest właściwa analiza agregatów makroekonomicznych i innych informacji, którymi dysponuje bank centralny. Z jednej strony nie należy zbyt ingerować w system finansowy, z drugiej strony bank centralny nie ma znacznych środków do wpływania na system finansowy. Instrument polityki pieniężnej jakim jest krótkoterminowa stopa procentowa, może okazać się nieskuteczny, gdyż w systemie finansowym dominują stopy długoterminowe. Bank centralny z pewnością powinien interweniować w przypadku pęknięcia bańki cenowej¹⁰ i dostarczać płynności aby zapobiec kryzysowi finansowemu, który byłby bardziej niebezpieczny niż interwencja na rynku finansowym. Międzynarodowy Fundusz Walutowy, w swojej opinii wyraził, że stabilność cen nie gwarantuje stabilności systemu finansowego, a koncentrowanie się na krótko- i średnio-terminowym poziomie cen może prowadzić do destabilizacji systemu finansowego (IMF, 2009).

Strategia bezpośredniego celu inflacyjnego mimo, że prosta w swoich założeniach, daje dużo możliwości jej udoskonalenia zarówno na początku w momencie jej kształtowania w danym

¹⁰ Bańka spekulacyjna (cenowa) – samonapędzający się proces nie zrównoważonego wzrostu lub spadku cen dóbr na rynku. Po okresie stosunkowo szybkiego wzrostu cen dóbr następuje gwałtowny ich spadek, często nazywany, co najczęściej związane jest z radykalnym spadkiem wartości zasobów wielu inwestorów. (Samuelson & Nordhaus, 1995).

państwie, jak i później podczas jej modyfikowania. Pozwala ona na znakomitą komunikację z otoczeniem, co we współczesnym świecie jest bardzo ważne. Dodatkowo, gdy uda nam się ją doprowadzić do dobrego i stabilnego stanu, może pomagać w prowadzeniu innych polityk i w jeszcze lepszym stopniu zapewniać stabilność gospodarczą.

5. Podsumowanie

Strategia bezpośredniego celu inflacyjnego odniosła ogromny sukces w polityce monetarnej na całym świecie. Świadczy o tym fakt, że od początku jej istnienia pozyskiwała nowych zwolenników, aż współcześnie strategię tę w pełnym wymiarze stosuje prawie 30 państw a kilka kolejnych stosuje strategię zbliżoną do strategii BCI. Jeszcze ważniejsze jest to, że dotychczas żadne z państw nie odeszło ani nie zamierza odejść od strategii BCI na rzecz innej. Wydaje się to kwestią czasu, kiedy kolejne banki postanowią zastosować tę strategię w swoich politykach pieniężnych.

Ważne jest także, aby nie porzucać ulepszania i modyfikowania tej strategii, gdyż nawet najmniejsze zmiany potrafią przynieść wymierne korzyści. Fakt, że strategia nie jest skomplikowana pozwala na szersze zainteresowanie się nią, badania nad nią, analizę oraz porównanie z innymi państwami oraz strategiami. Wszystkie te działania, mogą przynieść skutki w postaci lepszej optymalizacji strategii a w konsekwencji uzyskanie lepszej długookresowej stabilności cen, co jest nadrzędnym celem większości banków centralnych.

Na podstawie powyższych informacji, z przekonaniem można stwierdzić, że strategia bezpośredniego celu inflacyjnego jest strategią, którą będziemy używać w przyszłości, ponieważ doskonale wypełnia zadania stawiane przez rząd i jednocześnie jest jasna i przystępna dla przeciętnego uczestnika życia gospodarczego.

Bibliografia

1. Ball, L.M., & Sheridan, N. (2003). *Does Inflation Targeting Matter?*. [in:] B.S. Bernanke & M. Woodford (Eds.), *The Inflation Targeting Debate*. Chicago: University of Chicago Press for the National Bureau of Economic Research.
2. Beetham, D. (1991). Legitymizacja władzy. [w:] J. Szczupaczyński (wybór i oprac), *Władza i społeczeństwo*. Warszawa: Scholar.
3. Bernanke, B.S., & Gertler, M. (1999). Monetary Policy and Asset Price Volatility. *Economic Review Federal Reserve Bank of Kansas City*, IV, 17-51.
4. Blanchard, O., Dell'ariccia, G., & Mauro, P. (2010). Rethinking Macroeconomic Policy. *Journal of Money, Credit and Banking*, 42(1), 199-215.
5. Carare, A., & Stone, M.R. (2003). *Inflation Targeting Regimes*. International Monetary Fund Working Paper, WP/03/9.
6. Center of Social and Economic Research. Pobrano 25/05/2018, z: www.case-research.eu/en.
7. Ćwikliński, H. (2004). *Polityka gospodarcza*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
8. Debelle, G. (1997). *Inflation Targeting in Practice*. International Monetary Fund Working Paper, WP/97/35.
9. Dincer, N.N., & Eichengreen, B. (2014). Central Bank Transparency and Independence. Updates and New Measures. *International Journal of Central Banking*, 10(1), 189-253.

10. Friedman, M. (1968). The Role of Monetary Policy, *American Economic Association Review*, 58(1), 1-17.
11. Hałka, A., & Leszczyńska, A. (2011). Wady i zalety wskaźnika cen towarów i usług konsumpcyjnych – szacunki obciążenia dla Polski. *Gospodarka Narodowa*, 9, 51-75.
12. IMF (2009). *International Monetary Fund*. Pobrano 25/05/2018, z: www.imf.org/external/index.htm.
13. Mishkin, F.S. (2004). *Can Inflation Targeting Work in Emerging Market Countries?*. Cambridge: National Bureau of Economic Research, Working Paper 10646.
14. Murray, M.P. (2006). Avoiding Invalid Instruments and Coping with Weak Instruments. *Journal of Economic Perspectives*, 20(4), 111-132.
15. Pietrzak, B., Polański, Z., & Woźniak, B. (Eds.). (2012). *System finansowy w Polsce*. Warszawa: PWN.
16. Przybylska-Kapuścińska, W. (2008). *Współczesna polityka pieniężna*. Warszawa: Difin.
17. Samuelson, P.A., & Nordhaus, W.D. (1995). *Ekonomia I*. Warszawa: PWN.
18. Stacewicz, J. (2008). *Polityka gospodarcza: Teoria i realia*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.

Joanna Mikoś

Cracow University of Economics, Poland

Bank Ownership – Trends and Implications

1. Introduction

The rise of world globalization is accelerating the changes in bank ownership structures around the world. There are many reasons for this, for example, liberalization of market access, stability of macroeconomic conditions or integration with the European Union. From the beginning of 1990, consolidation and contraction of the banks sector began. Furthermore, foreign banks took over the majority of the government banks across both developed and developing countries. The aim of this paper is to show which structure is more efficient: foreign-owned banks or domestic ones.

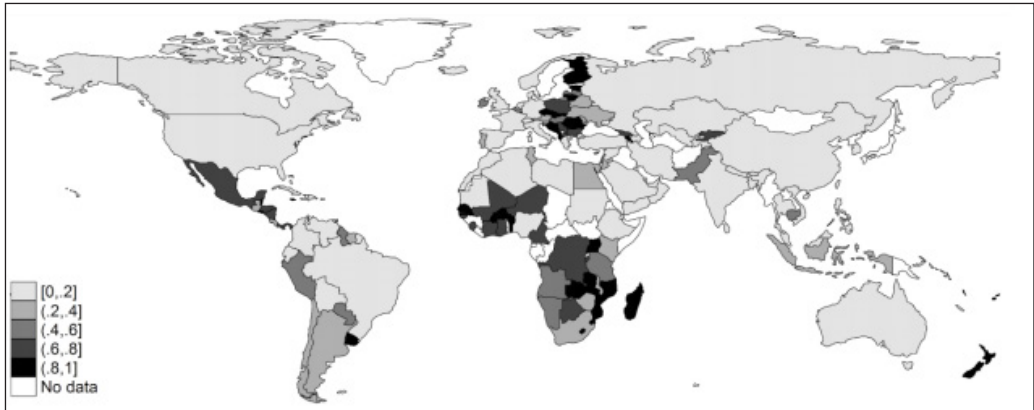
The main reason that foreign bank ownership is beneficial is due to the fact that foreign banks can bring technical skills, capital and product innovation (particularly for developing countries). In addition, they can improve the efficiency of the banking sector and encourage competition escalation. However, the main argument against foreign bank ownership is that they, by transmitting external shocks and threatening the survival of local banks, can destabilize the local banking sector. Consequently, if foreign-owned banks focus only on the most safe and most transparent segment of the market this can lead to a decline in access to finance for a majority of consumers and domestic firms.

The remainder of the paper is organized as follows. Section 2 discusses the trends and regional patterns in government and foreign bank ownership. Section 3 summarizes the literature on bank ownership, competition and performance. Section 4 presents the existing evidence on whether bank ownership structures affect financial stability. The literature on the impact of bank ownership on access to finance is presented in Section 5. Finally, Section 6 concludes this paper.

2. Trends in bank ownership

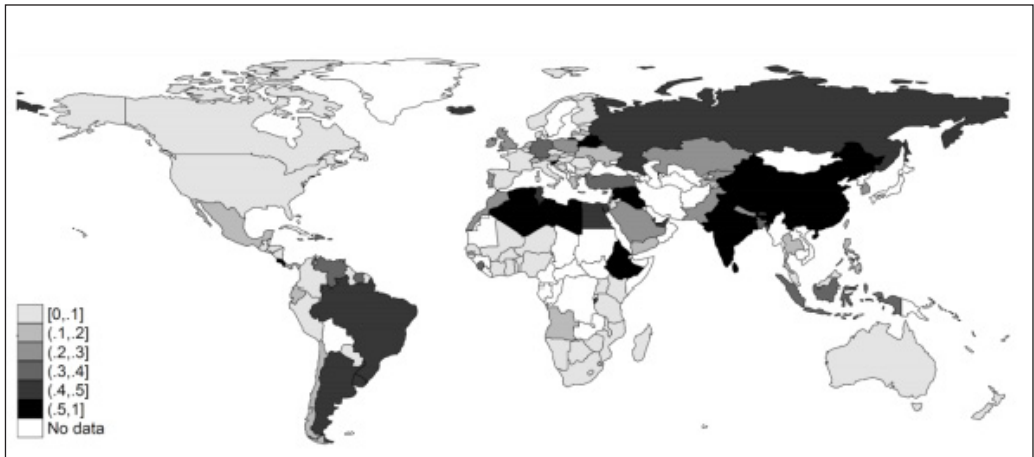
The sources show that foreign-owned banks take dominant role in the world banking system. As it is shown on the Figure 1 Eastern Europe and South-Western Africa are dominated by foreign-owned banks. In contrast, Figure 2 shows that in countries such as Russia, China or India, principal players in the banking system are government-owned banks.

Figure 1. Share of assets owned by foreign banks, 2012-2013



Source: (Claessens & Van Horen, 2015; Bank Regulation and Supervision Surveys, 2018).

Figure 2. Share of assets owned by government banks, 2010



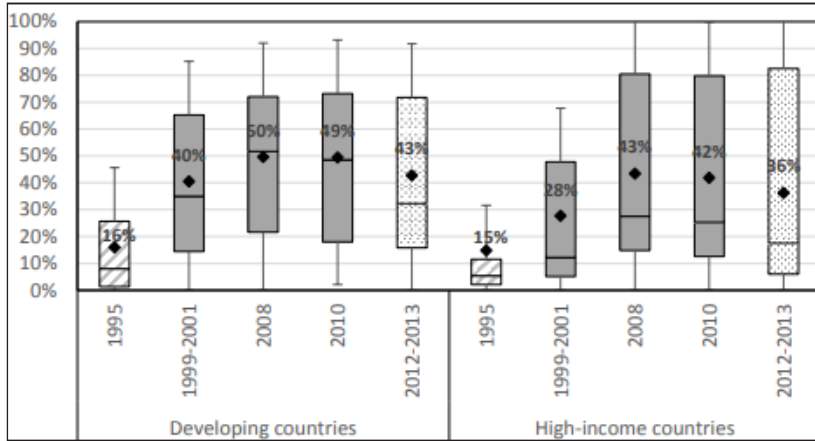
Source: (Bank Regulation and Supervision Surveys (2018; Farazi et al., 2013; Cull & Martinez Peria, 2012; China Banking Regulatory Commission, 2018; Beck et al., 2014).

Changes in bank ownership structures followed more or less monotonic trends from the 1990s up to the Global Financial Crisis (GFC). Foreign bank share significantly increased in the background of the bank privatizations, post-communist transition and many other factors. As it is shown on the Figure 3 for developing countries, the average share of assets owned by foreign banks escalate from 8 percent in 1995 up to 52% in 2010. As it is shown on the Figure 4 across high-income countries this number rose from 5% in 1995 to 27% in 2008.

Presented trends were disrupted by Global Financial Crisis (GFC). Between 2008 and 2010 share of assets held by high-income and developing countries slightly decreased. This decline can be explained by the fact that many financial institutions from crisis affected countries repatriated their funds from abroad to make up for capital losses and to meet higher capital requirements

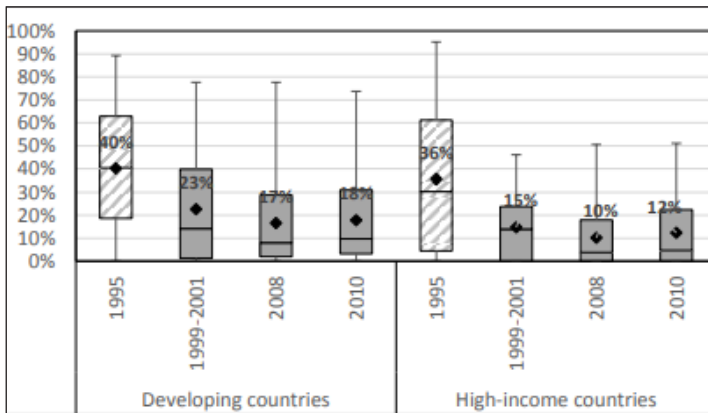
that were imposed on them. The interest in government-owned banks because has been regained as the fact that many country nationalized troubled banks following the Global Financial Crisis or they were recapitalized.

Figure 3. Asset share of foreign-owned banks by income group, 1995-2013



Source: For 1995 (Levy-Yeyati et al., 2007); For 1999-2010 (Bank regulation and Supervision Surveys, 2018); For 2012-2013 (Claessens & Van Horen, 2015).

Figure 4. Asset share of government-owned banks by income group, 1995-2010



Source: For 1995 (Levy-Yeyati et al., 2007); For 1999-2010 (Bank regulation and Supervision Surveys, 2018).

In the East Asia and Pacific region, the crisis of the late 1990s forced governments to clean up, restructure, and open up their banking systems. In China, banking reforms introduced in 2001 also led the way to greater foreign bank participation. Across the region, the median share of assets held by foreign-owned banks rose from 8 percent in 1995 to almost 30 percent.

3. Bank ownership, performance and competition in the domestic banking sector

3.1. The evidence on foreign bank ownership

The research focused on developing countries in Europe shows that foreign-owned banks function better than domestic ones in the countries like: Poland, Czech Republic, Hungary, Croatia and Turkey. Likewise as in Asia – in Malaysia, Thailand, Indonesia and Pakistan studies show that foreign-owned banks function better than others. The situation is not clear in China and India where foreign-owned banks have limited presence. Due to the lack of information from Latin America in 1990 and from Sub-Saharan Africa, the information from those two regions is limited.

According to research, in developing host countries, foreign ownership banks are associated with lower overhead cost and higher interest margins and profitability. In contrast, in the high-income countries it is the opposite. Controlling for heterogeneity across banks and countries helps reconcile these contradictory findings. When the foreign banks are from high-income countries, have similar regulatory and share the same language as the host country, they are comparatively more profitable. Foreign bank is larger in size and market share.

Another approach would be to explain how the extent of foreign ownership in a country affects the performance of the domestic banking sector by exerting competitive pressures. Relation between foreign banking and the performance of domestic banks are negative according to the results of said studies.

3.2. The evidence on government bank ownership

State ownership of banks also affects competition in the banking sector. If government owned banks are more productive than the private banks they are able to force them to decrease prices and create better regulations for clients. Nonetheless, in developing countries high agency costs in government banks lead to low intermediation quality and inefficiencies which heavily limits their power to exert competitive pressures.

Regional researches informed that private banks and foreign banks perform better than government-owned banks. The strongest difference was found in Latin America. In Colombia and Honduras the relative efficiency is particularly low (proxied by overhead costs, non-performing loans and returns). Case studies of Pakistan and China confirmed that government-owned banks are underperforming in South-East and South Asia. In contrast, in India 78 percent of banking system assets is represented by government-owned banks at the turn of the century.

In the Middle East and North Africa region (MENA), government-owned banks have higher cost ratios, larger loan loss provision, larger NPLs and lower profitability and lower interest margins than private domestic, non-listed banks. In addition, a similar situation was observed in Western Europe. Government-owned banks from 1999 to 2004 noticed lower cost efficiency and lower profitability than privately-owned banks despite lower costs of funding.

As the studies show, government-owned banks underperform in developing countries. This is consistent with the predictions of political economy models such as Vorage and Perotti and the fact that the objective function of government-owned banks in developing countries is not to maximize profits but to fulfill a development mandate.

Another way to study the relative efficiency of government-owned banks focuses on estimating the efficiency gains or losses associated with bank privatizations. Studies in a panel of 22 developing countries and in South East Asia shows that bank privatization increases bank efficiency and profitability comparing to the results before privatization.

4. Bank ownership and banking sector stability

4.1. The evidence on foreign bank ownership

Depending on the essence of the shocks that hit the host economy, foreign banks can have a destabilizing or stabilizing influence on the host banking sector. Foreign banks play a stabilizing role if shocks are domestic in nature. Due to the fact that they have access to capital and liquidity from their home-based country. Moreover, foreign banks are less liable to domestic shocks because they are generally more diversified and they participate in international operations. On the other hand, foreign banks can transmit shocks from abroad. They can import dangerous situations from other countries where they have important operations or straight from their home countries.

The number of investigations show that foreign banks, by continuing to extend credit during such episodes or by reducing the incidents of crises can possibly have a stabilizing impact on the host bank sector. According to data from 1988 till 1995 from eighty developing and developed countries, foreign bank existence contributes to a lower possibility of systemic banking crises in the host country. According to a bank-level study based on Eastern European countries, credit growth by foreign banks is more insusceptible than that by domestic banks during crisis in host countries. The evidence indicates that in Asia and Latin America over the period of 1989-2001, foreign banks during crises in host countries keep deposits and lending rates less unpredictable than those of domestic banks in times of crisis.

As it is highlighted in the cross-country findings, foreign banks can have a sustaining influence in host countries. In Latin America, in countries like: Brazil, Argentina, Mexico, Chile, Venezuela and Peru, foreign banks showed potent loan growth, better ability to acquire losses and more courageous response to asset deterioration than did domestic banks during crisis period. In adherence to results of investigations of Malaysian banks: during the crisis in Malaysia, foreign banks act a stabilizing role. What is more, domestic banks and foreign banks which played the main role in the region had lower profits and more non-performing loans than banks that were not specialized in Asia.

As the studies portray, foreign banks can have a positive impact for host countries, but on the other hand, the other studies shows that foreign banks can also transmit shocks across borders. The evidence indicates that United States branches of Japanese banks decreased lending in the USA because of heritage in stock prices in Japan. Similarly, after Russian crisis in 1995, the researchers noticed analogous results concerned with bank lending to borrowers in the Peru and United States.

The recent Global Financial Crisis show that foreign banks reduced their lending earlier and faster than domestic banks during the crisis, particularly in Eastern Europe. However, depending on bank and country characteristics, the results are varied. Transmission of shocks is stronger in those host countries that are more financially open, less regulated and where there is bigger competition in the banking sector. Also, it is happening when banks enter markets via greenfield investment and for foreign-owned banks with lower levels of capital, less independent management and for retail funding.

4.2. The evidence on government bank ownership

There is no straight and unambiguous evidence that government bank ownership is precisely related to the incidence of banking crises. Caprio and Martinez Peria (2002) over 1980-1997 find (based on 64 countries) positive association of government bank ownership and likelihood of banking crises. On the other hand, La Porta, Lopez de Silanes and Schleifer (2002) also studied this topic however, their estimates are not relevant. Barth and others researchers (2004) proved that regulations are closely associated with the degree of government ownership of banks.

The connection between government bank ownership and different operations of financial volatility appears to be stronger. The study argues that state ownership of banks which operate in developing countries have a higher fraction of non-performing loans than private banks.

A large amount of studies prove that government bank ownership can prompt to a misallocation of resources, because they are subject to political manipulation. Additionally, they pursue to increase lending to politically strategic sectors of regions near elections (Italy, Pakistan, India, and Brazil).

Many studies have found that government-owned banks can have a destabilizing impact on the financial sector but on the other hand, the evidence indicates that government bank lending could be beneficial during downturns. The bulk of the studies which concentrated primarily on the pre- Global Financial Crisis period or scrutinize particularly the behavior of government-owned banks during the Global Financial Crisis period presented so far that government bank lending is less procyclical than private bank lending. As far as the behavior of government-owned banks in Eastern Europe is concerned, the evidence for the Global Financial Crisis period is mixed.

5. Bank ownership and access to credit

5.1. The evidence on foreign bank ownership

A common fact is that foreign banks are at an informational disadvantage comparing to domestic banks in lending to local economies. Particularly, informationally opaque borrowers in a host country. Simply, domestic banks have better background of local credit recipients and because of that are thought to have an advantage in using soft information in interpolating their creditworthiness. On the contrary, foreign banks acquire local expertise or resources (for instant because of mergers or acquisitions) and then basing on that, they can depend on hard information included in collateral registries, credit histories and audited balance sheets and income statements. Basing on this theory, foreign bank participation can be combined with decreased access to credit for informationally opaque firms.

Empirical evidence indicates that the appearance of foreign banks (which act in low-income countries where information barriers are more presence) is negatively associated with private credit to gross domestic product, private credit growth rates and per capita income levels. It could in part, clarify why foreign banks might find it harder to lend in low-income countries. Additionally, in countries where contract enforcement is high-priced and access to credit information is restricted their negative there has been negative association found between private credit and foreign bank presence.

The study argues that there is a negative relation between foreign bank presence and credit levels which is driven by the intentional entry of foreign banks into banking markets that were in crisis or experienced massive drops in credit levels previous to their entry.

On the other hand, studies including Pakistan, Argentina, India, Central and Eastern Europe and others countries and regions proved that foreign-owned banks lend to larger and less informationally opaque credit recipients. Loans do not need to be based on soft information acquired through local relationships and knowledge.

5.2. The evidence on government bank ownership

Credit market failures have long provided a key rationale for government-owned banks. Information asymmetries in the contracting environment make it less likely that private banks will serve some market segments such as small, informationally opaque borrowers. Essentially, government-owned banks could march to deliver credit to disadvantaged credit recipients, thus resolving market failures and expanding access to credit.

At the same time, the notation of state banks in credit provision to the underserved has not been a strong one. Findings based on studies through many countries point out that a higher share of government ownership in banking is negatively associated with the presence of bank branches and ATMs and not consequentially linked to indicators of the promulgation of loan and deposit accounts.

In contrast, government-owned banks play an important significant role in stabilizing credit flows during crises. State banks are better able to provide loans to the real sector during crises while private banks that enlarge liquidity holdings cut back lending. State banks are assumptive not to have pure motivation to maximize profits given risks, and are less likely to suffer withdrawals of deposits given the knowledge that banks run due to the greater likelihood that they will be recapitalized as opposed to private banks.

For the most part of the evidence proving that lending by state banks is significantly less pro-cyclical than lending by private banks in countries with good governance. State banks also increase their non-deposit liabilities more gradually than private banks during downturns and report more stable non-performing loan ratios over the business cycle. Finally, the last findings are homogeneous with the opinion that, at least in countries with good governance, state banks may be effective in stabilizing credit flows during crisis.

6. Conclusion

From 1990, banking sectors all over the world have experienced ownership structure transformation. Until the recent Global Financial Crisis, share of the foreign banks has increased and the government-owned banks decreased across most regions. This paper characterizes the changes and recent trends in bank ownership. The results show the empirical proof on the impact of these changes for bank competition, performance, access to finance and stability.

As the results indicate, in developing countries foreign-owned banks lead to be more profitable than domestic banks. Usually, while host countries experience idiosyncratic shocks, foreign-owned banks help stabilize credit and promote competition in the host country. In contrast, external shocks can be transmitted by foreign-owned banks. Furthermore, they might not contribute to increased

access to credit. However, access to credit rises with the level of competition in the banking sector and the increase of the level of institutional development. The negative correlation between foreign bank presence and credit levels could come from the fact that foreign banks were brought in to recapitalize the failing banking sector.

To summarize, there is not much evidence that government bank ownership can guarantee substantial benefits to the banking sector, users of banking services or for the real economy, especially in developing countries. On the other hand, some studies prove that during crises, government-owned banks can help stabilize credit increase. Overall, when it comes to the banking performance and competition, government-owned banks have had a negative impact on said matters. Finally, their record in expanding access to credit is mixed.

Bibliography

1. *Bank Regulation and Supervision Surveys*. (2018). Retrieved on 25/05/2013, from: <https://www.worldbank.org/en/research/brief/BRSS>.
2. Barth, J.R., Caprio, G., & Levine, R. (2004). Bank Regulation and Supervision: What Works Best? *Journal of Financial Intermediation*, 13(2), 205-248.
3. Beck, T., Degryse, H., De Haas, R., & Van Horen, N. (2014). *When Arm's Length is too Far: Relationship Banking over the Business Cycle*. EBRD, Working Paper No. 169.
4. Caprio, G., & Martinez Peria, M.S. (2002). *Avoiding Disaster: Policies to Reduce the Risk of Banking Crises. Monetary Policy and Exchange Rate Regimes: Options for the Middle East*. The Egyptian Center for Economic Studies, Working Paper No. 47.
5. *China Banking Regulatory Commission*. (2018). Retrieved on 25/05/2013, from: <http://www.cbrc.gov.cn/english/index.html>.
6. Claessens, S., & Van Horen, N. (2015). The Impact of the Global Financial Crisis on Banking Globalization. *IMF Economic Review*, 63(4), 868-918.
7. Cull, R., & Martinez Peria, M.S. (2012). *Bank Ownership and Lending Patterns During the 2008-2009 Financial Crisis: Evidence from Latin America and Eastern Europe (English)*. Policy Research, Working Paper No. WPS 6195.
8. Farazi, S., Feyen, E., & Rocha, R. (2013). Bank Ownership and Performance in the Middle East and North Africa Region. *Review of Middle East Economics and Finance*, 9(2), 159-196.
9. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2002). Government Ownership of Banks. *The Journal of Finance*, 57(1), 265-301.
10. Levy-Yeyati, E., Micco, A., & Panizza, U. (2007). A Reappraisal of State-owned Banks. *Economia*, 7(2), 209-259.

Kyrylo Kuznetsov

Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine

Modern Marketing Tools to Improve Trust in the Banking Sphere

The most complicated part of every bank existence always was to foresee the changes which will occur in the market. Therefore, all the banks invested huge amount of their money in order to find this out. However, nowadays banking industry, especially in Ukraine, has faced with the problem people don't trust them anymore. Globalization and integration with mobile revealed plenty of fails caused by banks which had a detrimental effect on the level of trust from the customer's side.

As a result, if the banking system wants to have prosperous with globalization, integration and international mobility growth it has to take modern marketing trends in banking industry into account. Because of using it the banking sphere can have an opportunity to discover underlying values of its consumers. According to Marous (2016) there are 10 main marketing trends the banking sphere cannot ignore: embracing insight-driven marketing; integration with mobile; increasing focus on ROI; awareness of the customer journey; customization and personalization; optichannel marketing; expanding use of content marketing; moving social media mainstream; continuing battle with ad blocking; introduction of new channels.

Digital information for financial marketers and consumer insight are going to be extremely important in the near future. In the 19th century, almost all financial marketers beated around the "big data" bush due to the fact they had no enough aptitudes and finance to show results. Cutting-edge technologies and developed marketing tools make advanced data analysis available for all types of organizations. The vast majority of spheres are leaders of financial services with insight-driven marketing.

For improving management mechanisms in banking sphere a model of marketing risk management based on the exposed trends was created. The background of this model is theory of risks management (Chapman & Ward, 2003). According to this model there are 4 ways of managing these risks:

- adoption,
- avoidance,
- minimization,
- neutralization.

The idea of adoption is that the banking sphere takes these marketing trends into account but does nothing to manage them. As a result, there are no stoppers or protecting mechanism which would be able to manage marketing trends impact or at least to decrease its impact. If banking

sphere chooses this option, than likelihood of its survival can be compared with the old Russian game 'Russian roulette'.

Principle of this game is that there is a revolver which was loaded with one bullet, while rest places are empty. After that players start to pull the trigger. The more they pull the trigger, the less are their chances to survive until finally somebody is killed by the bullet. It means that if banking industry goes with flow, it will be just a question of time when modern marketing trends will 'shot' banking industry with a detrimental power.

However, taking adoption as a main strategy, banking industry can save plenty of money just doing nothing in order to fight with the modern marketing trends. Therefore, there can be a situation when the amount of saved money will suppress the amount of losses. That is why it is necessarily to do math and compare possible outcomes.

Regarding avoidance, it is necessary to underline that this way means creating a new strategy for each trend. It is possible that banks will create special departments in order to monitor marketing trends changing, looking into their nature as well as create strategic and tactical decisions aimed on their impact avoidance.

Avoidance approach would aim to precisely constrain the likelihood of occurrence of a loss event and the severity of the influence for banks of those losses that might take place in the future. This method can be implemented through prevention, meaning those activities that have the objective of preventing losses from occurrence and loss control, the efforts aimed on minimizing amount of possible losses. From the first sight, avoidance seems to be a perfect opportunity. Creating new strategy for each marketing trend but there are some stumbling blocks which decrease attractiveness of this approach.

Firstly, defining modern marketing trends requires determining their amount which is complicated due to the fact they are changing all the time. As new technology is created new trend can appear, moreover, even development of old technologies might also cause new trend creation. This suggests that a necessity of controlling and simply determining new marketing trends is going to be resource-consuming.

Secondly, even if banking industry finds some way which permits it to track trends in marketing environment, it will need to create analytics department in order to analyze and interpret all the information received. Thus, level of expenses on salaries will rise significantly as well as constant expenditures on analytics office maintenance.

The next way to be mentioned is minimization. Minimization implies creating announcements, webinars, courses and others dedicated to managing marketing trends. Limit the likelihood of occurrence of a loss and the severity of the impact.

It also provides for looking into marketing trends, discovering and understanding it. Consequently, there will be a need in scientist who will do that as well as to hold seminars which will cause additional expenses. What is more, as a result of seminars, webinars etc. conducting there will rise need in marketing and in advertising in particular. If banks teach only their own employees there will be not so significant impact of this. However if banks do this for whole industry – costs on marketing will be very noticeable.

On the other hand, there is an opportunity to implement entrance fee on these educational events which will countervail possible losses on organization. Nevertheless, regarding everything mentioned above there is no confidence that this option will work and will be effective. There are plenty of examples of people who visit such events only with the aim to claim about at every corner which is not the needed effect.

Last but not least is neutralization which means creating departments responsible for managing these trends. In contrast to avoidance, these departments will analyze and check modern marketing trends in order to find out whether they have an impact on the banking sphere or they are not. Also they will propose actions aimed on bridging such trends as well as defining their importance and hazard level of their influence ignoring.

But regardless of all the efforts the banking activity is going to make, it will be fighting against the implications. Only 9% of Ukrainians have deposits in banks (77% of..., 2016). According to surveys conducted by the Center for Social Monitoring and the Institute of Sociological Studies, about 70 percent of citizens do not trust banks today (*Trust in Ukrainian...*, 2016). The German Society for Consumer Research only about 10% of Ukrainian citizens trusted banks in September 2016 (*Trust in Ukrainian...*, 2016). These are rooted into the human condition because Ukrainians do not trust banks at all. These four ways will have to hold water but even if they do it, it will lead to nothing.

In so doing there was created a four-stage model how to solve the problem. One of the main movers of this model is so-called 'the boiling frog effect' (Hoffman & Hanes, 2003). The boiling frog is a principle describing a frog alive slowly being boiled. The premise is that if a frog is put suddenly into boiling water, it will jump out, but if the frog is put in tepid water which is then brought to a boil slowly; it will not perceive the danger and will be cooked to death.

This idea also works for people but not in the same way. It means that if we take a person and start to slowly change his/her environment on the different conditions this person will be not able to figure this out. This is caused by the higher level of consciousness but if another person shows all the changes happened, there is a bigger likelihood of real conditions understanding and respectively – reacting on it.

This principal permits to banking industry to swing society, consumers in particular, around. Also it provides some tools which are necessary in all four stages of the plan. In fact, following this principal precisely can guarantee success, but there are always some stumbling blocks which can reset all the efforts. All the steps, all the words and claims should be fully reconciled and are routinely reconciled on a weekly or even daily basis. This is essential part of this plan success.

Developed plan is subdivided into four stages:

- to prepare the nets,
- to throw the nets,
- to drop a lure,
- to pull out a fish.

Each step has its own specifics and remarkable differences which have to be identified in order to use right tools and do it as effective as it is possible.

First stage – 'anger and mistrust'. It is characterized by lack of trust from the society and extremely low levels of deposits in banks. People are afraid of banks; they even can consider them as an evil or associate them with different things which are definitely not benchmarks of trust. Main remarkable point here is a wide usage of so-called 'pillow money'.

When people do not trust to the banking industry they still have extra money which they want to store in order to use in the future for different aims. However, they do not trust to the banks or institutions like them and as a result – they store this extra money at home. Because of the fact dozens of people stored them under their pillows, money stored in this way are called 'pillow money'.

Also people not only mistrust to the banking industry, but really cannot stand it. They are full of anger and will enter into a discussion at the earliest opportunity, which is actually good for the plan.

Second stage can be named as – ‘what if?’ It is described by uncertainty and lostness. After actions done in the first stage, people will start to doubt; they will start to ask themselves ‘What if banks are not as bad as I used to think?’ As a rule, society will divide into two camps – opponents and proponents of the banking industry. Of course there will be some middle ground presented by those who do not take part in this ‘confrontation’. It is important to control this separation in order not let it to get carried away.

Third stage can be named as – ‘adoption’. It is characterized by an upward trend of deposits making. Society is not an opponent of the banking sphere, it does not fight against it. In contrast, people became more tolerant to it; they start to trust banks, they start to deposit their ‘pillow money’ which benefits banking sphere. However, they still are not proponents of it because fear is still hiding inside their minds.

In fact, this stage is a key one; it is a foothold for the next actions. It is extremely important to make everything extremely careful here, even more careful than we used to do. This stage is a foothold due to the fact after reaching its middle – this plan will be able to finish itself by itself. Thus, after this stage it will be only need in this plan shifting.

Fourth stage can be named as – ‘proponent’. It can be described as a completely favorable situation for banking industry because people love and trust it. Level of deposits has increased dramatically as well as level of loans issued. There only shifting steps here which are aimed on increasing a speed of the plan finishing.

The thing which has to be understood here is that it is important to take every shifting move under the control. As it was mentioned above the plan can be finished by itself but it does not mean that it will. What is more, even if it is able to reach the end of the plan, there will raise a problem about the time. It means that realization may be delayed on years.

Nowadays the banking sphere in Ukraine is considered to be in the middle of the first stage. This conclusion was made on the background of statistics and other factors in Ukraine. Savchenko admits (Savchenko & Kovács, 2017) that only 10% of Ukrainian citizens trusted banks in September 2016, while in previous periods, the levels were as follows: March 2015 – 11.6%, September 2015 – 13.0%, March 2016 – 11.9%. What is more, as only 8% of all Ukrainians has deposits in banks. All these factors clearly show that banking industry in Ukraine is in the first stage – ‘anger and mistrust’.

For moving it into the next one it is necessary to start some actions. First of all, there is a need to start discussions about the banking sphere initiated by scientists because there are no subjects they cannot discuss. The key point in it is to stay within the scientific ethics. In the beginning they should discuss it only at conferences in order to start a fire. Then these discussions will have to be moved to the TV, social media and social networks.

As a result of these actions, society will pay attention on it. Overwhelmingly, people will be completely opponents of the banking sphere, they even may start to demonstrate against it and this is actually good.

Also it is reasonable to create two groups that will compete against each other. Continuing the latter theme it is indispensable to show group of scientists who will claim the need in banks and that they are essential in our lives. On the other hand, there should be a second group which will claim exact opposite.

Another integral part of moving to the next stage is referring to the history. For example, discussing the fact that the first banks were located in the temples in Greece. So that means that

banks have been always connected with the God. This will not reinsure people instantly but it will sow the seed of doubt and this is everything we need at this stage.

As a result of these actions, people are going to find banks not so awful and trustless as they used to think. Of course, there will be a plenty of people who still will disagree but they will find their judgments to be controversial to a certain extent. The aim of this stage is to create the so-called shades of gray.

In the second stage it is very important to push on the nature. Either at the conferences or debates or by media it is necessary to spread information about people's need for safety which leads them to depositing money into the bank for saving their future. There also has to be a piece of information about Maslow's pyramid in which the need for safety is one of the highest and most important ones. This is extremely important stage because there a background of the plan success is created.

Deploying marketing campaign in social networks will give additional benefits to the banking industry.

Pushing on the nature will boost shades' impact and our seeds of doubt will start to grow. People will be lost because they will not be able to understand who they can trust. Our two groups are ready to destroy each other and both their views are right to a certain extend. All these make it impossible to understand who to support as well. This is the moment when we will remake them.

In the long run, this problem will finally be sorted out and the number of people who will be against the banking sphere will decrease. More and more people will think of keeping their savings and "pillow money" in banks which will give us an opportunity to initiate the third stage.

In the third stage everything will become much easier because most people have put up with an idea that in banks their money will be safe and sound. The only difficulty may be to attract famous musicians, writers and other celebrities to make deposits into the banks. Also it will be necessary to make it public and this money should also be from public actions like Ukrainian promotional tours of famous Ukrainian musicians.

It is important because people will know that this money is clear, that they were earned honestly and by law. Another point is that this money should be deposit in the bank people trust most of all and under no circumstances should this bank be discredited in the fourth stage or at least within next 10 years.

Therefore, it is requisite to choose this bank as precisely and carefully as it is possible. There should be neither family business, nor bribes, nor friends, nor things like this because this choice is literally fundamental. Future of the banking industry in Ukraine depends on this choice. If a mistake is made here, the entire plan will be destroyed or will be delayed on years at best.

In addition, it will be important to make Ukrainian churches save their money in the banks. As it was mentioned in the first stage, in the past first banks were located in the temples and churches. Thus, it will be a symbol of their authority delegation and full trust from their side.

The most difficult at this stage is also to understand when it has finished, because there is not such a clear border. When you understand that the third stage has finished, you will be able to proceed with the last fourth stage, which is the most important one. There are a lot of key points and final blows which have to be there.

First of all, at this stage it is necessary to publish social surveys in which people will highlight the fact that they completely trust the banks. Publish them not only in social networks, but also in social media. They should sound like 'As new social surveys conclude the level of trust to the banking industry increased and reached its highest peak during the whole history of our

country'. It is not necessarily them to be completely precise, so that there can be a 5-10% bias. These 'social surveys' play only decoy role.

As a result of previous stages society became not only more loyal to the banking sphere, but also started to love it. That is why level of trust really increased but with the aim to boost its growth such decoys are essential. It is also possible that there will not be a need in such things but in order to calculate all the variants we should be ready that this growth will not be enough this option is needed.

The next step is to start the so called "witch hunting". It means public destruction of those banks which have cheated people or the country. This destruction should be as well-known as it is possible. Every person, every pupil with a smartphone has to know that 'cheaters and liars' were destroyed. The vast majority of money stolen should be returned but what is more important – repaid.

The next part of this step is to take interviews of people who received their money back, even if not all of that. Their names even can be minted somewhere, but this is not necessary. Those, who received most of all, should be invited to talk-shows and claim that banking industry has changed and this is not the demon that it used to be.

The third step is to start legislative consolidation of the banking sphere and it is not about the banking sphere adoption in our country, but about rejection of bank notes in denominations of 200 and 500 hryvnias as well as introduction of charges on cash withdrawals and the ban on the salary payout in cash but only its accrual.

These actions are aimed on decreasing the cash usage, which will redirect cash flow to the banks. These actions can be changed or improved by economists in order to act more effectively. However, they should be implemented step by step – consistently. If implement all of them simultaneously, society will react on it as an indictment.

Mass media have to publish information that "doubts about the banking sphere are by far the most doubtful thing". So that people will be completely sure which side to join – banking one.

All these actions have to completely redirect cash flows to the banks which will give more resources for their development.

In conclusion, there were created a four stage mechanism in order to solve the problem which concerns the level of trust to banks from the society. Each stage has its own specifics as well as stumbling blocks which could destroy all the mechanism. However, if banking industry start to implement this plan immediately and make all the steps precisely, society will become a proponent of the banking sphere which will increase the level of income for banks.

Bibliography

1. Marous, J. (2016). *10 Marketing Trends the Banking Industry Can't Ignore*. Retrieved on 08/05/2016, from: <https://thefinancialbrand.com/57325/ten-financial-marketing-priorities-trends>.
2. *77% of Ukrainians Do not Trust Domestic Banks – Poll*. (2016). Retrieved on 26/10/2016, from: <http://ukropnews24.com/77-of-ukrainians-do-not-trust-domestic-banks-poll>.
3. Chapman, C., & Ward, S. (2003). *Project Risk Management: Processes, Techniques, and Insights*. Chichester: John Wiley and Sons.
4. Hoffman, R.R., & Hanes, L.F. (2003). The Boiled Frog Problem [Knowledge Management]. *IEEE Intelligent Systems*, 18(4), 68-71.

5. Savchenko, T., & Kovács, L. (2017). Trust in the Banking Sector: EU Experience and Evidence from Ukraine. *Financial Markets, Institutions and Risks Journal*, 1, 29-42.
6. *Trust in Ukrainian Banks Can Be Restored but it Will Take Years and Systematic Reforms – experts.* (2016). Retrieved on 22/11/2016, from: <http://uacrisis.org/48788-vidnoviti-doviru-ukrayinskihbankiv>.

Wojciech Ciżła

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

Wzrost znaczenia pieniądza w piłce nożnej na przestrzeni lat

1. Wprowadzenie

Sport towarzyszy ludziom nieprzerwanie od tysięcy lat. Począwszy od starożytności aż do dziś ludzie zaspokajają potrzebę rywalizacji i realizują swoje marzenia uprawiając różne sporty, czy to amatorsko czy profesjonalnie. Na przestrzeni tych lat świat sportu odmienił się diametralnie i obecnie dysponuje ogromnym kapitałem m.in. za sprawą ekspansji na dynamicznie rozwijający się rynek wschodni. Coraz więcej osób gromadzi się na nowoczesnych arenach sportowych podziwiając swoich idoli. Transmisje telewizyjne przyciągają miliony widzów przed ekrany, a piłka nożna jest jedną z dyscyplin, które przechodzą ostatnio transformację pod każdym kątem. Od pierwszego „kopnięcia piłki” w XIX wieku do dzisiaj zmieniło się bardzo dużo.

Jedyną mierzalną rzeczą która odróżnia współczesny futbol, od tego ówczesnego jest ilość pieniędzy w klubowych budżetach i kieszeniach piłkarzy, trenerów oraz managerów. Wynik sportowy jest powoli detronizowany za sprawą wyniku finansowego. Piłkarze, trenerzy i managerowie stają się celebrytami. Rzadkością jest obecnie przywiązanie do barw klubowych, co w przeszłości było niepisaną zasadą etosu każdego piłkarza. Transfery międzyklubowe są bardzo opłacalne dla menagerów, gdyż za każdą podpisaną umowę otrzymują oni gigantyczne prowizje. Wiele klubów zostało przejętych przez obce kapitały i wiele z nich znajduje się w rękach szejków z bliskiego wschodu lub bogatych Azjatów. Inwestorzy Ci nie wahają się przy inwestowaniu w budowę nowych stadionów czy renowacje starych. Do swych klubów za rekordowe sumy ściągają najlepszych zawodników płacąc im niebotyczne wynagrodzenia.

Za sprawą tego kapitału piłka nożna odgrywa coraz większe znaczenie w światowej gospodarce. Pojawia się pytanie, czy pieniądze nie zabijają ducha tej rywalizacji?

2. Popularność piłki nożnej

Niech o fakcie ogromnej popularności piłki nożnej świadczy raport FIFA (Międzynarodowej Federacji Piłki Nożnej), sporządzony po ostatnich Mistrzostwach Świata 2014, które odbyły się w Brazylii (*FIFA World Cup Brazil™*, 2014). Wynika z niego, że ostatni mundial, przez przynajmniej jedną minutę w telewizji, obejrzało ponad 3.2 biliona ludzi, co stanowi około 43% całej populacji i jest wynikiem o 86% wyższym niż w roku 2006 na mundialu w Niemczech (Tab. 1).

Tabela 1. Porównanie oglądalności mundialów z 2006 i 2014 roku

	Mundial 2006	Mundial 2014	Procentowa różnica
Całkowita oglądalność (w bln)	1.72	3.2	+86%
Oglądalność finału (w bln)	0.6	1	+66%
Liczba godzin wszystkich transmisji (w tys. godzin)	73	98	+34%

Źródło: (FIFA World Cup Brazil™, 2014; Mundial 2006 statystyki oglądalności, 2007).

Sam finał oglądało około bilion ludzi, co jest wynikiem o 66% lepszym od tego sprzed 8 lat. Natomiast liczba wszystkich transmisji telewizyjnych wyniosła 98 tysięcy godzin i została poprawiona o 34% w porównaniu do mundialu odbywającego się za naszą zachodnią granicą.

3. Przychody topowych klubów piłkarskich i ich struktura

Według statystyk Deloitte podsumowujących sezon 2016/2017 łączny przychód 10 klubów, najwyżej usytuowanych w tym rankingu, wyniósł 5,3 biliona euro (*Deloitte Football Money League*, 2017). To o ponad 6% więcej niż w poprzednim roku. W sezonie 1997/1998 firma Deloitte po raz pierwszy podsumowała przychody najlepszych klubów piłkarskich. Prezentowało się ono następująco – Tabela 2.

Tabela 2. Przychody najlepszych klubów piłkarskich w sezonie 1997/1998

Klub	Przychody w mln funtów
1. Manchester United	87,9
2. Real Madryt	72,2
3. Bayern Monachium	66,2
4. Juventus Turyn	55,3
5. Newcastle	49,2
6. FC Barcelona	48,5
6. AC Milan	48,5
8. Inter Mediolan	48,2
9. Chelsea	47,5
10. Liverpool	45,5

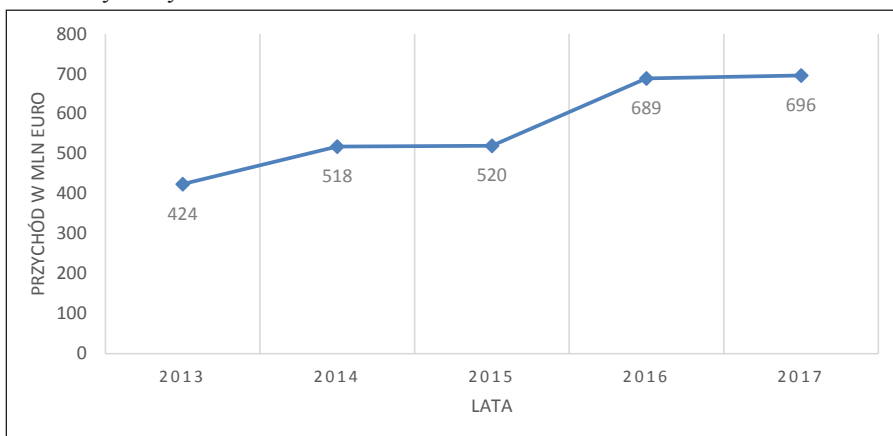
Źródło: (*Deloitte Football Money League*, 2017).

Przychody rzędu 45 milionów funtów gwarantowały miejsce w dziesiątce najbogatszych klubów świata. Obecnie to kwota jaką osiągają europejscy przeciętniaci i tak np. Legia Warszawa w minionym sezonie wygenerowała przychód na poziomie 207 mln złotych. Aktualnie europejscy potentaci osiągają kilkanaście razy większe przychody.

Suma przychodów 10 najbogatszych klubów w 1998 roku wynosiła 570 milionów funtów. W 2005 roku było to już 2,1 biliona euro, a dzisiaj jest to kwota 5,3 biliona euro.

Na rysunku 1 zostały pokazane przychody Manchesteru United, zwycięzcy rankingu w ubiegłych latach. Wynika z niego systematyczny wzrost zarobków. W przeciągu 4 lat przychody angielskiego klubu wzrosły o ponad 200 mln euro.

Rysunek 1. Przychody Manchesteru United w latach 2013-2017



Źródło: (Deloitte Football Money League, 2017).

Rozpatrzmy sytuację sportową klubu (miejsca w tabeli na koniec kolejnych sezonów Premier League). Na potrzeby zbadania zależności między wynikiem sportowym a finansowym przyjmijmy pewne założenie wynikające z tego, że sezon piłkarski w Anglii zaczyna się w sierpniu, a kończy w maju, natomiast przychody podane są w rozliczeniu rocznym (kalendarzowym) – Tabela 3.

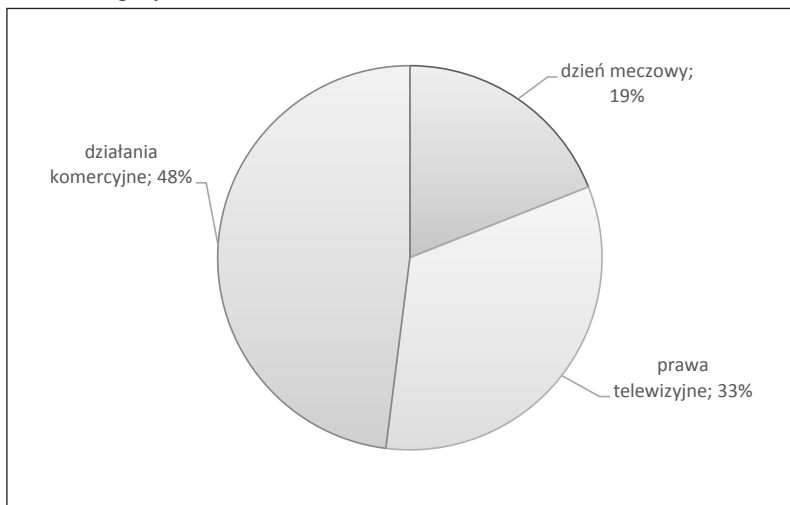
Tabela 3. Zestawienie wyników sportowych i finansowych Manchesteru United

Sezon	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Miejsce w tabeli	1	7	4	5	6
Przychód [mln euro]	424	518	520	689	696

Źródło: (Deloitte Football Money League, 2017).

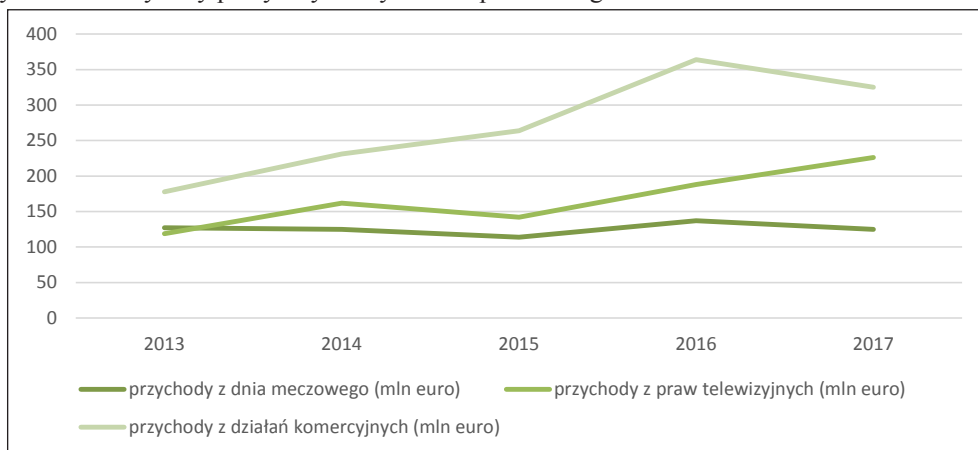
Jak widzimy na podstawie Tabeli 3 wraz ze spadkiem rezultatów klubu paradoksalnie wzrasta poziom przychodów. Zastanówmy się co takiego determinuje wzrost przychodów mimo coraz gorszych wyników. Wbrew pozorom sytuacja ta jest obecna w wielu klubach na całym świecie. Aby lepiej zrozumieć to zjawisko warto przyjrzeć się strukturze przychodów „Czerwonych Diabłów” (Rys. 2), a następnie prześledzić wzrosty poszczególnych czynników składających się na całość przychodu (Rys. 3).

Rysunek 2. Struktura przychodów Manchesteru United za rok 2017



Źródło: (Deloitte Football Money League, 2017).

Rysunek 3. Przyrosty powyższych czynników przez ubiegłe lata



Źródło: (Deloitte Football Money League, 2017).

Działania komercyjne klubu dominują w strukturze przychodów i stanowią prawie połowę z całości zarobków – 48%. Na drugim miejscu znajdują się wpływy z tytułu sprzedanych praw telewizyjnych – 33%. Najmniejszą zaś wartość wnoszą zyski wygenerowane w dniu meczowym, na które składają się głównie sprzedane bilety, które wynoszą 19%.

Przychody z dnia meczowego (bilety zakupione przez kibiców, sprzedaż napojów i przekąsek itd.) pozostają praktycznie na niezmiennym poziomie. Natomiast przychody z praw telewizyjnych oraz przychody z działań komercyjnych (np. sprzedaż koszulek) zdecydowanie rosną. Wynika to z ekspansji na rynki pozaeuropejskie, głównie rynek chiński, gdzie wzrosło zainteresowanie

sowanie piłkarskimi ligami europejskimi. Mimo podnoszenia cen abonamentów przez niektóre stacje telewizyjne, liczba widzów ciągle wzrasta. Determinują oni zmiany godzin rozgrywania meczów i tak na przykład wielkie El Clasico, czyli mecz pomiędzy Barceloną a Realem Madryt w kończącym się sezonie rozgrywany był w samo południe co spotkało się z niezadowolaniem wielu europejskich fanów. Obowiązki rodzinne oraz praca uniemożliwiła im obejrzenie meczu.

Topowe europejskie drużyny latają do Chin na towarzyskie turnieje przed rozpoczęciem sezonu promując się na tamtejszym rynku i pozyskując fanów. Wzrastająca dzięki temu sprzedaż klubowej odzieży i gadżetów ukazuje przywiązanie kibiców oraz ich ciągły przyrost. Faktem jest to, że Ci ludzie finansują działania klubów piłkarskich, bo piłka to nie tylko piłkarze, trenerzy, managerowie, ale przede wszystkim kibice.

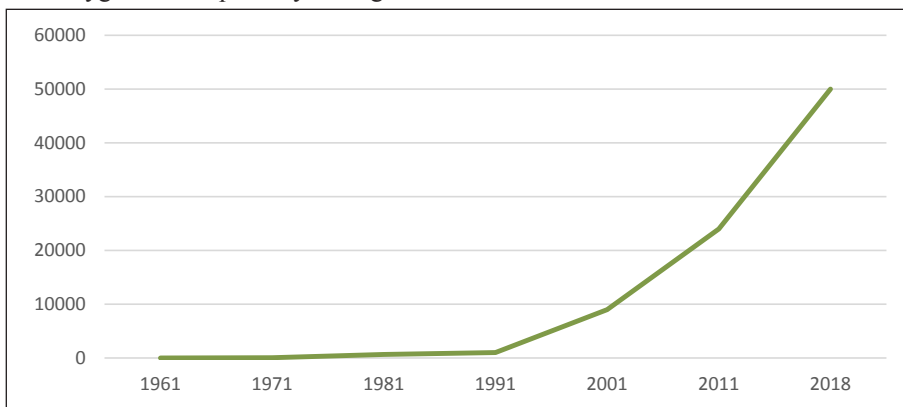
Na początku 2018 roku dwie wielkie stacje telewizyjne Sky Sport i BT Sport wykupiły prawa do transmisji angielskiej Premier League w latach 2019-2022 za 5 miliardów euro (*Prawa telewizyjne ...*, 2018). W każdym sezonie w najwyższej klasie rozgrywkowej w Anglii rozgrywanych jest 380 meczy, w 3 sezonach jest to 1140 meczy. Z prostych wyliczeń wynika że jeden mecz kosztuje te stacje prawie 4,4 mln euro, a każda minuta 48 tysięcy euro.

Warto dodać jednak, że stacje te sprzedają te prawa dalej np. do polskich stacji telewizyjnych, więc część z tej gigantycznej kwoty jest zwrotna i mimo iż te kwoty są ogromne i z roku na rok wzrastają to stacje Sky i BT Sport są w bardzo dobrej kondycji finansowej i rokrocznie zwiększają swoje zyski.

4. Tygodniówki piłkarzy z Premier League na przestrzeni lat

Na rysunku 4 został przedstawiony wzrost tygodniowych płac piłkarzy w Anglii. Jak widać w 1961 roku piłkarz w Anglii zarabiał średnio 20 funtów tygodniowo, dziś jest to 50000 funtów na tydzień, co jest kwotą 2500 razy większą.

Rysunek 4. Tygodniówki piłkarzy w Anglii w funtach



Źródło: (*Mecz – Magazyn Lig Zagranicznych*, 2014).

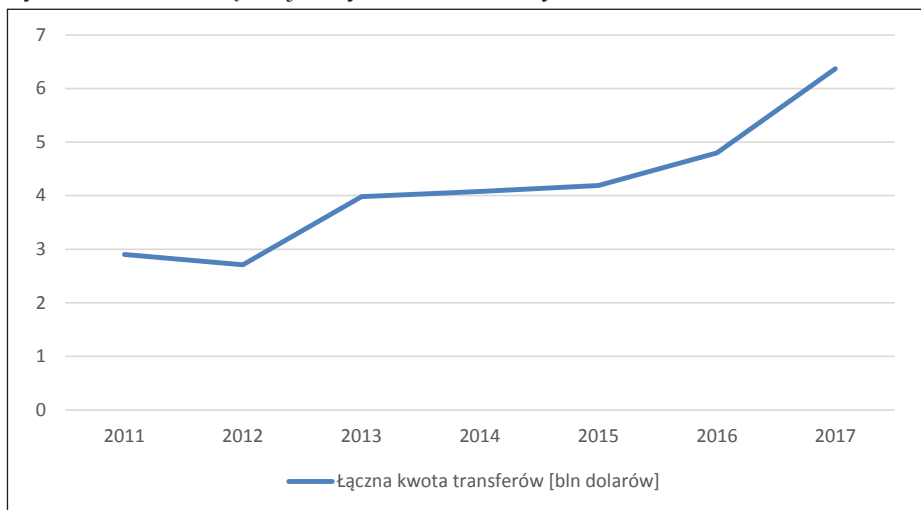
Liczba ta pokazuje jak niewiarygodny wzrost płac obserwujemy zarówno w piłce nożnej, jak również w innych sportach. Podczas gdy średnia tygodniówka zwykłego Anglika wynosi

6967 funtów (Średnia płaca w Wielkiej Brytanii, 2018), zarobki piłkarzy wydają się bardzo wygórowane, a dysproporcje między nimi a pozostałą częścią społeczeństwa są ogromne. Statystyczny Brytyjczyk zarabia ponad 7 razy mniej pieniędzy niż piłkarz grający w klubie z Wielkiej Brytanii. Jest to dosyć duża dysproporcja, zwiększająca się na przestrzeni lat. Z takimi zarobkami piłkarze stają się celebrytami. Kiedyś celem było jedynie zwycięstwo oraz dobro drużyny. Obecnie w świecie futbolu obserwujemy pościg za pieniędzem. Jak mówi francuskie powiedzenie: „Pieniądz jest bardzo dobrym sługą, ale złym panem”. Zwycięstwo czy porażka, nie ma to żadnego znaczenia jeśli na koncie pojawiło się kolejne 50 tysięcy funtów.

5. Pieniądze wydawane na rynku transferowym

Większe wpływy z transmisji telewizyjnych spowodowały nie tylko wzrost wynagrodzeń dla piłkarzy, ale także większe wydatki na rynku transferowym. Jak wynika z raportu FIFA (*Raport FIFA o transferach w 2018*, 2018), tylko minionym latem, przed rozpoczęciem kończącego się obecnego sezonu kluby na całym świecie dokonały 15624 transakcji. W okienku tym na transfery wydano łącznie 6,37 bln dolarów. Na Rysunku 5 zostały przedstawione kwoty z lat poprzednich. Widzimy znaczący wzrost, podobnie jak w przypadku przychodów klubów oraz zarobków piłkarzy.

Rysunek 5. Zmiana łącznej sumy kwot transferowych



Źródło: (*Raport FIFA o transferach w 2018*, 2018).

Kluby nie wahają się płacić za usługi najlepszych piłkarzy, o czym świadczy poniższe zestawienie 10 najdroższych transferów w historii piłki nożnej – Tabela 4.

Tabela 4. Najdroższe transfery w historii piłki nożnej

L.p.	Piłkarz	Kwota [mln euro]	Rok	Klub kupujący
1.	Neymar	222	2017	PSG
2.	Mbappe	180	2017	PSG
3.	Dembele	105	2017	Barcelona
4.	Paul Pogba	105	2016	Manchester United
5.	Gareth Bale	101	2013	Real Madryt
6.	Cristiano Ronaldo	94	2009	Real Madryt
7.	Gonzalo Higuain	90	2016	Juventus Turyn
8.	Neymar	88,5	2013	Barcelona
9.	Virgil van Dijk	84	2018	Liverpool
10.	Romelu Lukaku	84	2017	Manchester United

Źródło: (Rekordowe transfery, 2018).

Większość kwot z powyższego zestawienia opiera się na nieoficjalnych informacjach, gdyż kluby niechętnie dzielą się tego typu informacjami. Nie ulega jednak wątpliwości, że kwoty te są bardzo zbliżone do rzeczywistych. Aż połowa transferów z tej prestiżowej listy została dokonana w obecnym, kończącym się sezonie lub przed jego startem. Jeszcze niedawno na tej liście figurowały zupełnie inne nazwiska, a już prawdopodobnie za 3 miesiące lista ta okaże się nieaktualna, gdyż od jakiegoś czasu co roku na rynkach transferowych obserwujemy prawdziwy szal zakupów. Czy jednak piłkarze Ci są faktycznie tyle wari? Diego Armando Maradona przechodząc z Barcelony do Napoli został wyceniony na 13 mln euro. David Beckham natomiast w 2004 roku zamienił Manchester United na Real Madryt za kwotę 37,5 mln euro. Nasuwa się pytanie czy Diego Maradona, David Beckham i wielu innych piłkarzy, którzy skończyli już karierę było gorszych od np. Neymara czy Paula Pogby skoro kwoty za nich zapłacone są znacznie niższe?

6. Czy pieniądze są gwarantem sukcesu?

6.1. Paris Saint Germain

Pieniądzy w piłce przybywa z każdym rokiem i jest ich bardzo dużo. Na przykładzie Manchesteru United wiadomo, że niekoniecznie mają one wpływ na lepsze wyniki sportowe. Okazuje się, że większe przychody, a co za tym idzie transfery za rekordowe sumy oraz wyższe płace dla zawodników nie są wystarczającą motywacją do wygrywania. Zespół zbudowany na samych gwiazdach, z których każda uważa się za najważniejszą niekoniecznie posiada DNA zwycięzców, które niewątpliwie posiadała drużyna Czerwonych Diabłów w latach 2006-2009 wygrywając trzykrotnie angielską Premier League. Poniżej zaprezentowano inne dwa przykłady.

Klub z Paryża został założony w 1970 roku, więc jest stosunkowo młodym klubem. W swojej historii nie wyróżnił się niczym szczególnym, do 2011 roku dwukrotnie wygrali ligę francuską. Po tym roku klub został przejęty przez fundusz Qatar Sports Investments, a prezesem został szejik Nasser Al-Khelaifi. Katarczycy na początek zwiększyli budżet PSG do 150 mln euro i wyruszyli na ogromne zakupy, które w kilka lat uczyniły z nich hegemonia Ligue 1. W przeciągu ostatnich

7 sezonów 5 razy wygrali francuską Ligue 1 i dwa razy zdobyli wicemistrzostwo. Jednak szejkwowie od początku mieli większe apetyty. Planowali w 5 lat przynajmniej raz wygrać Ligę Mistrzów, tymczasem po 7 latach ich działalności ani razu nie zaszli dalej niż ćwierćfinał. Mimo rekordowo wysokich transferów (Tab. 3) cel nie został osiągnięty, a piłkarze tej drużyny częściej przypominają zlepek nieustannie kłócących się piłkarzy o to kto jest największą gwiazdą tego zespołu. Każdy z nich niewątpliwie stanowiłby wartość dodaną w większości klubów świata, a jednak jako całość nie stworzyli przez tyle lat drużyny która na poważnie liczyłaby się w europejskiej piłce.

6.2. AC Milan

Legendarny włoski klub, pogrążony obecnie w ogromnym kryzysie. W latach 2003–2007 trzykrotny finalista i dwukrotny zwycięzca Ligi Mistrzów. Na początku XXI wieku rozdawał karty w lidze włoskiej i Champions League. W połowie roku 2016 Silvio Berlusconi sprzedał klub w ręce Chińczyków. Nowi właściciele obiecali przywrócić klub na należne mu miejsce i wyruszyli na zakupy w okienku transferowym. W Tabeli 5 opartej na statystykach ze strony transfermarkt.pl zawarte są wydatki na transfery przed sezonem, oraz zmiana pozycji w tabeli. Wynika z niej, że wielkość wydatków w przedsezonowym okienku transferowym niekoniecznie przekłada się na wynik. AC Milan mimo iż wydał najwięcej pieniędzy na nowych piłkarzy w całych Włoszech to wcale nie poprawił swojej pozycji w tabeli. Co więcej zespół ten wyglądał początkowo jak zlepek przypadkowych piłkarzy z których każdy miał być wielką gwiazdą i przywrócić Milanowi dawny blask. Klub celował w podium Serie A, natomiast osiągnie nie więcej niż 6 miejsce.

Tabela 5. Pieniądze wydane na transfery a pozycja w tabeli Serie A

Pozycja w tabeli na dzień 16.05	Wydatki na transfery przed sezonem	Zmiana pozycji względem poprzedniego sezonu
1. Juventus	153 mln euro	-
2. Napoli	62 mln euro	+1
3. AS Roma	93 mln euro	-1
4. Lazio Rzym	29 mln euro	+1
5. Inter Mediolan	101 mln euro	+2
6. AC Milan	194 mln euro	-
7. Atalanta	51 mln euro	-3

Źródło: (Wydatki klubów seria a na transfery lato 2017, 2018).

W Tabeli 6 zostały przedstawione budżety płacowe topowych klubów w lidze włoskiej na podstawie informacji z La Gazzetta dello Sport. Z zestawienia tego wynika, iż Milan płaci krocie swym zawodnikom, a w tabeli znajduje się niżej niż np. Lazio Rzym, które wydaje połowę tego na pensje co „Rossoneri”.

Tabela 6. Budżety płacowe klubów Seria A

Klub	Budżet płacowy
Juventus	164 mln euro
AC Milan	117 mln euro
AS Roma	91 mln euro
Inter Mediolan	82 mln euro
Napoli	81 mln euro
Lazio Rzym	62 mln euro

Źródło: (LGdS: Zarobki w Serie A w sezonie 2018/19, 2018).

Milan zajmuje pierwsze miejsce w wydatkach na transfery, a drugie miejsce w wydatkach na płace. Finalnie w tabeli jest to 6 miejsce i jeden mecz do rozegrania do końca sezonu. Wynika z tego jednoznacznie iż pieniądze nie grają, a klub nieracjonalnie dysponuje środkami pieniężnymi.

Ostatecznie należy pamiętać, że piłka nożna to sport i żaden pieniądź nie będzie w stanie zagwarantować sukcesu, gdyż wynik to wypadkowa wielu zmiennych.

7. Jak piłka nożna wypada na tle innych sportów?

Warto zauważyć, że piłka nożna nie jest jedynym sportem z tak ogromnym wzrostem kapitału. W dyscyplinach takich jak: koszykówka, tenis, boks, golf czy w sportach motorowych obserwujemy bardzo zbliżoną sytuację do tej przedstawianej przeze mnie w tym referacie. Przyjrzyjmy się Tabeli 7 z najwyższymi zarobkami sportowców w roku 2017 sporządzonej przez magazyn finansowy Forbes.

Tabela 7. Najlepiej zarabiający sportowcy

Sportowiec	Sport	Roczne zarobki w mln euro
1. Cristiano Ronaldo	piłka nożna	93
2. LeBron James	koszykówka	86,2
3. Lionel Messi	piłka nożna	80
4. Roger Federer	tenis	64
5. Kevin Durant	koszykówka	60,6
6. Andrew Luck	futbol amerykański	50
6. Rory McIlroy	golf	50
8. Stephen Curry	koszykówka	47,3
9. James Harden	koszykówka	46,6
10. Lewis Hamilton	Formuła 1	46

Źródło: (Lista 100 najlepiej zarabiających sportowców wg „Forbesa”. Ronaldo numerem jeden!, 2017).

Jak wynika z Tabeli 7 nie tylko piłkarze zarabiają ogromne pieniądze. Lista Forbesa zawierająca 100 najlepiej zarabiających sportowców nie zawiera jednak żadnego kolarza, lekkoatlety, piłkarza ręcznego czy siatkarza.

W 2017 roku Bartosz Kurek (najlepiej opłacany polski siatkarz) zainkasował za sezon gry w tureckim Ziraatem Bankasi 932 tysiące euro. Karol Bielecki, jeden z najlepszych polskich szczypiornistów w ostatnich latach, grając w czołowej niemieckiej drużynie Rhein-Neckar Loewen zarabiał 300 tysięcy euro za sezon gry. Faktem jest że Bielecki i Kurek w swoich latach świetności byli absolutną czołówką piłkarzy ręcznych i siatkarzy. Porównując ich do czołowych piłkarzy, koszykarzy czy tenisistów ich zarobki stają się jedynie małym procentem tych drugich. Podobnie sytuacja ma się w lekkiej atletyce i kolarstwie, lecz tam płaca zależy w dużej mierze od osiągniętych wyników.

8. Podsumowanie

Zmiany w piłce nożnej nabierają coraz szybszego tempa. Kluby piłkarskie przekształcają się w samofinansujące się maszyny, w ogromne przedsiębiorstwa. Niektóre z nich są jedynie zabawkami w rękach bogatych inwestorów, inne stają się maszynkami do zarabiania pieniędzy. W czołówce są kluby z bogatą historią i tradycjami, jak również kluby które dostały się na te miejsca dzięki ogromnym inwestycjom ich nowych właścicieli. Obecnie bardzo ciężko jest oddzielić piłkę nożną, jako sam sport, od pieniędzy, które moim zdaniem w hierarchii wartości zajmują zbyt wysokie miejsce. Zastanawiające jest jak długo wzrastać mogą przychody klubów, a w tym ciągle zwiększające się wpływy np. z zakupu koszulek czy z tytułu praw do transmisji telewizyjnych. Z drugiej zaś strony zwiększające się przychody pozwalają na większe wydatki czyli transfery za kosmiczne kwoty i bardzo wysokie pensje. W tym wszystkim zmieniają się nieco priorytety wielu piłkarzy, a wiele ich zagrywek na rynku transferowym jest bardzo nieczystych. Managerowie tych zawodników dostają bardzo wysokie prowizje za te transakcje i tak np. po transferze Neymara do PSG jego manager wzbogacił się o 60 milionów euro. W obecnej sytuacji wielu managerów forsuje dużą liczbę transferów i ciężko im się dziwić skoro za każdy transfer wzbogacają się znacząco. Piłkarze zaś rzadko charakteryzują się wiernością do barw klubowych i kibiców danej drużyny. Niejednokrotnie zmieniają kluby jedynie ze względów finansowych. Etos piłkarski zmienił się całkowicie. Są piłkarze dla których najważniejsza jest ich własna fryzura czy też garderoba. Zanika obraz piłkarza jako wojownika walczącego dla nas – kibiców. Sytuacja ta jest niewątpliwie bardzo korzystna dla ludzi z wyższych szczebli, właścicieli, dyrektorów, managerów. Również piłkarze odnoszą wiele korzyści finansowej. Jednakże według mnie, jako kibica, pieniądze psują ten sport i odbierają ducha rywalizacją wprowadzając w zamian pogoń za pieniądzem. W 1994 roku znany polski piłkarz i trener Janusz Wójcik zdecydował się objąć drużynę ze Zjednoczonych Emiratów Arabskich. Zapytany o powód tej decyzji odpowiedział jedynie: „Kasa misiu, kasa...”.

Bibliografia

1. *Deloitte Football Money League*. (2017). Pobrano 25/05/2018, z: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league.html>.
2. *FIFA World Cup Brazil™*. (2014). Pobrano 25/05/2018, z: <http://www.fifa.com/worldcup/news/y=2015/m=12/news=2014-fifa-world-cuptm-reached-3-2-billion-viewers-one-billion-watched--2745519.html>.
3. *LGdS: Zarobki w Serie A w sezonie 2018/19*. (2018). Pobrano 25/05/2018, z: <https://www.goal.pl/372356-lgds-zarobki-w-serie-a-w-sezonie-201819.html>.

4. *Lista 100 najlepiej zarabiających sportowców wg „Forbesa”. Ronaldo numerem jeden!* (2017). Pobrano 25/05/2018, z: <http://www.polsatsport.pl/wiadomosc/2017-06-08/lista-100-najlepiej-zarabiajacych-sportowcow-wg-forbesa-ronaldo-numerem-jeden>
5. *Mecz – Magazyn Lig Zagranicznych* (2014). *Przegląd Sportowy*, 6.
6. *Mundial 2006 statystyki oglądalności*. (2007). Pobrano 25/05/2018, z: <http://www.fifa.com/about-fifa/news/y=2007/m=2/news=2006-fifa-world-cuptm-broadcast-wider-longer-and-farther-than-ever-bef-111247.html>.
7. *Prawa telewizyjne do transmisji Premier League w latach 2019-2022*. (2018). Pobrano 25/05/2018, z: <http://www.sport.pl/pilka/7,65080,23021119,premier-league-sky-i-bt-sport-kupilo-prawa-do-ligi-angielskiej.html>.
8. *Raport FIFA o transferach w 2018*. (2018). Pobrano 25/05/2018, z: https://www.fifatms.com/wp-content/uploads/dlm_uploads/2018/01/GTM_2018.pdf.
9. *Rekordowe transfery*. (2018). Pobrano 25/05/2018, z: <https://www.transfermarkt.pl/statistik/transferrekorde>.
10. *Średnia płaca w Wielkiej Brytanii*. (2018). Pobrano 25/05/2018, z: <https://www.monster.co.uk/career-advice/article/uk-average-salary-graphs>.
11. *Wydatki klubów seria a na transfery lato 2017*. (2018). Pobrano 25/05/2018, z: <https://www.transfermarkt.pl/serie-a/transfers/wettbewerb/IT1#to-46>.

PART II

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF ACCOUNTING



Katarzyna Krawiec

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

Rachunkowość sumeryjska – źródło współczesnej rachunkowości

1. Wprowadzenie

Cywilizacja Sumerów powstała pod koniec IV tysiąclecia p.n.e. między dwiema wielkimi rzekami Eufratem i Tygrysem (obecnie środkowy Irak). Lód ten przybył najprawdopodobniej z Środkowej Azji około 3300 r. p.n.e. i stworzył pierwsze zwarte skupiska – państwa – miasta. Największe z nich to: Kisz, Uruk, Ur, Larsa, Babilon. Prace archeologiczne, które były prowadzone na ruinach Eridu, Uruk, Nippur i Lagasz potwierdziły niezwykłość oraz różnorodność pierwszej cywilizacji miejskiej. Sumer był światem rywalizujących ze sobą miast-państw, a w jego otoczeniu znajdowały podległe mu wioski. Wyróżniał go wysoki poziom technologiczny oraz to właśnie tam należy szukać źródeł nauki rachunkowości (Woolf, 2007, s. 64).

2. Wynalezienie pisma i jego rola w rachunkowości

Za najważniejszy wkład Sumerów w rozwój cywilizacji uznaje się ich pismo. Powstało ono w drugiej połowie IV tys. p.n.e. w epoce kulturowej zwanej Uruk. Zrodziło się ono ze względu na potrzebę zarządzania i administrowania krajem. Sumeryjski język mówiony przestał być używany w XVIII w. p.n.e., jednak w dalszym ciągu ludzie uczyli się go pisać. Kapłani, którzy byli odpowiedzialni za sprawowanie władzy w sumeryjskich państwach-miastach prowadzili rozwiniętą działalność w zakresie administracji. Do ich obowiązków należała organizacja i kontrolowanie produkcji oraz rozdzielaniem dóbr. Na tym podłożu powstało i ukształtowało się wynalezione przez kapłanów sumeryjskich pismo. Tabliczki ze znakami piktograficznymi stanowiły rejestr ukazujący przepływ towarów, żywności, inwentarz i tkaniny. W tamtym okresie system ten składał się z siedmiuset znaków. Im bardziej zorganizowane i rozwinięte było społeczeństwo, tym potrzeba prowadzenia zapisków była silniejsza. Początkowo do zapisu informacji odnośnie działalności gospodarczej używano tzw. tokenów lub żetonów. Różnorodność kształtów ograniczała się jedynie do kilku podstawowych typów: dysków, kulek, stożków, czworościanów i walców. Każdy rodzaj tokenu miał odpowiednik w konkretnym przechowywanym towarze lub zwierzęciu. Tokeny zostały wprowadzone do użytku około 8000 p.n.e. W tym samym czasie popularne stało się także rolnictwo. System ten wspomagał kontrolę oraz zarządzanie posiadanymi dobrami oraz był pomocny przy lokalnym i dalekosiężnym handlu. W kolejnym okresie zostały wprowadzone bardziej zróżnicowane typy tokenów: realistyczne wyobrażenia miniaturowych naczyń oraz głów zwierząt. Kolejną ważną zmianą było zastosowanie węgłębien,

złobień i nacięć na ich powierzchni. Występowało około 15 typów tokenów oraz 250 ich podtypów. Mieszkańcy Bliskiego Wschodu kontrolowali na glinianych tabliczkach spisy inwentarza. W czasach późniejszych żetony były stosowane przez kupców jako pokwitowanie towarów sprzedanych lub załadowanych w celu przewożenia. Następnie tabliczki były wykorzystywane przez kupców do odnotowywania stanu zapasów, towarów oraz ułatwiały regulowanie należności wobec rzemieślników i robotników.

Piktogramy stosowane w systemie zapisów księgowych nie były pozbawione wad. Znaki uniemożliwiały oddanie pojęć abstrakcyjnych, przymiotników, czasowników lub spójników. Pismo to było często nieskuteczne i trudne w stosowaniu oraz wymagało znajomości ogromnej liczby symboli. We wczesnym okresie w Uruk pismo złożone było z około 2000 różnych znaków. Z czasem pismo zaczęło ewoluować i przybierać bardziej fonetyczną formę, w której każdy znak na tabliczce miał odpowiednik w dźwięku, a nie w przedmiocie. Słowa nie było już reprezentowane przez jeden obraz, a przez układ znaków. Wpłynęło to zmniejszenie liczby znaków występujących w alfabecie do ok. 600. Zmianie uległ również kształt pisma. W celu przygotowania tabliczki do użycia pisarz brał garść dobrze wypłukanej, czystej gliny i modelując ją nadawał jej gładki i płaski kształt. Początkowo znaki były kreślone trzcinowym piórem na wilgotnym podłożu tabliczki, a następnie zaczęto odciskać znaki na jej powierzchni. Najłatwiej było kreślić za pomocą trzcinowej lodygi. Doprowadziło to do powstania kolejnej ery pisma – pisma klinowego. Najstarsze gliniane tabliczki pochodzą sprzed 5300 lat i są dowodem świetności tej starożytnej cywilizacji. Pismo klinowe polegało na ułożeniu kilku klinów w sposób uzyskujący jeden znak. Początkowo pojedynczy znak oznaczał tylko jeden przedmiot np. owcę lub chleb. Przez pierwsze wieki stosowane pismo miało charakter głównie użytkowy, stosując go do zapisów handlowych dając tym samym początek współczesnej nauce rachunkowości. Aby opanować zasady zapisów konieczne było wieloletnie kształcenie. Język sumeryjski był bardzo trudny zarówno w mowie jak i piśmie – stwarzał trudności nawet skrybom. Pismo składało się z wielu skomplikowanych znaków, które trzeba było zapamiętać, aby prawidłowo ich używać, a wszystkie z nich miały wiele znaczeń i różnorodną wymowę. Zasady gramatyki nie były jasne i dodatkowo nie używano przestrzeni pomiędzy wyrazami. Stwierdzenie gdzie kończy się jeden wyraz a gdzie zaczyna drugi często przysparzało dużo trudności. Zdanie przyjmowało formę długiego paska ciągu znaków. W Mezopotamii były one używane jeszcze w I w. n.e., czyli przez ponad trzy tysiąclecia od początku jego wynalezienia (Sojak, 2013).

3. Cechy gospodarki sumeryjskiej

W trzecim tysiącleciu w regionie Uruk stopniowo umacniał się aparat państwa oraz wykształciła się warstwa rządząca. Jak już wspomniano, tworzyły się sumeryjskie państwa-miasta oraz zaczęła być widoczna w społeczeństwie rywalizacja o władzę i wpływy. Sumeryjskie miasto-państwo składało się z zespołów majątków miejskich, które najpierw przynależały do świątyń, a następnie również do władców. Sumerowie czcili kilkuset bogów, a najwyższym budowano świątynie czyli Domy Boga. To do nich należał również wydzielony majątek ziemski. Świątynie pełniły funkcję wraz z przynależnymi do nich majątkami miejskimi rolę centrum administracyjnego, kulturowego, organizacyjnego oraz naukowego. Powiązana ekonomicznie z gospodarką świątyni była ludność mieszkająca przy świątyni oraz pozostała część ludności mieszkająca we własnych domostwach. Pola przynależące do świątyń dzielono na trzy kategorie:

- zagospodarowane na utrzymanie świątyń,
- zagospodarowane na działki,
- przeznaczone do dzierżawy za część plonów.

Błędnym jest stwierdzenie, że działalność gospodarcza w majątku ograniczała się jedynie do rolnictwa oraz przetwórstwa płodów rolnych. Przy świątyniach znajdowały się również liczne warsztaty i magazyny. W warsztatach były produkowane wyroby rzemieślnicze. Zatrudnienie w warsztatach tkackich często było bardzo liczne. Powszechne było prowadzenie handlu z innymi ośrodkami. Świątynia, zatem była również pewnego rodzaju dystrybutorem dóbr produkowanych oraz nabywanych. W kolejnych wiekach majątki należące do świątyń przekształcały się we własności państwowe reprezentowane przez władzę. Równoległe następowało ekonomiczne zróżnicowanie ludności. Obserwowano wzrost majątków prywatnych, które wykorzystywały niewolników jako siłę roboczą. W królewskich majątkach należących do konkretnego boga obserwowano zastosowanie tych samych zasad zarządzania oraz funkcjonował bardzo dobrze rozwinięty system rachunkowości. Systematyczny wzrost gospodarczy przejawiał się poprzez zwiększone rozmiary działalności, które z kolei pozwalały na gromadzenie dóbr oraz handel nadwyżkami (Dobija, 1996, s. 8-9).

4. Charakterystyka rachunkowości sumeryjskiej

Rozpatrując rachunkowość stosowaną w okresie Sumeru należy być świadomym, że dysponowane znaleziska, mogą być w jakimś stopniu niekompletne, a niekiedy informacje i wnioski mogą być owocem niewłaściwych interpretacji. Z dostępnych źródeł wynika, że większość tabliczek nie została jeszcze opracowana i opublikowana. Niepodważalne jest jednak fakt, że znaczna większość tabliczek dotyczy właśnie prowadzonej w tamtejszych czasach rachunkowości. Zdanie naukowców w tej kwestii jest zgodne. Charakterystykę rozwoju rachunkowości należy rozpocząć od okresu Uruk IV, czyli w momencie wynalezienia pisma piktograficznego. W tym okresie gospodarka świątyń nie osiągała jeszcze szczytowego rozwoju. Do głównych rodzajów działalności zaliczano produkcję jęczmienia i jego przetwórstwo, hodowlę i rybołówstwo oraz wyrób naczyń glinianych i narzędzi rolniczych. Z tego okresu nie pochodzą tabliczki zawierające szczegółowo opracowane rachunki, jednakże istniała już szkoła pisarzy czyli skrybów. Tworzyły się załączki administracji oraz obejmowane były pierwsze stanowiska pisarzy.

W okresach Uruk III i Uruk II (2800-2600 p.n.e.) zwanych Dżemdet Nasr wystąpił znaczny postęp. Pojawiły się nowe, dotychczas niespotykane kierunki działalności gospodarczej. W magazynach świątyń gromadzono produkty a nadwyżkę wymieniano na srebro lub inne produkty. Rozwijało się ogrodnictwo, a w specjalnych składach gromadzono narzędzia. Pojawiało się coraz więcej stanowisk z zakresu administracji gospodarczej. Zapisy z tabliczek stawały się coraz bardziej zróżnicowane, a pismo zaczęło się przekształcać z piktograficznego na ideograficzne. Jednak nie istniał jeszcze ujednoczony system rachunkowości w tym zakresie. Kolejny ważnym okresem jest czas pomiędzy 2600-2400 p.n.e. Charakteryzuje się on powstaniem pisma klinowego. W tym okresie powstają majątki i pałaców należące do świeckich władców. W systemie rachunkowości pojawiają się specjaliści (dub-sar) zorganizowani w sekcje. Ich działania były kierowane przez głównego specjalistę w dziedzinie rachunkowości, a system ekonomicznych zapisów uznaje się za dobrze rozwinięty. Dokumenty zawierają opisy pól użytkowanych odnośnie rozmiaru oraz przychody i rozchody materiałów i produktów. W szczególności dbano o zapisy produktów

wydawanych jako racje dla personelu. Część dokumentacji ma czysto demograficzną treść. Dotyczą ewidencji urodzin i śmierci oraz ruchu ludności. W zbliżony sposób kreował się rozwój rachunkowości w kolejnych w ciągu 700 lat, od 3100 r. do 2400 r. p.n.e. W okresie od 2400 r. do 2100 r. p.n.e. nie zaobserwowano znaczących przemian w rachunkowości (Dobija, 1996, s. 9-13).

5. Księgowi i ich pozycja w cywilizacji Sumerów

Pierwszy raz o nich słyszymy już w okresie Dzeindet Nasr. Występują sporadycznie informacje o specjalnego rodzaju skrybach, nazywanych przez Sumerów „dub-sar”. Często nazwa ta nie jest tłumaczona dosłownie, a określona terminem skryb-a. Dosłowne tłumaczenie jednak pozwala dokładniej zrozumieć, co ówczesni Sumerowie rozumieli przez ten zawód.

Nazwa składa się z dwóch części: „Dub” oznacza tabliczkę, a „Sar” powszechnie spotykaną jednostkę miary powierzchni (1 sar = 35,3 m²). Słowo „sar” można również tłumaczyć jako „miarą”. Zatem, w odniesieniu do osoby określenie to oznacza „człowieka od tabliczki z miarą”. W administracji świątyni z XXV w. p.n.e. struktura organizacyjna zawierała liczne stanowiska „dub-sar”. Podzielone były one na sekcje, którymi kierowali kierownicy i być może nadrzędną rolę odgrywał główny księgowy (Dobija, 1996, s. 13-14).

6. Próba interpretacji zasad rachunkowości sumeryjskiej

Prowadzenie ewidencji dóbr należących do świątyni pozwala na obliczenie wyniku z działalności. Ustalenie wyniku z prowadzonej działalności możliwe jest również bez prowadzenia ewidencji, a jedynie opierając się na podstawie zapisów inwentaryzacyjnych na początku oraz na końcu okresu. Rozważając istotę operacji wynikowych związanych z kosztami oraz dochodami – które są niezwykle ważne we współczesnej rachunkowości, pozwalają one na ekonomiczne sterowanie i zarządzanie dochodami oraz kosztami. Sterowanie ekonomiczne określoną wielkością ma miejsce, gdy istnieje sprzężenie zwrotne. W ekonomicznym sterowaniu daną zmienną (np. kosztem) pojawia się zawsze wartość wzorcowa, normatywna lub planowa, wokół której stabilizowane są bieżące pomiary wielkości sterowanej. W ujęciu normatywnym rachunku kosztów wartości wzorcowe są wynikiem technologii wytwarzania w aspekcie kosztów bezpośrednich. Dla pośrednich kosztów ustalane są elastycznie w stosunku do rozmiarów prowadzonej działalności. W systemach sterowania dochodami normy wynikają zazwyczaj z potencjalnej produktywności posiadanego oraz dysponowanego majątku. Rozważając zapisy dotyczące kosztów i dochodów pochodzących z okresu Sumeru należy być świadomym wielkości ekonomicznych stanowiących przedmiot pomiaru w ujęciu rachunkowości, o wartości normatywne tych wielkości oraz źródła ich pochodzenia, a także o podejmowane działania sterownicze mające na celu stabilizację wielkości. W podejściu tym rachunki dochodów i kosztów odzwierciedlają przyrost aktywów. Na podstawie dostępnych zapisów z tabliczek glinianych pochodzących z trzeciego tysiąclecia p.n.e., dotyczących operacji wynikowych stwierdza się powszechność normatywnego ujęcia tych operacji. Badacze analizują hipotezę dotyczącą możliwości ujmowania produktu jako sumy nakładów pracy w rachunkowości sumeryjskiej. Wtedy liczba określająca czas pracy w produkcji prowadziłyby do określenia jego ceny.

Gospodarka występująca w starożytnej Mezopotamii nie jest postrzegana jako gospodarka rynkowa – ceny miały charakter ekwiwalentów ustalonych na mocy zwyczaju (Dobija, 1996, s. 13-14).

7. Wpływ osiągnięć cywilizacji sumeryjskiej na współczesną rachunkowość

Również we współczesnych czasach, pomimo upływu tak wielu lat, żaden przedsiębiorca nie wyobraża sobie prowadzenia działalności gospodarczej bez zastosowania zasad rachunkowości. Obecnie rachunkowość prowadzona jest w kilku wymiarach:

- w aspekcie zarządzania przedsiębiorstwem – jej odbiorcami są zazwyczaj kierownicy przedsiębiorstwa, zarząd i jednostki wewnątrz firmy (rachunkowość zarządcza);
- w aspekcie finansowym, gdzie odbiorcami informacji są jednostki zewnątrz firmy (rachunkowość finansowa);
- w aspekcie podatkowym, jako główne źródło ewidencji podatkowej (rachunkowość podatkowa).

W Polsce większość jednostek prowadzi działalność zgodnie z Ustawą o Rachunkowości z dnia 29 września 1994 roku z uwzględnieniem późniejszych zmian (*Ustawa...*, 1994). Zgodnie z powyższą ustawą na sprawozdanie finansowe, które jest podstawowym źródłem o sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa składa się: bilans, rachunek zysków i strat, zestawienie zmian w kapitale własnym, rachunek przepływów pieniężnych oraz informacja dodatkowa.

Powszechna w rachunkowości zasada dualizmu, polegająca na zachowaniu równowagi pomiędzy stroną WN i MA jest wynikiem przepływania kapitału w wyniku operacji gospodarczych pomiędzy kontami, na których dokonuje się zapisu wartości operacji gospodarczych (Dobija, 2012, s. 11). Działania te pozwalają na określenie, które podejmowane działania przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem mają pozytywny wpływ na firmę, a które nie przyczyniają się do wzrostu wartości kapitału. Ponadto czasowe znaczenie zapisu podwójnego wynika z faktu, że nieustannie od wieków żyjemy w świecie otoczonym energią, a zasada jest odzwierciedleniem pomiaru energii generowanej przez pracę ludzką (Dobija, 2012, s. 21).

Sumerowie zapoczątkowali wiele obszarów współczesnej sprawozdawczości finansowej. W cywilizacji Sumerów widzimy pierwsze przejawy kontroli wynagrodzeń dla pracowników poprzez np. zapisy produktów, które były wydawane jako wynagrodzenie dla personelu. Zajmowali się tymi obowiązkami ówczesni księgowi, tak jak ma to miejsce w obecnych czasach. Obecnie, księgowi mają dostęp do niezbędnych informacji do przygotowania sprawozdania o poziomie opłacania nie tylko z perspektywy czasu pracy czy samej pracy wykonanej przez zatrudniony personel ale i z perspektywy kapitału ludzkiego pracowników. Istnieje wiele metod pomiaru indywidualnego kapitału ludzkiego, którego wartość następnie jest wykorzystywana podczas ustalania wartości godziwego wynagrodzenia. Zgodnie z najnowszymi teoriami twierdzi się, że poziom wynagrodzenia zależy bezpośrednio od wartości poszczególnych elementów, które składają się na całkowitą wartość kapitału ludzkiego oraz liczby przepracowanych godzin. Dzięki zastosowaniu tej koncepcji, księgowi sami mogą opracowywać karty obliczeniowe ustalające kwoty godziwych wynagrodzeń, co pozwala na opracowanie raportów określających poziom opłacenia kapitału ludzkiego w poszczególnych jednostkach gospodarczych (Renkas, 2013, s. 160).

8. Podsumowanie

Zgłębiając temat cywilizacji Sumerów i wykształconej przez nich rachunkowości należy oddać szacunek i wielki podziw dla osiągnięć naszych przodków żyjących w tak odległej przeszłości. Mało kto stosując zasady rachunkowości, a nawet wykonując codzienną czynność jaką jest pisanie

zdaje sobie sprawę komu zawdzięcza i kto zapoczątkował te osiągnięcia cywilizacyjne. Faktu tego nie umniejszają często spotykane podkreślenia występujące w literaturze dotyczące braku szczegółów życia Sumerów i wciąż niezbadanych tabliczek pochodzących z tamtego okresu. Mimo że nic można ostatecznie dotrzeć do wszystkich szczegółów i cech stosowanego systemu, to postępowość niektórych z nich nie tylko nie podlega wątpliwości ale również wzbudza zdziwienie. Zdumiewające i zaskakujące jest normatywne ujmowanie operacji wynikowych. Potwierdza to osiągnięcie wysokiego poziomu intelektualnego Sumerów w zakresie rachunkowości. Współczesne teorie rachunku kosztów wskazują na rachunek w ujęciu normatywnym jako ten, w którym bieżący koszt stabilizuje się wokół wzorcowej wartości, przy czym wartość ta związana jest ściśle z wartością ekonomiczną, czyli społecznie niezbędnym nakładem pracy żywej i uprzedmiotowionej. W sumeryjskiej rachunkowości obserwuje się zauważalne nawiązywanie do normatywnego podejścia do czasu pracy niezbędnego do wytworzenia produktu lub wykonania zadania, przy jednoczesnym pełnym respektowaniu normatywnego wynagrodzenia, przy czym normy nie były kształtowane przy udziale rynku.

Sumeryjska gospodarka przykładem jest gospodarki państwowej, scentralizowanej. Napotykały liczne dowody, że była to gospodarka rozwijająca się, a respektowanie pojęcia wartości ekonomicznej było jej naturalną, wewnętrzną ideą (Dobija, 2012, s. 21).

Bibliografia

1. Dobija, M. (1996). Postępowe idee rachunkowości w cywilizacji sumeryjskiej. *Zeszyty Naukowe Akademia Ekonomiczna w Krakowie*, 467, 5-18.
2. Dobija, M. (2012). Ponadczasowe i cywilizacyjne znaczenie zapisu podwójnego. *Management and Business Administration. Central Europe*, 4(117), 3-22.
3. Renkas, J. (2013). Kapitał ludzki a sprawozdawczość finansowa. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 30, 151-161.
4. Sojak, S. (2013). Księgowość w Mezopotamii w drugim i trzecim tysiącleciu przed Chrystusem. *Copernican Journal of Finance & Accounting*, 2(2), 167-187.
5. Turzyński, M. (2012). Historiografia rachunkowości – przeszłość, stan obecny i perspektywy rozwoju. [w:] I. Sobańska & P. Kabalski (Red.), *Współczesne nurty badawcze w rachunkowości*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
6. Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości. (Dz.U. 1994, nr 121, poz. 591).
7. Woolf, G. (2007). *Starożytne cywilizacje – wierzenia, mitologia, sztuka*. Warszawa: PWN.

Anna Rzepka

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

Nauczanie etyki w zakresie rachunkowości na publicznych wyższych uczelniach ekonomicznych w Polsce

1. Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest synteza aktualnego stanu kształcenia etyki w rachunkowości w toku studiów wyższych na publicznych wyższych uczelniach ekonomicznych w Polsce. Artykuł został przygotowany w oparciu o przegląd programów nauczania obowiązujących na kierunkach studiów stacjonarnych pierwszego i drugiego stopnia w roku akademickim 2017/2018 zawierających w nazwie termin „rachunkowość” na pięciu uniwersytetach tzw. *przymiotnikowych*, które z racji profilu ekonomicznego w sposób szczególny ukierunkowane są na kształcenie z zakresu rachunkowości. Przeprowadzona weryfikacja programów kształcenia pod kątem uwzględniania przedmiotów dotyczących etyki zawodowej pozwoliła na sformułowanie wstępnego wniosku dotyczącego zaangażowania analizowanych ośrodków naukowych w propagowanie etycznego podejścia wśród przyszłych kadr księgowych. Zdaniem autorki uczelnie wyższe prowadzące kierunki studiów z obszaru rachunkowości powinny wyposażać przyszłe służby rachunkowości w kompleksową wiedzę merytoryczną, będącą główną miarą profesjonalizmu w zawodzie, kładąc jednocześnie wyraźny akcent na aspekty etyczne, w tym uświadamianie wysokich wymagań dotyczących standardów moralnych stawianych względem przedstawicieli tej profesji oraz spoczywającej na nich odpowiedzialności społecznej.

2. Rola etyki w rachunkowości w literaturze przedmiotu

Zagadnienia natury etycznej stanowią nieodłączny element każdego rodzaju działalności ludzkiej. W konsekwencji znajdują swoje miejsce także w gamie problemów badawczych nauki rachunkowości, choć wciąż są rozpatrywane raczej w ograniczonym niż szerokim zakresie. W krytycznym przeglądzie badań z dziedziny rachunkowości finansowej zaprezentowanym przez Callen'a (2013), autor ten jako główne obszary badawcze wskazuje między innymi wycenę księgową, a także trudne do modelowania nieporozumienia w teorii rachunkowości. Z analizy nurtów badawczych w rachunkowości w Polsce i na świecie przedstawionej przez Dobroszek i Michalaka (2013) płynie wniosek o wielowątkowości problematyki badawczej obejmującej obszerny zakres zagadnień, od aspektów nawiązujących do teorii i historii rachunkowości do najbardziej aktualnych tendencji w sprawozdawczości finansowej i rachunkowości zarządczej. Autorzy wskazują, iż znaczącą część polskiej literatury przedmiotu

zajmują opracowania związane z wyceną i regulacjami prawnymi, przy czym mniejszym zainteresowaniem badaczy cieszą się aspekty środowiskowe i społeczne rachunkowości. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż równocześnie podkreślana jest potrzeba prowadzenia nie tylko badań empirycznych głównego nurtu, których celem jest wyjaśnienie bieżącej praktyki rachunkowości finansowej oraz jej prognozowanie w kontekście założeń ekonomii neoklasycznej, lecz także badań alternatywnych, ukazujących rolę rachunkowości w szerszych kontekstach: kulturowym, społecznym, historycznym, a także etycznym (Szychta, 2015). Zważając na fakt, iż względem systemu rachunkowości oczekuje się powszechnie, że będzie on generował informacje prawdziwie i wiernie odzwierciedlające sytuację majątkową i finansową jednostki gospodarczej dające podstawy do prowadzenia racjonalnych procesów decyzyjnych, oraz uwzględniając przy tym, iż kluczową rolę w przygotowaniu tych informacji pełni człowiek (wraz z jego indywidualną wrażliwością i zapleczem moralnym), rozważania na gruncie etycznym w sferze zawodowej rachunkowości zyskują niebagatelne znaczenie.

Jednym z najbardziej podstawowych obowiązków w ramach wykonywania pracy księgowego z punktu widzenia etyki jest przedstawienie prawidłowego obrazu sytuacji finansowej i majątkowej jednostki lub też uwierzytelnienie wiarygodności tego obrazu w przypadku audytorów (Cieślak, 2011). Różnorodność oraz złożoność sytuacji, w których w toku wykonywania obowiązków zawodowych znajdują się księgowi, wymaga odpowiedniego reagowania w celu zapobiegania naruszaniu zasad etycznych. Fijałkowska (2014) zaznacza, iż w rachunkowości występuje wiele obszarów, w ramach których możliwa staje się manipulacja danymi finansowo-księgowymi, a katalog motywów i bodźców powodujących nieetyczne zachowania wśród osób praktykujących tę dyscyplinę nie jest zamknięty. Także w opinii Banaszekiewicz i Makowskiej (2015) fakt, iż reguły zawarte w prawie bilansowym wymagają dodatkowego subiektywnego osądu oraz szacunków może stwarzać potencjalne źródło występowania nadużyć. Zdaniem Maruszewskiej (2014), w związku z istotną rolą, jaką w procesie przygotowywania informacji finansowych odgrywa czynnik ludzki, zagrożona jest realizacja zasadniczego celu rachunkowości wynikającego z jej podwalin teoretycznych w postaci dostarczania jasnego i rzetelnego obrazu finansów jednostki. Istotną rolę moralności księgowych oraz innych specjalistów z obszaru finansów i rachunkowości, którzy powinni w szczególności stać na straży racjonalnego gospodarowania i ukazywania rzetelnego obrazu sytuacji finansowej jednostki potwierdza Nowak (2015). W literaturze kierowanie się zasadami etyki zgodnie uznawane jest za aspekt, który w dużej mierze warunkuje odpowiednią jakość sprawozdań finansowych (Cieślak, 2011; Kogut, 2014; Micherda, 2012). Nie ulega zatem wątpliwości, iż oczekiwania wobec osób zawodowo związanych z rachunkowością obejmują obecnie nie tylko dbałość o profesjonalną jakość wykonywanych działań, lecz także zachowywanie wysokich standardów etyczno-moralnych.

W ostatnich latach tematyka etyczna została podjęta także m.in. przez Góralską (2016), która zajęła się określeniem roli etyki w outsourcingu w rachunkowości, Wszelaki (2016), która omówiła istotę etyki zawodowej księgowych w kontekście kształtowania obrazu przedsiębiorstwa, Sobańską i Zarzycką (2016), które przedstawiły zagadnienia etyki w zawodzie specjalisty rachunkowości zarządczej w podręcznikach i kształceniu w Polsce, Maruszewską i Kołodziej (2016), badające zagadnienia etyczne w praktyce rachunkowości na przykładzie rozliczeń podatkowych oraz podejmowania decyzji z zakresu rachunkowości zarządczej, Gurvitsh, Alver i Alver (2017), którzy poruszyli problem roli i miejsca etyki biznesu w nowoczesnej gospodarce na przykładzie Estonii oraz Rzepkę i Wójtowicza (2018), którzy podjęli aspekt postrzegania Kodeksu etyki zawodowych księgowych IFAC przez praktyków i studentów rachunkowości. Zagadnienia etyczne w literaturze z zakresu rachunkowości pojawiają się także w publikacjach dotyczących wymiaru społecznego

i behawioralnego rachunkowości (Artienwicz, 2013; Cieciora, 2015; Rogowska, 2015) Powyższe przykłady potwierdzają niesłabnącą aktualność zagadnień o charakterze etycznym w rachunkowości, które wciąż pozostawiają badaczom przestrzeń do ich zgłębiania.

3. Przesłanki kształcenia w zakresie etyki w rachunkowości

Źródłem najważniejszych aspektów zawodowego kształcenia w obszarze rachunkowości są wydane przez International Federation of Accountants (IFAC) Międzynarodowe Standardy Edukacyjne (MSE), przyjęte przez Stowarzyszenie Księgowych w Polsce (SKwP) za podstawę swojego systemu edukacji i certyfikacji kwalifikacji księgowych. We wprowadzeniu do tego dokumentu wyrażone zostało oczekiwanie, że MSE będą dla instytucji i podmiotów edukacyjnych motywacją do rozwijania i doskonalenia kształcenia zawodowego w rachunkowości (MSE, 2016) – mają być przydatne dla interesariuszy, którzy wspierają edukację i rozwój kandydatów na zawodowych księgowych. Wynika stąd, iż założenia w nich zawarte mogą czy też powinny być odczytywane jako wzorcowe wytyczne przy projektowaniu, realizowaniu i weryfikowaniu programów nauczania z obszaru rachunkowości przez uczelnie wyższe. Efekty kształcenia w zakresie wartości, etyki i postaw zawodowych, które są wymagane od służb rachunkowości reguluje MSE 4. Wymagania etyczne określone są poprzez fundamentalne zasady etyki zawodowej, do których należą (MSE, 2016):

- uczciwość,
- obiektywizm,
- kompetencje zawodowe,
- należyta staranność,
- poufność informacji,
- postawa zawodowa.

Kandydaci na zawodowych księgowych powinni wykazać się znajomością ram koncepcyjnych wartości, etyki i postaw księgowych, pozwalającą na formułowanie profesjonalnych osądów oraz działanie etyczne zgodne z interesem publicznym. Wśród obszarów kompetencji w wyżej wspomnianym zakresie znajdują się (MSE, 2016):

- zawodowy sceptycyzm i zawodowy osąd,
- zasady etyczne,
- działanie na rzecz interesu publicznego.

Zgodnie z przyjętymi w MSE definicjami zawodowy sceptycyzm należy interpretować jako postawę cechującą się dociekliwością, krytycyzmem oraz wyczuleniem na warunki mogące wskazywać na możliwe zniekształcenie wynikające z błędu lub oszustwa (MSE, 2016). Zawodowy osąd oznacza natomiast wykorzystanie stosownej wiedzy i doświadczenia w zakresie standardów rewizji finansowej, rachunkowości i etyki do podejmowania racjonalnych decyzji. Do efektów kształcenia odpowiadającym pierwszemu z obszarów należy stosowanie wnikliwego, uważnego podejścia w celu krytycznej oceny informacji finansowych oraz identyfikacja i ocena racjonalnych rozwiązań w celu uzyskania uzasadnionych wniosków opartych na wszystkich istotnych faktach i okolicznościach.

W ramach drugiego obszaru można wyróżnić efekty kształcenia znajdujące swój wyraz w wyjaśnianiu istoty etyki oraz korzyści i negatywnych aspektów podejścia do etyki opartego na zasadach i przepisach, identyfikacji problemów etycznych i ustaleniu, kiedy zasady etyczne mają zastosowanie, analizie alternatywnych przebiegów zdarzeń i ustaleniu ich konsekwencji etycznych oraz stosowaniu fundamentalnych zasad etyki zawodowej.

Z perspektywy działania na rzecz interesu publicznego istotnym celem edukacji jest wyjaśnienie roli etyki zawodu w kontekście odpowiedzialności społecznej, a także znaczenia etyki dla biznesu i prawidłowego ładu organizacyjnego, dokonanie analizy wzajemnych relacji pomiędzy etyką a prawem oraz analiza skutków nieetycznego działania dla danej osoby, zawodu i całego społeczeństwa. Zgodnie z postanowieniami MSE określenie wartości, etyki i postaw zawodowych, które kandydat na profesjonalnego księgowego (bez względu na zamierzoną przyszłą funkcję czy specjalizację) musi rozwinąć, służy ochronie interesu publicznego, zwiększeniu jakości pracy zawodowych księgowych oraz promuje wiarygodność tej profesji.

Również w Kodeksie zawodowej etyki w rachunkowości opracowanym przez Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, w części III, ujęte zostały zasady etycznego wykonywania zawodu przez osoby zajmujące się rachunkowością wśród których znalazły się (Kodeks, 2012) między innymi:

- zasada kompetencji zawodowych i wysokiej jakości pracy,
- zasada niezależności zawodowej,
- zasada odpowiedzialności za przygotowane i prezentowane informacje z zakresu rachunkowości,
- zasady postępowania osoby zajmującej się rachunkowością w relacjach z osobami, jednostkami i instytucjami powiązanych z nią zawodowo,
- zasady postępowania w przypadkach sporu i sprzeczności interesów,
- zasady postępowania osoby zajmującej się rachunkowością w sytuacjach szczególnych jednostki prowadzącej rachunkowość,
- zasada zachowania tajemnicy zawodowej,
- zasada właściwego oferowania usług z dziedziny rachunkowości.

Wyszczególnione zasady stanowią podstawę dla uznania, że praca osoby wykonującej zawód księgowego jest zgodna z zasadami etyki i wzbudza zaufanie publiczne. Odwołując się do Polskich Ram Kwalifikacji, które porządkują kwalifikacje nadawane w systemach szkolnictwa wyższego, szczególną uwagę należy kierować na obszar kompetencji społecznych, które obejmuje odpowiedzialne pełnienie funkcji zawodowych, postępowanie zgodne z normami etycznymi i promowanie postaw etycznych w toku działalności zawodowej (Polska Rama Kwalifikacji, 2015).

4. Kształcenie akademickie w zakresie etyki w rachunkowości – stan aktualny w Polsce

Biorąc pod uwagę silny akcent położony obecnie na społeczną odpowiedzialność profesji i znaczenie podejścia etycznego nie ulega wątpliwości, że osoby zajmujące się rachunkowością powinny wykazywać wysoki poziom moralny. Zwolennicy kształcenia w zakresie etyki w zawodzie są zdania, iż przyczynia się ono do świadomego postrzegania społecznych konsekwencji działań, ma zdolność do zmiany postaw i zwiększa prawdopodobieństwo unikania nieetycznych działań w przyszłej praktyce zawodowej. Warto nadmienić, iż w opinii niektórych badaczy teza ta niekoniecznie jest słuszna (Burns, Tackett, & Wolf, 2015). Autorzy ci przyznają, iż studenci mogą być dobrze przeszkoleni do tego, aby osiągać dobre wyniki w testach badających etyczne postępowanie i umiejętność identyfikowania problemów etycznych oraz ich analizowania, jednak prawdziwym wyzwaniem okazuje się przeniesienie tych rezultatów na grunt rzeczywistych dylematów etycznych występujących w praktyce zawodowej, gdzie cena za podejmowane decyzje często jest wysoka. Inny argument, którzy wysuwają przeciwnicy włączania etyki w proces kształcenia przyszłych kadr księgowych głosi, iż studenci, którzy mają naturalne skłonności do nieetycznego postępowania, będą działać

nieetycznie, natomiast studenci, którzy wykazują predyspozycje do przestrzegania zasad etycznych, będą zachowywać właściwe standardy, bez względu na to, jakie teorie etyczne oraz studia przypadków zostaną im zaprezentowane przez wykładowców. Niemniej, choć rzeczywiście przyjmuje się, że przekonania moralne utrwalają się w człowieku na długo przed tym, jak podejmuje decyzję o rozpoczęciu edukacji na stopniu wyższym, powszechnie uważa się również, że uczenie się jest procesem ciągłym, który następuje przez cały czas trwania edukacji. Pomimo obecnych w debacie nad kwestią nauczania etyki w obszarze rachunkowości głosów sceptycznych, podważających przydatność akademickiego kursu etyki w kształtowaniu dyspozycji moralnych przyszłych księgowych, przewaga podejścia uznającego edukację etyczną za potrzebną i zasadną jest wyraźna. Na konsensus co do konieczności większego zaangażowania uczelni wyższych względem zagadnień etycznych przez kursy rachunkowości wśród zagranicznych badaczy wskazali m.in. McNair i Milam (1993), Lampe i Finn (1994), a także w ostatnich latach Cameron i O’Leary (2015).

Do celów pracy wybrano cztery publiczne uczelnie wyższe, w których nazwy występuje przymiotnik „ekonomiczny”: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu oraz Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, a także Szkołę Główną Handlową w Warszawie, której profil kształcenia także zorientowany jest na nauki ekonomiczne. Przyjmując za kryterium doboru analizowanych kierunków występowanie w ich nazwie terminu „rachunkowość”, zidentyfikowano następujące kierunki przygotowujące kandydatów do zawodu księgowych: Finanse i Rachunkowość (Katowice, Kraków, Wrocław, Warszawa), Rachunkowość i Controlling (Kraków) oraz Finanse i Rachunkowość Biznesu (Poznań). W kolejnym kroku dokonany został przegląd aktualnych dostępnych *online* programów studiów I oraz II stopnia wyżej wymienionych kierunków, którego wyniki zostały ujęte w Tabeli 1.

Tabela 1. Przedmioty dotyczące zagadnień etycznych na kierunkach z obszaru rachunkowości na analizowanych publicznych uczelniach ekonomicznych w Polsce w roku akademickim 2017/2018

Uczelnia	Kierunek	Stopień	Nazwa przedmiotu	Kategoria ¹	Liczba godzin
UE Katowice	Finanse i rachunkowość	I	Etyka gospodarcza	Ob.	15
		II	Etyka w finansach i rachunkowości	Ob.	15
UE Kraków	Finanse i rachunkowość	I	-	-	-
		II	Etyka w biznesie	Ob.	15
	Rachunkowość i controlling	I	-	-	-
		II	-	-	-
UE Poznań	Finanse i rachunkowość biznesu	I	Etyka w rachunkowości i biznesie	Dw.	30
		II	-	-	-
UE Wrocław	Finanse i rachunkowość	I	-	-	-
		II	-	-	-
SGH Warszawa	Finanse i rachunkowość	I	-	-	-
		II	Etyka w biznesie	Ob.	30

¹ Ob. – przedmiot obowiązkowy, Dw. – przedmiot do wyboru

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Programy studiów UE w Katowicach; Plany studiów UE w Krakowie; E-Sylabus 2017/18, Studia stacjonarne UE Poznań; Kierunki studiów UE we Wrocławiu; Programy i plany studiów pierwszego i drugiego stopnia w SGH).

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż włączanie kursu etyki w rachunkowości w programy kształcenia w obszarze rachunkowości nie jest normą wśród wybranych publicznych uczelni ekonomicznych w Polsce. Istnieją kierunki, które nie proponują odrębnego przedmiotu traktującego o etyce w rachunkowości zarówno w toku edukacji na pierwszym, jak i na drugim stopniu kształcenia. W przypadku dwóch uniwersytetów – w Krakowie oraz w Warszawie – pojawia się kierunkowy (obowiązkowy) przedmiot o nazwie „Etyka w biznesie”, na który przeznaczonych jest odpowiednio 15 i 30 godzin. Studenci Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach są zapoznawani z zagadnieniami „Etyki gospodarczej” na I stopniu studiów w wymiarze 15 godzin oraz na wybranych specjalnościach na II stopniu z „Etyką w rachunkowości i finansach”, natomiast Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu oferuje studentom studiów licencjackich kurs „Etyka w rachunkowości i biznesie” w ramach 30 godzin wykładu. Zaobserwowano, że przedmiot obejmujący zagadnienia etyczne w rachunkowości i biznesie funkcjonuje jako jedna z propozycji przedmiotu do wyboru – jego przeprowadzenie jest zatem uzależnione od zainteresowania ze strony studentów. Z powyższego zestawienia płynie wniosek o braku ujednoczonego podejścia wybranych szkół wyższych względem kształcenia etyki w rachunkowości. W zależności od uczelni przedmiot obejmujący treści standardów etycznych pojawia się na etapie I lub II stopnia studiów lub też w ogóle nie występuje jako oddzielny, dedykowany kurs. Nauczanie etyki w toku studiów licencjackich może świadczyć, iż przedmiot ten pojmowany jest jako kurs wprowadzający, podstawowy, nadający szerszy kontekst potrzebny do dalszego zdobywania wiedzy z obszaru rachunkowości i finansów. Włączanie etyki w ramach studiów magisterskich może przemawiać za postrzeganiem kursu etyki w zawodzie jako uzupełniającego wiedzę z rachunkowości o związany z nią nierozłącznie aspekt etyczny. Należy podkreślić, iż brak odrębnego przedmiotu o etyce w biznesie (rachunkowości) nie oznacza definitywnie, że zagadnienia natury etycznej nie są poruszane podczas innych przedmiotów, np. podstaw rachunkowości, rachunkowości finansowej, zarządczej, podatkowej, sprawozdawczości finansowej, audytu, niemniej w tym wypadku znacznie trudniejsza staje się weryfikacja faktycznie poświęconego im czasu. Dokonany przegląd wskazuje, że uwzględnianie przedmiotów z zakresu etyki w profesji księgowych na kierunkach kształcących z obszaru rachunkowości nie jest praktyką powszechną wśród analizowanych ośrodków akademickich. Obserwacja ta rodzi obawę, czy kandydaci przygotowujący się do zawodu pozyskują wiedzę o potencjalnych sytuacjach zagrożenia dla zachowania postawy etycznej, właściwych sposobach reagowania w przypadkach konfliktu interesów i zapobiegania łamaniu norm etycznych, a także czy zyskują świadomość odpowiedzialności związanej z wykonywaniem zawodu zaufania publicznego oraz konsekwencji nieetycznych działań w stopniu satysfakcjonującym zarówno ich potrzeby, jak i oczekiwania ze strony rynku.

5. Podsumowanie

Podejmowanie decyzji w rachunkowości jest procesem, w którym oprócz respektowania regulacji prawnych, istotne znaczenie odgrywa przestrzeganie określonych zasad etycznych. Etyczna ocena sytuacji dokonywana przez każdego człowieka jest związana z reprezentowanym przez niego poziomem wnioskowania moralnego. Osoby, które wstępują do środowiska profesjonalnych księgowych, powinny być świadome implikacji swoich działań i posiadać odpowiednie kompetencje etyczne, pozwalające na rozwiązywanie kwestii zagrażających zdolności do zachowywania oczekiwanych standardów. Jak zauważa Cieciora (2015), zaskakujące jest to, że teoretyczne znaczenie etyki jest powszechnie znane, natomiast problemy pojawiają się w odnie-

sieniu do stosowaniu zasad etycznych w praktyce w sposób jednoznaczny i niewątpliwy. Winą za niedoskonałości rozwoju rozumowania moralnego zawodowych księgowych często obarczane są błędy w procesie kształcenia rachunkowości, które zwyczajowo koncentrują się na nauce reguł ewidencjonowania operacji gospodarczych, a więc na technicznej stronie kompetencji pracowników służb finansowo-księgowych. Z jednej strony można przyjąć, że każdy człowiek intuicyjnie rozpoznaje i wie, co jest etyczne, a co przeczy standardom moralnym. Niemniej jednak, wartości i zasady wykształcone w procesie wychowania przez poszczególne osoby nie zawsze są tożsame, co stwarza potrzebę jasnej i spójnej wykładni postępowania. Kształcenie akademickie w zakresie etyki zawodu księgowego ma w tym kontekście niebagatelne znaczenie. Niezbędne jest świadome zaangażowanie uczelni wyższych w uwzględnianie aspektów etyki zawodowej w programach nauczania, któremu towarzyszyć powinna dbałość o zapewnienie wysokiej jakości nauczanych treści oraz odpowiednio dobranych, skutecznych metod kształcenia, skoncentrowanych nie tylko na rozważaniach teoretycznych, lecz przede wszystkim na wymiarze praktycznym etyki zawodowej specjalistów z obszaru rachunkowości. Przeprowadzony przegląd aktualnych programów nauczania na kierunkach związanych z rachunkowością na polskich publicznych uczelniach tzw. *przymiotnikowych* ujawnia prawdopodobieństwo występowania luki pomiędzy wysokimi wymaganiami etycznymi stawianymi przed przedstawicielami profesji księgowych, a stopniem zaangażowania ośrodków akademickich w przygotowanie kandydatów na czekające ich podczas wykonywania obowiązków zawodowych wyzwania i etyczne dylematy. Zdaniem autorki wątek ten niewątpliwie wymaga pogłębionych badań.

Bibliografia

1. Artienwicz, N. (2013). Rachunkowość behawioralna jako interdyscyplinarny nurt rachunkowości i społecznych nauk o zachowaniu. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 71(127), 7-23.
2. Banaszkievicz, A., & Makowska, E. (2015). Kodeks zawodowej etyki rachunkowości w świetle badań ankietowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 396, 9-18.
3. Burns, D.J, Tackett, J.A, & Wolf, F. (2015). The Effectiveness of Instruction in Accounting Ethics Education: Another Look. *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, 19, 149-180.
4. Callen, J. (2015). *A Selective Critical Review of Financial Accounting Research*. Pobrano 20/05/2018, z: <http://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/Callen2015.pdf>.
5. Cameron, K.A., & O'Leary, C. (2015). Improving Ethical Attitudes or Simply Teaching Ethical Codes? *The Reality of Accounting Ethics Education, Accounting Education: An International Journal*, 24(4), 275-290.
6. Cieciora, M. (2015). Behawioralne aspekty rachunkowości we współczesnej gospodarce – zarys problemu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 388, 32-40.
7. Cieślak, M. (2011). *Podjęcie etyczne w rachunkowości a jakość sprawozdań finansowych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
8. Dobroszek, J., & Michalak, J. (2013). Nurty i metody badawcze w nauce rachunkowości w Polsce i na świecie, *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 71(127), 99-123.
9. *E-Sylabus 2017/18, Studia stacjonarne UE Poznań*. Pobrano 04/04/2018, z: http://www.e-sylabus.ue.poznan.pl/pl/studia/step/study_level_configuration/2017/S.

10. Fijałkowska, J. (2014). Bodźce dla kreowania informacji finansowo-księgowej a zasady etyczne w rachunkowości. *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 180, cz. 2, 86-87.
11. Góralska, J. (2016). Etyka w outsourcingu rachunkowości. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2(80), cz. 2, 107-113.
12. Gurvitch, N., Alver, J., & Alver, L. (2017). Rola i miejsce etyki biznesu w nowoczesnej gospodarce na przykładzie Estonii. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 93(149), 79-95.
13. *Kierunki studiów UE we Wrocławiu*. Pobrano 04/04/2018, z: <http://ue.e-sylabus.pl/ForStudents>.
14. *Kodeks zawodowej etyki w rachunkowości* (2012). Pobrano 04/04/2018, z: SKwP, https://www.skwp.pl/files/zg/kodeks_etyki/kodeks_zawodowej.pdf.
15. Kogut, J. (2014). Etyka w rachunkowości a jakość sprawozdań finansowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 329, 161-171.
16. Kołodziej, S., & Maruszewska, E.W. (2016). Skłonność do unikania i uchylania się od opodatkowania w świetle teorii moralnego rozwoju Kohlberga – zagadnienia etyczne w praktyce rachunkowości. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 86(142), 35-51.
17. Kołodziej, S., & Maruszewska, E.W. (2016). Znaczenie podejścia etycznego dla organizacji i funkcjonowania systemu rachunkowości zarządczej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 440, 442-450.
18. Lampe, J.C., & Finn, D.W. (1994). Teaching Ethics in Accounting Curricula. *Business & Professional Ethics Journal*, 13(1/2), 89-128.
19. Maruszewska, E.W. (2014). Niedostatki ujęcia etyki zawodowej w regulacjach współczesnej rachunkowości. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 832, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 71, 109-120.
20. McNair, F., & Milam, E.E. (1993). Ethics in Accounting Education: What is Really Being Done. *Journal of Business Ethics*, 12(10), 797-809.
21. Micherda, B. (2012). Aspekty etyczne współczesnej rachunkowości. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 125, 75-86.
22. *Międzynarodowe Standardy Edukacyjne* (2016). Pobrano 04/04/2018, z: SKwP, [https://www.pibr.org.pl/static/items/publishing/Międzynarodowe-Standardy-Edukacyjne-\(MSE\)-1-8-\(zaktualizowane\).pdf](https://www.pibr.org.pl/static/items/publishing/Międzynarodowe-Standardy-Edukacyjne-(MSE)-1-8-(zaktualizowane).pdf).
23. Nowak, M. (2015). Czy rachunkowość jest moralna? Dyskurs z pogranicza pomiaru gospodarczego oraz filozofii etyki. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 399, 383-392.
24. *Plany studiów UE w Krakowie*. Pobrano 04/04/2018, z: <https://planystudiow.uek.krakow.pl>.
25. *Polska Rama Kwalifikacji. Poradnik użytkownika*. (2015). Pobrano 04/05/2018, z: http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=965.
26. *Programy i plany studiów pierwszego i drugiego stopnia w SGH*. Pobrano 04/04/2018, z: http://administracja.sgh.waw.pl/pl/DSL/zasady/plan/Documents/informator_2017_opis_sl_sm.pdf.
27. *Programy studiów UE w Katowicach*. Pobrano 04/04/2018, z: <https://web.ue.katowice.pl/sylabusy/kandydat>.
28. Rogowska, B. (2015). Społeczny wymiar rachunkowości w świetle etyczno-normatywnych teorii. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 396, 123-131.
29. Rzepka, A., & Wójtowicz, P. (2018). Rola Kodeksu etyki zawodowych księgowych IFAC w opinii praktyków i studentów – wyniki wstępnych badań. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 96(152), 123-149.

30. Sobańska, I., & Zarzycka, E. (2016). Etyka w zawodzie specjalisty rachunkowości zarządczej w podręcznikach i kształceniu w Polsce. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 87(143), 143-151.
31. Szychta, A. (2015). Pozytywna teoria rachunkowości jako koncepcja głównego nurtu badawczego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 388, 176-188.
32. Wszelaki, A. (2016). Znaczenie etyki zawodu księgowego w kształtowaniu obrazu sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 287, 123-132.

Katarzyna Krakowiak, Joanna Mikrut

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

Rodzaje opinii wydawanych przez biegłego rewidenta w ujęciu teoretycznym

1. Wprowadzenie

Poszczególne elementy sprawozdania finansowego stanowią obszerny zakres dokumentacji, której wnikliwa analiza prowadzi do wniosków o sytuacji przedsiębiorstwa. Doświadczenia lat ubiegłych, znajomość trudności rynkowych, jak i świadomość natury ludzkiej są przyczyną zastosowania środków ostrożności i przeciwdziałań mających na celu eliminację nadużyć finansowych. Jednym z rozwiązań są kontrole przeprowadzane przez biegłych rewidentów, będące doskonałym instrumentem pozwalającym na stwierdzenie o prawidłowości, rzetelności oraz jasności sprawozdań finansowych.

Wszelkie czynności związane z przeprowadzeniem badania regulowane są przez akty prawne. Aktualnie obowiązująca Uchwała Nr 2041/37a/2018 Krajowej Rady Biegłych Rewidentów z dnia 5 marca 2018 r. w sprawie krajowych standardów wykonywania zawodu (*Uchwała...*, 2018) obowiązuje do odmiennego sporządzania dokumentacji, w stosunku do lat ubiegłych. Według poszczególnych załączników do tej Uchwały (*Załączniki...*, 2018) obecnie opinia stanowi jedynie element sprawozdania niezależnego biegłego rewidenta, należy jednak pamiętać, iż uprzednio opinia stanowiła samodzielny dokument. Zwrócić warto też uwagę na Ustawę z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym (*Ustawa...*, 2017), która znosi istniejącą dotąd Ustawę z dnia 7 maja 2009 roku (*Ustawa...*, 2009), a także wprowadza istotne z punktu widzenia tej pracy zmiany w Ustawie o rachunkowości. Istotne jest, by analizując wyniki badań sprawozdań finansowych za okres poprzedzający wprowadzenie nowej Uchwały kierować się innymi aktami prawnymi. Czynność tą może ułatwić niniejsza praca, bowiem charakterystyka opinii, jako samodzielnego dokumentu jest przedmiotem niniejszej rozprawy.

Celem pracy jest dogłębna analiza opinii, czyli najważniejszego elementu wyniku audytu finansowego przeprowadzonego przez biegłego rewidenta.

Pierwszy rozdział rozprawy to kompendium teoretycznej wiedzy o istocie, zakresie oraz częściach składowych opinii. Każda z wymienionych kwestii w sposób dogłębny ukazuje najważniejsze aspekty zasadniczego elementu dokumentacji audytowej, co więcej, czytelnik niniejszej rozprawy zaznajomiony jest z charakterystyką poprawnie sporządzonej opinii.

Kolejną częścią pracy jest rozdział poświęcony dalszej analizie teoretycznych aspektów, przedmiotu rozprawy. Skrupulatnie przedstawiono charakterystykę wszystkich rodzajów opinii z badania: opinię pozytywną, pozytywną z zastrzeżeniami, negatywną, odmowę wydania opinii, czyli stanowisko biegłego rewidenta w stosunku do badanego sprawozdania finansowego.

Niewątpliwie lektura tej pracy dostarcza czytelnikowi wiedzy teoretycznej na temat przedmiotu niniejszej rozprawy, która stanowi bazę działania w praktyce.

2. Teoretyczne ujęcie opinii

2.1. Istota i zakres opinii, z badania sprawozdania finansowego

Rozpoczynając wywód na temat opinii, wystawianych przez biegłego rewidenta, nie można zapomnieć o wymienieniu podmiotów życia gospodarczego, które są zobligowane do przeprowadzania tego typu badania. W myśli Ustawy o rachunkowości art. 64 ust. 1 (*Ustawa...*, 1994), obowiązkowej analizie rocznych sprawozdań finansowych podlegają następujące podmioty:

- grupy kapitałowe na podstawie rocznych skonsolidowanych sprawozdań finansowych,
- banki, zakłady reasekuracji oraz ubezpieczeń,
- spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe,
- działające na podstawie przepisów o obrocie papierami wartościowymi oraz przepisów dotyczących funduszy inwestycyjnych, a także przepisów o zarządzaniu alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi,
- działające na podstawie przepisów o funkcjonowaniu i organizacji funduszy emerytalnych,
- krajowe instytucje płatnicze i instytucje pieniądza elektronicznego,
- spółki akcyjne, za wyjątkiem tych będących na dzień bilansowy w organizacji,
- pozostałe podmioty, które w poprzednim roku obrotowym, za który zostało sporządzone sprawozdanie finansowe spełniły co najmniej dwa z wymienionych niżej warunków:
 - średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty wynosiło 50 osób,
 - suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego wynosiła równowartość w polskiej walucie co najmniej 2 500 000 euro,
 - przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów, a także operacji finansowych za rok obrotowy stanowiły równowartość w walucie polskiej 5 000 000 euro.

Zgodnie z art. 56 ust. 1 Ustawy o biegłych rewidentach ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym – biegły rewident dokonując czynności rewizji finansowej jest zobligowany do przestrzegania zasad etyki zawodowej, a w szczególności do: obiektywizmu, uczciwości, posiadania zawodowych kompetencji oraz zachowania należytej staranności i tajemnicy zawodowej.

Podczas przeprowadzanej analizy przedsiębiorstwa biegli rewidenci przygotowują opinię i raport z badania. Dokumenty te, stwierdzają o wyniku dokonywanej analizy. Opinia jest najważniejszym elementem, podsumowującym całą kontrolę danej jednostki. Fakt istotności tego dokumentu podkreślony jest również w Ustawie o rachunkowości art. 65 ust. 1, gdzie możemy odnaleźć następujące stwierdzenie:

“Celem badania sprawozdań finansowych jest wyrażenie przez biegłego rewidenta pisemnej opinii wraz z raportem o tym, czy sprawozdanie jest zgodne z zasadami (polityką) rachunkowości oraz czy rzetelnie i jasno przedstawia sytuację majątkową i finansową, jak też wynik finansowy badanej jednostki” (*Ustawa...*, 1994).

Zasady w myśl, których powinno sporządzać się opinię i raport z wyników badania rocznego sprawozdania finansowego w Polsce są regulowane przez krajowe standardy rewizji finansowej, które weszły w życie na podstawie uchwały.

Opinia jest dokumentem zewnętrznym, po sporządzeniu jej przez biegłego rewidenta trafia ona do organu odpowiedzialnego za jej zatwierdzenie. W wyżej wymienionych jednostkach, które obligatoryjnie poddają się badaniu, opinia stanowi o zatwierdzeniu sprawozdania finansowego. Następnie jest ona upubliczniana w ogólnopolskim dzienniku urzędowym „Monitor sądowy i gospodarczy”. Kolejno przedkłada się ją w sądzie rejestrowym lub w odpowiednim organie prowadzącym ewidencje gospodarczą badanego podmiotu gospodarczego. Ponadto, opinia wraz ze sprawozdaniem finansowym dostarczana jest do właściwego Urzędu Skarbowego. Można więc stwierdzić, że wynik pracy biegłego jest dostępny dla szerokiego spektrum odbiorców i ma on istotne znaczenie. Pozwala bowiem stwierdzić czy prezentowane sprawozdanie jest zgodne z rzeczywistością. Treścią opinii interesują się szczególnie banki, kontrahenci handlowi oraz jednostki organizujące wszelkiego rodzaju przetargi (Gabrusewicz, 2014, s. 300-301).

Opinia powinna się charakteryzować następującymi cechami:

1. **Bezstronność** – w myśl art. 56 ust. 3 Ustawy o biegłych rewidentach i ich samorządzie, biegły dokonując czynności rewizji zobligowany jest do zachowania bezstronności i niezależności w stosunku do badanego podmiotu gospodarczego. Jedną z przesłanek powodujących nie spełnienie warunku bezstronności jest posiadanie udziałów, akcji lub innych tytułów własności w badanym przedsiębiorstwie.
2. **Obiektywność** – biegły rewident nie może ulegać wpływowi, sugestiom i naciskom ze strony kierownictwa danej jednostki, co oznacza, że prezentuje on niezależną opinię odnoszącą się do istotnych faktów, które zostały ustalone podczas prowadzonego badania (Gabrusewicz, 2014, s. 301).
3. **Kompletność** – to cecha opinii, która stwierdzana jest na podstawie art. 65 ust. 2 Ustawy o rachunkowości. Zgodnie z wyżej wymienionym artykułem, w treści opinii powinno znaleźć się stwierdzenie dotyczące sporządzenia sprawozdania finansowego w oparciu o prawidłowo prowadzone księgi rachunkowe, a także wskazanie na zgodność co do formy i treści z obowiązującymi jednostkę przepisami prawa, statutem i umową. Ponadto, zgodnie z art. 65 ust. 3 Ustawy o rachunkowości (*Ustawa...*, 1994) powinno się również:
 - poinformować o niedopełnieniu, do dnia wyrażenia opinii, określonych w art. 69 i 70 Ustawy o rachunkowości (*Ustawa...*, 1994), obowiązków złożenia we właściwym rejestrze sądowym oraz do ogłoszenia sprawozdania finansowego za roku lub dwa lata poprzedzające rok obrotowy,
 - wskazać na zdiagnozowane podczas badania poważne zagrożenia dla kontynuacji działalności przez jednostkę,
 - wskazać, czy informacje zawarte w sprawozdaniu z działalności uwzględniają postanowienia art. 49 ust. 2 Ustawy o rachunkowości (*Ustawa...*, 1994) i są zgodne z informacjami zawartymi w rocznym sprawozdaniu finansowym,
 - złożyć oświadczenie, że w świetle posiadanej wiedzy o jednostce i jej otoczeniu uzyskanej podczas prowadzonego badania stwierdzono w sprawozdaniu z działalności istotne zniekształcenia oraz wskazać na czym one polegały.
4. **Rzetelność** – związana jest z wyrażeniem opinii, która bazuje na należyście przeprowadzonym badaniu oraz na dostępnych danych liczbowych prezentujących rzeczywisty stan przedstawiony w rocznym sprawozdaniu finansowym jednostki (Gabrusewicz, 2014, s. 301).
5. **Przejrzystość** – wiąże się ze sformułowaniem opinii za pomocą prostego języka, a jednocześnie rzeczową i zwięzłą prezentacją wniosków, zawężającą zakres jedynie do ukazania istotnych spostrzeżeń i stwierdzeń (Gabrusewicz, 2014, s. 301-302).

Treść opinii powinna jednoznacznie wynikać z zebranych i opracowanych w toku badania dokumentacji, co umożliwi innym podmiotom, niebiorącym udziału w badaniu, przeanalizowania toku postępowania i odnalezienia uzasadnienia wydanej opinii o badanym sprawozdaniu finansowym (*Ustawa ...*, 1994, art. 65, ust. 4).

Nie istnieje w przedsiębiorstwie druga taka sfera, poza rachunkowością, która podlegałaby corocznemu, profesjonalnemu i niezależnemu audytowi. Trzeba również zwrócić uwagę, że rachunkowość podlega kontroli zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej, co wskazuje na rangę tego obszaru w prowadzeniu działalności gospodarczej. Przeprowadzenie przez biegłego badania danej jednostki nie służy jedynie sprawdzeniu sprawozdań finansowych, które to podlegają takiemu obowiązkowi, ale jego celem jest również doskonalenie systemu rachunkowości. Prowadząc analizę biegły ma za zadanie wskazać wszystkie uchybienia, a także zaproponować rozwiązania, które są lepsze, sprawdzone.

2.2. Elementy opinii

Opinia wydawana przez biegłego rewidenta powinna być zgodna z wymogami formalnymi, które są ściśle określone i narzucone z góry każdemu biegłemu, pozwala to na porównywalność opiniodawstwa, a także zapobiega przed chaosem jaki mógłby mieć miejsce w przypadku braku istniejących norm (Gabrusewicz, 2014, s. 302-303).

Zarówno opinia, jak i raport z badania biegłego powinny być sporządzone w języku polskim. Istnieją szczególne przypadki przewidujące możliwość sformułowania wniosków w języku obcym. Sytuacja ta wymaga jednak uzasadnienia, którym może być treść zawartej umowy, bądź odpowiedni akt prawny. W przypadku mogących się pojawić wątpliwości dotyczących treści, kwestie sporne rozstrzygane są na podstawie dokumentu sporządzonego w języku polskim. Opinia i raport powinny być opatrzone tą samą datą, która przypada na dzień zakończenia badania jednostki przez biegłego. Data ta informuje, że biegły rewident wziął pod uwagę również istotne zdarzenia, które miały miejsce po dniu bilansowym (*Załączniki ...*, 2010, s. 33-34, 40).

Opinia składa się z wymienionych niżej elementów, które powinny być uporządkowane zgodnie z tą kolejnością:

- powinna rozpoczynać się od słów tytułowych „Opinia niezależnego biegłego rewidenta”, a w przypadku odmowy wyrażenia opinii „Stanowisko niezależnego biegłego rewidenta”,
- wskazuje również kto jest adresatem opinii,
- określa również nazwę, formę prawną, siedzibę jednostki, której sprawozdanie finansowe podlega badaniu i dla której zostanie wystawiona opinia z badania,
- zawiera część wstępną, w której uwzględnia się następujące informacje dotyczące identyfikacji badanego sprawozdania: elementy, z których się ono składa, datę, na którą sporządzono bilans oraz okres trwania roku obrotowego,
- mieści się w niej oświadczenie mówiące, że za sporządzenie sprawozdania finansowego pełną odpowiedzialność ponosi kierownik jednostki, a także wskazanie zadania biegłego rewidenta, którym jest wyrażenie opinii na temat zgodności sprawozdania z zasadami rachunkowości, a także odniesienie się do rzetelności i jasności istotnych aspektów sytuacji majątkowej, finansowej i wyniku finansowego podmiotu, stwierdza się również prawidłowość ksiąg rachunkowych, które są źródłem wiedzy do sporządzenia sprawozdania finansowego,

- obejmuje, stwierdzenie o odpowiedzialności kierownika jednostki i członków rady nadzorczej za sporządzenie sprawozdania finansowego i sprawozdania z działalności zgodnie z normami zawartymi w Ustawie o rachunkowości (*Ustawa...*, 1994),
- wskazuje się na wszelkie zasady zawarte w Ustawie o rachunkowości i Krajowych Standardach Rewizji Finansowej, zgodnie z którymi zostało przeprowadzone badanie,
- zawiera stwierdzenie biegłego rewidenta, że przeprowadzone przez niego badanie pozwoliło mu na uzyskanie wystarczającej pewności co do poprawności badanego sprawozdania i ksiąg rachunkowych będących źródłem informacji, jeśli biegły rewident nie może uzyskać wystarczającej pewności wskazuje na czynniki ograniczające,
- kolejnym z elementów jest opinia właściwa, w której określa się przyjęte do oceny kryteria, a także jednoznacznie stwierdza się, zgodność zbadanego sprawozdania finansowego, we wszystkich zasadniczych aspektach, składa się ona z dwóch części merytorycznej i formalnej, w pierwszej skupiamy się na rzetelności i jasności kluczowych informacji, będących podstawą do oceny przedsięwzięcia, druga część natomiast wskazuje na spójność sprawozdania finansowego z zasadami rachunkowości oraz prawidłowość prowadzenia ksiąg rachunkowych,
- przed opinią właściwą wskazuje się na zastrzeżenia, jeśli takie wystąpiły, wówczas opinia właściwa rozpoczyna się od słów: „Z wyjątkiem zgłoszonych wyżej zastrzeżeń”,
- przed opinią właściwą podawane jest również wyjaśnienie wydania opinii negatywnej,
- natomiast po opinii właściwej wskazuje się na ewentualne potrzebne uzupełniające objaśnienia, które rozpoczynają się od słów „Nie zgłaszając zastrzeżeń pragniemy zwrócić uwagę, że...”
- kolejnym elementem jest imię i nazwisko, a także numer w rejestrze biegłych rewidentów i podpis kluczowego biegłego rewidenta, nie eliminuje to od złożenia podpisu przez inną osobę reprezentującą podmiot uprawniony,
- zawiera nazwę i numer podmiotu uprawnionego, a także siedzibę i datę wystawienia opinii (*Załączniki...*, 2010, s. 38-40).

Biegły rewident jest odpowiedzialny za udokumentowanie dowodów z badania w sposób przejrzysty i zrozumiały, zawierając wszystkie kluczowe ustalenia odnoszące się do treści badanego sprawozdania, które są podstawą wyrażonej przez niego opinii, a równocześnie są potwierdzeniem przeprowadzenia badania zgodnie z obowiązującymi normami (Winiarska, 2009, s. 86).

3. Rodzaje opinii

3.1. Opinia bez zastrzeżeń

Opinia bez zastrzeżeń wydawana jest tylko i wyłącznie jednostkom, którym nie grozi zaniechanie działalności, a ich sprawozdania finansowe zostały uznane przez biegłego rewidenta za prawidłowe, rzetelne i jasne (*Załączniki...*, 2010, s. 35). W kontekście przeprowadzania badań audytorskich wyróżnia się trzy kryteria.

1. Kryterium prawidłowości – wymaga sporządzania sprawozdania finansowego na podstawie obowiązującego prawa oraz zasad rachunkowości. W Polsce obowiązują normy określone w Ustawie o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. (*Ustawa...*, 1994).
2. Kryterium rzetelności – wymaga sporządzania sprawozdań, tak aby odzwierciedlały one sytuację finansowo-materialną i wynik z działalności gospodarczej w zgodzie z prawdą materialną.

3. Kryterium jasności – wymaga przedstawienia informacji w sposób zrozumiały dla przeciętnego, kompetentnego i rozsądnego czytelnika sprawozdań finansowych.

Poszczególne elementy sprawozdania finansowego nie mogą zawierać zatem wykrytych błędów, które na podstawie stosownych metod szacowania istotności ogólnej i częściowej zostały uznane za istotne. Biegły rewident, biorąc odpowiedzialność za wystawioną opinię, oprócz swojej subiektywnej oceny kieruje się również wypracowanymi metodami ilościowego pomiaru istotności nieścisłości. Wystawienie opinii bez zastrzeżeń nie wyklucza zamieszczenia w dokumentacji poaudytowej informacji objaśniających wybrane pozycje, które mogą przysporzyć problemów czytelnikowi w prawidłowej interpretacji. Objaśnienia mogą również zwracać uwagę czytelnika na działania jednostki, których skutki są trudne do przewidzenia w okresie badanym, a mogą mieć znaczący wpływ na jej sytuację w przyszłych okresach. Należy jednak nadmienić, że objaśnienia nie mogą być zastrzeżeniami. Klauzulę objaśniającą obligatoryjnie musi poprzedzać opinia właściwa. Negatywna opinia lub zrzeczenie się wydania opinii w okresie poprzedzającym okres badany nie wyklucza wystawienia opinii bez zastrzeżeń za okres poddany audytowi, gdy wszystkie istotne niedogodności będące przyczyną negatywnej opinii zostały skorygowane (Gabrusewicz, 2014, s. 307, 309).

3.2. Opinia z zastrzeżeniami

Opinia z zastrzeżeniami wydawana jest w szczególności, gdy:

- sprawozdanie finansowe jednostki zostało sporządzone w sposób prawidłowy, rzetelny i jasny, za wyjątkiem kilku mniej istotnych kwestii,
- przeprowadzone badanie zostało w jakikolwiek sposób ograniczone, a udostępnione informacje nie pozwalają na jednoznaczne stwierdzenie pozytywnej opinii,
- pomiędzy audytorem a kierownictwem poddanej badaniu jednostki doszło do nieporozumień, bądź sprzeczności poglądów odnośnie kwestii dotyczących sprawozdania finansowego jednostki,
- kontynuacja działalności jednostki w przyszłości budzi wątpliwości,
- jednostka nie zastosowała się do obowiązujących praw i zasad rachunkowości,
- jednostka nie może lub nie zgadza się na zmianę błędnych pozycji,
- nie ma możliwości uzgodnienia rozrachunków z kluczowymi kontrahentami (Gabrusewicz, 2014, s. 310, 311, 312).

Brak dostępu do części dokumentacji generuje wysoce możliwe prawdopodobieństwo wystawienia błędnej opinii przez biegłego rewidenta. Opinia z zastrzeżeniem pozwala ustrzec audytora przed poniesieniem konsekwencji wystawienia błędnej oceny sprawozdania finansowego. Odnosi się on bowiem tylko do części, gdzie możliwe jest jednoznaczne określenie prawidłowości, zaś część niekompletną pozostawia bez konkretnej oceny, o czym informuje w dokumentacji.

3.3. Opinia negatywna

Kolejnym rodzajem opinii jest opinia negatywna, która wydawana jest jednostce, której sprawozdanie finansowe nie odzwierciedla sytuacji finansowo-materialnej oraz wyniku z działalności gospodarczej w zgodzie z prawdą materialną lub sporządzone jest w sposób sprzeczny z obowiązującymi prawami bądź zasadami rachunkowości. Zafałszowane pozycje muszą mieć znaczący wpływ na wynik sprawozdania i wprowadzać czytelnika w błąd. Podstawą do wydania opinii negatywnej

jest również zatajenie niezbędnej części dokumentacji, co skutkuje ograniczeniem zakresu badania oraz niemożliwe do zniwelowania rozbieżności pomiędzy audytorem a kierownictwem jednostki. Ocenę negatywną otrzymują również sprawozdania jednostek, których kontynuowanie działalności jest niemożliwe, a jednostka nie ujawnia tego w sprawozdaniu finansowym. Wiąże się to z zasadą kontynuacji działalności, która przyjmuje założenie, iż jednostki zamierzające lub zmuszone do zaniechania działalności, czy też istotnego uszczuplenia zakresu świadczonych usług zobligowane są do odmiennego sporządzania sprawozdania finansowego (*Załączniki...*, 2010, s. 37).

3.4. Odmowa wyrażenia opinii

Odmowa wyrażenia opinii następuje w sytuacji, gdy biegły rewident nie ma odpowiednich i wystarczających dowodów podlegających analizie. Ograniczenie to uniemożliwia wydanie którejkolwiek z wyżej wymienionych opinii w sposób niewątpliwy, a zatem istnieje wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka wydania nieprawidłowej oceny. Stanowisko biegłego rewidenta wyrażające odmowę wystawienia opinii jest również zasadne, gdy wykryto karygodne błędy w ewidencji gospodarczej lub nie ma podstaw do stwierdzenia możliwości kontynuacji działalności jednostki (Gabrusewicz, 2014, s. 313, 314).

4. Podsumowanie

Niniejsza praca ukazuje ogrom odpowiedzialności jaka spoczywa na biegłym rewidentcie. Niezbędne jest by dołożył on wszelkich starań w celu podjęcia decyzji o rodzaju wystawianej opinii. Treścią omówionego dokumentu zainteresowanych jest wiele jednostek, od których niejednokrotnie zależy przyszłość badanego przedsiębiorstwa. Nic dziwnego zatem w tym, iż treść opinii z badania regulowana jest poszczególnymi ustawami, a co najważniejsze musi zaświadczać o rzetelności, prawidłowości i jasności sprawozdania finansowego. Informacje zawarte w rozprawie są niezwykle istotne dla podmiotów analizujących sytuację przedsiębiorstwa, dzięki nim mogą lepiej zrozumieć wynik przeprowadzonego badania. Niezwykle ważna jest świadomość okoliczności towarzyszących wydawaniu poszczególnych opinii. Umiejętność interpretacji wyników badań prowadzonych przez biegłego rewidenta może stanowić barierę ochronną przed niewłaściwymi inwestycjami, czy ryzykowną współpracą. Niewątpliwie warto dołożyć wszelkich starań by pogłębić wiedzę z zakresu tej dziedziny.

Bibliografia

1. Gabrusewicz, W. (2014). *Audyty sprawozdań finansowych*. Warszawa: PWE.
2. Uchwała Nr 2041/37a/2018 Krajowej Rady Biegłych Rewidentów z dnia 5 marca 2018 r. w sprawie krajowych standardów wykonywania zawodu.
3. Ustawa z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym (Dz.U. 2017, poz. 1089).
4. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. 1994, nr 121, poz. 591).

5. Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz nadzorze publicznym (Dz.U. 2009, nr 77, poz. 649).
6. Winiarska, K. (2009). *Audyt finansowy*. Warszawa: PWE.
7. Załączniki do uchwały Nr 1608/38/2010 Krajowej Rady Biegłych Rewidentów z dnia 16 lutego 2010 r., Krajowy Standard Rachunkowości nr 1.
8. Załączniki do uchwały Nr 2041/37a/2018 Krajowej Rady Biegłych Rewidentów z dnia 5 marca 2018 r.

Analiza wynagrodzeń biegłych rewidentów na podstawie spółek z branży chemicznej WIG 20

1. Wprowadzenie

Funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa związane jest z kosztami, które mogą dotyczyć produkcji wytwarzanych wyrobów gotowych, wynagrodzeń bądź innych kosztów związanych z przestrzeganiem wymogów formalnych i prawnych obowiązujących w Polsce. Wśród kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa działające na rynku można wyróżnić koszty usług audytorskich. Dotyczą one jednostek gospodarczych podlegających obowiązkowemu badaniu sprawozdania finansowego. Są to takie jednostki, jak¹:

- 1) banki, zakłady ubezpieczeń oraz zakłady reasekuracji;
- 2) jednostki funkcjonujące w oparciu o przepisy o obrocie papierami wartościowymi oraz przepisy o funduszach inwestycyjnych;
- 3) spółki akcyjne,
- 4) pozostałe jednostki, które w poprzedzającym roku obrotowym, za który sporządzono sprawozdania finansowe, spełniły co najmniej dwa z następujących warunków:
 - a) średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty wyniosło co najmniej 50 osób,
 - b) suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego stanowiła równowartość w walucie polskiej co najmniej 2 500 000 euro,
 - c) przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów oraz operacji finansowych za rok obrotowy stanowiły równowartość w walucie polskiej co najmniej 5 000 000 euro, z zastrzeżeniem kontynuowania działalności w kolejnym roku.

Na podstawie oferty KPMG, można wskazać iż do usług audytorskich zaliczamy:

- badanie sprawozdań finansowych;
- usługi poświadczające;
- usługi aktuarialne;
- usługi doradcze;
- inne.

Koszty usług audytorskich obejmują wydatki ponoszone w związku z powyższymi czynnościami. Warto dodać, że rynek usług audytorskich jest zdominowany przez czterech wyraźnych liderów, tzw. wielką czwórkę, do której zaliczamy Deloitte, EY, KPMG, PwC (*Rynek usług ...*, 2015).

Jako determinanty wyboru firmy audytorskiej wskazać można:

- cenę;

¹ Zgodnie z art. 64 *Ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości* (Ustawa..., 1994).

- pozycję firmy na rynku;
 - możliwość nawiązania współpracy na większą skalę, np. w zakresie doradztwa podatkowego.
- Dla większości przedsiębiorstw o umocowanej pozycji na rynku cena nie stanowi kluczowego czynnika wyboru, ze względu na fakt, iż zależy im na rzetelnej opinii o sporządzonym sprawozdaniu finansowym.

2. Charakterystyka przemysłu chemicznego

Przemysł chemiczny w Polsce, według informacji podawanych przez GUS, jest uznawany za jeden z najlepiej funkcjonujących przemysłów oraz za bardzo innowacyjny fragment krajowej gospodarki, co wynika z powszechnego inwestowania w technologię.

Największe światowe koncerny w sektorze chemicznym w ostatniej dekadzie zanotowały znaczny wzrost. Obecnie, Azja i Ameryka Północna uznawane są za rynki napędowe a rozwój sektora chemicznego na świecie uznaje się za stabilny. Od połowy lat 80. do 2010 roku średnie tempo wzrostu w tej branży wyniosło 7% rocznie. Większość tego wzrostu jest zasługą krajów azjatyckich, które w dzisiejszych czasach odpowiadają za połowę sprzedaży produktów przemysłu chemicznego na świecie (*Sektor chemiczny ...*, 2013).

Produkty chemiczne są wykorzystywane zarówno w dużych zakładach przemysłowych, jak i przez klientów indywidualnych. Wśród produktów wykorzystywanych do codziennego użytku można wskazać farmaceutyki, detergenty, farby (Śpiwak, 2013). Przemysł chemiczny jest także ważny dla produkcji takich wyrobów jak paliwa, kosmetyki, nawozy, tworzywa sztuczne.

Mimo że przemysł chemiczny w Polsce początkowo uznawany był za eksperyment, wartości badań prowadzonych przez GUS w 2015 roku pokazują, że branża ta mocno się rozwija oraz ma przed sobą perspektywy dalszego rozwoju. Branża ta zatrudnia prawie ćwierć miliona osób z czego ponad połowa trafia do innych sektorów występujących w gospodarce. Przemysł chemiczny ma zatem wpływ na występowanie miejsc pracy w innych branżach (Woźniak, 2016).

W Polsce, w branży chemicznej dominują podsektory tworzyw sztucznych, petrochemiczny oraz nawozów sztucznych. Przemysł chemiczny znajduje się na drugim miejscu w kraju pod względem produkcji oraz jest drugim największym przemysłem zaraz po przemyśle spożywczym (*Sektor chemiczny ...*, 2013).

Tabela 1 przedstawia podział przemysłu chemicznego występujący w Polsce. W ramach dwóch podsektorów: produkcji chemikaliów oraz wytwarzania produktów gumowych i z tworzyw sztucznych wskazano najważniejsze kategorie wyrobów.

Eksport w przemyśle chemicznym w Polsce w pierwszych jedenastu miesiącach 2015 roku poprawił się w porównaniu z rokiem poprzednim, tj. 2014. Wartość eksportu w 2015 roku wyniosła 10,8 miliarda euro, dla porównania w 2014 roku wartość eksportu w tym samym czasie była na poziomie 10,7 miliarda euro. Zwiększył się eksport między innymi produktów farmaceutycznych jak i nawozów. Jednocześnie w tym okresie zmniejszył się eksport farb, lakierów, chemikaliów organicznych, garbników (Woźniak, 2016).

Podsumowując, można zauważyć, że przemysł chemiczny dynamicznie się rozwija, na co wpływ ma głównie wykorzystywanie innowacji. Ponadto, przemysł ten ma możliwość otrzymywania dotacji unijnych, które stanowią źródło środków do inwestowania w coraz to nowszą technologię.

Tabela 1. Podsektory polskiego przemysłu chemicznego

Produkcja chemikaliów	Wytwarzanie produktów gumowych i z tworzyw sztucznych
<ul style="list-style-type: none"> • Podstawowe chemikalia (produkty i półprodukty organiczne oraz nieorganiczne) • Pestycydy i inne środki chemiczne na potrzeby rolnictwa • Farby i lakiery • Farmaceutyki • Produkty chemii użytkowej • Materiały wybuchowe, kleje, żelatyna i chemia fotograficzna • Włókna sztuczne 	<ul style="list-style-type: none"> • Produkty gumowe • Produkty z tworzyw sztucznych

Źródło: (Sektor chemiczny ..., 2013).

3. Charakterystyka spółek z branży chemicznej WIG 20

3.1. Opis spółki Ciech SA²

Zgodnie z klasyfikacją GPW w Warszawie, do sektora chemii podstawowej zaliczony następujące spółki:

- Ciech SA,
- Grupa Azoty SA,
- PCC Rokita SA,
- Police SA,
- Puławy SA,
- Synthos SA.

Spółka Ciech SA powstała w roku 1945 w Łodzi i już na początku swojego istnienia importowała swoje produkty: sodę kalcynowaną bądź biel cynkową. W roku 1946 nastąpiło przeniesienie siedziby firmy do Warszawy. Przełom lat 80. i 90. w czasie transformacji był ważny dla przedsiębiorstwa, ponieważ było ono największą centralą handlu zagranicznego. Debiut spółki na warszawskiej giełdzie nastąpił w roku 2005. Dzięki temu spółka zdobyła środki na realizację planów akwizycyjnych. Zwiększyła się również wiarygodność spółki i jej rozpoznawalność.

Ciech SA miała też okres kryzysu, w którym utraciła zdolność finansową i nie była w stanie uregulować zaciągniętych kredytów w terminie. Dzięki przyjętej restrukturyzacji, mającej na celu odwrócenie negatywnego trendu występującego w zakresie wyniku finansowego, inwestycje w moce wytwórcze oraz przeprowadzenie restrukturyzacji organizacyjnej i kosztowej udało się odzyskać rentowność. Wizją spółki jest wyznaczanie standardów w zakresie zarządzania oraz zapewnieniu produktów o wysokiej jakości. Skupia się również na współpracy zarówno z klientami jak i partnerami biznesowymi.

² Na podstawie informacji ze strony <https://ciechgroup.com>.

3.2. Opis spółki Grupa Azoty SA³

Grupa Azoty SA istnieje na rynku od ponad 85 lat. Stanowi jednostkę dominującą w tarnowskiej Grupie Kapitałowej Grupa Azoty. Prowadzi działalność produkcyjną, usługową oraz handlową między innymi takich wyrobów chemicznych jak nawozy mineralne, tworzywa konstrukcyjne oraz surowców, wykorzystywanych do wytwarzania wymienionych tworzyw konstrukcyjnych.

Grupa Azoty SA dysponuje zapleczem badawczym, dzięki czemu może świadczyć usługi w zakresie zarówno badań jak i doradztwa technicznego dotyczące odpowiedniego doboru i wykorzystania własności używanych tworzyw. Analizowana spółka z sektora chemii podstawowej jest notowana na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie od 2008 roku. Dynamicznie rozwija się tworząc solidną grupę kapitałową. Priorytetem spółki jest zapewnienie najbardziej wymagającym klientom kompleksowej oferty, wyposażonej w wyroby charakteryzujące się wysoką jakością.

3.3. Opis spółki PCC Rokita SA⁴

PCC Rokita SA istnieje na Dolnym Śląsku od ponad 65 lat. Jest producentem prawie 250 różnych produktów, które wykorzystywane są przez różne branże, są to między innymi tworzywa sztuczne, chemia gospodarcza i przemysłowa, przemysł kosmetyczny, przemysł budowlany a także tekstylny.

PCC Rokita SA jest podmiotem dominującym w Grupie Kapitałowej PCC. W skład tej grupy wchodzi kilkanaście spółek, zarówno takich, które prowadzą działalność usługową jak i takich, które zajmują się produkcją na potrzeby Grupy Kapitałowej, ale także na potrzeby rynku zewnętrznego. Spółka stawia na rozwój w kierunku tworzenia produktów bardziej wyspecjalizowanych oraz zaawansowanych technologicznie. Celem spółki jest wprowadzanie nowych produktów oraz ulepszanie już istniejących. Dodatkowo, spółka stawia przed sobą cel długoterminowy: poszerzenie rynków, na których mogłaby w przyszłości zacząć funkcjonować.

3.4. Opis spółki Police SA⁵

Grupa Azoty Zakłady Chemiczne „Police” SA istnieje od 1964 roku. W kolejnych latach funkcjonowania Zakłady sukcesywnie powiększały obszar swojej działalności. Wśród ważnych wydarzeń należy wskazać 2005 rok, kiedy to akcje Zakładów pojawiły się na Warszawskiej Gieldzie Papierów Wartościowych.

Grupa Azoty Zakłady Chemiczne „Police” SA jest najbardziej znaczącym kompleksem przemysłowym na Pomorzu. Przez ponad 40 lat istnienia na terenie zakładów budowano kolejne wytwórnie i wprowadzano nowe produkty, dążąc ciągle do zwiększania zakresu działalności. Ponadto postępując zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, spółka przeznacza bardzo duże nakłady finansowe na inwestycje proekologiczne. Zakłady Chemiczne Police SA podejmują działania zmierzające do zapewnienia najwyższych norm bezpieczeństwa i ochrony środowiska naturalnego.

³ Na podstawie informacji ze strony <http://grupaazoty.com>.

⁴ Na podstawie informacji ze strony <http://www.pcc.rokita.pl>.

⁵ Na podstawie informacji ze strony <http://zchpolice.grupaazoty.com>.

3.5. Opis spółki Puławy SA⁶

Grupa Azoty Puławy jest liderem polskiego przemysłu nawozowo-chemicznego. Przedsiębiorstwo opiera swoją działalność na dwóch głównych segmentach biznesowych, czyli segmencie produktów chemicznych oraz segmencie produktów nawozowych.

Uroczyste otwarcie Zakładów Azotowych Puławy nastąpiło 16 lipca 1966 roku. Przedsiębiorstwo przez następne lata sukcesywnie poszerzało zakres oferowanych produktów, co wiązało się z nieustannym rozwojem technologicznym. Jako kluczowe wydarzenie w historii zakładów należy przytoczyć debiut na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, w 2005 roku.

Spółka realizuje wiele inwestycji, dążąc do zwiększenia zdolności produkcyjnych oraz zakresu oferowanych produktów. Zakład do dnia dzisiejszego uważany jest za miejsce ciągłych udoskonaleń. Strategia rozwoju Puław na lata 2011-2017 opiera się na odpowiedzialności za pomnażanie ekonomicznej wartości dodanej w długim okresie czasu. Doprowadzi to do poczucia bezpieczeństwa wśród akcjonariuszy, ale również klientów czy partnerów biznesowych.

3.6. Opis spółki Synthos SA⁷

Grupa Kapitałowa Synthos SA jest jednym z największych producentów surowców chemicznych w Polsce. Nazwa spółki idealnie wpisuje się w jej misję. Synthos wywodzi się z połączenia greckich słów: synthesis (łączyć) i orthos (właściwy, odpowiedni). Misją przedsiębiorstwa jest wytwarzanie i dostarczanie produktów chemicznych i rozwiązań do dalszego przetwórstwa, sprzyjających ich rozwojowi.

Firma Synthos SA istnieje od 1945 r., kiedy to powstała Fabryka Paliw Syntetycznych w Dworach. Jako ważne daty w historii przedsiębiorstwa warto przytoczyć 2004 r., kiedy to spółka zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Związane to było z zakończeniem procesu akwizycji czeskiej spółki Kaucuk Kralupy a.s. oraz wynikających z tego tytułu zmian organizacyjnych

W 2014 r. Spółka podjęła ważną decyzję o rozszerzeniu działalności o nowe obszary tj. produkcję i sprzedaż środków ochrony roślin. Odbyło się to w drodze nabycia udziałów w Zakładzie Doświadczalnym „Organika” w Nowej Sarzynie oraz kupna prawa do wprowadzania do obrotu środków ochrony roślin, biocydów i innych produktów z Zakładów Chemicznych „Organika – Azot” SA w Jaworznie. Spółka Synthos SA chce funkcjonować jako przedsiębiorstwo bezpieczne oraz przyjazne środowisku naturalnemu. Dzięki spełnianiu założeń wszystkich posiadanych certyfikatów jest przedsiębiorstwem nowoczesnym o statusie lidera przemysłu chemicznego w Europie.

⁶ Na podstawie informacji ze strony <http://www.pulawy.com>.

⁷ Na podstawie informacji ze strony: <http://synthosgroup.com>.

4. Analiza wynagrodzeń biegłych rewidentów dla spółek z branży chemicznej

4.1. Kształtowanie się wysokości wynagrodzeń biegłych rewidentów na przestrzeni lat 2007-2015

Każda z charakteryzowanych spółek należąca do sektora branży chemicznej WIG 20 podlega obowiązkowi badania sprawozdań finansowych. Wysokość wynagrodzenia biegłego rewidenta zależy od wielu czynników, stąd też można zauważyć znaczne różnice porównując wynagrodzenia w różnych spółkach oraz w różnych latach. W Tabeli 2 znajdują się wysokości wynagrodzeń biegłych rewidentów za lata 2007-2015 dla wszystkich spółek WIG 20.

Tabela 2. Wynagrodzenie biegłych rewidentów w spółkach branży chemicznej WIG 20 na przestrzeni lat 2007-2015 w tys. zł

Rok	Ciech SA	Grupa Azoty SA	PCC Rokita	Police SA	Puławy SA	Synthos SA	Średnie wynagrodzenie w danym roku
2007	276	137	X	431	180	209	246,6
2008	440	175	X	335	200	45	239
2009	412	260	25	190	185	40	185,33
2010	374	260	95	150	125	40	174
2011	271	210	X	150	100	X	182,75
2012	234	170	83	108	100	X	139
2013	245	235	81	158	100	X	163,8
2014	185	225	81	117	178	X	157,2
2015	106	187	79	98	116	X	117,2
Średnie wynagrodzenie	282,56	206,56	74	193	142,67	83,5	

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych zawartych w Tabeli 2, największe wartości wynagrodzeń biegłych rewidentów dotyczą spółek Ciech SA i Grupy Azoty SA. Średnie wysokości wynagrodzenia audytorów w przypadku tych spółek wynoszą kolejną 282,56 tys. zł i 206, 56 tys. zł. Najmniej natomiast biegłym rewidentom płaciła spółka PCC Rokita. Średnio we wskazanym okresie było to 74 tys. zł. Z kolei na przestrzeni lat 2007-2015 w przypadku średniego poziomu wynagrodzeń audytorów w poszczególnych latach można zauważyć trend malejący. Najwyższe średnie wynagrodzenie w branży wynosiło 246,6 tys. zł i dotyczyło 2007 roku, najniższe zaś kształtuje się na poziomie 117,2 tys. zł i dotyczy 2015 roku.

Ze względu na ograniczony zakres niniejszego artykułu szczegółowej analizie zostały poddane dwie spośród sześciu scharakteryzowanych powyżej spółek z branży chemicznej. Wybrano Grupę Azoty, gdyż jest to najbardziej rozpoznawalny podmiot z tej branży, oraz spółkę Puławy SA, jako prężnie rozwijający się podmiot.

4.2. Analiza relacji między zyskiem a wynagrodzeniem biegłego rewidenta w latach 2007-2015 dla spółki Grupa Azoty SA

Jak już zauważono, spółka Grupa Azoty SA podlega obowiązkowi badania sprawozdań finansowych przez biegłego rewidenta. Na podstawie danych zawartych w jednostkowych sprawozdaniach finansowych można uzyskać informacja niezbędne do porównania wartości wynagrodzenia biegłego oraz wypracowanego zysku netto. Dane odnoszące się do lat 2007-2015 znajdują się w Tabeli 3.

Tabela 3. Wartości wynagrodzeń biegłego rewidenta i zysku w spółce Grupa Azoty SA w latach 2007-2015 w tys. zł

Lata	Kategoria	Wynagrodzenie biegłego rewidenta	Zysk/ Strata netto
2007		137	54 359
2008		175	61 935
2009		260	(10 997)
2010		260	60 656
2011		210	207 875
2012		170	250 692
2013		235	44 117
2014		225	214 633
2015		187	209 055

Źródło: opracowanie własne na podstawie jednostkowych sprawozdań finansowych spółki Grupa Azoty SA za lata 2007-2015 z wykorzystaniem informacji zawartych na stronie internetowej: <http://grupazoty.com>.

Jak wynika z tabeli 3 wysokość wynagrodzeń audytorów w spółce Grupa Azoty SA w latach 2007-2015 wahała się między 137 tys. zł a 260 tys. zł. Nie zauważamy tendencji spadkowej ani wzrostowej. Warto dodać, że największa wysokość wynagrodzenia występuje w 2009 r., kiedy to spółka wygenerowała stratę, oraz w 2010 r., gdy jej wynik finansowy znacznie się poprawił.

Dane zawarte w Tabeli 3 wykorzystane zostały do obliczenia udziału wynagrodzenia biegłego rewidenta w zysku bądź stracie netto spółki Grupa Azoty SA w latach 2007-2015. Udziały procentowe zostały przedstawione w Tabeli 4. Wartości te występują na poziomie poniżej 1%. W 2009 r. analizowana spółka wykazywała stratę a dodatkowo wynagrodzenie audytora w tym okresie osiągnęło najwyższą wartość. Stąd też udział wynagrodzenia biegłego rewidenta w tej stracie jest wyższy niż w pozostałych latach.

Tabela 4. Udział wynagrodzenia biegłego rewidenta w zysku netto spółki Grupa Azoty SA w latach 2007-2015

Lata	Udział wynagrodzenia biegłego rewidenta w zysku/ stracie netto Grupa Azoty SA
2007	0,25%
2008	0,29%
2009	2,37%
2010	0,43%
2011	0,10%
2012	0,07%
2013	0,53%
2014	0,10%
2015	0,09%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w Tabeli 3.

Wyniki wskazują na nieznaczny udział wynagrodzeń w zysku. Najniższy udział analizowanych wartości występuje w 2012 roku, co może wynikać z wygenerowanego zysku wynoszącego 250 692 tys. zł (najwyższego w omawianym okresie).

4.3. Analiza relacji między zyskiem a wynagrodzeniem biegłego rewidenta w latach 2007-2015 dla spółki Puławy SA

Spółka Puławy SA podobnie jak Grupa Azoty ponosi koszty związania z badaniem sprawozdania finansowego. Przy analizie wynagrodzeń biegłego rewidenta w porównaniu do wypracowanego zysku netto w latach 2007-2015 należy jednak zaznaczyć, że Spółka od 2015 roku zmieniła okres sprawozdawczy. Początkowo rok obrotowy obejmował okres od 1.07 do 30.06 roku następnego. Wartości wynagrodzeń biegłego rewidenta oraz wysokość wypracowanego zysku netto są przedstawione w Tabeli 5, z tym że zgodnie z powyższą informacją w wierszu dotyczącym 2007 roku znajdują się informacje pozyskane ze sprawozdań za okres: 1.07.2006 – 30.06.2007. Dane prezentowane są zgodnie z tym systemem do 2014 roku. Natomiast w wierszu dotyczącym 2015 roku zawarte są informacje pozyskane ze sprawozdania za okres 1.01.2015 – 31.12.2015.

Jak wynika z danych przedstawionych w Tabeli 5 wysokość wynagrodzeń biegłych rewidentów na przestrzeni lat 2007-2015 utrzymuje się na stabilnym poziomie. Wartości te oscylują między 100 tys. zł a 200 tys. zł. Najniższa wysokość wynagrodzenia audytora dotyczy 2012 r., kiedy spółka wygenerowała najwyższą wartość zysku netto – 595 561 tys. zł. Warto dodać, że przedsiębiorstwo w badanym okresie trzykrotnie zmieniało firmę świadczącą usługi audytorskie. Jednak zmiany te nie przyczyniły się do istotnych zmian analizowanych wartości.

Tabela 5. Wartości wynagrodzeń biegłego rewidenta i zysku netto w spółce Puławy SA w latach 2007-2015 w tys. zł

Lata	Kategoria	Wynagrodzenie biegłego rewidenta	Zysk netto
2007		180	130 009
2008		200	330 821
2009		185	194 626
2010		125	35 535
2011		100	226 068
2012		100	595 561
2013		100	392 043
2014		178	263 566
2015		116	468 214

Źródło: opracowanie własne na podstawie jednostkowych sprawozdań finansowych spółki Puławy SA za lata 2007-2015 z wykorzystaniem informacji zawartych na stronie internetowej: <http://www.pulawy.com>.

W celu lepszego zobrazowania zależności między wysokością wynagrodzeń biegłych rewidentów a wypracowanym zyskiem netto w Tabeli 6 przedstawiony jest udział wynagrodzenie biegłych w zysku netto.

Tabela 6. Udział wynagrodzenia biegłego rewidenta w zysku netto spółki Puławy SA w latach 2007-2015

Lata	Udział wynagrodzenia biegłego rewidenta w zysku/stracie netto Puławy SA
2007	0,14%
2008	0,06%
2009	0,10%
2010	0,35%
2011	0,04%
2012	0,02%
2013	0,03%
2014	0,07%
2015	0,02%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w Tabeli 5.

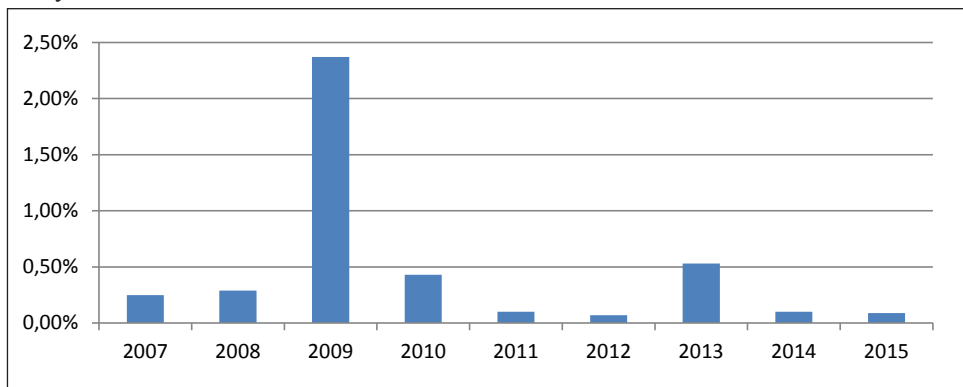
Jak wynika z danych zawartych w Tabeli 6, wnioski odnoszące się do Tabeli 5 są jak najbardziej prawidłowe. Wartości wynagrodzeń biegłych rewidentów za badanie sprawozdań finansowych, utrzymują się na stabilnym poziomie a ich procentowy udział w zysku netto osiąganym przez przedsiębiorstwo Puławy, zawiera się w przedziale 0,02-0,35 %. W przypadku tej spółki nie uważa się istotnych wahań tych wartości, spowodowanych wzrostem zysku.

4.4. Wyniki prowadzonych analiz

Badając wysokości wynagrodzeń biegłych rewidentów za badanie sprawozdań finansowych, porównano ich wysokość z wartością osiągniętego przez przedsiębiorstwa zysku netto. W niniejszym artykule przeanalizowano stosunek tych wartości na przestrzeni lat 2007-2015, dla 2 spółek należących do sektora chemii podstawowej.

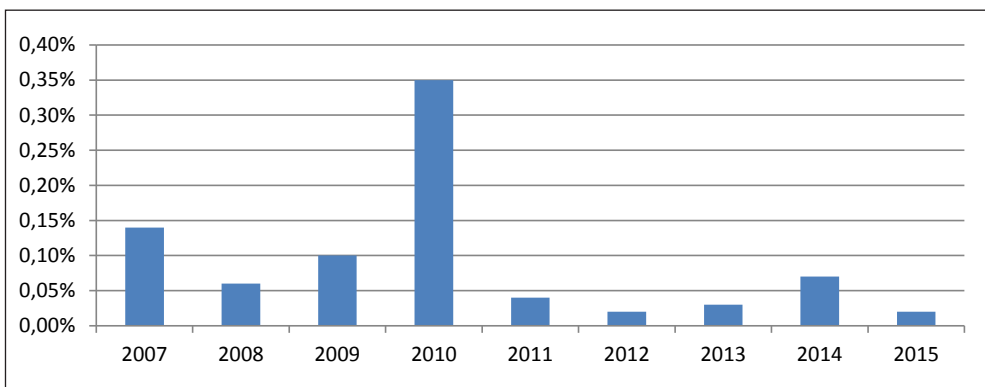
Celem lepszego zobrazowania otrzymanych wyników, na Rysunkach 1 i 2 zaprezentowano udział rozważanej zależności na przestrzeni lat, dla każdej spółki osobno. Wykresy stworzono w oparciu o dane z Tabel 4 i 6.

Rysunek 1. Udział wynagrodzeń Biegłego Rewidenta w zysku bądź stracie netto w spółce Grupa Azoty SA w latach 2007-2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie Tabeli 4.

Rysunek 2. Udział wynagrodzeń Biegłego Rewidenta w zysku bądź stracie netto w spółce PUŁAWY SA w latach 2007-2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie Tabeli 6.

Analizując rysunki 1 i 2 zauważa się, że w przypadku Grupy Azoty SA największe wahanie udziału wartości wynagrodzenia biegłego rewidenta a uzyskanym wynikiem netto wystąpiło

w roku 2009, gdzie udział kształtował się na poziomie 2,37% wyniku netto. Najmniejszy udział na przestrzeni badanych lat 2007-2015 uzyskany został w tej spółce w roku 2012, gdzie stanowił on tylko 0.07% wyniku netto przedsiębiorstwa.

Należy zauważyć, że Grupa Azoty SA w 2009 roku osiągnęła stratę, a w 2012 roku przedsiębiorstwo uzyskało największy zysk w porównaniu z latami z przedziału 2007-2015.

Patrząc na rysunek 2 widzimy kształtowanie się udziału wysokości wynagrodzenia biegłego rewidenta w stosunku do uzyskanego wyniku netto w spółce Puławy. Największy udział kształtował się na poziomie 0,35% wyniku netto. Sytuacja ta miała miejsce w 2010 roku. Najmniejszy udział na przestrzeni lat 2007-2015 uzyskany został w roku 2012 oraz 2015 na poziomie 0,02% wyniku netto. Zauważa się, iż w 2010 roku spółka osiągnęła najniższy wynik finansowy na przestrzeni badanych lat, a w roku 2012 najwyższy, w roku 2015 wynik netto stanowił drugi pod względem wysokości wynik netto Puławy SA na przestrzeni lat 2007-2015.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone analizy i porównania prowadzą do wniosku, że wartość wynagrodzenia biegłego rewidenta za badanie sprawozdania finansowego, nie zależy od wartości zysku netto wygenerowanego przez przedsiębiorstwa z branży chemii podstawowej. Zmiany kosztów wynagrodzeń wynikają najczęściej ze zmiany firmy audytorskiej.

Przeanalizowane przypadki pokazują jednak, jak ugruntowaną pozycję na rynku mają firmy audytorskie zaliczane do „wielkiej czwórki”. Przedsiębiorstwa z branży chemii podstawowej w badanym okresie korzystały najczęściej właśnie z ich usług. Fakty prowadzą do wniosku, że głównym determinantem wyboru firmy, która świadczy usługi audytorskie jest pewność rzetelnego wykonanego zlecenia. Ponadto oprócz samej usługi badania sprawozdania finansowego, zawiązywana jest współpraca w zakresie pozostałych usług audytorskich. Przedsiębiorstwa podlegające corocznemu badaniu sprawozdania są skłonne zapłacić za usługi audytorskie więcej, aby mieć możliwość skorzystania z usług doradztwa podatkowego czy innych podobnych usług na wysokim poziomie. Takie rozwiązanie daje spółkom pewność, że dane zawarte w sprawozdaniu są rzetelne i odnoszą się do prawdziwej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. *Grupa Azoty Police.* (2018). Pobrano 12.04.2018, z: <http://zchpolice.grupaazoty.com>.
2. *Grupa Azoty Puławy.* (2018). Pobrano 12.04.2018, z: <https://www.pulawy.com>.
3. *Grupa Azoty SA.* (2018). Pobrano 12.04.2018, z: <http://tarnow.grupaazoty.com>.
4. *Grupa Ciech.* (2018). Pobrano 12.04.2018, z: <https://ciechgroup.com>.
5. *Grupa synthos.* (2018). Pobrano 12.04.2018, z: <https://www.synthosgroup.com>.
6. *PCC Rokita.* (2018). Pobrano 12.04.2018, z: <https://www.pcc.rokita.pl>.
7. *Rynek usług audytorskich w Polsce w rękach „wielkiej czwórki”* (2015). Pobrano 12.04.2018, z: <https://archiwum.businessinsider.com.pl/kraj/uokik-rynek-uslug-audytorskich-w-polsce-w-rekach-wielkiej-czworki/hlfc4f>.
8. *Sektor chemiczny w Polsce* (2013). Warszawa: Departament Informacji Gospodarczej, Polska Agencja Informacji i Inwestycji zagranicznych SA.

9. Śpiewak, K. (2013). Stan obecny i perspektywy rozwoju przemysłu chemicznego w Polsce. *Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ, Nauki Ścisłe*, 7, 59-72.
10. *Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości* (Dz.U. 1994, nr 121, poz. 591).
11. Woźniak, A. (2016). *Polski przemysł chemiczny wyeksplorował w 2015 roku*. Pobrano 12.04.2018, z: <http://www.rp.pl/Program-Rozwoju-Eksportu/301229915-GUS-Polski-przemysl-chemiczny-wyeksportowal-w-2015-r-produkty-o-wartosci-przeszlo-108-miliarda-euro.html#ap-1>.

PART III

THE CONCEPTS OF MARKET COMPETITION OF THE 21ST CENTURY FIRMS



Karyna Vlasenko

Lviv Banking Institute of University of Banking, Ukraine

Neuromarketing Technologies as the Way of Achievement of Competitive Advantage on the Market

1. Introduction

Neuromarketing is a commercial marketing communication field that applies neuropsychology to marketing research, studying consumers' sensorimotor, cognitive, and affective response to marketing stimuli.

It uses technologies such as sensory marketing (marketing techniques that aim to seduce the consumer by using his senses to influence his feelings and behaviour); merchandising (is any practice which contributes to the sale of products to a retail consumer); aroma marketing, olfactory marketing or ambient scent marketing (consists of diffusing a pleasant scent, fragrance, perfume or aroma not only to make the space smell nice but mostly to improve customer experience, increase sales, encourage guest loyalty and dwell-time and develop brand awareness).

Certain companies, particularly those with large-scale ambitions to predict consumer behaviour, have invested in their own laboratories, science personnel or partnerships with academia.

Nowadays, with markets overcrowded by numerous similar and yet slightly different products, it became a key discipline to constantly innovate and differentiate products, which meet customer needs as good as possible. Due to this increased importance of meeting customer needs, and the fact that in the past, it was not possible to analyze the underlying mental processes taking place when decisions are made, this objective perspective provided by neuromarketing research and neuroscience seems very promising.

2. What is neuromarketing?

Chances are you've come across the term neuromarketing many times by now. Maybe you heard about people conducting research to analyze what makes an advertisement successful, or that some companies like to use techniques to make you subconsciously buy a bunch of things you don't need.

Let's take some time to focus on what neuromarketing really is, how it's used by companies, and the impact it has on the field of marketing. Neuromarketing as a term was first introduced in 2002, but interest in the human brain for marketing purposes was already present in the 90's (Mallik, 2017).

The desire of having a look inside people's brain to see what makes them buy was, and still is, a highly desired prospect for researchers and marketers alike. But what is neuromarketing exactly?

The roots of neuromarketing go back to the argument, that humans use the emotional part of the brain when making decisions, not just the rational part. According to Freud, the most important part of the mind is the part we cannot see. He often used the analogy of an iceberg when describing the unconscious mind. On the surface, there is the top 5% of the iceberg – the consciousness, but, 95% of the iceberg is below the surface – the more significant unconscious.

Freudian theory assumes the unconscious mind governs our behaviour, probably more than people imagine. It's not surprising that advertising strategies often appeal to both the conscious and the unconscious mind. There are all sorts of unconscious triggers that influence where and how people choose to spend their money. Neuromarketing can reveal what these unconscious triggers are by capturing emotions that might be difficult to verbalize, thereby helping marketers gain access to genuine and valid insights about the audience.

3. The evolution of neuromarketing

The combination of neuro and marketing implies the merging of two fields of study (neuroscience and marketing). The term neuromarketing cannot be attributed to a particular individual as it started appearing somewhat organically around 2002. At the time, a few U.S. companies like Brighthouse and SalesBrain became the first to offer neuromarketing research and consulting services advocating the use of technology and knowledge coming from the field of cognitive neuroscience. Basically, neuromarketing is to marketing what neuropsychology is to psychology. While neuropsychology studies the relationship between the brain and human cognitive and psychological functions, neuromarketing promotes the value of looking at consumer behavior from a brain perspective (Bosak, 2013).

The first scholarly piece of neuromarketing research was performed by Read Montague, Professor of Neuroscience at Baylor College of Medicine in 2003 and published in *Neuron* in 2004 (Ambler, Ioannides & Rose, 2000). The study asked a group of people to drink either Pepsi or Coca Cola while their brains were scanned. While the conclusions of the study were intriguing, Dr Montague failed to provide a rationale for how our brain handles brand choices. Nevertheless, the study did reveal that different parts of the brain light up if people are aware or not aware of the brand they consume. One study may have not been enough to convince many marketing researchers that neuroscience could help crack the neural code of our decisions, but it was certainly enough to worry many about its potential power. Indeed, this study triggered a wave of heavy criticism towards neuromarketing because of the fear that it harbored a hidden code to tweak our perceptions below the level of our consciousness. The journal *Nature Neuroscience* published an article in 2004 entitled "Brain Scam" raising the question of ethics behind neuromarketing studies. Morality of neuromarketers was strongly questioned in the paper. In response, Dr. Michael Brammer, the CEO of Neurosense, eloquently replied to the editor of the journal stating: 'I would agree ... in urging caution in the exploitation of any new technology. Scientific rigor and ethical considerations are of paramount importance, but these questions are not confined to commercial activities but rather must apply to all our activities as scientists. Only time will tell whether neuromarketing will using. If our crime is to investigate its value in understanding behavior, and to be paid in the process, we plead guilty' (Morin, 2011).

Notably, this short-lived attack from the media did not dissuade Harper Collins from adding the word "neuromarketing" to its dictionary in 2005. And by 2006, neither the critical article from *Nature Neuroscience* nor the efforts deployed by the consumer advocacy group Commercial Alert succeeded in curbing the popularity and growth of neuromarketing. Let's explore why.

For too long, both marketers and advertisers have relied on ancient ways to create and assess effective advertising campaigns. Millions of dollars are poured each year into developing products that will never see the light of day. Countless campaigns fail to attract consumer attention and successfully impact our memory banks. Ignoring neuroimaging as a way to understand consumer behavior would be as absurd as astronomers refusing to use electronic telescopes. Placing legitimate worries on ethics aside, there is no question that neuroimaging provides powerful lenses through which we can observe and understand the mind of a consumer.

4. Neuromarketing research

Neuromarketing research techniques vary greatly, but they all focus on understanding the same thing: how our mind works. Even though our roots are in traditional market research, we recognize the limitations of some research methods and know that there is often a gap between what consumers say they will do and how they actually behave. In most cases, asking people questions is only valid if they know the answer – but there are many situations where this is not possible and typically occurs when the subconscious mind is most active.

Figure 1. What neuromarketing research toolkit

1. Eye-tracking (iVISION)

- Eye tracking method involves either eyeglasses (mobile) or a stationary tracker that uses infrared cameras to detect where a person is looking.

2. Visual Attention Analysis (VAA)

- VAA allows advertisers and media agencies to measure the visual performance of an execution or campaign before it goes on air, by analysing the levels of attention, brand effectiveness and positioning as well as how the ad's individual elements are perceived.

3. Facial Emotion Analysis (FACE)

- Vision One's FACE is ideally suited to visual communications research including TV advertising, branding, packaging and website evaluation research by capturing the expressions and emotions people exhibit when watching / seeing a wide range of research stimulus.

4. EEG Brain Activity (FOCUS)

- Electroencephalography (EEG) places electrodes on the outside of a skull and measures neurons' electrical activity. It is a second most popular neuromarketing method, partly thanks to its low price and small size, which makes it equally practical in lab and mobile settings.

5. Implicit Reaction Time testing (IRT)

For example, take household grocery shopping where much of our shopping behaviour is driven intuitively and instinctively (i.e. autopilot), as we wander around the store. Indeed, recent research suggests that 95% of buying decisions are subconscious and emotional. This is where neuromarketing and our neuro insight techniques come to the fore as it is inherently difficult to verbalize subconscious thoughts which ultimately require special tools to get to extract them.

In all neuromarketing studies, participants are exposed to some sort of stimulus in form of different ads/commercials, still pictures, texts etc. and their response is observed/measured by one or more of the following techniques.

Neuromarketing has profoundly relied on the neurophysiological research methods.

Before the innovations to visualize the brain activity, researchers had to rely on other measures to understand the roles of different brain sections. Over the years, physicians and researchers have developed the ability to associate certain human behaviour with the specific part in the brain. This has allowed the rise of neuropsychology that originates in its specific forms back to as early as the 19th century. Beyond the methods of electrical brain stimulation, psychopathology for humans with brain damage and psychophysical measurements, brain imaging is currently the most popular neuroscientific tool. The brain imaging techniques form the theoretical frame of reference of neurophysiological research methods for this particular research (Palokangas et. al., 2012).

5. The basic techniques of neuromarketing

5.1. Aromamarketing

Neuromarketing research techniques vary greatly, but they all focus on understanding the same thing: how our mind works. A great benefit of all of these measures is the fact that consumers don't have to try and verbalize answers; and neither can they lie about them.

In modern day neuroscience, it's easy to get confused over all the different neuromarketing techniques out there. While virtually all of the techniques used in the field can be valuable to marketing, it's good to understand the difference between them and how they work. We'll have a closer look at three regularly used neuromarketing techniques to see how they work and in what kind of context it's most suited.

Scent marketing, also known as aroma marketing, is a powerful yet subtle way for company to gain your customers loyalty, whether they are in a retail location, hospitality, healthcare, office, financial institution, or any enclosed environment. Of all the five senses, smell is often cited as the one that triggers emotions and memories most powerfully. A complete customer experience involves stimulating all five senses. The olfactory senses are powerful pleasure detectors. By uniformly diffusing a specially selected fragrance into the air shoppers will associate with your brand.

Marketers interested in using scents rely on two physiological conditions which strongly impact the cognitive psychologically based premises of associative learning and emotional processing. First, smell is one of our most primal and deeply rooted senses and functions as our chemical alert system. It is hardwired to perceive whether the molecules around our bodies are beneficial or dangerous, a determination of fundamental importance to the survival of all forms of life. When a person smells something, the odor receptors produce an immediate, instinctive reaction. "With all of the other senses, you think before you respond, but with scent, your brain responds before you think", says Pam Scholder Ellen, a Georgia State University marketing professor. Thus, the sense of smell is of interest to marketers because of its potential to create uncensored reactions to marketing stimuli (Bradford & Desrochers, 2009).

5.2. Sound design

The most important in encouraging the consumer to purchase in experts' opinion nowadays is sound design. Their research confirmed that if the shopping is accompanied by pleasant emotions, the customer will remember the store, the brand and will come back here again. Now more and more large foreign companies are admired of the idea of the equipment of trading rooms by sound systems. That's why in evening when there are a lot of buyers in the shopping centers usually are heard calm melodies, which, as it turned out, encourage them to stay in the store, but in the rush hour – a dynamic music that forms a pace and provokes the purchase. However, the music in the room where they sell, should sound in the background, this is one of the basic rules of sound design. Besides, it's better to have it without text – it allows you not to distract the client, namely, to calm down (Toporova & Skybins'kyy, 2012).

Music affects the mood of buyers no less than color. That's why, in some countries in large universal stores is created a soft musical background. Even is invented the style of such music, called "muzak". American experts say that this musical background significantly contributes to the increase in trade turnover. According to the research agency Magram Market Research, the measured (about 60 cycles per minute), tunes often push people to an impulse purchase. A person under their influence can spend on 35-40% more money than planned. Such music is recommended for middle and upper-priced stores – their customers can afford unplanned expenses. In low-cost stores it is better to use energetic music (90-110 cycles per minute) under which people are more faster to make a purchase. In the evening, when there are not many buyers, it is better to use a calm melody which prompts you to stay in the store. And in times of peak it is better to use a dynamic music, which forms a fast pace and provokes to buy (Kolesnikov, 2013).

5.3. Merchandising

In the broadest sense, merchandising is any practice which contributes to the sale of products to a retail consumer. At a retail in-store level, merchandising refers to the variety of products available for sale and the display of those products in such a way that it stimulates interest and entices customers to make a purchase.

All around the world, but most notably in the United States, the reality of merchandising is getting an update. The roles and the rules of merchandising are experiencing an evolution. Chief merchants, formerly concerned mainly with selection and presentation of products, now have a broader accountability and have a heavier hand in customer experience, as well as the development of design and talent related to display and marketing design. Because consumer savviness is broadening, and because technology plays such a massive role in merchandising, companies are feeling the need to stay ahead of consumers' expectations. Innovation and experimentation has a central role in intuitive retailers' merchandising strategies.

6. From research to practical marketing

Let's say a company wants to launch a new video campaign. To achieve the largest effect, one has to know which character, which voiceover and timing of the pack shot convinces customers to convert. While surveys or focus group, discussion can be informative regarding which characters

or which voiceover to choose, the verbal or written response given to the question “do you like this character or that one?” may not always be the true answer. It might be more effective to measure what people truly think and feel, without asking them.

In 2004 the Centre of Theoretical Neuroscience at the Baylor College of Medicine has published a study called “Read Montague” (mentioned in the article), which is one of the earliest published marketing studies. The scientists have found inspiration for the study from the latest Pepsi campaign (Pepsi Challenge). During research they have tested 67 individuals (experimental subjects), whose brains were scanned after being given Pepsi and Coca Cola. The results of a blind study (upon asking the experimental subjects which beverage they would rather choose), have shown that half of the subjects would opt for Coca Cola, and the other half for Pepsi.

However, when the individuals were asked to drink Coca Cola for half an hour, and then Pepsi, 75% concluded that Coca Cola had a better taste, while 25% chose Pepsi. However, cumulative results were significantly different. Research results have shown that consumers choose Coca Cola exclusively for the brand, regardless of its taste, while they opt for Pepsi exclusively for the taste. This study has finally shown why Pepsi has not won the so called “Coca Cola war”, because even though consumers thought Pepsi tasted better, their emotional attachment to Coca Cola brand was stronger (Šola, 2013).

Perrachione & Perrachione (2008) stated that irrelevant messages reduce consumers’ positive responses to a product and that those advertising elements that lead consumers to relate to themselves cause positive responses. Another study also showed that expressions of fear and danger activate a brain region that is responsible for the removal of behaviour. These discoveries help companies to modify and select their advertisements (Fortunato, de Giraldo & de Oliveira, 2014).

Microsoft used Neuromarketing to gauge the effectiveness of some of its campaigns on the Xbox platform (how engaged gamers are when they use an Xbox). They wanted to get a clearer picture of how stimulated the brain was during 30 and 60-second TV ads compared with in-game ads run on the Xbox. While viewing TV ads for an automotive brand, the most brain activity happened in the first half of the ad. However, when watching the Xbox Live via in-game advertising, brain activity peaked at the repeat image of the car, reinforcing the advertisement’s memorability, claims Microsoft. Ads that excite several parts of the brain are supposed to make viewers more likely to go out and buy the product advertised (Bhatia, 2014).

So, when measuring responses with neuromarketing, customers are shown a bunch of different versions of the ad, during which their brain activity is measured, revealing whether they get excited or not, whether they get angry or show any emotional response that they might not be aware of.

This is one application of neuromarketing – the one Synetiq is best at – but as you can imagine, the possibilities are endless.

7. Neuromarketing is changing the field of marketing

The application of neuroscience to traditional marketing activities has yielded impressive results in the field of marketing. While in the past, your boss may have increased your budget and told you to buy more ads, sponsor additional events, or throw your logo on a bus stop to get better results, now it’s possible to get better results without an increase in marketing spending. Neuromarketing drives performance without having to increase your budget. The insights neuromarketing offers, help rethink marketing strategies and create smarter marketing that will boost the effectiveness of marketing efforts and optimize emotional performance without an increased spending.

As success stories are emerging from the strategic use of neuromarketing research, more and more companies are starting to trust and use neuromarketing insights to influence purchasing decisions. A commercial industry has started to emerge that not only offers novel ways of assessing consumer attention and emotion but it's aiding marketing budget optimization. While neuromarketing is only yet to take over the world, the footprint that this methodology is leaving on the field of marketing as a whole is already undeniable.

8. Conclusion

Neuromarketing – true to its name and especially at its highest levels – operates in two very different worlds: marketing and neuroscience. Therefore, neuromarketing agencies will look for individuals who are primarily business people who can communicate with neuroscientists; and who, conversely, are comfortable translating technical jargon into information that decision-makers will understand. A marketing education will help you to communicate persuasively to those on both sides. Because neuromarketing rests somewhere between a psychology and a science, coursework in consumer behavior will prove extremely helpful for future professionals. Understanding the technology behind the practice is also a major aspect of neuromarketing programs, but that technology is still changing regularly. Today, VAAs and EEGs get the attention; however, in the future, other brain measurement techniques may prove far more useful.

Bibliography

1. Ambler, T., Ioannides, A., & Rose, S. (2000). Brand on Brain: Neuro-images of Advertising. *Business Strategy Review*, 11(3), 17-30.
2. Bhatia, K. (2014). Neuromarketing: Towards a Better Understanding of Consumer Behavior. *Optimization*, 6(1), 52-62.
3. Bosak, O. (2013). Theory and Practice of Enterprise Management. *Research of Neuromarketing Instruments Influence on Consumer's Behaviour*, 4(12), 81-82.
4. Bradford, K.D., & Desrochers, D.M. (2009). The Use of Scents to Influence Consumers: The Sense of Using Scents to Make Cents. *Journal of Business Ethics*, 90(Suppl 2), 141-153.
5. Ćosić, D. (2016). Interdisciplinary Description of Complex Systems. *Neuromarketing in Market Research*, 14(2), 139-147.
6. Fortunato, V.C.R., de Giraldo, J.M.E., & de Oliveira, J.H.C. (2014). A Review of Studies on Neuromarketing: Practical Results, Techniques, Contributions and Limitations. *Journal of Management Research*, 6(2), 201-220.
7. Kolesnikov, A. (2013). Neyromarketynh: naynovishi instrumenty ototozhnennya brendu. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*, 2(5).
8. Mallik, A. (2017). NeuroMarketing: Validating Consumer Decision Buying Capabilities. *International Journal of Advancement in Engineering Technology, Management and Applied Science*, 4(1), 1-14.
9. Morin, C. (2011). Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior. *Society*, 48(2), 131-135.

10. Palokangas, L., Suomala, J., Heinonen, J., Maunula, S., & Numminen, J. (2012). *Measuring the Willingness to Purchase Using Methods of Neuromarketing*. Vantaa: Laurea University of Applied Sciences, Leppävaara Unit.
11. Šola, M.H. (2013). Neuromarketing – Science and Practice. *FIP – Journal of Finance and Law*, 1(1), 25-34.
12. Toporova, Y.U., & Skybins'kyy, O. (2012). *Ponyattya ta osoblyvosti Neyromarketynhu*. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository, 417-418.

Wojciech Gąsior

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

Ewolucja strategii liderów przemysłu samochodowego w obliczu trwających zmian proekologicznych

1. Wprowadzenie

Problem badawczy rozpatrywany w tym opracowaniu dotyczy zbadania różnic i podobieństw między elementami misji oraz wizji, zawartych w strategiach przedsiębiorstw motoryzacyjnych. Przy przedstawianiu elementów zawartych w strategiach, szczególną uwagę zwrócono na te, które odnoszą się do ekologii oraz ochrony środowiska.

Do analizy zostały wybrane trzy przedsiębiorstwa, które w I kwartale 2017 roku wyprodukowały największą ilość samochodów osobowych. Dane liczbowe pochodzą z badań przeprowadzonych przez redakcję dwutygodnika Forbes, uwzględniają wszystkie marki, które znajdują się w posiadaniu danego koncernu, co ważne odnoszą się do wolumenu produkcji, a nie sprzedaży. Koncern motoryzacyjny z Japonii, Toyota Motor Corporation wyprodukował 4 375 682 pojazdów. Drugim największym przedsiębiorstwem pod względem ilości wyprodukowanych samochodów, jest Renault-Nissan Alliance, wolumen produkcji wyniósł 4 370 093 mln pojazdów. Trzecim producentem pod względem wielkości produkcji jest Volkswagen AG, produkcja wyniosła 4 234 900 pojazdów (*Ranking...*, 2017).

Wykorzystana literatura opiera się w głównej mierze o prace monograficzne poruszające tematykę definicji i znaczenia misji oraz wizji w strategii przedsiębiorstwa (Obłój, 2007; Penc, 2008; Kaleta, 2013; Pierścionek, 2011). Równie ważnym elementem literatury są źródła pierwotne, w postaci dokumentów zawierających strategię liderów przemysłu samochodowego. Celem analizy porównawczej zastosowanej w artykule jest wskazanie różnic i podobieństw między elementami zawartymi w misji i wizji badanych podmiotów. Elementy misji oraz wizji będą oceniane pod kątem strategii zorientowanych na: klienta, pracowników, wynik finansowy, działania proekologiczne, oraz społeczne cele przedsiębiorstwa. Porównaniu będzie podlegać również budowa tekstu misji oraz wizji, kryteria zawarte w porównaniu to: długość tekstu, ciągłość oraz złożoność użytych sformułowań. Wymienione kryteria będą oceniane w skali od 1 do 5, gdzie liczbom przypisano następująca określenia: 1 – bardzo mała, 2 – raczej mała, 3 – średnia, 4 – raczej duża, 5 – bardzo duża.

2. Konieczność sformułowania misji oraz wizji

Przedsiębiorstwo funkcjonujące na wolnym rynku, którego naturalną potrzebą i celem jest zwiększanie wartości organizacji, musi charakteryzować się myśleniem strategicznym. W obliczu niezwykle dynamicznego tempa rozwoju w sektorach technologicznych, zarządcy muszą określić położenie swoich przedsiębiorstw w przyszłości. Dobrze zdefiniowana strategia może stanowić ważny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa, zwłaszcza jeśli funkcjonuje ono w niestabilnych i nieprzewidywalnych warunkach. Przedsiębiorstwa motoryzacyjne nie są tu wyjątkiem, obecnie masowo wykorzystuje się surowce dawniej znane tylko z branży kosmicznej, a inwestycje w rozwój nowych źródeł napędu pochłaniają miliardy dolarów, bez pewności, że kiedykolwiek przyniosą sukces komercyjny. W tak turbulentnym środowisku, szczególnie ważne jest informowanie klientów, pracowników oraz innych interesariuszy o misji oraz wizji przedsiębiorstwa.

Elementy zawarte w misji przedsiębiorstwa informują, jakie cele organizacja chce osiągnąć, na jakich rynkach działać oraz jakimi wartościami będzie się kierować w swoich działaniach. Horyzont czasowy celów zawartych w misji nie jest odległy, zwykle dotyczy zadań teraźniejszych lub bliskiej przyszłości. Misja przedsiębiorstwa informuje zarząd oraz klientów o zasadach oraz filozofii danego biznesu. Dobrze zdefiniowana misja, podobnie jak wizja, powinna być zrozumiała oraz konkretna, tak aby wszyscy adresaci byli w stanie zrozumieć jej sens.

Elementy określone w wizji przedsiębiorstwa przedstawiają wyobrażenie kierownictwa na temat sposobu działania i miejsca przedsiębiorstwa w odległej przyszłości, zwykle jest to 8-10 lat. Dalekosiężne określanie przyszłości firmy zostało docenione stosunkowo niedawno, wyrażenie intencji i aspiracji wiążących się z docelowym stanem organizacji stało się konieczne w niestabilnym środowisku. Określona wizja przedsiębiorstwa nie zawiera w sobie sposobu realizacji zawartych w niej celów, elementy wizji powinny być inspiracją dla menedżerów i pracowników do utworzenia planu strategicznego, to plan ma zawierać w sobie sposoby realizacji celu.

3. Misja oraz wizja przedsiębiorstwa Volkswagen AG

3.1. Budowa tekstu misji i wizji przedsiębiorstwa Volkswagen AG

Zarówno misja, jak i wizja przedsiębiorstwa są sformułowane w sposób oszczędny. Wizja została wyrażona w postaci jednego zdania, jest ona zrozumiała dla wszystkich interesariuszy. Wizja przedsiębiorstwa zwykle charakteryzuje się długim horyzontem czasowym, jednak w tym przypadku została wyrażona w czasie teraźniejszym. Misja przedsiębiorstwa składa się z czterech wypunktowanych zdań.

Tabela 1. Porównanie budowy tekstu misji oraz wizji Volkswagen AG

Nazwa organizacji	Budowa tekstu misji i wizji					Suma:
	Długość misji	Długość wizji	Ciągłość misji	Ciągłość wizji	Złożoność sformułowań	
Volkswagen AG	3	2	3	2	2	12

Źródło: opracowanie własne.

Założenia przedstawione w misji są zrozumiałe oraz nie zawierają skomplikowanych sformułowań. Odbiorcami misji oraz wizji mogą być pracownicy oraz klienci, treści zawarte w strategii nie są w szczególny sposób kierowane do którejś z grup.

3.2. Elementy misji zawarte w strategii przedsiębiorstwa Volkswagen AG

Misja przedsiębiorstwa Volkswagen AG określa cel istnienia przedsiębiorstwa, zawiera również odniesienie do ekologii oraz zrównoważonego rozwoju. W pierwszym podpunkcie określony został jeden z celów istnienia przedsiębiorstwa, jest nim potrzeba oferowania pojazdów dostosowanych do potrzeb klientów. Drugim sformułowanym celem istnienia przedsiębiorstwa jest zaspokajanie różnorodnych potrzeb klientów poprzez posiadanie dużego portfolio silnych marek. W kolejnym podpunkcie misji, przedsiębiorstwo przyjmuje odpowiedzialność, za środowisko w którym się rozwija, ale nie tylko, organizacja deklaruje odpowiedzialność w ramach ogólnie określonego bezpieczeństwa oraz problemów społecznych. Cztery ostatni podpunkt misji odnosi się do wartości z którymi powinni utożsamiać się pracownicy organizacji, odnoszą się do zapewniania odpowiedniej jakości, rzetelności oraz pasji przy wykonywaniu pracy. W misji aspekt ekologiczny nie jest mocno akcentowany, jedynie w trzecim podpunkcie znajduje się deklaracja ponoszenia odpowiedzialności za środowisko w którym działa przedsiębiorstwo, zauważalny jest brak odniesienia do proekologicznych cech produkowanych pojazdów. Najmocniej akcentowaną grupą odbiorców misji są klienci, pierwszy oraz drugi element poświęcony jest właśnie im.

3.3. Elementy wizji zawarte w strategii przedsiębiorstwa Volkswagen AG

Wizja przedsiębiorstwa Volkswagen AG, odnosi się do globalnego zasięgu działania organizacji, cel założony w wizji to pozostanie na pozycji globalnego lidera w dostarczaniu pojazdów. Oferowane produkty mają spełniać kryterium zrównoważonego rozwoju, czyli zaspokajając potrzeby w taki sposób, aby nie zmniejszać możliwości zaspokajania potrzeb przyszłym pokoleniom. W przypadku wizji utrzymanie możliwości zaspokajania potrzeb przyszłych pokoleń, jest powiązane z cechami oferowanych produktów, a nie z samym działaniem przedsiębiorstwa. Cele długoterminowe określone w wizji dotyczą utrzymania wysokiej, globalnej pozycji rynkowej

4. Misja oraz wizja przedsiębiorstwa Toyota Motor Corporation

4.1. Budowa tekstu misji i wizji przedsiębiorstwa Toyota Motor Corporation

Toyota Motor Corporation definiuje swoją wizję oraz misję w sposób złożony. Wizja składa się z trzech krótkich akapitów ciąglego tekstu, formułowane cele są wyrażone w czasie przyszłym. Konstrukcję wizji przedsiębiorstwa można uznać za złożoną, mimo to jest ona dobrze zrozumiała. Misja przedsiębiorstwa została wyrażona w siedmiu podpunktach, każdy z nich zawiera w sobie zdanie złożone.

Tabela 2. Porównanie budowy tekstu misji oraz wizji Toyota Motor Corporation

Nazwa organizacji	Budowa tekstu misji i wizji					Suma:
	Długość misji	Długość wizji	Ciągłość misji	Ciągłość wizji	Złożoność sformułowań	
Toyota Motor Corporation	5	4	3	4	5	21

Źródło: opracowanie własne.

Misja zdefiniowana przez zarząd japońskiego przedsiębiorstwa odnosi się tylko do celów związanych z technologicznym rozwojem organizacji i pojazdów.

4.2. Elementy misji zawarte w strategii przedsiębiorstwa Toyota Motor Corporation

Misja przedsiębiorstwa odnosi się tylko do kwestii technologicznych oraz oferowanych pojazdów. Mimo to zawiera w sobie określenie celu istnienia przedsiębiorstwa oraz jego charakterystycznej roli w sektorze. Pierwszy z podpunktów to deklaracja zapewniania bezpieczeństwa na światowym poziomie w celu ochrony życia klientów, deklaracja może być rozpatrywana jako cel istnienia przedsiębiorstwa. Drugi podpunkt to kolejna deklaracja, tym razem zapewnienia optymalnego wykorzystywania energii oraz infrastruktury w odniesieniu do lokalnej społeczności. Kolejny element misji ponownie odnosi się do oferowanych produktów oraz klientów, przedsiębiorstwo deklaruje dostarczanie pojazdów które będą inspirować klientów, co ma przełożyć się na ich zadowolenie. Czwarty podpunkt to odniesienie do pracowników przedsiębiorstwa, pracownicy mają być edukowani według filozofii „Genchi-genbutsu”. Zgodnie z tą filozofią pracownicy powinni weryfikować wszelkie informacje związane z nowopowstałym problemem u źródła jego powstania. Czwarty podpunkt odnosi się do charakterystycznej roli organizacji, poprzez związek z kulturą japońską. W przedostatnim podpunkcie misji nawiązano do relacji z partnerami, dzięki stosunkom opartym na zaufaniu Toyota Motor Corporation ma nadzieje na rozwój nowych technologii oraz poszerzanie wiedzy. W ostatnim punkcie ponownie znalazło się odniesienie do lokalnych społeczności, organizacja deklaruje przyczynić się do lokalnego rozwoju gospodarczego, jak i otwarcia działu B+R w każdym z regionów. W misji nie ma określonego bezpośredniego związku między oferowanymi pojazdami a rozwiązaniami proekologicznymi. Elementem związanym z ochroną środowiska jest deklaracja efektywnego wykorzystywania energii oraz utrzymywania infrastruktury.

4.3. Elementy wizji zawarte w strategii przedsiębiorstwa Toyota Motor Corporation

Pierwsza część wizji zawiera element długoterminowego celu, organizacja deklaruje chęć wytyczania przyszłości w sektorze transportowym oraz polepszenie jakości życia na świecie poprzez bezpieczne przemieszczanie ludzi. Druga część odnosi się do kwestii bardziej materialnych, organizacja chce przekraczać oczekiwania klientów przez rozwój jakości oraz opracowywanie innowacji. W tej części po raz pierwszy znajdziemy bezpośrednie odniesienie do ekologii, ponieważ wyżej wspomniane przekraczanie oczekiwań klientów ma być też realizowane poprzez szacunek dla środowiska. Trzecia część to odwołanie się do pracowników, cele mają być realizowane przez

zaangażowanie odpowiednich pracowników, którzy zawsze będą poszukiwać lepszego rozwiązania. Zakończenie trzeciej części to nawiązanie do japońskiej filozofii „Kaizen”, jest to sztuka ciągłego doskonalenia już funkcjonujących rozwiązań.

5. Wizja sojuszu Renault-Nissan-Mitsubishi

5.1. Elementy zawarte w wizji sojuszu Renault-Nissan-Mitsubishi

Pierwszym elementem wizji sojuszu jest chęć tworzenia rozwiązań transportowych dla szerokiego grona odbiorców. Druga część wizji to zestaw cech jakie mają charakteryzować oferowane pojazdy, sojusz zakłada tworzenie „czystych” samochodów. W domyśle chodzi o ogół cech związanych z ekologiczną eksploatacją pojazdu oraz jego późniejszym recyklingiem. Kolejnym elementem wizji odnoszącym się do cechy produktu, jest zapewnienie pojazdów przystępnych cenowo, jest to podkreślenie pierwszego elementu wizji, czyli chęci dotarcia do szerokiego grona odbiorców. Trzecia cecha produktu określona w wizji to bezpieczeństwo, oferowane pojazdy mają zachowywać wysokie standardy bezpieczeństwa. Na końcu wizji, ponownie pojawia się odniesienie do szerokiego grona odbiorców, wymienione cechy pojazdów mają być dostępne „dla wszystkich”. Krótki przekaz wizji jest zakończony hasłowym określeniem celów technologicznych. Trzy priorytety technologiczne to elektryfikacja, łączność oraz autonomiczne kierowanie pojazdem.

5.2. Budowa tekstu wizji sojuszu Renault-Nissan-Mitsubishi

Sojusz Renault-Nissan-Mitsubishi definiuje jedynie wizję swojego działania, misja nie jest określona w strategii sojuszu.

Tabela 3. Porównanie budowy tekstu misji oraz wizji Renault-Nissan-Mitsubishi Alliance

Nazwa organizacji	Budowa tekstu misji i wizji					
	Długość misji	Długość wizji	Ciągłość misji	Ciągłość wizji	Złożoność sformułowań	Suma:
Renault-Nissan-Mitsubishi Alliance	-	2	-	2	2	6

Źródło: opracowanie własne.

Sposób zapisu wizji jest bardzo minimalistyczny, wizja określona jest jednym zdaniem, odnoszącym się do czasu teraźniejszego. Dodatkowo w postaci podpunktów zostały zdefiniowane trzy cele technologiczne, do których członkowie sojuszu mają dążyć. Członkowie sojuszu określają wizję i misję w odrębnych strategiach, jednak jedynie Nissan akcentuje w swojej wizji przynależność do grupy.

5.3. Analiza porównawcza budowy tekstu misji i wizji wybranych przedsiębiorstw

Struktura budowy obydwu tekstów zawierających misję organizacji jest podobna, tekst nie jest ciągły, wypunktowane zostały poszczególne zdania. Każda z organizacji zdefiniowała podobną ilość elementów misji. Volkswagen AG wyróżnił cztery elementy, natomiast Toyota Motor Corporation siedem. Mimo wypunktowania podobnej ilości elementów, poszczególne podpunkty się różnią pod względem długości. Elementy określone w strategii Toyoty są złożone i długie, fragmenty misji Volkswagen AG są przedstawione w sposób krótki i konkretny.

Tabela 4. Porównanie budowy tekstu misji oraz wizji wybranych przedsiębiorstw

Nazwa organizacji:	Budowa tekstu misji i wizji					Suma
	Długość Misji	Długość Wizji	Ciągłość Misji	Ciągłość Wizji	Złożoność sformułowań	
Volkswagen AG	3	2	3	2	2	12
Toyota Motor Corporation	5	4	3	3	5	21
Renault-Nissan-Mitsubishi	-	2	-	2	2	6

Źródło: opracowanie własne.

Różnice w budowie mogą wpływać na sposób odbioru celów określonych w obu strategiach, elementy wizji Volkswagen AG się przedstawione w sposób, który ułatwia ich odbiór. Wizja Toyota Motor Corporation jest zrozumiała, jednak wymaga dużo więcej uwagi. Teksty zawierające misję analizowanych organizacji są bardziej zróżnicowane, zarówno Volkswagen AG, jak i sojusz Renault-Nissan-Mitsubishi wyrażają swoją wizję w jednym zdaniu. Jedynie Toyota Motor Corporation wyraża swoją wizję w postaci ciągłego tekstu, podzielonego na trzy akapity, jest to jedyny tekst ciągły w tym zestawieniu. Mimo różnic w objętości tekstu, wizje wszystkich trzech organizacji są zrozumiałe oraz nie zawierają skomplikowanych określeń, każda z wizji jest łatwa do zrozumienia.

5.4. Analiza porównawcza elementów zawartych w misji wybranych przedsiębiorstw

Elementy które są najmocniej akcentowane w misji dwóch z analizowanych przedsiębiorstw odnoszą się do celów związanych z klientami. Obydwie organizacje deklarują chęć spełniania oczekiwań swoich klientów, jest to najbardziej akcentowany aspekt w każdym z analizowanych tekstów. Równie duży nacisk kładziony jest na cele związane ze społeczną odpowiedzialnością, Toyota Motor Corporation dwukrotnie zaznacza poszanowanie dla lokalnych społeczności, deklarując optymalne korzystanie z energii oraz infrastruktury. W drugim odniesieniu organizacja za cel stawia ekonomiczny rozwój regionów, w których funkcjonuje, deklarowana jest chęć otwierania centrów B+R.

W misji określonej przez Volkswagen AG zaznaczono ponoszenie odpowiedzialności za ogólnie rozumiane sprawy społeczne. Następnym mocno akcentowanym elementem strategii są pracownicy. W swojej misji Toyota Motor Corporation określa nawet sposób edukacji, ma on się

opierać na japońskiej filozofii „Genchi-genbutsu”. Volkswagen AG przedstawia trzy wartości które charakteryzują pracę w organizacji, są to: rzetelność, jakość oraz pasja. Żadna z organizacji w swojej misji nie kładzie nacisku na wynik finansowy, jedynie Volkswagen AG informuje o konieczności posiadania silnych marek. Co ciekawe w analizowanych misjach, żadne z przedsiębiorstw nie zdecydowało się na określenie ekologicznych cech oferowanych pojazdów, nawiązania do ekologii oraz ochrony środowiska są związane z działaniem przedsiębiorstwa, a nie oferowanymi produktami.

Tabela 5. Porównanie elementów misji wybranych przedsiębiorstw

Nazwa organizacji:	Elementy misji wybranych przedsiębiorstw		
	Volkswagen AG	Toyota Motor Corporation	Renault-Nissan-Mitsubishi
Strategia skierowana na klienta	5	5	-
Strategia skierowana na pracowników	4	4	-
Strategia skierowana na wynik finansowy	2	1	-
Strategia skierowana na cechy proekologiczne	3	3	-
Strategia skierowana na społeczne cechy organizacji	4	5	-
Suma:	18	18	-

Źródło: opracowanie własne.

5.5. Analiza porównawcza elementów zawartych w wizji wybranych przedsiębiorstw

Elementy strategii, których zabrakło w misjach analizowanych przedsiębiorstw, znalazły swoje miejsca w wizjach. Pierwszym elementem strategii najmocniej akcentowanym w wizjach są kwestie proekologiczne, zarówno Volkswagen AG oraz sojusz Renault-Nissan-Mitsubishi, zadeklarowały chęć tworzenia ekologicznych, przyjaznych dla środowiska pojazdów. Toyota Motor Corporation powiązała prowadzenie działalności z uwzględnieniem szacunku dla naszej planety.

Tabela 6. Porównanie elementów wizji wybranych przedsiębiorstw

Nazwa organizacji:	Elementy wizji wybranych przedsiębiorstw		
	Volkswagen AG	Toyota Motor Corporation	Renault-Nissan-Mitsubishi
Strategia skierowana na klienta	1	2	5
Strategia skierowana na pracowników	1	5	1
Strategia skierowana na wynik finansowy	4	1	1
Strategia skierowana na działania proekologiczne	4	4	5
Strategia skierowana na społeczne cechy organizacji	1	5	1
Suma:	11	17	13

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku wizji kwestie związane z ekologią są jedyną cechą, która łączy wszystkie trzy przedsiębiorstwa. Poza Toyota Motor Corporation, każda z organizacji wybrała tylko dwa akcentowane elementy. W przypadku Volkswagen AG jest to dodatkowo chęć utrzymania pozycji globalnego lidera. Natomiast sojusz Renault-Nissan-Mitsubishi bardzo mocno odnosi się do swoich klientów, deklarując chęć tworzenia pojazdów osiągalnych cenowo dla szerokiego grona odbiorców. Jedynie Toyota Motor Corporation mogła pozwolić sobie na dodanie w wizji celów związanych z pracownikami oraz społeczną odpowiedzialnością.

6. Podsumowanie

W obliczu obserwowanych zmian proekologicznych wydawać by się mogło, że przedsiębiorstwa motoryzacyjne publikujące swoje strategie bardzo silnie będą akcentować kwestie związane z ekologią. Miejsce dla dokładnego zdefiniowania celów związanych z proekologicznymi cechami oferowanych produktów mogłoby się znaleźć zarówno w misji oraz wizji. Obecnie na rynku wprowadzane są nowe rozwiązania technologiczne dla silników spalinowych; cel, jakim jest ograniczenie emisji szkodliwych gazów mógłby znaleźć się w misji któregoś z przedsiębiorstw. Natomiast cel, jakim jest rozwój technologii związanych z elektryfikacją napędów samochodowych, byłby dobrą pozycją w wizji przedsiębiorstwa motoryzacyjnego. Jednak takie zapisy nie mają miejsca, w misjach owszem znajdują się cele związane z ochroną środowiska jednak w odniesieniu do działalności przedsiębiorstwa. Chęć oferowania proekologicznych pojazdów zawarta jest w wizjach przedsiębiorstw, co oznacza, że bez emisyjna i bardziej przyjazna środowisku motoryzacja będzie miała miejsce, jednak w dalszym horyzoncie czasowym. Między analizowanymi misjami zawartymi w strategiach Volkswagen AG oraz Toyota Motor Corporation możemy znaleźć wiele podobieństw, pierwszą z nich jest budowa tekstu. Kolejne podobieństwa to silne akcentowanie celów strategicznych zorientowanych na klienta, pracowników oraz aspekty społeczne działania przedsiębiorstwa. Wyróżnikiem misji i wizji Toyota Motor Corporation są odniesienia do kultury japońskiej. Wizje analizowanych przedsiębiorstw są podobne jedynie w kwestii, określania celów związanych z ekologią, każde z przedsiębiorstwa akcentuje w swojej wizji cechy związane z ochroną środowiska. Kolejne cele określane w wizjach są różnicujące, każde z przedsiębiorstw akcentuje nacisk na inny cel strategiczny.

Bibliografia

1. Kaleta, A. (2013). *Realizacja strategii*. Warszawa: PWE.
2. Oblój, K. (2007). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
3. Penc, J. (2008). *Encyklopedia zarządzania: podstawowe kategorie i terminy*. Łódź: Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych.
4. Pierścionek, Z. (2011). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN.
5. *Ranking światowych producentów aut*. (2017). Pobrano 20/05/2018, z: <https://www.forbes.pl/auto/nawosci/ranking-swiatowych-producentow-aut-2017/pd0wfg2>.

Anna Misiaszek

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

Transfer metod tworzenia wiedzy, jako krok w stronę automatyzacji zarządzania wiedzą w dużych organizacjach

1. Wprowadzenie

Wiedza to strategiczny zasób każdej organizacji. Proces tworzenia wiedzy oraz jej transferu jest kluczowym procesem pozwalającym na rozwój oraz na maksymalizację wykorzystania posiadanych zasobów. Ciągłe poszukiwanie się rozwiązań, dzięki którym zasób wiedzy mógłby zostać w organizacji maksymalnie wykorzystany oraz dzięki którym mógłby zapewniać przewagę konkurencyjną na rynku. Proponowanym w ramach niniejszego artykułu rozwiązaniem jest wykorzystanie i tworzenie wiedzy w organizacji poprzez transfer nie gotowych rozwiązań, a algorytmów tworzenia danego rozwiązania. Takie podejście jest zgodne z powszechną zasadą „lepiej dać komuś wędkę niż rybę” i pozwala efektywniej i szerzej wykorzystać zasób wiedzy.

2. Wiedza – istota, cechy i rodzaje

Wiedza to obok ziemi, pracy oraz kapitału podstawowy zasób w organizacjach. Jest ona istotna zarówno dla małych, jak i dużych przedsiębiorstw. Pozwala na zdobywanie przewagi konkurencyjnej oraz na optymalizację działań. O ile w małych firmach pozyskiwanie, przekazywanie wiedzy oraz jej wykorzystanie nie jest zbyt skomplikowane, o tyle w dużych przedsiębiorstwach proces tworzenia, transferu i wykorzystywania wiedzy jest procesem bardzo skomplikowanym. Dzieje się tak ze względu na ilość danych, którymi dysponuje dana organizacja. W dużych podmiotach stale istnieje szansa na wyszukiwanie nowych rozwiązań pozwalających na lepsze wykorzystanie posiadanych danych, które z czasem przekształcają się w wiedzę. Niniejszy artykuł ma na celu zaproponowanie innowacyjnego spojrzenia na efektywne tworzenie i wykorzystywanie wiedzy w dużych organizacjach, skoncentrowanego na transferze nie tylko samej wiedzy, ale również metod jej kreowania.

Aby móc zobrazować zamysł proponowanego rozwiązania, warto na początek przyjrzeć się podstawowym cechom, które charakteryzują wiedzę. Cechami tymi są: dominacja, niewyczerpalność, symultaniczność oraz nieliniowość. Pierwsza cecha – dominacja – wskazuje na to, iż wiedza jest to strategiczny zasób organizacji dominujący nad pozostałymi zasobami. Kolejna – niewyczerpalność – polega na tym, iż przekazywana wiedza nigdy nie traci swojej wartości, a dodatkowo podczas przekazywania może zyskiwać wartość dodaną. Ta sama wiedza może być jednocześnie

wykorzystywana przez wiele osób i w wielu miejscach – jest to cecha symultaniczności. Ostatnia z podstawowych cech wiedzy – nieliniowość – odnosi się do tego, że ilość zasobów wiedzy, a korzyści z niej wynikające nie mają zależności wprost proporcjonalnej (Grudzewski & Hejduk, 2005). Ponadto charakteryzując wiedzę należy wspomnieć o tym, że bardzo trudne jest określenie takich korzyści. Powszechnym problemem są trudności związane z wyceną zasobu wiedzy w organizacji. Trudności te wynikają z ograniczeń nakładanych przez standardy sprawozdawczości finansowej, ale też powstają ze względów porównawczych – ten sam zasób wiedzy może mieć różną wartość dla różnych przedsiębiorstw.

Kolejną, istotną w świetle niniejszych rozważań kwestią są rodzaje wiedzy. W literaturze spotkać można bardzo wiele jej podziałów. Fu, Chui i Helander wyróżniają wiedzę rynkową (związaną z relacjami przedsiębiorstwa i jego otoczenia), ludzką (czyli tą posiadaną przez członków organizacji), techniczno-technologiczną (pochodzącą z technologii przedsiębiorstwa) i proceduralną (odnoszącą się do sposobów osiągania poszczególnych celów) (Stabryła & Wawak, 2012). Inny podział to podział na wiedzę jawną, która jest wiedzą formalną, usystematyzowaną i sprecyzowaną oraz wiedzę ukrytą odnoszącą się do intuicji i doświadczenia (zazwyczaj jest ona przekazywana werbalnie) (Kłak, 2010). OECD natomiast w raporcie o zarządzaniu wiedzą wyodrębniło wiedzę typu (Stabryła & Wawak, 2012):

- wiesz co? (zdarzenia i fakty),
- wiesz dlaczego? (zasady i prawa),
- wiesz jak? (umiejętności),
- wiesz kto? (kto jaką posiada wiedzę).

Wiedza w organizacji pozwala na usprawnienie wielu procesów oraz na optymalizację działań. Przykładu z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi mogą dostarczyć badania przeprowadzone przez firmę Gartner. Pokazały one, że odpowiednie zarządzanie wiedzą pozwala na skrócenie czasu potrzebnego do przeszkolenia nowej osoby, aż o 35% (Rozwell, 2012). Aby wiedza mogła pełnić swoją rolę strategicznego zasobu w organizacji konieczne jest skuteczne dzielenie się wiedzą oraz jej efektywny transfer. Współcześnie dzięki rozwojowi technologii zbieranie danych nie jest już problemem. Obecnie jesteśmy w stanie rejestrować każdy proces, jaki jest realizowany w ramach działalności przedsiębiorstwa. Dysponujemy ogromnymi zasobami danych, a ich magazynowanie, powielanie i przekazywanie przestało stwarzać trudności. Większym problemem staje się natomiast usystematyzowanie oraz wykorzystanie posiadanych danych. Ich duża ilość sprawia, że wyzwaniem nie jest samo ich zdobycie, ale ich odpowiednie przetworzenie i wykorzystanie. Problem ten nasila się zwłaszcza w dużych organizacjach, gdyż większe przedsiębiorstwo to również większy zasób danych.

3. Transfer wiedzy

Transfer wiedzy to proces, który pozwala na gromadzenie, rozpowszechnianie, stosowanie oraz łączenie wiedzy. Jest on podstawą procesu uczenia się w organizacji. Na proces transferu wiedzy w organizacjach wpływ ma szereg różnych czynników. W najogólniejszym ujęciu podzielić je można na czynniki organizacyjne, indywidualne oraz techniczne. Czynniki organizacyjne to między innymi struktura danej organizacji, jej kultura, system nagradzania czy postawy przełożonych. Czynniki indywidualne to te odnoszące się do pracowników, ich postaw, kompetencji, umiejętności, zdolności, świadomości o misji i strategii przedsiębiorstwa oraz o konieczności dzielenia

się wiedzą. Wśród czynników technicznych wyróżnić należy przede wszystkim infrastrukturę informatyczną oraz organizację przestrzeni biurowej (Brzeziński & Mietlicka, 2013).

Transfer wiedzy obejmuje takie procesy, jak pozyskiwanie, udostępnianie, rozpowszechnianie wiedzy oraz dzielenie się wiedzą. Pozyskiwanie wiedzy to czerpanie wiedzy przez pracowników z otoczenia (zarówno z wnętrza organizacji jak i ze źródeł zewnętrznych). Wiedza może być pozyskiwana od współpracowników, od kontrahentów, czy też od konkurentów. Źródłami wiedzy mogą być różne szkolenia, konferencje, spotkania biznesowe. Również prócz czynnika ludzkiego wiedza może być czerpana z dokumentacji, baz danych, czy książek i czasopism.

Pozyskiwanie wiedzy to proces odwrotny do udostępniania wiedzy. Ludzie najczęściej swoją wiedzę udostępniają przy pomocy najstarszych i najbardziej specyficznych dla cywilizacji ludzkiej środków komunikacji: instrukcji słownych lub pisemnych. Udostępniać wiedzę można zarówno w bezpośrednich kontaktach osobistych jak i poprzez pośrednie techniki przekazu, jak rozmowy telefoniczne, kontakty mailowe czy też tworzenie dokumentacji, baz danych, itp. Rozwiniętą formą udostępniania wiedzy jest rozpowszechnianie wiedzy, które różni się od udostępniania swoim zasięgiem. Rozpowszechnianie nie jest ukierunkowane na konkretne osoby, ale ma dostarczać wiedzę powszechnie dostępną, mogą to być np. ogłoszenia, czy strony internetowe (Mikula, 2011).

Strategiczną częścią transferu wiedzy w organizacjach jest dzielenie się wiedzą, czyli przekazywanie sobie zdobytej wiedzy przez pracowników w miejscu pracy. Pracownicy dzielą się wiedzą z różnych powodów oraz pobudek. Mogą nimi być m.in. własne ambicje, prestiż, altruizm, czy też korzyści materialne. O ile dzielenie się wiedzą w małym przedsiębiorstwie nie jest procesem zbyt skomplikowanym ze względu na małą liczbę osób, z którymi wiedzą trzeba się podzielić, o tyle w dużych organizacjach proces ten jest bardziej złożony. W sytuacji, w której pracownicy niechętnie dzieliliby się posiadaną wiedzą, przedsiębiorstwo traciłoby bardzo cenny zasób, przez co wydłużałaby się realizacja wielu zadań, a także zwiększałoby się ryzyko niepowodzenia w przypadku niedyspozycyjności osób posiadających określoną, wymaganą w danej sytuacji wiedzę (Brzeziński & Mietlicka, 2013). Barrierami pojawiającymi się dla dzielenia się wiedzą są przede wszystkim (Skrzypek, 2013):

- obawa przed utratą pozycji i wpływów wynikających z posiadania wiedzy na wyłączność,
- obawa przed ujawnieniem słabości związanej z potrzebą zasięgania wiedzy u innych,
- uczucie braku korzyści indywidualnych z dzielenia się wiedzą,
- bariery związane z przekazywaniem informacji, m.in. zła interpretacja, brak zaufania, nieodpowiednia atmosfera w pracy.

Aby możliwe było efektywne dzielenie się wiedzą w organizacji konieczne jest zaufanie. Wśród organizacyjnych rodzajów zaufania wyróżnić można (Paliszkievicz, 2007):

- zaufanie kalkulacyjne – kalkulacja kosztów i korzyści relacji,
- zaufanie osobowościowe uzależnione od osobowości danej jednostki,
- zaufanie instytucjonalne uzależnione od formalnych uwarunkowań,
- zaufanie percepcyjne uzależnione od zachowania innych ludzi,
- zaufanie oparte na wiedzy – kreowane w oparciu o indywidualne doświadczenie.

Prócz zaufania bardzo istotna dla dzielenia się wiedzą jest komunikacja. Dobra komunikacja polega na tym, iż informacje przekazywane pomiędzy nadawcą oraz odbiorcą są właściwie rozumiane. Na jakość komunikacji wpływa umiejętność wyrażania myśli, wiedza, doświadczenie oraz umiejętność słuchania. W procesie komunikacji bardzo ważną rolę odgrywa nie tylko nadawca komunikatu, ale również jego odbiorca. Nadawca jest odpowiedzialny za pobranie wiedzy z odpowiedniej bazy wiedzy lub odpowiedniego źródła – natomiast po stronie odbiorcy leży odpo-

wiedzialność za akceptację, przyswojenie oraz wykorzystanie zdobytej wiedzy (Stefaniak-Piasek, 2005). Podstawowym celem wspierania dzielenia się wiedzą jest dążenie do tego, aby pracownicy postrzegali je, jako wartość nie tylko dla organizacji, ale również dla samych siebie. W jednych z badań przeprowadzonych w 2014 roku pokazane zostało, iż najsilniejszym powodem, dla którego pracownicy dzielą się wiedzą jest usprawnienie i przyspieszenie wykonywanej pracy. Takie opinie wskazują na silne utożsamianie indywidualnych celów pracowników z celami jednostki. Jest to trend, do którego powinna zmierzać każda organizacja (Sierotowicz, 2007; Słocińska, 2016).

Do transferu wiedzy przedsiębiorstwa stosują wiele różnorodnych praktyk i sposobów. Jedną z kluczowych dróg transferu wiedzy jest technologia informatyczna. Oferuje ona szeroki zakres możliwości komunikacji i wymiany informacji oraz gromadzenia danych wspomagających proces tworzenia, rozpowszechniania i wykorzystywania wiedzy. Technologia informatyczna jest szczególnie wykorzystywana w zakresie wiedzy jawnej. W przypadku wiedzy ukrytej, choć coraz częściej również wykorzystywana jest technologia informatyczna, nadal ogromne znaczenie (szczególnie dla jej tworzenia) mają kontakty osobiste, np. spotkania, szkolenia, czy konferencje.

4. Automatyzacja zarządzania wiedzą w dużych organizacjach

Współcześnie organizacje dysponują bardzo dużym zasobem danych, z których można próbować kreować różnorodną wiedzę. Z tego powodu istotne znaczenie dla transferu wiedzy ma selektywność. Zwłaszcza w dużych organizacjach pracownicy nie są w stanie opanować wszystkich procesów przedsiębiorstwa. Selektywny transfer wiedzy, oznacza że przekazuje się wiedzę tylko tym osobom, którym w danym momencie jest ona potrzebna. Taka taktyka stosowana jest zwłaszcza w bardzo dużych organizacjach, jednak ryzykiem jej przyjęcia jest możliwość niewykorzystania posiadanej w organizacji wiedzy w pełni. Ciągłe aktualnym zadaniem jest tworzenie systemu, w którym wiedza którą dysponuje dana organizacja będzie maksymalnie wykorzystana. Obecnie poziom wykorzystania wiedzy w organizacjach jest już bardzo wysoki, nadal jednak ludzie poszukują sposobów na jego ulepszenie.

Jednym z pomysłów na wykorzystanie wiedzy prezentowanym w niniejszym artykule jest jej transfer w formie nie gotowej, wytworzonej wiedzy, lecz samego procesu jej wytwarzania. Pytaniem, które warto sobie postawić, jest pytanie o to, czy zasadne jest dzielenie się gotowymi rozwiązaniami problemów? Jedną z możliwych odpowiedzi zaś jest przekazywanie bardziej abstrakcyjnych algorytmów tworzenia rozwiązań, oderwanych od konkretnych problemów. W przypadku zdefiniowania gotowego rozwiązania możliwe jest jedynie jego zastosowanie dla szczególnego, z góry znanego problemu. W ogromie posiadanych danych lepszym rozwiązaniem mogłyby się okazać rozprzestrzenienie algorytmów, które nie są gotowym rozwiązaniem, ale są ścieżką która do danego rozwiązania będzie doprowadzać. Takie podejście pozwoliłoby na dodatkowe sprawdzanie, czy dane rozwiązanie może być wykorzystane również w innych problemach, w tym również takich, które nie były znane w czasie opracowywania samego algorytmu poszukiwania rozwiązań. Zwiększa to szanse na rozwiązanie wielu problemów (być może w różnych oddziałach firmy, a nawet w różnych organizacjach) przy pomocy jednego rozwiązania. Natłok rejestrowanych danych generuje trudności w wyborze przydatnych informacji, algorytmy poszukiwania rozwiązań mogłyby więc nie tylko usprawnić wiele procesów, ale przede wszystkim wspomagać wyszukiwanie informacji istotnych i faktycznie znaczących dla różnych problemów.

Zamysł takiego rozwiązania zobrazować można przy pomocy dużego przedsiębiorstwa produkcyjnego. Przykładem może być przedsiębiorstwo odzieżowe – dział zajmujący się pakowaniem odzieży nadawanej do klientów. Jeżeli w pojedynczym oddziale wykryto, iż przeterminowana taśma odkleja się z paczek w transporcie do klientów regularnie, podczas gdy taśma przyklejona w okresie przydatności do użycia pozwala na dostarczenie odpowiednio zapakowanych paczek do klientów, to oddział taki prawdopodobnie poinformuje inne oddziały, aby taśmę zużywać w terminie jej przydatności, gdyż to zmniejszy liczbę reklamacji. W przypadku proponowanego w niniejszym artykule rozwiązania oddział taki nie powinien informować jedynie powiązanych oddziałów o tym, iż nie powinno się używać przeterminowanej taśmy, ale powinien zamiast tego przekazać opis procedur, dzięki którym taka obserwacja została dokonana, objaśniona, zinterpretowana i wykorzystana do wzbogacenia wiedzy organizacji. Przykład ten choć trywialny pokazuje istotę zamysłu, w ramach którego zamiast prezentować gotowe rozwiązanie w wąskim zakresie sugeruje się przeprowadzenie takiej samej lub analogicznej analizy, która pozwoliła znaleźć to rozwiązanie na większym zakresie danych.

Innym przykładem dotyczącym tego samego przedsiębiorstwa może być dzielenie się wiedzą o procesie uwzględniania zwrotów. Jeżeli dana osoba nie umie odpowiednio klasyfikować zwrotów to nie powinno się za każdym razem jej podpowiadać, czy zwrot może być uwzględniony, ale powinno się pokazać jej, w jaki sposób może ona zdobyć wiedzę o całej strukturze i wewnętrznej procedurze zwrotów w ujęciu całościowym (nie tylko konkretnego przypadku, który był wymagany w danym momencie).

5. Podsumowanie

Wiedza jest strategicznym zasobem organizacji. Proces tworzenia wiedzy oraz jej transferu jest jednym z najważniejszych procesów w organizacjach, dlatego ciągle poszukuje się sposobów na jego optymalizację. Jednym z podejść, które można zastosować dla zwiększenia efektywności wykorzystania i tworzenia wiedzy w organizacji jest podejście, w którym transfer wiedzy opiera się nie na transferze gotowych rozwiązań, ale na transferze algorytmów tworzenia danego rozwiązania. Takie podejście daje szersze możliwości w zakresie wykorzystania wiedzy posiadanej przez organizację.

Proponowane w niniejszym artykule rozważania mają na celu nakreślić pewien punkt widzenia, pokazać że klasyczna zasada „lepiej dać komuś wędkę niż rybę” sprawdza się również w procesie transferu wiedzy. Sugerowane rozwiązanie może okazać się bardzo pomocne dla zwiększenia efektywności wykorzystania posiadanego zasobu danych oraz posiadanej w organizacji wiedzy. Rozwiązanie to być może jest stosowane w praktyce w niektórych przedsiębiorstwach, nie jest jednak ono rozpowszechniane, ani też stosowane świadomie. Świadome przyjęcie takiej strategii może pomnożyć korzyści czerpane z posiadanej w przedsiębiorstwie wiedzy.

Bibliografia

1. Brzeziński, M., & Mietlicka, D. (2011). Badanie i ocena procesu dzielenia się wiedzą jako determinanty zmian w MŚP Polski Wschodniej – studium przypadku. *Zeszyty Naukowe WSEI seria: Ekonomia*, 3(1), 53-71.
2. Grudzewski, W.M., & Hejduk, I. (2005). Zarządzanie wiedzą w organizacjach. *E-mentor*, 1(8).

3. Kłak, M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach.
4. Mięka, B. (2011). *Transfer wiedzy w organizacji*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
5. Paliszkiewicz, J.O. (2007). Dzielenie się wiedzą oraz zaufanie w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomia i organizacja gospodarki żywnościowej*, 62, 143-152.
6. Rozwell, C. (2012). *Socialization of Knowledge Management Drives Greater Reuse*. Stamford: Gartner Inc.
7. Sierotowicz, T. (2007). Kultura dzielenia się wiedzą w innowacyjnej organizacji. [w:] D. Kopycińska (Red.), *Działania ekonomiczne podmiotów rynkowych: materiały konferencyjne Międzynarodowej Konferencji „Ekonomiczne wyzwania XXI wieku. Polska – Unia Europejska – Świat”*. Szczecin: Print Group Daniel Krzanowski.
8. Skrzypek, E. (2013). *Uwarunkowania i konsekwencje transferu wiedzy do przedsiębiorstw*. Lublin: IX Kongres Ekonomistów Polski.
9. Słocińska, A. (2016). Dzielenie się wiedzą jako istotna kompetencja pracowników. *Studia Ekonomiczne*, 258, 86-96.
10. Stabryła, A., & Wawak, S. (Red.). (2012). *Metody badania i modele rozwoju organizacji*. Kraków: Mfiles.
11. Stefaniak-Piasek, E. (2005). *Technika pracy biurowej, Praca biurowa część 2*. Warszawa: Wydawnictwo REA.

Klasy przemysłowe – szanse i zagrożenia. Analiza na podstawie badania funkcjonowania klastra Dolina Lotnicza

1. Wprowadzenie

Współcześnie, bardzo ważnym elementem w kształtowaniu przez podmioty gospodarcze przewagi konkurencyjnej jest tworzenie innowacji. Wymaga to przeanalizowania posiadanych zasobów i zastanowieniu się jak je wykorzystać. Generowanie przewag wymagać może budowy systemów współgrających na wielu szczeblach. Jednym z elementów mających wpływ jednocześnie na konkurencyjność, innowacyjność i efektywność przedsiębiorstw są klasy przemysłowe. Stanowią one sieć powiązanych ze sobą firm, ośrodków naukowo-badawczych oraz władz lokalnych. Celem funkcjonowania takich sieci w głównej mierze jest rozwój przedsiębiorczości opartej na współpracy, a nie na indywidualnej działalności.

2. Koncepcja klastrów przemysłowych

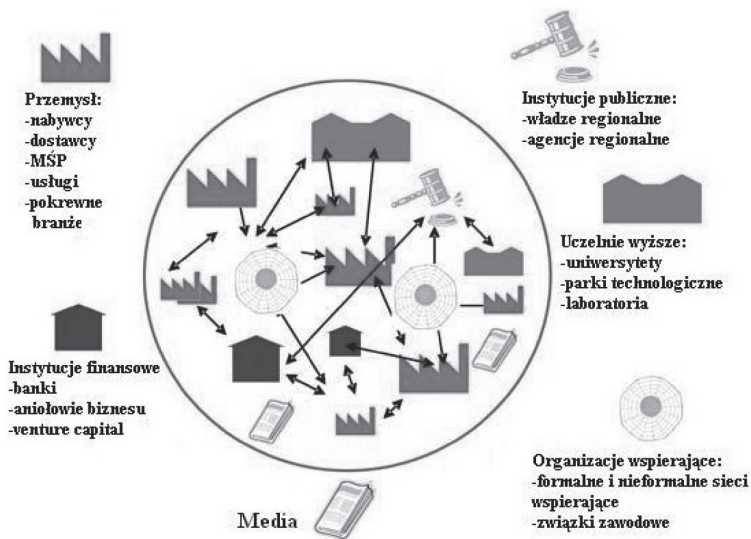
Koncepcję struktur klastrowych jako jeden z pierwszych przedstawił około 25 lat temu amerykański ekonomista Michael E. Porter. Zaprezentował on podejście, w którym definiuje klasy (inaczej grony) jako geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających pokrewnych sektorach oraz związanych z nimi instytucji (np. uczelnie wyższe, stowarzyszenia branżowe) w poszczególnych dziedzinach konkurujących między sobą, a zarazem współpracujących (Porter, 2001, s. 246). Amerykański ekonomista uznał klasy za istotny element stymulujący procesy innowacyjne w gospodarce. Struktury te od samego początku budziły pewne kontrowersje, szczególnie jeżeli chodzi o analizę czynników konkurencyjności. Koncepcja klastrów stworzona przez Portera była przełomowa, ale opierała się na badaniach Alfreda Marshalla, który analizował regiony przemysłowe Anglii w XIX wieku pod względem rozwoju. Prace te pozwoliły na określenie istnienia skoncentrowanych skupisk, powiązań pomiędzy firmami oraz dystryktów przemysłowych. Anglik zaobserwował koncentrację przedsiębiorstw wokół jednego rodzaju przemysłu w danym regionie. Przykładowo w okolicach Manchesteru istniał przemysł włókienniczy, a wokół Birmingham funkcjonował przemysł metalurgiczny. Marshall wskazał konkretne determinanty koncentracji przedsiębiorstw w regionie. Po pierwsze była to koncentracja przemysłu blisko zasobów naturalnych. Po drugie odpowiedź na zgłaszany w tamtych latach przez dwory popyt na dobra wysokiej

jakości. Trzecią determinantą była lokalizacja przemysłu blisko dużych miast. Współcześnie, do najbardziej istotnych czynników powstawania klastrów należeć mogą (Mikołajczyk, Kurczewska & Fila, 2009, s. 26-27):

- czynniki geograficzne – położenie geograficzne, czynniki naturalne, zasoby naturalne oraz infrastruktura wodna i transportowa;
- czynniki historyczne – uwarunkowania historyczne, tradycje regionalne;
- czynniki gospodarcze – dostęp do ośrodków naukowych, dostęp do wyspecjalizowanych umiejętności oraz wiedzy, potencjał rynku zbytu;
- czynniki polityczne – charakter i forma prowadzonej w regionie polityki, poziom prawodawstwa.

Definicję struktur klastrowych przedstawił także Örjan Sölvell (2008, s. 13), który stwierdził, że klastry to nie tylko firmy zajmujące się transferem towarów i usług, ale nastawione są one również na generowanie zysków, tworzenie wiedzy oraz innowacji. Struktury te kształtowane są przez pewne czynniki takie jak: historia, kultura regionu, uwarunkowania geograficzne, instytucje i przepisy oraz otoczenie makroekonomiczne. Według szwedzkiego profesora, w strukturę klastrów wchodzi przedsiębiorstwa, instytucje finansowe, instytucje publiczne, media, uczelnie wyższe oraz organizacje wspierające (Rys. 1).

Rysunek 1. Podmioty klastra według Örjana Sölvella



Źródło: (Sölvell, 2008, s. 13).

Struktury klastrowe są definiowane także przez Ministerstwo Gospodarki, jako przestrzenna i sektorowa koncentracja podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego oraz innowacyjności z udziałem co najmniej dziesięciu przedsiębiorców, w tym mikro przedsiębiorców, małych lub średnich przedsiębiorców, wykonujących działalność gospodarczą na terenie jednego lub kilku sąsiednich województw, konkurujących, a także współpracujących w tych samych lub pokrewnych

branżach oraz powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym i nieformalnym charakterze, przy czym co najmniej połowę podmiotów funkcjonujących w ramach klastra stanowią mikro, mali lub średni przedsiębiorcy. Wymogiem wejścia w skład klastra w Polsce jest posiadanie przez podmiot siedziby, w przypadku przedsiębiorcy będącego osobą fizyczną, miejsca zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Członkostwo minimum 10 firm, w tym 5 z sektora small-businessu, jest dodatkowym ograniczeniem (Dz.U. 2006 nr 226 poz. 1651).

3. Funkcjonowanie klastrów w Polsce

W Polsce historia klastrów sięga 1997 r., ale w związku ze złożoną historią sieciowych struktur przedstawiony horyzont czasowy może określić się błędnym ze względu na niewielką ilość szczegółowych danych na temat klastrów w Polsce. Największa liczba struktur klastrowych na terenie Rzeczypospolitej powstała w latach 2007/2008 dzięki funduszom europejskim, które Polska otrzymała na okres programowania 2007-2013. Od wielu lat Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości buduje świadomość i upowszechnia wiedzę o klastrach. PARP prowadzi również cykliczne badania klastrów. Ostatnie przeprowadzone zostało w 2015 r. i miało na celu inwentaryzację polskich klastrów. Zidentyfikowano 134 klasy, powstałe w latach 2003-2015, większość z nich stanowią młode klasy powstałe w latach 2011-2015. Dwoma najstarszymi klastrami są Dolina Lotnicza oraz Klaster Kotlarski, powstały one w 2003 r. PARP w przeprowadzonej inwentaryzacji klastrów wskazała, że najwięcej z nich zlokalizowanych jest w województwie śląskim (28 klastrów), kolejno w województwach: mazowieckim (13), wielkopolskim (12), podkarpackim (12), dolnośląskim (11), lubelskim (11). Liczba podmiotów we wszystkich klastrach wynosi ogółem 5868, z czego łączy liczbę przedsiębiorstw to 4578. Klasy w Polsce reprezentują 27 branż/specjalizacji, a najwięcej w sektorach: ICT, energetyka i OZE (odnawialne źródła energii), budownictwo, turystyka oraz branża medyczna. PARP cyklicznie przeprowadza także badania benchmarkingowe klastrów, które mają na celu identyfikację ich stanu rozwoju, ukazanie trendów zmian w ostatnich latach oraz dostarczenie klastrów narzędzi do dalszego doskonalenia własnych działań.

Ważnym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie klastrów jest prowadzona wobec nich polityka. Stanowi ona istotną składową polityk na poziomie regionalnym i lokalnym, które to polityki realizowane są na całym świecie. Szersze pojęcie polityki klastrowej wskazuje, że jest to zespół instrumentów oraz działań realizowanych przez władze, których celem jest podniesienie konkurencyjności gospodarki poprzez rozwój nowych i istniejących już klastrów, przede wszystkim na szczeblu lokalnym. Polityka rządowa wpływa na konkurencyjność i innowacyjność klastrów. Mogą być one wspierane politycznie na różnych etapach oraz określane przez różne poziomy możliwości i ambicji. Ministerstwo Gospodarki wskazuje na wzmocnienie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki w oparciu o kooperację, działania na rzecz B+R, interakcję i przepływ wiedzy, a także wsparcie rozwoju strategicznych specjalizacji gospodarczych (Ministerstwo Gospodarki Departament Rozwoju Gospodarki, 2009, s. 18). Potrzeba wsparcia krajowych klastrów wynika z zapisów Strategii Rozwoju Kraju do 2020 r. Zakłada ona zwiększenie wykorzystania innowacyjnych metod przez klasy. Wyznacza cele mikro- i makroekonomiczne, wskazując rozwój klastrów jako nowoczesny instrument wzmocniający specjalizacje lokalne. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego uważa, że rozwój klastrów w Polsce powinien napędzać ekspansję polskiego eksportu w dziedzinach sektorach tradycyjnych, wysokich technologii i usługach (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2012, s. 78, 164).

4. Korzyści z funkcjonowania klastrów

Przynależność do klastrów wiąże się z wieloma szansami i zyskami. Struktury te pozwalają pojedynczym podmiotom zwiększać siłę w działaniach rynkowych oraz osiągać przewagę konkurencyjną. Podstawową korzyść stanowi tworzenie innowacyjności w klastrach. Łatwiejsze możliwości dotarcia do informacji o innowacyjności, prostsze identyfikacje trendów technologicznych, rozwój firm i produktów przyspieszany zestawieniem kompetencji, to czynniki wspierające innowacyjność. Funkcjonowanie klastrów przemysłowych to nie tylko szansa dla podmiotów, ale również dla regionu oraz całej gospodarki narodowej (Tab. 1).

Tabela 1. Korzyści z funkcjonowania klastrów

Poziom przedsiębiorstw
<ul style="list-style-type: none"> • możliwość wymiany informacji • dostęp do zasobów, nowych technologii oraz transfer know-how • wspólna wizja, planowanie • rosnąca wydajność produkcji • zwiększona produktywność działalności • możliwość rozwijania umiejętności i kwalifikacji siły roboczej • szansa na pozyskanie nowych zdolności rozwojowych • zwiększona elastyczność w zmieniającym się otoczeniu • szybszy proces uczenia się • nabywanie szybkości działania i mobilizacji • redukcja niepewności, wzajemna solidarność i zaufanie • możliwość zwiększenia innowacyjności • zwiększona efektywność działania • intensyfikacja relacji pomiędzy uczestnikami klastra • zmniejszone bariery wejścia na rynek • możliwość osiągnięcia większych zysków w długim okresie – pozytywny efekt skali • niższe koszty transakcyjne • możliwość korzystania z kompetencji zewnętrznych do wprowadzania innowacji • partnerstwo badawczo-rozwojowe
Poziom regionu
<ul style="list-style-type: none"> • powstawanie nowych przedsiębiorstw (nowe miejsca pracy) • rozwój nowych kompetencji • kształtowanie regionalnego rynku czynników produkcji • rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności w regionie • wzrost efektywności funkcjonowania MŚP • wzrost kapitału społecznego • rozwój połączeń nauki z biznesem, infrastruktury naukowej • wzrost atrakcyjności regionu dla inwestorów

Poziom kraju
<ul style="list-style-type: none"> • zmniejszenie stopy bezrobocia • pobudzenie eksportu • wzrost ilości inwestycji • wzrost poziomu PKB • dynamizacja tworzenia innowacji w gospodarce krajowej • korzystny wpływ na efekty zewnętrzne w gospodarce

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Pilarska, 2013, s. 44-47; Rundo & Ziółkowska, 2013, s. 57-60; Kaźmierski, 2012, s. 52-61).

Przypisywanie korzyści poszczególnym klastram może być ciężkie, ponieważ osiągnięte zyski zależą od wielu czynników w szczególności od charakteru prowadzonych działań oraz specyfiki regionu. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele podziałów korzyści.

5. Bariery rozwoju klastrów

Po drugiej stronie medalu znajdują się zagrożenia i bariery dla rozwoju klastrów. Wymienienie ich wszystkich może być problematyczne, podobnie jak korzyści wymagają one indywidualnego podejścia. Zawarte w Tabeli 2 bariery nie zamykają ich listy, mają one charakter otwarty, ponieważ w każdym funkcjonującym klastrze pojawiają się nowe zagrożenia. Klasy stanowią struktury pozwalające przewyciężyć podmiotom bariery.

Tabela 2. Bariery rozwoju klastra

Rodzaj bariery	Przykład
Kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> • niski poziom zaufania pomiędzy uczestnikami klastra • niechęć do kooperacji i dzielenia się osiągnięciami w danej dziedzinie • strach przed przewłaszczeniem innowacyjnych rozwiązań przez konkurencję • źle pojmowana kultura konkurencji (nieostrzeżenie szans na rozwój) • nieuczciwa konkurencja – szara strefa • niewielka wiedza społeczeństwa i otoczenia biznesu w temacie istotności klastrów dla rozwoju innowacyjności i konkurencyjności firm
O charakterze infrastrukturalnym	<ul style="list-style-type: none"> • niski poziom rozwoju infrastruktury telekomunikacyjno-informatycznej i transportowej, stanowiący utrudnienie w powstawaniu klastrów w danych regionach (np. Polska Wschodnia) • brak przygotowywania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego terenów i niedostateczna ilość terenów przemysłowych odpowiednich do prowadzenia nowych inwestycji
Natury administracyjnej i prawnej	<ul style="list-style-type: none"> • niska jakość uregulowań prawnych, duża zmienność uregulowań w czasie • przyjęta ustawa o finansach publicznych, która zabrania instytucjom publicznym działającym w sferze badawczo-rozwojowej inwestowania w przedsięwzięcia o charakterze biznesowym

Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • słaba współpraca pomiędzy uczestnikami klastrów (sferą nauki, przedsiębiorstwami i przedstawicielami władz publicznych) • bardzo słaba koordynacja działań instytucji wspierających działalność biznesu • brak stowarzyszeń branżowych jednoczących małe przedsiębiorstwa • niski poziom zaawansowania badań, które mają za zadanie identyfikację znajdujących się w Polsce skupisk firm (załączki klastrów)
W zakresie komunikacji	<ul style="list-style-type: none"> • nieefektywne mechanizmy wymiany informacji i doświadczeń • słaby poziom wiedzy o klastrach, sposobie ich tworzenia oraz funkcjonowania, a także zaletach kooperacji dotychczasowych rywali
Ekonomiczno-finansowe	<ul style="list-style-type: none"> • słaby dostęp do źródeł finansowania zewnętrznego, kapitału wysokiego ryzyka (<i>venture capital</i>) • duże koszty prowadzenia działalności gospodarczej, słabe wsparcie finansowe klastrów oraz czynności podejmowanych przez władze publiczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Pilarska, 2013, s. 76 i 77).

Wskazane bariery mają negatywny wpływ na poziom i kształt klasteringu w Polsce. Wraz z rozwojem nowych klastrów, pojawiać się będą nowe zagrożenia.

6. Analiza funkcjonowania klastra Dolina Lotnicza

Dolina Lotnicza stanowi jeden z prężniej rozwijających się klastrów w Europie. Zlokalizowana jest w południowo-wschodniej Polsce z siedzibą w Rzeszowie. Cechą charakterystyczną klastra jest koncentracja przedsiębiorstw oraz instytucji związanych z przemysłem lotniczym. Dolina znana jest również z wysoko rozwiniętego zaplecza edukacyjno-szkoleniowego, do którego należą m.in. ośrodki naukowo-badawcze i ośrodki szkolenia pilotów. Klaster został założony w 11 kwietnia 2003 r. przez przedsiębiorstwa chcące wykorzystać potencjał regionu. Powołały one Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego Dolina Lotnicza. Początkowo w skład Członków Założycieli wchodziło 18 podmiotów, obecnie jest to około 150. Klaster ten nosi status Krajowego Klastra Kluczowego, jest 1 z 16 mogących pochwalić się istotnym wpływem dla polskiej gospodarki. Koncepcja KKK łączy się z założeniami strategii Europa 2020, polega na inteligentnej specjalizacji, skupia podmioty mające duży udział w eksporcie i uczestniczące w międzynarodowych łańcuchach wartości.

Badanie funkcjonowania Doliny Lotniczej zostało przeprowadzone na przełomie kwietnia i maja 2018 roku na podstawie kwestionariusza internetowego (CAWI). Badaniu poddało się 15 członków klastra spośród około 130 podmiotów, z którymi udało się skontaktować. Celem była weryfikacja barier rozwoju oraz korzyści wynikających z funkcjonowania Doliny Lotniczej. Szukane były odpowiedzi na postawione pytania badawcze:

- 1) Czy przynależność do klastra Dolina Lotnicza wpływa na rozwój jego podmiotów?
- 2) Czy bariery kulturowe stanowią utrudnienie w rozwoju klastra i jego podmiotów?

W oparciu o te pytania, zbudowane zostały dwie hipotezy badawcze:

Hipoteza nr 1: Przynależność do klastra Dolina Lotnicza stymuluje rozwój jego podmiotów.

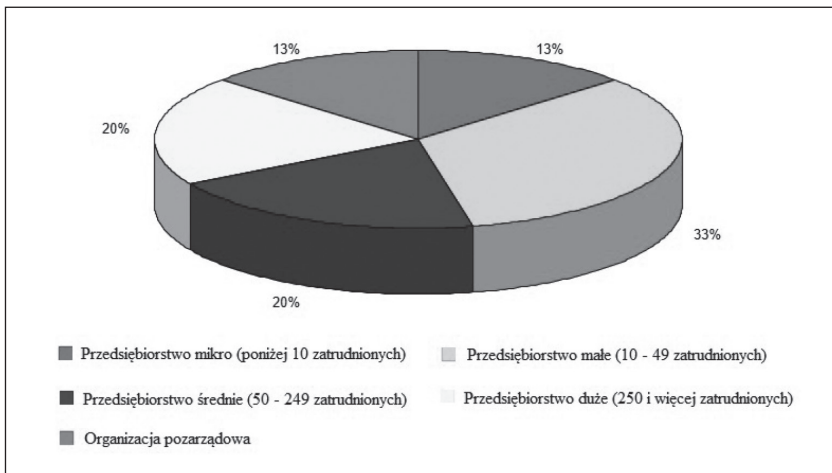
Hipoteza nr 2: Bariery kulturowe stanowią istotne utrudnienie dla rozwoju klastra i jego podmiotów.

Respondenci zostali podzieleni na 7 grup:

- przedsiębiorstwa mikro (poniżej 10 zatrudnionych),
- przedsiębiorstwa małe (10-49 zatrudnionych),
- przedsiębiorstwa średnie (50-249 zatrudnionych),
- przedsiębiorstwo duże (250 i więcej zatrudnionych),
- jednostka naukowa,
- jednostka samorządu terytorialnego,
- organizacja pozarządowa.

Spśród podmiotów biorących udział w badaniu największą część stanowiły małe przedsiębiorstwa (33%), najmniej licznymi grupami były duże przedsiębiorstwa oraz organizacje pozarządowe (13%). Rysunek 2 przedstawia procentowy udział podmiotów w badaniu.

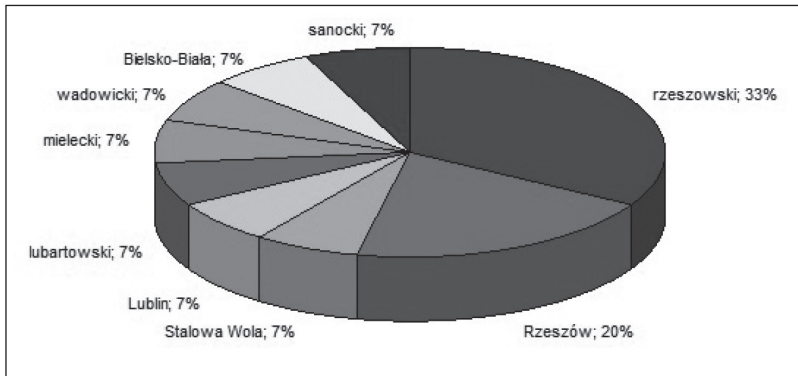
Rysunek 2. Podmioty biorące udział w badaniu



Źródło: badania własne.

Respondenci pochodzą z różnych części południowo-wschodniej Polski. Najwięcej badanych jako lokalizację reprezentowanego podmiotu wskazało powiat rzeszowski (33%) oraz miasto Rzeszów (20%). Rysunek 3 przedstawia procentowy rozkład lokalizacji podmiotów biorących udział w badaniu.

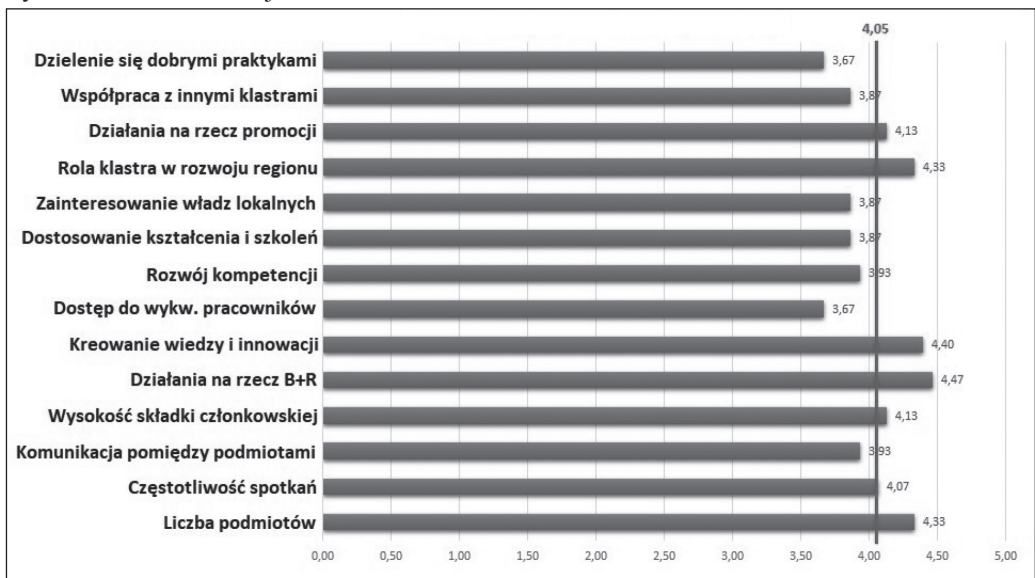
Rysunek 3. Lokalizacja badanych podmiotów ze względu na powiat



Źródło: badania własne.

Ankietowali zostali poproszeni o ocenę w skali od 1 do 5 (1 – bardzo źle; 2 – źle; 3 – przeciętnie; 4 – dobrze; 5 – bardzo dobrze) kilku stwierdzeń dotyczących funkcjonowania Doliny Lotniczej. Pozwoliło to na poznanie opinii członków na temat działalności klastra. Rysunek 4 przedstawia rozkład ocen w porównaniu do otrzymanej średniej arytmetycznej wyników.

Rysunek 4. Ocena funkcjonowania klastra Dolina Lotnicza



Źródło: badania własne.

Średnia arytmetyczna ocen wyniosła 4,05 co świadczyć może o wysokim poziomie opinii na temat funkcjonowania klastra. Największą średnią oceną ma działalność klastra na rzecz B+R, a także kreowanie wiedzy i innowacji. Wysoko oceniana była także liczba podmiotów w klastrze oraz rola

klasy w rozwoju regionu. Najslabiej oceniane było dzielenie się dobrymi praktykami pomiędzy członkami klastra oraz dostęp do wykwalifikowanych pracowników. Największe rozproszenie odpowiedzi nastąpiło w stwierdzeniach o zainteresowanie władz lokalnych działalnością klastra oraz współpracę z innymi klastrami. Różnorodność podawanych odpowiedzi od bardzo złych do bardzo dobrych ocen utrudnia wskazanie dominującego głosu.

Drugą część kwestionariusza stanowiły pytania dotyczące korzyści wynikających z przynależności podmiotów do Doliny Lotniczej. Po wskazaniu przez respondentów ocen dotyczących stwierdzenia: „Czy przynależność do klastra stymuluje rozwój jego podmiotów?” zauważyć można tendencję do udzielania odpowiedzi pozytywnych. Argumenty „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak” pojawiły się w takiej samej ilości (47%) i to one wskazują ukierunkowanie ocen. Tylko jeden badany nie był w stanie określić swojego zdania i wskazał odpowiedź „trudno powiedzieć”. Podmioty biorące udział w ankiecie przykładają dużą wagę do wpływu przynależności do klastra na rozwój jego członków.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o wskazanie maksymalnie pięciu korzyści z przynależności reprezentowanego podmiotu do Doliny Lotniczej. Zdecydowana większość badanych (93,3%) jako główną zaletę wskazała współpracę z nowymi podmiotami. Drugą najliczniej podawaną korzyścią była poprawa wizerunku rynkowego (73,3%). Tabela 3 przedstawia procentowy rozkład poszczególnych odpowiedzi.

Tabela 3. Korzyści z funkcjonowania klastra Dolina Lotnicza

Korzyści	Liczebność	Procent (%)
Współpraca z nowymi podmiotami	14	93,3
Poprawa wizerunku rynkowego	11	73,3
Wzajemne wsparcie podmiotów	6	40
Współpraca z instytucjami naukowymi i ośrodkami badawczymi	4	26,7
Rozwój pracowników	7	46,7
Dostępność wykwalifikowanych pracowników	1	6,7
Przyrost zatrudnienia	0	0
Dostęp do specjalistycznej wiedzy, know-how	6	40
Dostęp do wspólnej infrastruktury technicznej i komunikacyjnej	0	0
Wzrost zysków	6	40
Poprawa wydajności	0	0
Obniżenie kosztów	1	6,7
Poprawa konkurencyjności	1	6,7
Wzrost innowacyjności	3	20
Wzrost efektywności działania	1	6,7
Ograniczenie barier wejścia na rynek	3	20
Doradztwo finansowo-prawne	0	0
Dywersyfikacja ryzyka	1	6,7

Źródło: badanie własne.

Lista potencjalnych korzyści płynących z przynależności podmiotów do klastra nie była zamknięta. Każdy z badanych mógł wpisać dowolną odpowiedź.

W kolejnej części ankiety stanowiły pytania dotyczące barier rozwoju Doliny Lotniczej. Podmioty zostały poproszone o określenie maksymalnie 5 takich zagrożeń. Tabela 4 przedstawia wskazane odpowiedzi.

W pytaniu o wskazanie barier dla rozwoju klastra nie można wyszczególnić odpowiedzi, które stanowią większość. Przedstawione zagrożenia są istotnym czynnikiem dla rozwoju każdego klastra. W przypadku Doliny Lotniczej odpowiedzi są rozproszone na wiele barier, jednak możemy wskazać te, które się wyróżniają. Duża część respondentów jako główne bariery wskazała finansowanie działalności (40%) oraz niedostrzeganie we współpracy szans na rozwój klastra i jego podmiotów (40%). Licznymi odpowiedziami były także: niski poziom zaufania pomiędzy uczestnikami klastra (33,3%), niechęć do współpracy i dzielenia się własnymi osiągnięciami w danej dziedzinie (33,3%), słabe mechanizmy komunikacji, wymiany informacji i doświadczeń (33,3%) oraz niewielki zakres współpracy pomiędzy podmiotami w klastrze (33,3%).

Tabela 4. Bariery rozwoju Doliny Lotniczej

Bariery	Liczebność	Procent (%)
Finansowanie działalności (np. niewielkie zaplecze finansowe)	6	40
Wysokie koszty prowadzenia działalności	2	13,3
Duża konkurencja	0	0
Niesprzyjające środowisko biznesowe	0	0
Utrudnienia ze strony władz publicznych	1	6,7
Niski poziom zaufania pomiędzy uczestnikami klastra	5	33,3
Niechęć do współpracy i dzielenia się własnymi osiągnięciami w danej dziedzinie	5	33,3
Niewielki zakres współpracy między podmiotami w klastrze	5	33,3
Niedostrzeganie we współpracy szans na rozwój klastra i jego członków	6	40
Niski poziom świadomości znaczenia klastrów dla rozwoju innowacyjności i konkurencyjności firm	4	26,7
Nieuczciwa konkurencja - prowadzenie działalności w szarej strefie	0	0
Słabe mechanizmy komunikacji, wymiany informacji i doświadczeń	5	33,3
Słabo rozwinięta infrastruktura transportowa	1	6,7
Słabo rozwinięta infrastruktura telekomunikacyjno-informatyczna	0	0
Niedostateczna ilość terenów przemysłowych	0	0
Uwarunkowania prawne	1	6,7
Zmienność uregulowań prawnych w czasie	4	26,7

Źródło: badanie własne.

Wskazane zagrożenia dla rozwoju w większości stanowią bariery kulturowe i należą do nich m.in.: niski poziom zaufania, niechęć do współpracy i dzielenia się osiągnięciami, słabe mechanizmy komunikacji wymiany informacji i doświadczeń, niedostrzeganie we współpracy szans na rozwój oraz niski poziom świadomości znaczenia klastrów dla rozwoju innowacyjności i konkurencyjności

firm. Bariery te oceniane są jako istotne zagrożenie dla funkcjonowania i dalszej ekspansji klastra. Aby zweryfikować wagę tego rodzaju barier, podmioty zostały poproszone o ocenę poszczególnych barier kulturowych. Wszystkie stwierdzenia dotyczące tych barier zostały ocenione dość nisko, świadczyć to może o braku ingerencji tych zagrożeń we współczesny rozwój klastra.

Wnioskując, podmioty klastra Dolina Lotnicza uważają bariery kulturowe jako istotne zagrożenie dla rozwoju Doliny Lotniczej, ale współcześnie takie nie występują.

7. Podsumowanie

Rozważania na temat klastrów przemysłowych potwierdzają jak ważnymi strukturami organizacyjnymi są. Pozwalają osiągać większą innowacyjność, lepszą efektywność działania pojedynczych podmiotów, a także przewagę konkurencyjną. Klasy mają duże znaczenie nie tylko dla rozwoju przedsiębiorstw, ale także dla regionu i całej gospodarki narodowej. Przynależność do struktur klastrów nie oznacza odnoszenia wyłącznie korzyści. Przedsiębiorstwa i inne podmioty muszą stawiać czoła licznym barierom i zagrożeniom w funkcjonowaniu. Istotnym elementem jest przyjęcie odpowiedniej strategii pozwalającej przezwyciężać wszystkie niedogodności. Temat klastrów przemysłowych jest bardzo interesujący. Pozwala poznać wpływ współpracy na działania świata biznesu, nauki i władz lokalnych. Działalność klastrów w Polsce oceniana jest pozytywnie. Struktury te mają realny wpływ na różne poziomy gospodarki.

Bibliografia

1. Kaźmierski, J. (2012). *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
2. Mikołajczyk, B., Kurczewska, A., & Fila, J. (2009). *Klasy na świecie. Studia przypadków*. Warszawa: Difin.
3. Ministerstwo Gospodarki Departament Rozwoju Gospodarki. (2009). *Kierunki i polityka rozwoju klastrów w Polsce*. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki Departament Rozwoju Gospodarki.
4. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. (2012). *Strategia Rozwoju Kraju 2020*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
5. Pilarska, C. (2013). *Klasy Doświadczenia Polski i innych krajów Unii Europejskiej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
6. Porter, M. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: PWE.
7. *Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi*. (Dz.U. 2006, nr 226, poz. 1651).
8. Rundo, A., & Ziółkowska, M. (2013). *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*. Warszawa: CeDeWu.
9. Sölvell, Ö. (2008). *Clusters – Balancing Evolutionary and Constructive Forces*. Stockholm: Ivory Towers Publishers.

Daria Sikora

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

Wpływ eventów korporacyjnych na wzrosty sprzedażowe

1. Wprowadzenie

Eventy korporacyjne występują w każdym przedsiębiorstwie. Przyjmują różne formy, od małych spotkań w siedzibie firmy przy kawie, po targi i konferencje międzynarodowe. Każde takie wydarzenie ma swoje przypisane cele, i o ile jest sumiennie przygotowane i zaplanowane, te cele zostaną osiągnięte. Dzięki nim są osiągane zarówno cele bezpośrednie firmy, jak i pośrednie. Pomagają osiągać wyznaczone idee, poprawiają wizerunek firmy oraz integrują i motywują pracowników.

2. Eventy korporacyjne

Eventy korporacyjne są stałą częścią wpisaną w działalność przedsiębiorstw. Ze sformułowaniem “event korporacyjny” można spotkać się głównie w środowisku korporacyjnym firm międzynarodowych. Są to wszelkiego rodzaju wydarzenia, imprezy, spotkania, inicjatywy mające związek zarówno sztywny i bezpośredni z firmą jak i trochę luźniejszy i nieformalny. Mogą być to zarówno spotkania biznesowe, jak i imprezy firmowe zorganizowane w celach integracyjnych. Szeroka gama rodzajów tych spotkań daje wiele możliwości promocyjnych jak i motywacyjnych. Są wykorzystywane przez przedsiębiorstwa każdego rozmiaru, natomiast im większe przedsiębiorstwo i tym samym większy budżet na takie spotkanie, tym jest ono efekowniejsze i wydajniejsze.

Tradycyjne spotkania są organizowane według pewnych powtarzalnych schematów, które wynikają z ogólnego celu ich istnienia. Przykładami takich tradycyjnych spotkań są: posiedzenia zarządu, imprezy honorujące pracowników lub klientów, konferencje, spotkania biznesowe, targi branżowe lub imprezy korporacyjne.

Są one niezbędnym elementem działalności przedsiębiorstwa oraz są organizowane w celach skupiających się w obrębie biznesowym. Ich głównym założeniem są rozmowy na temat planów i perspektyw rozwojowych, polityki i procedur wewnętrznych. W przeszłości były jedynym rodzajem spotkań.

Zaawansowane spotkania biznesowe są postrzegane z szerszej perspektywy. Nie ma już takiego skupienia na rozmowach na temat działalności firmy, natomiast uwaga jest przeniesiona na poziom satysfakcji lub emocji. Przykładami takich spotkań są wyjazdy, seminaria czy imprezy specjalne, galowe imprezy dobroczynne, podróże motywacyjne czy chociażby ceremonie rozdania nagród. Te wydarzenia zupełnie nie kojarzą się z tradycyjnymi spotkaniami biznesowymi. Ich lokalizacja nigdy nie jest w siedzibie firmy, co wpływa na luźniejszą atmosferę niekoniecznie kojarzącą się

z obowiązkami zawodowymi. Spotkania te mają szerokie spectrum możliwości, od promocji swojego nowego produktu w ciekawy i interesujący sposób efektywnymi działaniami marketingowymi, przez programy doceniające pracowników i oferujące podróże motywacyjne, po gale i licytacje dobroczynne pomagające potrzebującym i jednocześnie podnoszące wizerunek firmy. Mimo luźniejszego charakteru imprez zaawansowanych, nadal niezwykle uwagę należy przykładąć do jej organizacji pod kątem etyki i etykiety zawodowej, gdyż niedbałość może zagrozić reputacji firmy.

Każdy typ spotkania niesie za sobą różne korzyści, efekty, jak i zagrożenia. Przed organizacją wydarzenia istotne jest przeanalizowanie oczekiwanych skutków i według tych wytycznych dobrać odpowiedniego typu wydarzenie.

Zarówno w spotkaniach biznesowych tradycyjnych jak i zaawansowanych występują pewne trendy, które składają się na nowoczesny typ eventów korporacyjnych. Podążanie i kreowanie trendów odpowiadającym czasom obecnym jest niezwykle ważne dla przedsiębiorstw, aby utrzymywały prestiż na stałym poziomie, były łatwo rozpoznawalne i postrzegane jako firmy dynamiczne. Najczęstszymi trendami zaobserwowanymi w ostatnim czasie i stosowanymi podczas spotkań biznesowych są:

- Nieoczywista lokalizacja. Może być ekskluzywna, zwykle niedostępna dla codziennego użytku. Przykładem są imprezy na dachach wieżowców lub wyjazdy zagraniczne. Obecnie najpopularniejszą destynacją polskich spotkań biznesowych jest Malta, która ma bardzo rozbudowaną ofertę biznesową.
- Transmisje na żywo – za pomocą mediów społecznościowych firmy przekazują krótkie relacje lub filmiki z wydarzeń biznesowych, co zarówno zwiększa prestiż i pozytywne postrzeganie marki, jak i wzmacnia jej pozycję rynkową. Ta forma jest szczególnie ważna, jeśli firma wymaga bliskiego, stałego i bezpośredniego kontaktu z klientami.
- Aplikacje mobilne – coraz częściej na czas wydarzenia są tworzone aplikacje mobilne ze wszystkimi niezbędnymi informacjami, jak lokalizacja, harmonogram, wydarzenia towarzyszące, kontakt z organizatorami. Są ułatwieniem i dogodnością dla osób biorących udział w wydarzeniu, nadają wagi wydarzeniu, jak i stwarzają obraz firmy korzystającej z możliwości technologicznych nawet podczas jednorazowych spotkań.
- Harmonogram dostosowany do specyfiki firmy – aby wydarzenia biznesowe miały ciekawą formę, należy przede wszystkim wziąć pod uwagę grupę docelową oraz dostosować go do specyfiki oraz zakresu działalności firmy. Jeśli przykładowo firma obejmuje zakres sportowy, podczas spotkań elementami dominującymi lub towarzyszącymi mogą być atrakcje lub animacje.

3. Cel organizowania eventów korporacyjnych

Bez jasnego określenia celu wydarzenie nie jest kontrolowane oraz jest stratą dla przedsiębiorstwa. Istotne jest sporządzenie lub przeglądnięcie wcześniej przygotowanej listy celów firmy. Wydarzenie powinno być „uszyte” pod konkretny cel, ma ono pomóc w jego realizacji. Jest inwestycją, gdyż w każdy event są inwestowane środki pieniężne, czas oraz wysiłek. Dlatego należy niezwykle uważnie kategoryzować najpilniejsze cele oraz skrupulatnie zaplanować wydarzenie również pod kątem potrzeb uczestników. Kolejnym etapem jest nadanie priorytetów celom oraz ocenienie ich mocy sprawczej. Ostatnim, ale nie najmniej ważnym, jest rozeznanie w terminach podobnych imprez u konkurencji.

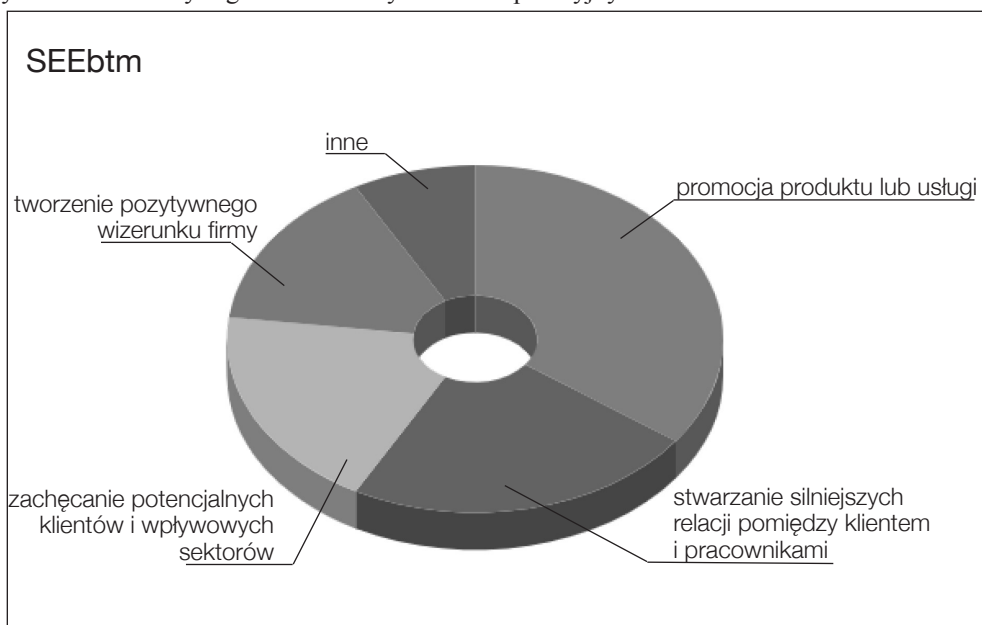
Według Hanchar (2018) najczęstszymi i najpopularniejszymi celami organizowania eventów korporacyjnych są:

- podnoszenie świadomości marki lub produktu (podczas targów, konferencji, premier produktów)
- poprawianie relacji między pracowniczych, nawiązywanie kontaktów (poprzez wycieczki motywacyjne, imprezy urlopowe i integracyjne)
- określenie osiągnięć zespołu lub pojedynczych pracowników (poprzez wydarzenia honorujące pracowników, premiery produktów czy wycieczki motywacyjne)
- omówienie usprawnień w firmie, wyników projektów lub motywacja zespołu (kolacje biznesowe, spotkania zarządu).

Wydarzenia korporacyjne są wartością dodaną, które coraz częściej są główną przesłanką w wyborze zarówno stanowiska pracy jak i partnera biznesowego.

Według przeprowadzonych badań przez magazyn SEEbtm, głównymi powodami organizowania tych wydarzeń jest promocja produktu lub usługi (35%), stwarzanie silniejszych relacji pomiędzy klientami i pracownikami (23%), zachęcanie potencjalnych klientów i wpływowych sektorów (19%), tworzenie pozytywnego wizerunku firmy (15%) oraz z innych powodów (8%) – Rysunek 1.

Rysunek 1. Powody organizowania wydarzeń korporacyjnych



Źródło: (Millic, 2014).

Każde wydarzenie ma swoje pośrednie oraz bezpośrednie cele, które są ściśle związane z rodzajem działalności firmy, jej założeniami oraz planami rozwojowymi. Dbając o pozytywny wizerunek przy jednoczesnym niskim budżecie, firmy chętnie będą nastawiać się na spotkania informacyjne, przedstawiające firmę lub produkty coraz szerszej grupie. Dysponując wysokim budżetem, firmy mogą organizować lub sponsorować targi, warsztaty lub wydarzenia charytatywne. Najważniejszą częścią przedsiębiorstwa są pracownicy i aby zminimalizować rotację cennych pracowników, firmy

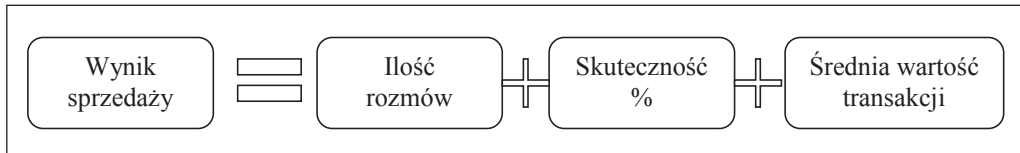
inwestują w różnego rodzaju programy, wyjazdy integracyjne, urlopowe, podróże służbowe. Mają one na celu urozmaicenie i ciągle podtrzymywanie zainteresowania wykonywaną pracą. Aby bronić swoją pozycję rynkową, nie wystarczy zorganizować ogromne wydarzenie. Istotnym, i być może najważniejszym, jest zachowywanie i pogłębianie relacji z klientami i partnerami.

4. Znaczenie eventów korporacyjnych

Organizowanie eventów korporacyjnych jest dużym przedsięwzięciem, które można rozpatrywać wewnętrznie oraz zewnętrznie, gdyż oddziałuje nie tylko na firmę oraz zaproszonych gości, ale również na otoczenie gospodarcze.

Często na wydarzeniach jest prowadzona bezpośrednia sprzedaż. Według raportu *Event Track 2015* wynika, że 65% uczestników dokonuje zakupu podczas eventu, 70% zostaje stałymi klientami, a 87% uczestników zostaje klientami w późniejszym czasie. Co ważniejsze, wskaźniki te wzrosły w porównaniu z rokiem poprzednim, co świadczy o rozwijającej się branży eventowej i coraz większymi możliwościami z tym związanymi (*Fourth Annual Event Track, 2015*). Nawet jeśli podczas wydarzenia nie ma bezpośredniej sprzedaży, wydarzenie wciąż ma wpływ na sprzedaż, jest jednak ciężiej sprecyzować dokładne wyniki. Pewnym jest to, że mają one znaczący wpływ na wizerunek, postrzeganie firmy, konkurencję. Wydarzenia czy spotkania biznesowe są tylko składową wyniki sprzedaży. Grzesik (2018) podaje wzór, według którego w pewnym stopniu można obliczyć wpływ rozmów biznesowych na wynik sprzedażowy:

Rysunek 2. Wzór wyniku sprzedażowego według rozmów biznesowych



Źródło: (Grzesik, 2018).

O ile ciężko się ocenić dokładne wzrosty sprzedażowe dla firmy organizującej przekładające się z danego eventu, o tyle dla firm usługowych sprawa jest dość prosta. W zależności od rodzaju i rozmiaru wydarzenia, będą rezerwowane pokoje hotelowe, catering, prywatne występy muzyczne, które uświetniają event. Są one szczególnie ważne dla firm cateringowych czy baz noclegowych obsługujących te wydarzenia. W turystyce biznesowej jest potencjał, szczególnie dla Polski, ponieważ istnieje możliwość stworzenia sezonu biznesowego, który jest poza okresem sezonów wakacyjnych czy wypoczynkowych. Dzięki temu partnerzy biznesowi będą cieszyć się pożądanym i ekskluzywnym miejscem wydarzenia, z szeroką ofertą usługową, i zarazem bez turystów wakacyjnych. Takimi sezonami biznesowymi są miesiące, w których nie ma ferii, wakacji, długich weekendów, świąt czy dużych wydarzeń lokalnych.

5. Zagrożenia związane z organizacją eventów

Efekty zorganizowania wydarzenia w dużej mierze zależą od zdolności przypisania mu zagrożeń, które mogą wystąpić na każdym etapie planowania oraz plan wczesnego ostrzegania i wykrywania tych potencjalnych zagrożeń. Podczas wstępnego planowania możliwe przeszkody to: brak doświadczenia organizatorów, brak inwencji i pomysłu na ciekawe wydarzenie dostosowane do koncepcji dobra lub usługi, nieodpowiednio wybrany termin, na przykład nie uwzględniający świąt, nieodpowiednio wybrane miejsce, na przykład nie uwzględniające pogody, standardów lub liczby uczestników. Często występującym zagrożeniem jest promocja niedostosowana do wybranego typu imprezy, co może skutkować w małej ilości uczestników, co z kolei pociąga za sobą wysokie koszty. Dokładnie sprecyzowany kosztorys jest istotnym etapem, ponieważ firmy mają z góry narzucony budżet na wydarzenia oraz oczekują zwrotu w postaci sprzedaży. Sama prezentacja podczas wydarzenia także powinna być ciekawa i solidnie przygotowana. Celem wydarzenia jest zachęcenie uczestników do skorzystania z oferty, więc prezentacja powinna w tym pomagać.

Na większość tych zagrożeń rozwiązaniem będzie po prostu przygotowanie się i zaplanowanie skrupulatnie każdego elementu i części wydarzenia.

Warto też ubezpieczyć wydarzenie, szczególnie jeśli jest ono rocznym i prestiżowym wydarzeniem. Na pogodę czy sytuacje losowe firmy nie mają wpływu, dlatego istotnym jest przemyślenie również zabezpieczenia się w razie takich wypadków.

6. Podsumowanie

Z eventami korporacyjnymi spotyka się każdy pracownik, czy to pod postacią zebrania, czy imprezy integracyjnej. Każde takie spotkanie ma swój przypisany cel, którego zamierzeniem jest poprawa kondycji firmy. Bardzo łatwo jest odwrócić zamierzone efekty poprzez nieprzygotowanie się do wydarzenia, co będzie skutkowało w obniżce wyników sprzedażowych, brak zwrotu z poniesionych na wydarzenie kosztów, a nawet pogorszenie wizerunku firmy. Wydarzenia korporacyjne mają oczywisty wpływ na środowisko wewnątrz poprzez wzrosty sprzedażowe produktów, integracja pracowników, czy ogólne postrzeganie firmy. Mają one również ważny udział na środowisko zewnętrzne, na firmy usługowe obsługujące takie wydarzenia. Dzięki eventom rośnie zainteresowanie, firmy usługowe się rozwijają, a miejsce staje się atrakcyjniejszym obszarem do inwestowania.

Bibliografia

1. *Fourth Annual Event Track*. (2015). Pobrano 05/2018, z: http://cdn.eventmarketer.com/wp-content/uploads/2016/01/EventTrack2015_Consumer.pdf.
2. Grzesik, A. (2018). *3 rzeczy, które musi znać handlowiec, aby zrealizować plany sprzedażowe*. Pobrano 05/2018, z: <https://adamgrzesik.pl/planowanie-sprzedazy/>.
3. Hanchar, T. (2018). *The Top 10 Most Common Types of Corporate Events*. Pobrano 05/2018, z: <https://www.gevme.com/blog/top-10-common-types-corporate-events/>.
4. Millic, M. (2014). *See Region – Share Of Corporate Events*. Pobrano 05/2018, z: <https://www.seebtm.com/en/see-region-share-of-corporate-events/>.

PART IV

PERSONNEL MANAGEMENT IN THE MULTICULTURAL AND MULTIGENERATION CONDITIONS



Tetiana Prykhidko

Banking University, Ukraine

Management Styles in Different Countries

1. Introduction

Leadership is defined as the process of having dominance on group activities in order to realize the objectives. To execute the leadership task, managers try to have influence the people under their supervision and motivate and direct them to achieve the organizational objectives. Creating motivation in staff in such a way that they do their activity and work in the organization with enthusiasm and reach the goals is very important. This problem with transnational managers who have to create motivation in the individuals with different cultures is more significant.

Types of the behaviors which results in success of the manager depends on the definition of success and is conditions. There are considerable numbers of different leadership styles in different countries and various cultures, and many researchers have done many surveys in the field of leadership in which the relation of leadership style with situations conditions has been emphasized.

Leadership styles and management methods across the world are diverse and are influenced by specifications dominant in the environment. Different studies and researches in different countries have emphasized compliance of leadership style in terms of success conditions. The relationship between managers and culture, and leaders and culture is different. Managers tend to be the people who get things done, and the corporate culture is the mechanism they use to understand how to communicate, how to work and what to expect on a day to day basis. The managerial staff knows what the current culture expects, how to feed and nurture the existing culture and how strong or weak the culture is. Managers of transnational organizations should necessarily show flexibility proportional to culture differences, respect to the differences, recognize motivates of the people, and select a suitable style of leadership in accord to situations and then take action with regard to the individuals under their supervision to realize defined objectives. Purpose of this research is to achieve relationship between cultures and leadership styles.

2. Specifications of leadership

One of the most important characteristics of leaders is to have an insight with which they can see what occurs in the group, organization or society and diagnose the way it could be resolved. Such an insight gives leaders energy and power to work. This energy and power can be created in them by inspiring their followers and motivating them. This inspiration defines their beliefs and converts them to reality.

Leaders inspire their followers to recognize desirable ways and ask them to recognize their leader and to reach to the desirable state that he has specified (Zahedi, 1999).

3. Leadership styles in some selected countries

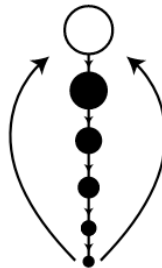
3.1. Germany

The criteria for selecting countries are that information about the selected countries is accessible and also the sample set includes representatives from industrialized, developed and developing countries in the study. This makes the study comprehensive to a proper extend.

Germans believe in a world governed by *Ordnung*, where everything and everyone has a place in a grand design calculated to produce maximum efficiency.

Just as they believe in simple, scientific truth, Germans believe that true *Ordnung* is achievable, provided that sufficient rules, regulations and procedures are firmly in place. In the business world, established, well-tried procedures have emerged from the long experience of Germany's older companies and conglomerates, guided by the maturity of tested senior executives. In Germany, more than anywhere else, there is no substitute for experience. Senior employees pass on their knowledge to people immediately below them. There is a clear chain of command in each department and information and instructions are passed down from the top. The status of managers is based partly on achievement, but this is seen as interwoven with the length of service and ascribed wisdom of the individual, as well as formal qualifications and depth of education.

Figure 1. Management style in Germany ("Hierarchy, consensus")



Source: adapted from (Lewis, 2006, p. 223).

German management is, however, not exclusively autocratic. While the vertical structure in each department is clear, considerable value is placed on consensus. German striving for perfection of systems carries with it the implication that the manager who vigorously applies and monitors these processes is showing faith in a framework which has proved successful for all. Although few junior employees would question the rules, there is adequate protection in German law for dissenting staff. Most Germans feel comfortable in a rather tight framework which would irritate Americans and British. Germans welcome close instruction: they know where they stand and what they are expected to do. They enjoy being told twice, or three or four times.

The German managers in this study rate themselves among the highest in Europe at setting direction for the future. They are second only to the Swedes in their ability to embrace new ideas and perspectives. But unlike the Swedish managers, these ideas are weighed against past practices, minimizing risk by building on knowledge gained through experience as well as current expertise. For Germans, plans are made after in-depth study, taking a long-range and broad approach, and thinking through the implications of decisions by projecting into the future.

3.2. France

French managers see their work as an intellectual challenge which needs mental and intellectual power. Attitude of these managers is based on wisdom, wit and sagacity rather than practice. French organizations have centralized structure and emphasize on hierarchy of will and respect for validity of authority. Managers of the organizations have full power of decisions making and control on the organization. Managers believe that they have gained their position as a result of personal wisdom and believe that they should be aware of everything which is in the system and receive reports of all works so that they can control their decisions.

Figure 2. Management style in France (“Autocratic”)



Source: adapted from (Lewis, 2006, p. 256).

One of the French managers says to his staff: “I want to be aware of all your activities!”. That is why French managers resist to flexible structures of the organization. French managers believe in holy principle of commandeering unit and it is impossible for them to imagine giving report to several heads which is common in Matrix Structures. Formality, mightiness, superiors’ expectation of inferiors, respect for the superiors are evident specifications of French organizations.

In France, participatory methods in decision making and aiming are not common and wisdom and smartness are the most important criteria for leadership in all fields. Although more highly educated, they are less technically oriented than the Germans tend to be, and more likely to take a short-term view. And, like the Swedish managers, the French tend to use instincts rather than analysis.

The French personal style is outgoing, operating with a good deal of energy, intensity, and emotional expression. The French manager will be found in the center of the action.

Of all the European managers, the French are the least comfortable in the management position, placing less emphasis on taking charge and more emphasis on seeking the advice of others, creating and valuing close supportive relationships.

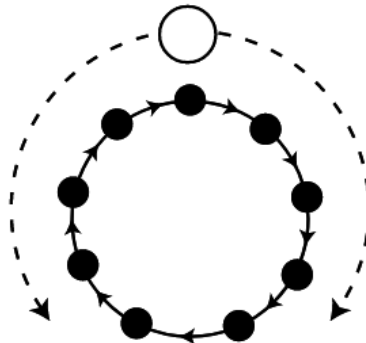
3.3. Britain

The feudal and imperial origins of status and leadership in England are still evident in some aspects of British management. A century has passed since Britain occupied a preeminent position in industry and commerce, but there still lingers in the national consciousness the proud recollection of once having ruled 15 million square miles of territory on 5 continents.

The class system persists in the U.K., and status is still derived, in some degree, from pedigree, title and family name. There is little doubt that the system is on its way to becoming a meritocracy – the emergence of a very large middle class and the efforts of the Left and Centrist politicians will eventually align British egalitarianism with that of Northern Europe.

British managers could be described as diplomatic, tactful, laid back, casual, reasonable, helpful, willing to compromise and seeking to be fair. They also consider themselves to be inventive and, on occasion, lateral thinkers. They see themselves as conducting business with grace, style, humor, wit, eloquence and self-possession. They have the English fondness for debate and regard meetings as occasions to seek agreement rather than to issue instructions.

Figure 3. Management style in Britain (“Casual leadership”)



Source: adapted from (Lewis, 2006, p. 194).

Under the veneer of casual refinement and sophistication in British management style there exists a hard streak of pragmatism and mercenary intent. When the occasion warrants it, British managers can be as resilient and ruthless as their tough American cousins, but less explicitly and with disarming poise.

Subordinates appreciate their willingness to debate with them and the tendency to compromise, but they also anticipate a certain amount of deviousness and dissimulation. Codes of behavior within a British company equip staff to absorb and cope with a rather obscure management style.

As for strategies, managers generally achieve a balance between short- and long-term planning. Interim failures are not unduly frowned on and there are few pressures to make a quick buck. Teamwork is encouraged and often achieved, although it is understood that individual competition may be fierce.

It is not unusual for managers to have “direct lines” to staff members, especially those whom they favor or consider intelligent and progressive. Chains of command are observed less than in German and French companies.

3.4. United States of America

American CEOs tend to use one of five leadership styles: directive, participative, empowering, charismatic, or celebrity. There is less freedom of action for executives and boards in America than in Asia.

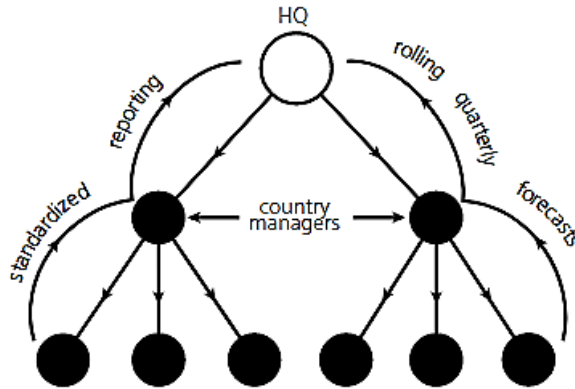
US has no congruent culture since different individuals with different culture records have immigrated to this country.

However group of general tendencies are observable in common history of Americans. Some of these tendencies are as follows:

1. categorizing human being as good or bad,
2. noncompulsory thinking,
3. dominance on nature,
4. individualism,
5. functionalism,
6. attention to present and future instead of past.

American managers believe that they can control their environment and what occurs in it, and they assume themselves responsible for the problems out of home such as strikes and economic events (Jacoby, 1973).

Figure 4. Management style in United States (“Structured individualism”)



Source: adapted from (Lewis, 2006, p. 179).

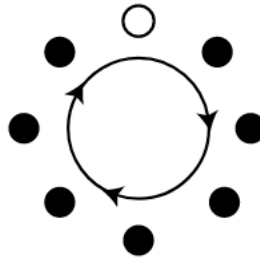
Achievement of natural profuse resources and financial equipment’s have attracted attention of the Americans and led to reinforcement of self-centered morale in them and their superiority on others and disdaining people of other cultures and nations. Americans have progressed in self-consciousness. They believe they are master of the world and confide in continuation of their superiority.

3.5. Sweden

The most unique management style among the Europeans belongs to the Swedish leaders. Of all the Europeans, the Swedish managers rate themselves as the most innovative. They feel comfortable in fast-changing environments, are willing to take risks and to consider new and untested approaches. This experimental attitude generally applies to the short term, with a focus on the present and a predisposition to trust their instincts rather than to analyze data.

The Swedish are likely to spend the least amount of time thinking ahead and planning. Instead, they have a hands-on approach that allows them to act quickly, using practical strategies to accomplish pragmatic business goals and achieve immediate results. Because of their tendency to be in the middle of the action, Swedish managers spend less time developing and utilizing guidelines and procedures or monitoring progress to goals in a systematic way.

Figure 5. Management style in Sweden (“Primus inter pares”)



Source: adapted from (Lewis, 2006, p. 337).

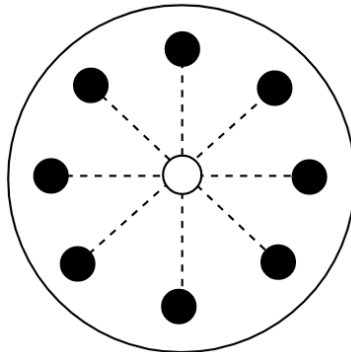
In addition to their action orientation, the Swedish management approach has a distinctive people and team orientation. Swedish managers are friendly, meet people easily, and adapt an informal and easy, although somewhat reserved, style when interacting with others. They sincerely care about people, and work to develop close bonds and supportive relationships. They use a group oriented decision-making style that asks for input and advice from others, respects and values others' ideas, and uses the wisdom of the team in coming to conclusions. Tasks are accomplished by enlisting the talents of others to meet objectives, and in so doing, giving them sufficient autonomy to exercise their own judgment. For Swedish managers, helping others to develop is a key leadership task.

3.6. Norway

In democratic Norway, the boss is very much in the center of things, and staff enjoy access to him or her most of the time. Middle managers' opinions are heard and acted upon in egalitarian fashion, but top executives rarely abandon responsibility and accountability.

Norwegian managers addressing their staff have a strong and effective linguistic tool at their disposal. Spoken Norwegian is brisk, strident and cheerful – it has a fresh-air style about it. The distinctive, emphatic, rising tones of the language emphasize the Norway-centered nature of the medium, which serves to link managers more closely to their staff. It is not too low-key and hints at great energy.

Figure 6. Management style in Norway (“Boss, but friendly”)



Source: adapted from (Lewis, 2006, p. 344).

Essentially democratic, the recent standardization of the language (since the 1950s) enables managers to identify with all Norwegians.

3.7. Japan

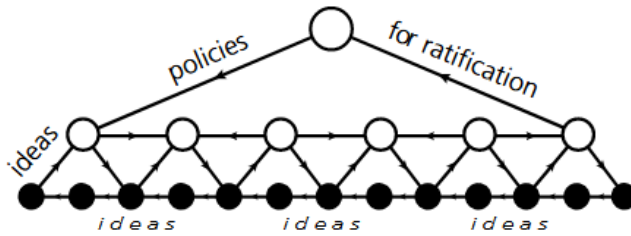
The rapid economic development of Asia in recent decades is one of the most important events in history. This development continues today and there is every reason to anticipate that it will continue indefinitely unless derailed by possible but unlikely international conflicts. At the core of Asian economic development is its business leadership-managers and entrepreneurs who sustain and create Asian companies.

Do they exhibit the same leadership styles as top executives in the West? In the culture of Japanese people, human being has special value according to Confucius instructions; they believe in endless force of human being and put importance on human training and training innovators. Japanese organizations see their staff as their asset in this culture and regard human resources development as a very important matter. Many organizations use regulations and laws to lead their staff to perform tasks and some of them emphasize cultural norms and values as the mechanism of dominance on staff.

Japanese managers spend more time for solving problems of their inferiors that American managers do and they try to find the problem and help solve it. Japanese managers enjoy more to support their superior managers than the American and Indian managers do.

Generally, major characteristics of Japanese leaders including seriousness, continuous work, cooperation and coordination with others, ability to establish close relationship with colleagues, tolerance of hardships and difficulties of work, self-discipline, ability to control demands and personal feelings and sympathy with followers in Japanese society have changed in terms of values and economic systems but traditional leadership standards are still remained fixed.

Figure 7. Management style in Japan (“Ringi-sho consensus”)



Source: adapted from (Lewis, 2006, p. 509).

We can summarize leadership specifications in Japan in comparison with other countries as follows:

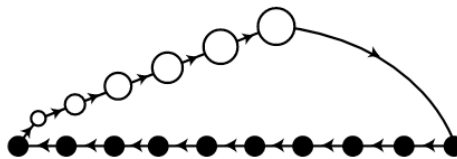
1. Japanese leaders compared with leaders of other societies have less power of control because they are expected to have warm and good relationships with their followers and followers are allowed to decide due to their own attitudes and decisions, to an extent.
2. Fidelity of the inferior to the superior in Japanese moral framework is a virtue. In return, the superior should allow inferior to express this fidelity and it is expected that leader rely on his followers to remove his weak points.
3. Leaders should try to decrease rate of conflictions, quarrels, oppositions, tensions and anxieties among their followers.
4. The highest efficiency of leader is associated with his ability to understand the followers and to attract their attentions.

Other major specifications of Japanese management system include team work, collective decision making, job rotations, flexibility in work, long term employment, mutual emotional relationship between employer and employee, system of promotion on the basis of superiority, group assessment and group bonus.

3.8. Netherlands

Leadership in the Netherlands is based on merit, competence and achievement. Managers are vigorous and decisive, but consensus is mandatory, as there are many key players in the decision-making process. Long “Dutch debates” lead to action, taken at the top, but with constant reference to the “ranks”.

Figure 8. Management style in Netherlands



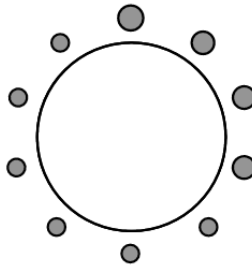
Source: adapted from (Lewis, 2006, p. 243).

Ideas from low levels are allowed to filter freely upward in the hierarchy.

3.9. Australia

Australian managers, like Swedes, must sit in the ring with the “mates.”

Figure 9. Management style in Australia (“One of the mates”)



Source: adapted from (Lewis, 2006, p. 205).

From this position, once it is accepted that they will not pull rank, they actually exert much more influence than their Swedish counterparts, as the semi-Americanized nature of Australian business requires quick thinking and rapid decision making.

4. Conclusion

In conclusion, it has been found that cross-cultural differences do exist among the different cultures. These differences have an impact on communication among people from different cultures.

Since there are many companies that have to operate in different parts of the world, people are exposed to different cultures that they have to absorb and get used to. As a result, many barriers may occur; communication barriers are the result of the differences between two cultures. Such barriers will cause lack of effective communication. Sometimes a certain gesture is understood differently between two cultures.

So, if we understand intercultural communication we can overcome barriers. Although there are differences among cultures, people have the aptitude to adapt with such differences. For example, expatriates whose work requires being exposed to cultures totally different from theirs get adapted to the new culture, they get into the system and they get used to the status quo.

This requires having what is called cultural intelligence that helps people overcome the obstacles they face because of the diversity in cultures. In management, it can be seen that there are many companies that are run outside their countries. It goes without saying, that in such a case, managers get adapted to the new culture and can easily deal with their employees although they belong to a different culture.

According to the presented research, the relation between cultures and leadership styles is confirmed, therefore the managers are recommended to pay attention to cultural differences in the organizations in order to have more effective and efficient leadership, and to recognize cultures existing in their work scope correctly to provide a suitable style of leadership.

Bibliography

1. Jacoby, H. (1973). *The Bureaucratization of the World*. Berkeley, CA: University of California Press.
2. Lewis, R.D. (2006). *When Cultures Collide: Leading across Cultures*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
3. Zahedi, S. (1999). Comparative Study on Leadership Styles. *Journal of Governmental Management*, 45, 14-32.

Krzysztof Kraj

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

Teoria motywacji i problematyka motywowania pracowników w kontekście pokolenia Millenium

1. Wprowadzenie

Podstawą wszystkich działań każdego człowieka jest motywacja. Jest ona kluczowym bodźcem stanowiący o podjęciu choćby próby wykonania danego zadania czy czynności. Kryje się ona pod wieloma postaciami, bazowe działania każdej jednostki wywołana są najprostszymi potrzebami fizjologicznymi i popędem, nie wymagają one dodatkowego stymulowania. Problematyczne okazuje się motywowanie siebie, bądź innych, do wykonywania działań wyższych rzędów, które nie raz wymagają od człowieka sprzeciwu wobec własnych przyzwyczajzeń i zwykle obieranych torów myślenia. Bez tej motywacji, bez chęci osiągania kolejnych, ambitnych celów, bez gotowości do podjęcia ryzyka i wysiłku prowadzących do realizacji danych planów człowiek może w sposób wegetatywny przejść przez życie nie zostawiając nic po sobie.

Nie bez powodu zatem w procesie rekrutacji przyjmowani są niekiedy pracownicy nie najlepiej wykwalifikowani, nie najbardziej doświadczeni, nie Ci, którzy posiadają najkorzystniejsze umiejętności. Lecz Ci, którzy wykazują się największą motywacją spośród pozostałych, gdyż rekruterzy zdają sobie sprawę iż braku w wiedzy, doświadczeniu, czy umiejętnościach znacząco łatwiej uzupełnić, aniżeli wzbudzić prawdziwą motywację do działania w osobie, które jej do tej pory w ogóle nie przejawia. Na tym jednak nie koniec, po zakończonym procesie rekrutacji, nawet w przypadku zatrudnienia pracownika cechującego się niewiarygodnym poziomem motywacji, kluczowym jest utrzymanie jej na wysokim poziomie dla zapewnienia efektywnej pracy.

Podtrzymanie stałego poziomu motywacji personelu, czy wzbudzenie jej wobec zadań do tej pory stwarzających opór nie jest proste i proponowane podejścia, systemy motywacyjne i teorie psychologiczne mające ułatwić pełnienie roli motywatora menedżerowi uległy daleko idącej przemianie w XX i na początku XXI wieku. Co więcej, tak naprawdę proces tychże zmian wciąż trwa w związku z ciągle zmieniającym się charakterem wykonywanych prac i istotnymi różnicami pomiędzy kolejnymi pokoleniami. Menadżer odnajduje się w ciężkiej sytuacji z koniecznością doboru odpowiednich środków wpływu mających na celu realizacji celów przedsiębiorstwa biorąc, równocześnie pod uwagę całe spektrum czynników, od których ten wybór jest zależny.

Ciągle i niezmiernie szybko zachodzące zmiany w otaczającym nas świecie w ogromnym stopniu wpływają na charakter kolejnych pokoleń. Ponadto proces zmian generacyjnych również przyspieszył. Do tej pory nowe pokolenia wyodrębniane były co około 25-30 lat, a dziś mówi się o odmiennym pokoleniu posiadającym swoją własną charakterystykę i cechy już po upływie zaledwie dekady (Kowalczyk-Anioł, Szafrńska & Włodarczyk, 2014, s. 42).

Prowadzi to do konieczności poznania różnic między wieloma pokoleniami występującymi równocześnie na rynku pracy. Ta wiedza umożliwi tworzenie celowo zaprojektowanych i dopasowanych zarówno procesów rekrutacyjnych, systemów motywacyjnych czy ogólnie stosowanego stylu zarządzania. A to pozwala na przyciągnięcie i pozyskanie interesującej nas grupy pracowników, skuteczne motywowanie ich w przestrzeni organizacji, a także zatrzymanie ich w strukturze przedsiębiorstwa na dłużej.

2. Teorie motywacji i system motywacyjne

Pojęcie, koncepcja motywacji towarzyszy ludzkości od dawna. Jednakże jej rozumienie, a także teorie jej towarzyszące ulegają dynamicznym zmianom wraz ze zmianami dotyczącymi świata i coraz to nowym pokoleniom. Najprostszą definicją możliwą do odnalezienia w słowniku języka polskiego jest stwierdzenie, iż motywacją nazywamy „zbiór czynności skłaniających do działania” (SJP).

Powyższa definicja może zostać dodatkowo rozszerzona o jej rozumienie w świetle etymologii słowa motywacja. Zawiera ono w sobie łaciński wyraz motus i angielski move. Implikuje to jej znaczenie jako czynnika decydującego o podjęciu ruchu, wywieraniu wpływu na człowieka aby podjął trud zdobycia celu, wykonania pracy, sprostania wyzwaniu. Jest ona pobudzana przez odczuwane potrzeby, pragnienia, zainteresowania.

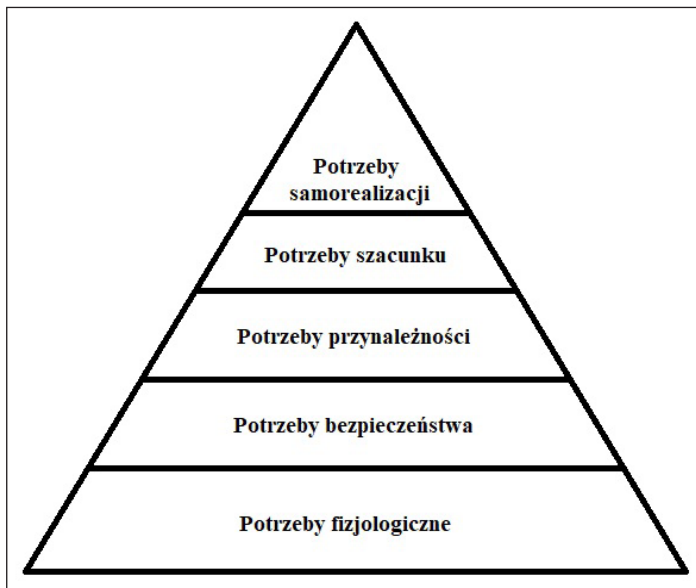
Osobną, interesującą próbą określenia motywacji jest opisanie jej jako „ogół motywów, które wpływają na decyzję człowieka o zachowaniu, podjęciu zachowania, jego podtrzymaniu lub kierunku” (Borkowska, 1985, s. 9). Takie rozumienie pojęcia przez Borkowską jest ponadto rozumiane jako jedna ze składowych efektywności pracy. Aby osiągnąć konkretne efekty pracy niezbędna jest wiedza i umiejętności, ale bez wsparcia ze strony chęci jednostki do podjęcia trudu, utożsamionego tutaj właśnie z motywacją, może okazać się to niewykonalne. Co więcej, wola działania ze strony człowieka jest tutaj stawiana jako najważniejszy czynnik stanowiący o późniejszych rezultatach. Powód tego podkreślenia znaczenia motywacji jest prosty. Człowiek posiadający odpowiednie kwalifikacje, wykształcenie, wiedzę i umiejętności, lecz pozbawiany chęci podjęcia się trudu nie osiągnie żadnych efektów. Z drugiej zaś strony posiadając solidny fundament motywów można bazując na nim nadrobić braki w innych sferach aby założony rezultat osiągnąć.

Powyższe stwierdzenia Borkowskiej (1985, s. 9) odnajdują swoje odzwierciedlenie również w formule zaproponowanej przez pisarkę, która podkreśla tym samym potrzebę wystąpienia czynnika „chcieć”, czyli motywacji, aby realna efektywność pracy mogła sprostać stawianym oczekiwaniom.

(Wiedzieć · Móc · Chcieć) → Efektywność pracy

Pierwszą teorią warta przytoczenia jest rozpowszechniona teoria hierarchii potrzeb A. Masłowa. Jest ona popularna i szeroko stosowana w praktyce. Wg jej autora motywacja człowieka składa się z pięciu potrzeb, które mogą być uszeregowane wedle hierarchii wartości.

Rysunek 1. Hierarchia potrzeb A. Maslova



Źródło: (Griffin, 1998, s. 461).

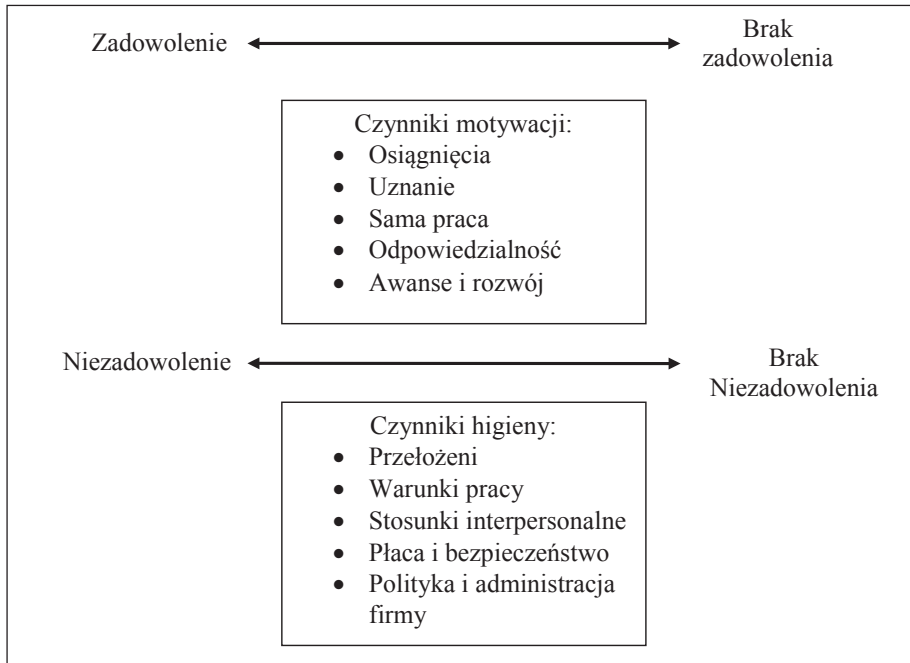
Autor teorii stwierdził, że podstawowymi i fundamentalnymi potrzebami każdego człowieka są potrzeby fizjologiczne, takie jak powietrze, pokarm, czy seks. Ich zapewnienie warunkuje możliwość przetrwania i funkcjonowania biologicznego. Przejście do kolejnego poziomu piramidy możliwe jest dopiero wówczas, gdy zaspokojone zostaną potrzeby niższego rzędu.

Podstawowym założeniem teorii Maslova jest stwierdzenie, że potrzeby wyższego rzędu mogą zostać zaspokojone jedynie jeśli te stojące niżej w piramidzie potrzeb zostaną zrealizowane. Na przykład potrzeby bezpieczeństwa zaczną się wzmacniać dopiero w momencie gdy jednostka zostanie usatysfakcjonowana na poziomie biologicznym poprzez zapewnienie jej elementów potrzebnych do przetrwania i funkcjonowania biologicznego (Griffin, 1998, s. 461).

Kolejną koncepcją motywacji, odnoszącą się bezpośrednio do problematyki związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi i motywowaniem pracowników organizacji, jest teoria dwuczynnikowa zaproponowana przez Fredericka Herzberga.

Jest to „teoria motywacji sugerująca, że zadowolenie i niezadowolenie ludzi z pracy kształtuje się pod wpływem dwóch niezależnych zestawów czynników – czynników motywacji i czynników higieny społecznej” (Griffin, 1998, s. 466). Ta koncepcja jest rezultatem przeprowadzonych badań, wynikiem których okazało się, iż czynniki powodujące niezadowolenie z pracy, np. niska płaca, bynajmniej nie stają się czynnikami decydującymi o zadowoleniu z pracy, np. wysoka płaca.

Rysunek 2. Dwuczynnikowa teoria motywacji



Źródło: (Griffin, 1998, s. 465).

Powyższy schemat obrazuje teorię Herzberga i zgodnie z nim realizacja czynników należących do grupy motywacji może zapewnić pracownikowi organizacji zadowolenie z wykonywanej pracy, zaś ich brak prowadzi do niezadowolenia. Natomiast czynniki zaliczające się do grupy higieny pracy, jeśli zapewnione, nie powodują same w sobie zadowolenia, a jedynie brak niezadowolenia z pracy.

Rolą menadżera w sytuacji przedstawionej przez Herzberga staje się w pierwszej kolejności zorganizowanie środowiska pracy zapewniającego realizację wszystkich czynników decydujących o higienie psychicznej, jak chociażby zapewnienie pracownikom poczucia bezpieczeństwa w pracy, zarówno w kontekście braku niebezpieczeństw i zabezpieczeniu przy wykonywanych czynnościach oraz stabilności związanej z zatrudnieniem, godziwego wynagrodzenia. Podkreślenia potrzebuje tutaj wspomniana wcześniej koncepcja, wedle której zaspokojenie tych potrzeb prowadzi jedynie do braku niezadowolenia i nie powinno być stosowane na wyrost w celu pobudzenia chęci personelu do działania. „Pracownicy, których menadżerowie próbują „zadowolić” tylko poprzez czynniki higieniczne, zazwyczaj będą sprowadzali swój wysiłek w pracy do minimum” (Griffin, 1998, s. 466).

Rozwiązaniem dla menadżera zostaje organizacja pracy w sposób spełniający warunki odpowiedniej higieny pracy, a wtedy tworzenie dla pracowników możliwości odczucia czynników motywacyjnych poprzez zapewnienie możliwości rozwoju, okazywanie uznania i stawianie wyzwań dla personelu. Dopiero takie podejście ma gwarantować nie tylko brak niezadowolenia, ale również zadowolenie z wykonywanej pracy i wyższy poziom motywacji.

Do sukcesu przedsiębiorstwa dzięki efektywnej pracy jego zasobów ludzkich sama wiedza na temat teoretycznego wymiaru pojęcia motywacji jest warunkiem koniecznym, lecz nie wystarczającym. Aby przełożyć tę wiedzę na organizację, konieczne jest stworzenie odpowiedniego

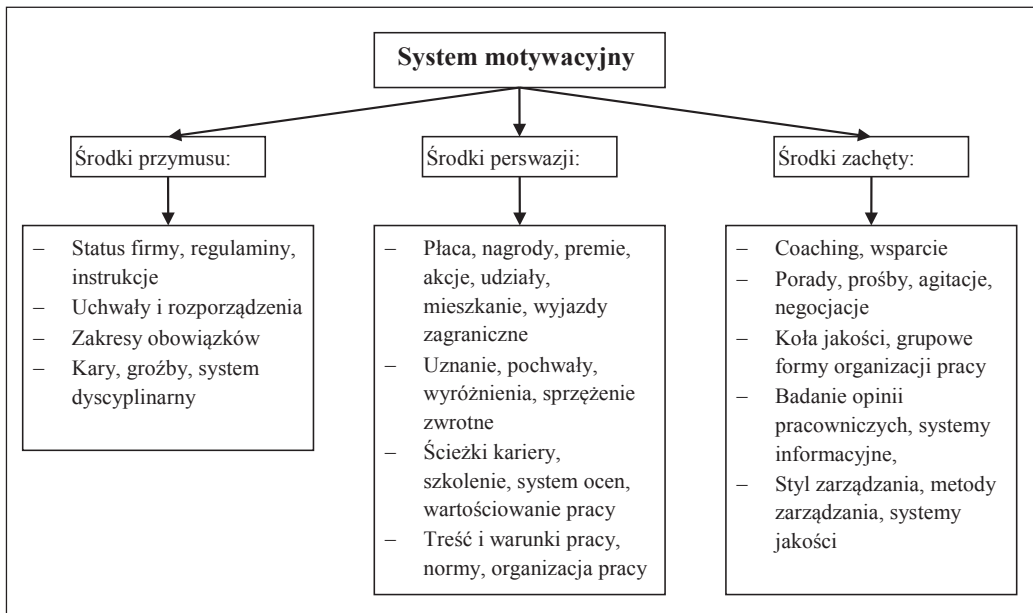
systemu motywacyjnego, a jest nim „spójny i celowo dobrany z punktu widzenia realizacji celów organizacji i zaangażowania personelu zestaw różnych narzędzi motywowania” (Borkowska, 2006, s. 352). Ma on za zadanie właściwie nakierować pracowników na te działania, które stoją w harmonii z kierunkiem obranym przez organizację.

Jego przemyślana i odpowiednio dopasowana do pracowników oraz samego charakteru przedsiębiorstwa czy pracy, konstrukcja oraz implementacja pozwala na osiągnięcie poprawy w szeregu aspektów organizacji (Kopertyńska, 2009, s. 38-39):

- optymalizowanie wykorzystania możliwości personelu w celu realizacji strategicznych założeń organizacji,
- podniesienie efektywności podwładnych za przyczyną powiązania wysokości wynagrodzenia z wynikami pracy,
- utożsamienie pracowników z działalnością i ambicjami przedsiębiorstwa,
- podniesienie poziomu motywacji zespołu,
- podniesienie indywidualnego poziomu motywacji pracownika.

System motywacyjny musi być oparty na zbiorze wzajemnie uzupełniających się narzędzi służących stymulowaniu motywacji pracownika, bądź budowaniu jego zadowolenia z pracy. Podział środków motywujących, którymi możliwe budowanie systemu motywacyjnego przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek 3. Rodzaje elementów składowych system motywacyjnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kozłowski, 2009, s. 29).

Zbiór powyższych elementów wchodząc w skład systemu motywacyjnego ma za zadanie prowadzenie do efektu synergicznego, zatem jego końcowy rezultatem jego implementacji powinno być uzyskanie lepszych efektów aniżeli sumy efektów poszczególnych jego składowych

stosowanych osobno (Oleksyn, 2017, s. 325). Poza prezentowanym powyżej podziałem można wprowadzić kolejne w zależności od przyjętego kryterium takie jak materialne i niematerialne czynniki, pozytywne i negatywne, krótkookresowane i odroczone w czasie.

Ważną kwestią jednak jest brak możliwości jednoznacznego i w pełni sformalizowanego opisanie systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa tak jak można to wykonać w przypadku samego systemu wynagrodzeń. Część jego elementów pozostaje nienormatywna i nieopisana, zawiera w sobie nie tylko metody wpływu przełożonego na podwładnych ale również wzajemnego wpływu pracowników na siebie (Kozłowski, 2009, s. 29). Kluczem do sukcesu zatem staje się nie tylko odpowiednie dobranie tych sformalizowanych elementów systemu motywacyjnego. Równie ważne, o ile niekiedy nie ważniejsze, okazuje się odpowiednie dobranie i spersonalizowanie środków zachęty i perswazji wybranych przez menadżera. A to wymaga znajomości możliwych do wybrania technik, praktyki oraz wiedzy o potrzebach pracowników aby móc trafnie dobrać metody pozwalające na osiągnięcie wybranych celów.

3. Charakterystyka pokolenia Millenium

Miano przedstawicieli pokolenia millenium, zwanego również pokoleniem Y, określa się osoby urodzone po roku 1980, a wewnątrz tej generacji wyodrębniane są również dwie pomniejsze – Y oraz C (Żarczyńska-Dobiesz & Chomątowska, 2014, s. 406). Wprawdzie autorzy tegoż terminu podkreślają, iż odnosi się ono jedynie do osób w Kanadzie bądź Stanach Zjednoczonych, lecz ta terminologia przyjęła się również w Polsce i nazywamy ją ludźmi w urodzonych w latach 1980-1985, choć niektórzy wydłużają ten zakres do roku 2000.

Dlaczego są oni tak ważni z perspektywy pracodawców? Po pierwsze jest to pokolenie, które w tym momencie dominuje na rynku pracy, a jego ostatni przedstawiciele nadchodzą wielkimi krokami. Po drugie, okazuje się, że prezentują oni znaczące różnice względem minionych generacji. Podłożem tego są inne wartości, które wyznają i które w efekcie rzutują na sfery ich osobowości. Mają oni własne spojrzenie na świat i własne ambicje. Różnią się od poprzedników potrzebami i oczekiwaniami, a także mentalnością i sposobem pracy. Ich postawa wobec pracy jest oczywiście również inna.

Jak zatem możemy scharakteryzować Millennialsów? Na podstawie zagranicznej literatury o tej problematyce Kopertyńska i Kmiołek (2014, s. 42) nakreśliły 8 cech przedstawicieli pokolenia Y:

- pracownicy pokolenia Y poszukują w pracy przede wszystkim satysfakcji, której głównym źródłem jest dla nich poczucie niezależności, szacunku i przekonanie, że jest się kimś ważnym,
- istotne znaczenie ma także dla nich możliwość współpracy z rówieśnikami, budowanie z nimi przyjacielskich relacji i spędzanie czasu także poza pracą,
- priorytetem jest elastyczny czas pracy (wyjątkiem jest tutaj pokolenie Y z Japonii) i możliwość godzenia pracy z życiem osobistym,
- ważne są dla nich przejrzystość komunikacji i wzajemnych relacji,
- wynagrodzenie stanowi pewien rodzaj informacji zwrotnej ze strony pracodawcy – płaca jest wyrazem wartości pracownika,
- naturalne dla pokolenia Y jest także zjawisko określane jako job hopping, czyli częsta zmiana miejsca pracy. Dla młodych ludzi nie stanowi to problemu i, w przeciwieństwie do pokoleń starszych, nie postrzegają pewności zatrudnienia jako cennej wartości,
- młodzi ludzie są permanentnie ukierunkowani na kształcenie (doskonalenie), z jednoczesnym dążeniem do utrzymania równowagi między życiem zawodowym (zaangażowaniem, pracą)

i osobistym. Dodatkowo samodzielnie dbają o własną karierę zawodową, rozumianą jako realizację osobistego planu rozwoju,

- mają też specyficzny stosunek do władzy, chcą być podziwiani, chwaleri, nie akceptują trudu. Jak wykazują badania przeprowadzone na polskim rynku powyższe cechy, pomimo iż zaopieczony z zagranicznej literatury, w znakomitym stopniu określają przedstawicieli pokolenia Millennium w Polsce.

Co ważne z perspektywy pracodawcy, Millennials mają szereg zalet jak i również niestety wad. Dążą oni do ciągłego rozwoju i szukają możliwości podniesienia swoich kwalifikacji. Ponadto wykazują się doskonałą znajomością nowych technologii i języków obcych. Wobec współpracowników wykazują się lojalnością, a w powierzone zadania są wysoce zaangażowani, choć wolą aby to były indywidualne zadania. Problemem są jednak ich oczekiwania, które zwykle okazują się być wygórowane. Co więcej, menadżerowie wskazują iż brak u nich lojalności względem firmy, a kolejną komplikacją we współpracy z nimi jest fakt, że problemem dla nich bywa samodzielne rozwiązywanie problemów, a także potrzebne jest kontrolowanie ich (Kopertyńska & Kmiołek, 2014, s. 44).

Mając w świadomości zalety i wady przedstawicieli pokolenia Millennium należy przed wyborem sprecyzowanego zestawu czynników motywacyjnych, mających tworzyć system motywacyjny, poznać pewne założenia dotyczące tworzących go generacji Y oraz C.

Tabela 1. Charakterystyka dwóch podgrup pokolenia Millennium

Pokolenie Y	Pokolenie C
Koncentruje się na wynikach, należy więc powiązać nagradzanie jego pracy z konkretnymi osiągnięciami	Ciągła informacja zwrotna od menadżerów
Stymulowanie do pracy	Koncentruje się na wynikach, należy więc ściśle powiązać nagrody z konkretnymi osiągnięciami
Aktywności w miejscu pracy (konkursy, wolontariat pracowniczy, itp.)	Ciągłe przypominanie o celach i zadaniach do wykonania
Lojalność dotyczy innych pracowników, a nie samej firmy; zbudowanie postaw lojalności na podstawie szans rozwoju, skoncentrowanie się na wynikach pracy i ocenianie na podstawie wyników	Instrukcje dotyczące sposobu wykonywania pracy
Swoboda w miejscu pracy (np. pozwolenie na prywatne rozmowy telefoniczne czy korzystanie z Internetu w celach prywatnych)	Nieustane stymulowanie do pracy
Pokolenie Y pracuje inaczej niż starsze pokolenia, a oceniać powinno się je po wynikach; wynagrodzenie finansowe nie jest najważniejszym instrumentem motywacyjnym	Różnorodne aktywności w miejscu pracy
	Duża swoboda w miejscu pracy (pozwolenie na wykonywanie prywatnych rozmów telefonicznych i korzystanie z Internetu w celach prywatnych)
Ustalanie celów ambitnych, ale realistycznych	
Dobór do stanowiska (gorzej radzą sobie z rozwiązywaniem niestandardowych problemów w miejscu pracy, większą wydajność mają w rozwiązywaniu problemów seryjnych niż nieszablonowych)	

Źródło: (Wiktorowicz et. al., 2016, s. 106).

To wciąż relatywnie młode pokolenie stanowi zatem grunt pełen możliwości i zarazem zasadzek dla przedsiębiorstw, które muszą się liczyć w koniecznością wprowadzenia specjalnych metod w zarządzaniu zasobami ludzkimi nakierowanymi właśnie na nich, aby móc w pełni efektywnie wykorzystać ich potencjał w pracy.

4. Podsumowanie

Uniwersalnym celem każdego przedsiębiorstwa czy organizacji jest odniesienie sukcesu. Osiągnięcie go nie jest zadaniem łatwym, a składa się nań wiele czynników, których ilość i waga zmienia się, nie raz drastycznie, wraz z postępem cywilizacji i zmieniającym się obliczem funkcjonowanie jednostek na rynku. Jednak niezmiennie jednym z kluczowych pozostają ludzie i wnoszona przez ich pracę wartość dodana.

Wymaga to kładzenia nacisku na efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich, a do tego konieczne jest zarówno rekrutowanie już zmotywowanych kandydatów ale także ciągłe działania mające na celu podtrzymywanie i stymulowanie motywacji personelu. W tym celu konieczne jest skonstruowanie skrojonego na miarę systemu motywacyjnego. Systemu motywacyjnego bazującego na wielu różnorodnych elementach, elastycznego i dopasowanego do potrzeb i oczekiwań pracowników. W tym procesie motywacyjnym niezmiernie ważnym elementem okazuje się postać menadżera. Otóż to właśnie on wraz ze swoją wiedzą, kompetencjami i doświadczeniem staje w obliczu wyzwania jakim jest dopasowanie swojego stylu kierowania, a także wyboru niesformalizowanych narzędzi motywujących tak, aby wykorzystać maksymalnie potencjał znajdujący się w podległych mu ludziach. A ci, pochodzą z różnych pokoleń. Posiadają odmienne wartości, cechy, potrzeby i oczekiwania. Powoduje to u menadżera konieczność ciągłego kształcenia, zrozumienia natury ludzkiej i charakterystyki nowych pokoleń. Ze względu na ciągłą chęć do rozwoju Millenialsów, a także wartościowanie przez nich relacji wewnątrz organizacji, czy potrzebę uznania konieczne jest aby przełożeni pracowali nad kompetencjami miękkimi i stawali się dla swoich podwładnych po części coachami i liderami.

Dopasowanie systemu motywacyjnego organizacji do przedstawicieli pokolenia Millenium pozostaje skomplikowanym problemem. A perspektywa pojawienia się kolejnych, odrębnych generacji na rynku pracy w kolejnych dziesięcioleciach nie prognozuje stabilizacji sytuacji w najbliższych latach. Z drugiej zaś strony trud włożony w odpowiednio zaimplementowany system pozwala na efektywne wykorzystanie potencjału drzemącego w zasobach ludzkich przedsiębiorstwa i może przynieść spektakularne efekty. Dlatego też warto poświęcić fundusze i czas na prowadzenie badań, tworzenie nowych narzędzi i wprowadzanie ich w przedsiębiorstwach nie tylko ze względu na oczekiwany sukces, lecz gwarantowany jego brak w przypadku nie dostosowania się do obecnych pokoleń i w tego wyniku nieefektywnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Bibliografia

1. Borkowska, S. (1985). *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN.
2. Borkowska, S. (2006). *Motywacja i motywowanie*. [w:] H. Król & A. Ludwicyński (Red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWN.
3. Griffin, R.W. (1998). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.

4. Kopertyńska, M.W., & Kmiotek, K. (2014). Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 4(358), 39-48.
5. Kopertyńska, M.W. (2009). *Motywowanie pracowników: teoria i praktyka*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
6. Kowalczyk-Anioł, J., Szafrńska, E., & Włodarczyk, B. (2014). Dialog międzypokoleniowy w turystyce. [w:] J. Śledzińska & B. Włodarczyk (Red.), *Międzypokoleniowe aspekty turystyki*. Warszawa: PTTK „Kraj”.
7. Kozłowski, W. (2009). *Zarządzanie motywacją pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.
8. Oleksyn, T. (2017). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer.
9. Wiktorowicz, J., Warwas, I., Kuba, M., Staszewska, E., Woszczek, P., Stankiewicz, A., & Kliombka-Jarżyna, J. (2016). *Pokolenia – co się zmienia? Compendium wiedzy zarządzania multigeneracyjnego*. Warszawa: Wolters Kluwer.
10. Żarczyńska-Dobiesz, A., & Chomątowska, B. (2014). Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 405-415.

Yana Bondar

Lviv Banking Institute of University of Banking, Ukraine

The Influence of Motivation of Personnel on Development of Enterprise

At the present stage of economic development, the problem of motivation becomes important. Along with the development of social production the fundamental importance of human resources in the development of civilization becomes increasingly apparent. Economic science has proved that under present conditions of management, the progress is ensured by a person and his/her motivation (Grivkovska, 2009, p. 127).

Enterprises can spend a lot of money on the introduction of advanced technologies, conducting thorough market research, but if their efforts are not supported by each employee's understanding of their role in this innovation process, the expected efficiencies will not be achieved (Zhivko, 2009, p. 68). In recent years, there has been an increase in interest in management and staff motivation, and there are more advanced methods that should contribute to improving labor productivity.

The purpose of the article is to study and analyze the value orientations of employees of enterprises, to identify the dominant motivational installations, which will allow to effectively manage the staff of the enterprise.

Determination of motivation as the main function of the theory and practice of management is determined by the growth of the role of the individual in the system of the organization's activities, the requirements of scientific and technological progress, the urgent need to find the appropriate to modern stage of business development and management approaches to identify the motivation and design and implementation of practical models of motivation.

During the history of management, almost every scientist addressed the topic of motivation. At the same time, the theory of motivation began to be actively developed only in the XX century, although most motives, incentives and needs were known for a long time.

The theory of motivation for success focuses on the fact that the behavior of people motivated to succeed and to avoid failure is different. The leader should know that individuals motivated for success set a positive target, achievement of which is regarded as a success. Being confident in their capabilities, they are confident in the expectation of success, mobilization of all resources, active work to achieve the goal. Otherwise, individuals who are motivated to avoid failure: all their thoughts and actions are set to avoid failure, they are uncertain, they do not believe in the ability to succeed, do not feel pleasure from activities, but are afraid of responsibility, mistakes, and punishment.

The theory of justice studies the representation of employees of the organization about how objectively management evaluates their labor contribution in comparison with other employees (author – Stacey Adams). The theory suggests that, when assessing the individual reward for the results achieved in the labor process, employees seek to achieve social equality.

Equality of reward is estimated by the ratio of “input” and “output”. The labor output is salary, recognition, promotion, other benefits, and input – education, experience, efforts and abilities.

If the balance of input/output ratios is violated, the employee experiences a feeling of injustice. This can happen, for example, if a person with a high level of education or extensive experience receives the same salary as the one who just started to work, a less educated employee. The most common ways to eliminate inequalities include:

- Change of the output. Perhaps the individual will decide on the need to increase a reward (will require an increase in wages or giving him a more spacious office).
- Change of the input. A person can choose another path, reducing efforts made in the process of work. For example, an employee who perceives a salary as excessively small, starts to work worse or “goes down” to unexcused absences. If an employee believes that he is overpaying, he may increase the intensity of work.
- Change perceptions. An individual can artificially overestimate the status of his work or somehow affect the perceptions of other people about his earnings, which allows to restore the internal equilibrium.
- To quit. If a person feels that it is unfair, she may decide to leave work.

In the context of globalization of the economy and finance, it is vital for enterprises and organizations to find ways to intensify the work of the staff, which would ensure its financial stabilization and growth of competitiveness. Accents of labor management have focused on increasing the requirements for labor efficiency. The effectiveness of labor, in turn, directly depends on the current system of motivation of labor in the organization. Modern organizations require specialists who can quickly adapt to the difficult conditions of social and professional reality, independently and responsibly make decisions that are oriented towards success and constant self-improvement. It is precisely from the working conditions and the ability to interest employees, find motivation for them, and the ability to carry out personal potential depends the effective staffing (Spivak, 2010).

In theory, the motivation of human behavior is a very complex and largely unexplored phenomenon. There are many definitions of motivation. A. Ya. Kibanov considers motivation as a process of conscious choice of a person of a type of behavior, which is determined by the complex action of external (motivations) and internal (motives) factors (Kolot, 2002). A system of motives, which defines specific forms of activity or person behavior, is called motivation. Vikhanskyi offers the following definition: “The motivation of a person to work is understood as the complex of driving forces that prompt a person to take certain actions”. In the works of M. Meskon, motivation is defined as a process of inducing employees to work to achieve the goals of the organization. Thus, summing up the various approaches, one can determine that motivation is a process of inducing a person to work with the help of a complex action of external and internal factors for achieving the goal of organization. In the nature of the motivational process, the individual characteristics of people, their motivational orientation and such qualities as diligence, persistence, conscientiousness.

It’s hard to not pay attention to the fact that the strength of motivation or the level of motivational staff guidance depends on a large extent on the assessment of the “labor intensity” of achieving goals. Any work activity is related to the labor costs of a certain quantity, quality, intensity and has its own price.

Excessive labor intensity can discourage an employee from active functioning, if there are no necessary conditions for restoration of work capacity. Unfavorable sanitary and hygienic conditions at work, poor organization of work, and shortcomings in the social sphere can form such labor behavior when the employee agrees to lower material reward, as the intensification of labor for him is unacceptable (Fedulova, 2008).

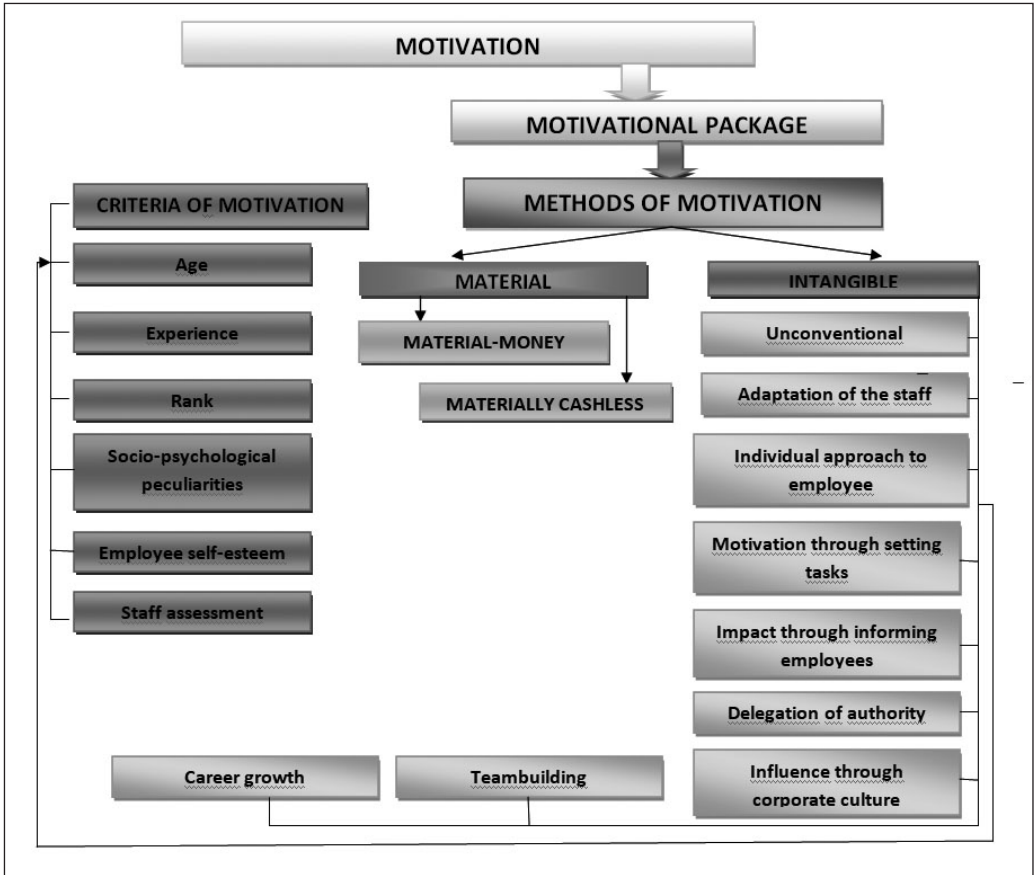
Of course, the effectiveness of work depends on the motivation. However, this dependence is quite complex and ambiguous. It also happens that a person under the influence of internal and external factors – motivators very interested in achieving high eventual results, in practice, have worse than a man who is much less motivated for an effective work.

The lack of a clear relationship between motivation and eventual results of activity is due to the fact that the results of work influenced by many other factors, such as qualification of employee, his abilities and professional skills, good understanding of the tasks, the environment, etc. (Izmetseva et al., 2011).

Today, the material methods of motivation of employees of the organization are adopted, for the most part, from the previous administrative-command system of management. Due to the lack of direct dependence of the size of the bonus on the concrete results of the work of the employees of the structural divisions of the enterprise, it stopped to fulfill its main function – the stimulation, and it became a simple bonus to the official salary. The lack of a scientifically-based system of planning, organization, motivation and control of the company's activity, as well as balanced criteria for the work of its structural subdivisions led to a “leveling up” in the bonus system.

And the lack of highly skilled personnel capable of ensuring the proper organization and operation of the enterprise in market conditions reduces practically all the developmental attempts, and even more so the introduction of a highly effective system of target management in which the prominent place belongs to the system of motivation. Further weakening of labor motivation will inevitably lead to aggravation of negative socioeconomic processes that take place in our state (Izmetseva et al., 2011).

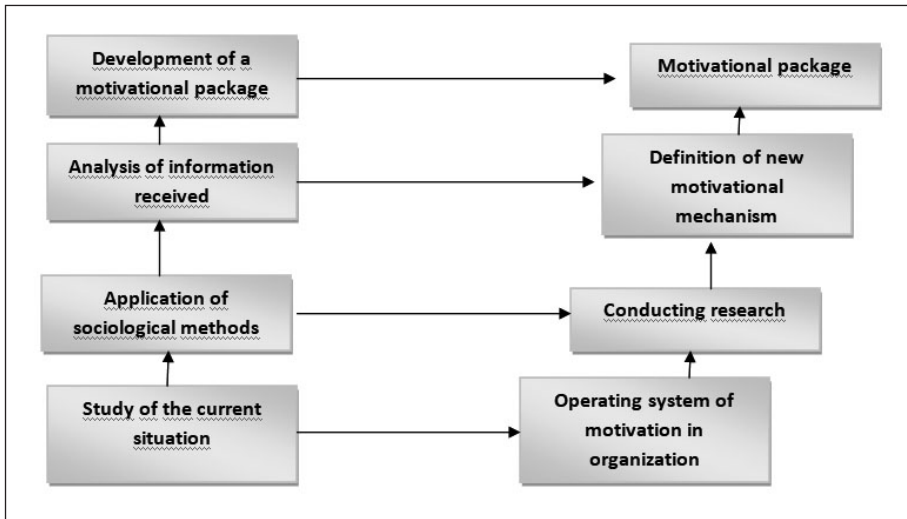
Figure 1. Structure of the motivational package



Hence, there is an objective need to create a motivational package (Fig. 1) as a scientifically grounded, innovative mechanism of motivation of work of the staff of the organization, which could, with the help of effective levers, increase the interest of employees in productively and qualitatively working, promote their competitiveness, provide a qualitative updating of labor mentality. It's necessary to have a tool of motivational mechanism, which will be able to combine in a single node the goals and results of the staff, in order to implement in practice the purpose-oriented motivation of his high-performance work.

To develop it, the management of the organization must follow the successive stages presented on Figure 2, take into account a number of criteria for motivation and analyze the various features of the staff of the organization through the application of sociological methods for collecting information.

Figure 2. The process of developing a motivational package



The development and implementation of an effective motivational package contributes to increasing the competitiveness, productivity and, ultimately, profitability of the organization. It also allows the organization to reach an economically new level of development and opens up more opportunities at the global level. But the main thing is the use of an effective motivational package in the organization indicates a careful and caring attitude of the leadership to their own employees, and therefore a care of their material and social situation.

Ability to use in the practice of management activities, a comprehensive motivational package allows the manager to diversify the forms of recognition and evaluation of employees and effectively apply them in different situations. Thus, the motivational mechanism, which is based on the construction and use in practice, the motivational package involves the following non-material motivation methods with the obligatory consideration of the criteria of motivation, namely:

1. Non-traditional methods of motivation: moral motivations, participation in management, negative motivations, development, etc.
2. Adaptation of staff – psychophysiological (adaptation of a person to new physical and psychological loads, physiological conditions of work), professional adaptation (full and successful mastery of a new profession, that is, addiction, adaptation to the content and nature of work, its conditions and organization).
3. The production team, as a subjective factor of the production environment, has a complex structure: formal and informal. The need to join the team is typical for an employee.
4. Individual approach to the employee (taking into account psychological and other features).
5. Motivation by setting the tasks (mainly the impact on the labor motivation of employees provide the following characteristics of their work: the variety of skills necessary for the work, the completeness of the tasks performed by the employee, the value, importance, responsibility of the tasks, the independence given to the performer, feedback).
6. Influence through informing employees (this involves informing the employee and explaining to him the actions to be performed in several ways).

7. Delegation of powers – motivation of personnel through the use of technology delegation of authority allows: to free the manager from operational management of the process; increase motivated staff; to increase the level of responsiveness of the company to external factors; less restrict the company’s staff and give employees more freedom to achieve the goals of the organization.
8. Influence through corporate culture involves the purposeful formation of ideas, views, fundamental values that are shared by members of the organization. Values are determined by the style of lordship, and the style of communication with colleagues and clients, the level of motivation, activity, and so on.
9. Team formation – the motivation of staff is aimed at the fact that the results of the company directly depend on the interaction between the co-workers, from team work, and not only from individual achievements. Today’s managers need to bid on “Team Formation”, implement the programs aimed at building teams that are trustworthy, openly sharing information within the team and increasing their motivation.
10. Career growth – through promotion. Managers of the organization must build their own concept of motivational management, that is, create a “Motivational Package” that will include features of the organization’s activities and take into account the specifics of a particular team and staff’s knowledge. Good employees, specialists are today the main capital of any enterprise. Finding a skilled worker is becoming more difficult, or his services are too expensive. An actual statement is that “staff solve everything”. Without a well-coordinated team work of the entire group, even flourishing enterprises sooner or later roll down to decline (Koshelupov, 2009, p. 207). Conditional motivation of workers can be divided into two types – financial and non-financial, or indirect.

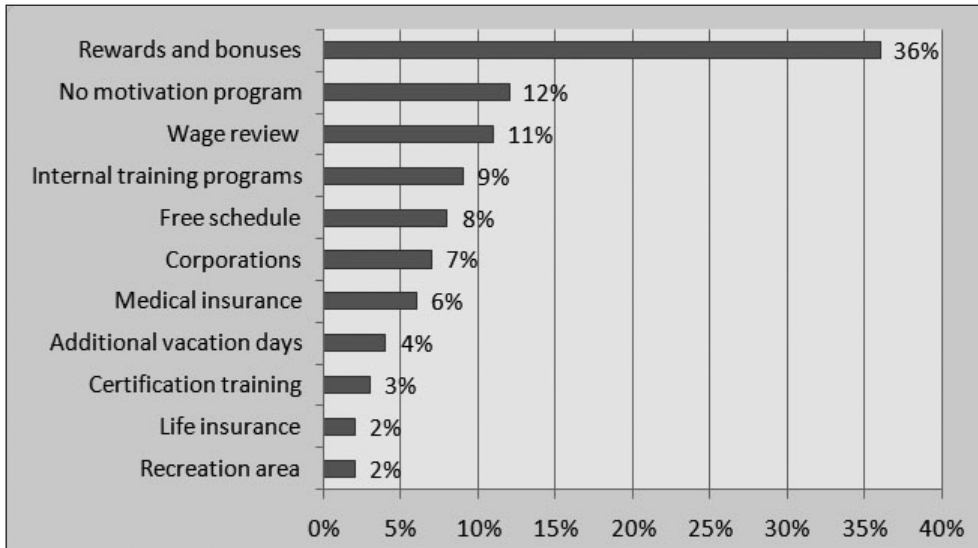
Today, material motivation for enterprise workers as the main component of the overall system of motivation took over the features inherent in the previous administrative-command system of management. Due to the lack of direct dependence of the size of the bonus on the concrete results of the work of the employees of the structural subdivisions of the enterprise, it stopped to fulfill its main function – the motivation, and turned into a simple bonus to the official salary (Koshelupov, 2009, p. 16) – Figure 3.

Figure 3. The most motivating factors for the staff



It is possible to formulate a number of rules for effective staff motivation: unexpected, unpredictable, irregular bonuses, which motivate much more effectively than expected. It is important to note that there is not a long period of time between the work done and the reward. Typical motivations are: promotion, empowerment, recognition, oral thanksgiving of the head in the presence of colleagues, the possibility of health insurance, payment of medical services, extraordinary paid leave, job security guarantee, loans with a reduced tuition fee or purchase of housing, payment for repairs of cars and others (Fig. 4).

Figure 4. Employee motivation programs



Also, an effective method may be the use of an individual incentive package focused on a specific employee (Vorontkova, 2006):

- 1) Punishment as a means of motivating employees. The main purpose of the punishment is to prevent actions that could harm the company, a barrier that will not allow a person to repeat such actions in the future and become an example for the entire team.
- 2) Cash payments for fulfillment of the set goals.
- 3) Salary payments to stimulate a healthy lifestyle.
- 4) The social policy of the organization is also a very important tool for economic stimulation. First, the enterprise implements privileges and guarantees in the framework of social protection of workers, and secondly, the organization provides its staff and members of their families with additional benefits that relate to the elements of material motivations, at the expense of the funds allocated for such purposes from the funds of social development of the enterprise.

Consequently, the motivation of the work of the staff is an organic component of ensuring its stable functioning, that is, one of the main driving forces in implementing the overall strategy of the enterprise, as ensuring that the remuneration of the employee depends on the results achieved and the qualifications he is most interested in realizing the physical or intellectual potential that

will contribute to achieve the strategic goals of the enterprise. An important aspect in the formation of the system of motivation of management staff as part of the overall strategy of the enterprise are:

- attraction of professional external consultants of consulting companies, domestic consultants;
- internal diagnostics of the effectiveness of the personnel;
- development of the motivational mechanism of management of staff at the enterprise;
- retraining, advanced training of management staff;
- administrating career management.

Bibliography

1. Fedulova, L.I. (2008). *Management of Organizations: Textbook*. Kiev: Lybid.
2. Grivkovska, O.K. (2009). Problems of Motivation of Work of Management Personnel. *Current Problems of the Economy*, 9, 126-133.
3. Izymetseva, N.V., Kravchenko, I.S., Marenich, A.I., Semiv, L.K., & Semiv R.A. (Eds.). (2011). *Management of Personnel: Teaching Manual*. Kyiv: UBS of the NBU.
4. Kolot, A.M. (2002). *Motivation of the Personnel: Textbook*. Kyiv: Kiev National Economic University KNEU.
5. Koshelupov, I.F. (2009). Motivation of Managerial Staff as a Component of Enterprise Strategy. *Economics, Organization of and Management Enterprises*, special June 08, 2009.
6. Spivak, V.A. (2010). Motivation as a Means of Effective Management of the Subscriber Base. *Vestnik Khmelnytsky National University. Exo. Sciences*, 6(2), 178-181.
7. Voronkova, V.G. (2006). *Human Resources Management: Philosophical Foundations: Teaching Manual*. Kyiv: Professional.
8. Zhivko, Z.B. (2009). Analysis and Evaluation of Personnel Motivation System as a Safety Factor. *Actual Problems of the Economics*, 10(100), 65-73.

PART V

THE APPLICATION OF MODERN TECHNOLOGIES ON THE CONTEMPORARY MARKET



Szymon Arczyński

Cracow University of Economics, Poland

Sharing Economy and Its Impact on Prices and Quality of Services

1. Introduction

For centuries, the ever-growing development of technology gives people accordingly more goods. But with higher volumes of productions comes a greater waste related to overproduction. Throughout the history many philosophers and economists, e.g. John Locke, have stated that people possess a right to own but not to waste resources, and that accumulating more than one could use, does not happen in at state of nature, as most of goods are perishable (Vaughn, 1980). And with this trend to produce more there is a way to detain this “overproductive madness”.

A close examination of the Western countries in the last couple of decades reveals an interesting change. People are not so keen on owning their goods anymore but rather they are more eager to just use them. This may be connected to how fast the new technology replaces the old one. This tendency opened a big market for goods and services. And where demand is quickly created there we should expect supply to follow. And with a big help of the Internet an old client owning assets that are not used properly could maximize their use by partly becoming supplier for other market participants. And as is thought that natural evolutionary changes in an economy are always heading towards maximization not of production processes but of effectiveness, this new idea of sharing economy will slowly start to replace old similar business models in the market.

The analysis focuses on three different sharing economy services: BlaBlaCar, Meal Sharing and TaskRabbit. I choose this specific cases because I wanted to check if in different areas of market results would be similar. In my analysis I used information available on websites of these services as well as information gathered from websites about their equivalent in the “regular” market. After that, client opinion on particular selected examples of service are analyzed. The study aims at checking, if sharing economy would provide goods and services in lower prices with better quality.

2. The concept of sharing economy

2.1. BlaBlaCar

But what is sharing economy? Several different definitions have been put forward in the last years to describe this phenomenon. The most popular of them was created by Rachel Botsman, a well-known expert of economics of new technology. She stated that sharing economy consist of “systems that facilitate the sharing of underused assets or services, for free or for a fee, directly between individuals

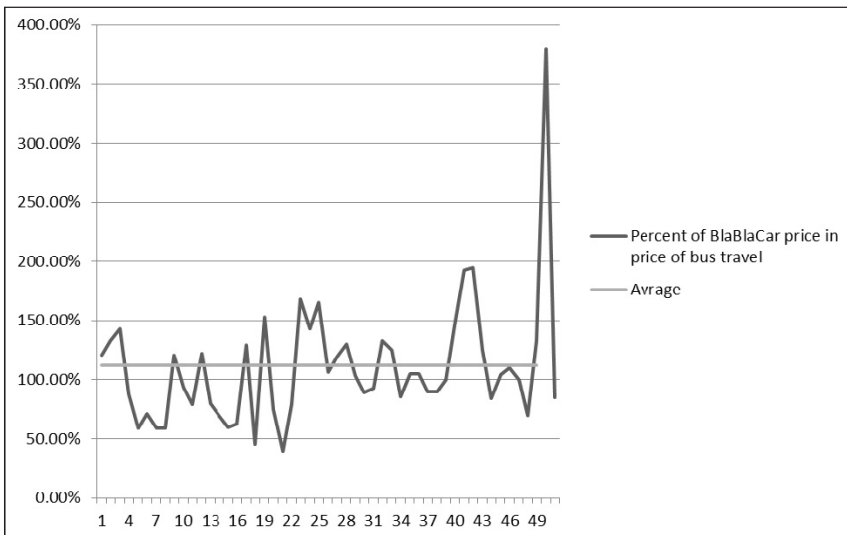
or organizations” (Botsman & Rogers, 2010). According to this particular definition one could say that almost every business is sharing economy. However, I would like to add two assumptions to this definition. First that exchange, or giving away, involves the use of the Internet, which may be considered a necessary condition of sharing economy. The second one stems from the fact that assets are a private property of person, and service are provided through the means of a private capital. With this two assumptions we can see different dangers that potentially make sharing economy less trustworthy.

The first service is BlaBlaCar. It is an online marketplace for carpooling founded in 2006. It is available in almost 21 countries including Poland, which is the country I based my analysis on. BlaBlaCar is a service that allows people, traveling by car from one place to another, to offer empty seats in their car to willing travelers (*BlaBlaCar*, 2018).

The analysis covered over 22 different routes of travel and was performed on each day of a chosen week (between May 18th and May 24th). I used only these routes that allowed to travel directly to destination point, without changing to other form of transportation. It can be shown that the average price of traveling by BlaBlaCar is 112.28% of traveling with a bus own by some sort of corporation. The prices varied between 39.51% and 380.00% of the price of offered by bus companies and over half of them was more expensive that their bus equivalent (Fig. 1). It shows us that BlaBlaCar is not the cheapest way of traveling if the time of travel does not matter for a person who chooses such a service.

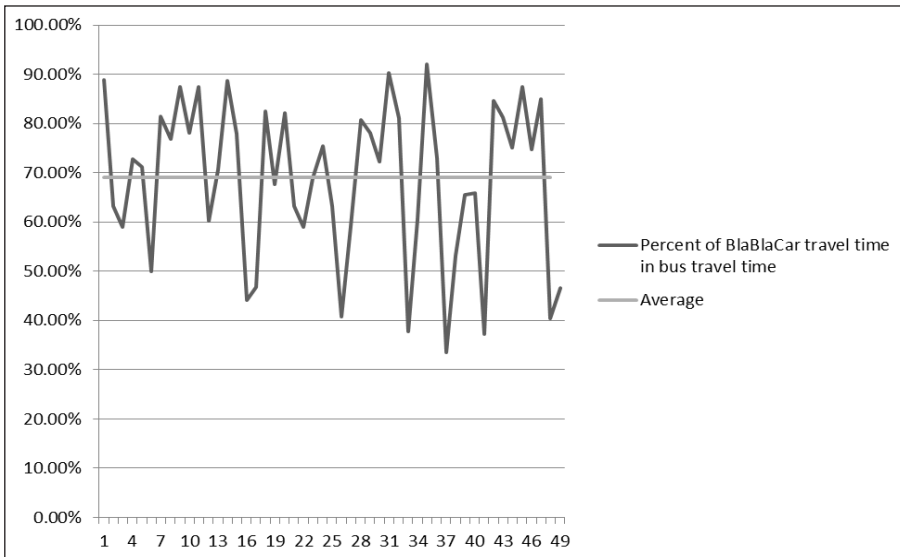
All of the analyzed examples show that traveling by BlaBlaCar is more time-efficient. An average time of BlaBlaCar trip was equal to 69% of time that took for a bus to cover the same distance. It varies between 40.69% to 92.14% (Fig. 2). We can see that the longer is the route, the bigger difference of travel time occurs. It is possible because of less formal character of BlaBlaCar drivers attitude. Because they do not have to stop in certain points and travel directly to the point of destination the BlaBlaCar drivers can allow its users to minimalize the time they spent between a start and an end of a trip.

Figure 1. Percent of BlaBlaCar price in price of bus travel



Source: own work.

Figure 2. Percent of BlaBlaCar time of travel in time of bus travel



Source: own work.

Apart from this BlaBlaCar raises one serious issue: certain here is no assurance that you will have anyone offering transport from your place of stay to your point of destination. As the analysis showed, it is more likely not to not have any travel option using BlaBlaCar 17% of possible routes are not offered by the company, with only 12% of routes unavailable in the case of traditional bus companies.

Even more important is second part of the analysis. BlaBlaCar allows its users to rate and post opinions about drivers after travel. This option is not accessible with bus companies, so I had to use third party sites to get clients opinions on their services.

Most of the opinions in BlaBlaCar services are positive. Because of a fierce competition it is irrational to act in a bad manner, just because one or two one-star opinions can easily end our driver carrier. Bus companies do not face this problem. I stumbled upon some unfavorable opinions about bus drivers on some third parties Internet forums and websites but they seem to have no real impact on the business. Owners of these big companies do not read them, nor – for some reason do the clients. It may be related to the fact that they are not aware of any other bus companies or there are no alternatives available in their area. Consequently, they cannot just boycott the quality of a certain carrier company.

What is more, BlaBlaCar gives its users an advantage of being completely sure of service they are going to get. They can check in advance, if driver is a talkative person, if he likes listening to music, and if they can bring our pet with them. It also shown in the app what kind of car is a driver using, how many more people will travel with us, and how long has driver been offering his services.

Really important is also that BlaBlaCar gives us a chance to have more private relation with driver. Problems like stopping to get something to eat at station, to use a toilet or to smoke a cigar that are basically impossible when there are more than ten people in bus and driver has to be on

certain time at destination could be easily avoided when traveling with BlaBlaCar. It is also typical for drivers travelling regularly to create some kind of a little community traveling with him.

It shows us that despite all disadvantages BlaBlaCar, due to more competition based and allowing for more personal experience, offers us in most cases better quality of services.

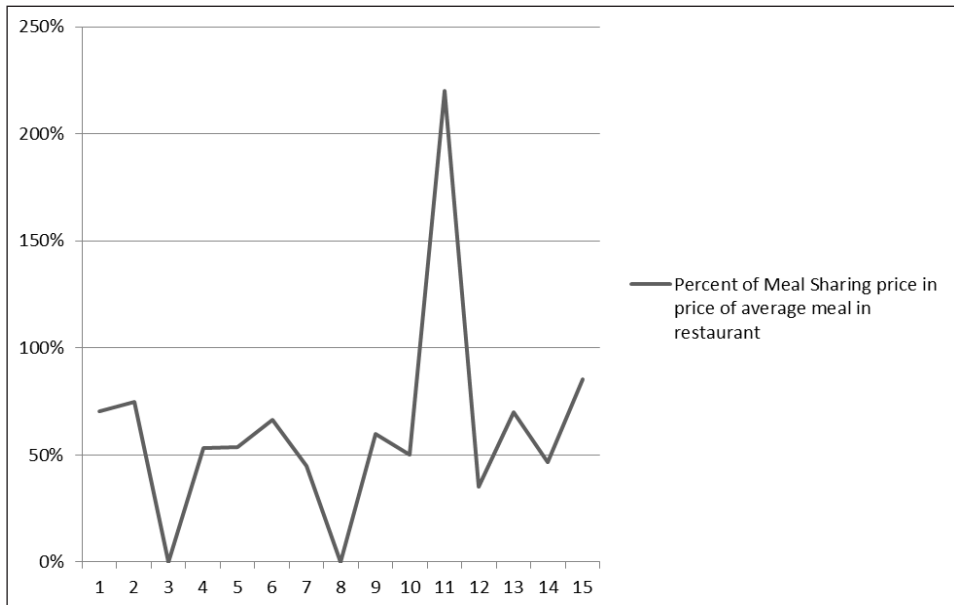
2.2. Meal Sharing

Meal Sharing is a platform that allows individuals to “host” meals for people who are willing to participate. It is a response to a significant rise in the fraction of one-person households in the society, growing interest in cooking, and increased interested in experiencing new cuisines (*Meal Sharing*, 2018).

The platform provides a list places, in chose by us location, where we can eat. It also shows us prices of meals we are offered in our area

Meal Share as it is based on cooking in private peoples’ houses certainly has lower prices than its restaurant equivalents. Because they do not need to pay additional rent, hire waiters or a team of cooks, and as a consequence they can reduce prices. At every meal I analyzed (30 examples) prices were lower than in a restaurant and they varied between 0% of restaurant price, as many people offer they food for free, to 85% of a restaurant price (Fig. 3).

Figure 3. Percent of Meal Sharing price in price of average meal in restaurant



Source: own work.

Another advantage of Meal Share x that is offers many different cuisines which are not available to get in any restaurant. Also Meal Share has many offers where a person hosting meal is offering teaching his or her client to prepare meals. It includes many other, different events as well, such

as watching movies, TED talks, sport events and some less popular activities, e.g. hanging with some guys and drinking beer, or ladies night with plenty of different kinds of whisky.

However, the major problem of Meal Share is its low popularity. Very few people use this app as hosts and even smaller number as clients. There are not too many cities where host are located. All of this makes the Meal Share app rather a fun experience for curious people and not a suitable place to find our everyday meal.

Another problem is that despite many information given on every host page, host do not actually give us any opportunity to choose what we would like to eat. The big menu of a restaurant or a bar is often changed, while two or three options chosen by host may not satisfy customers if they are left looking for another meal.

The opinions in the Meal Share service are not helpful either. We have some individual examples with 20+ opinions but they mostly range between 4 and 10, when on sites like yelp (*Yelp*, 2018) we can find hundreds or even thousands times more opinions on some restaurants.

The last problem of Meal Share is the fact that there are bars and restaurants available on the page as well. Sometimes they are camouflage so well that one may not be able distinguish them from a private person's advertisement. Consequently, despite lower prices and mostly better quality and service, Meal Share is generally a worse kind of experience for an average client than a restaurant would be.

2.3. TaskRabbit

TaskRabbit may be one of the most interesting examples of sharing economy. This online marketplace, founded in 2008, matches freelance labor with local consumers. TaskRabbit offers everyday tasks, including moving, cleaning, delivery, and handyman work. It was created by Leah Busque, after she "realized she needed to buy dog food but didn't have time to get it herself" (Newton, 2013) TaskRabbit is available in 18 American cities and London.

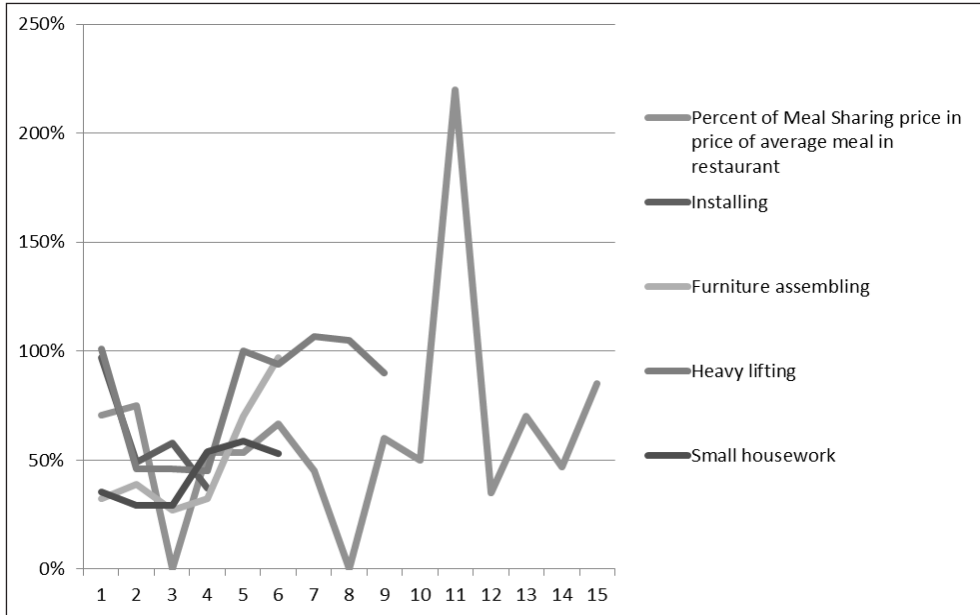
Freelancers' pages on the TaskRabbit website presents a customer with opinions of service providers, number of tasks they completed, their rank and price they demand per hour of their service. The website allows us to pick how much it time will approximately take to complete a given task and if we need a car or a van to complete it. It also allows us to choose the best person for the job and contact him or her for more information.

If we compare TaskRabbit to its equivalents already existing in the market, we will see that that the average price of task (40 examples) is equal to 55,17% of its equivalent in the market, ranging from 43% for small housework to 82% for heavy lifting that requires the use of a van (Fig. 4).

TaskRabbit seems to be the most interesting of all the services in this study not only because it is clearly implemented in the most effective way, but also because it allows freelancers to perform tasks full-time, making them professionals in an area they specialize in.

The opinion system used by TaskRabbit is also more helpful than most of professional delivery or small housework companies websites. In this case it may also be better to search for opinions in the third party forums and websites.

Figure 4. Percent of services in TaskRabbit price in average price of service in restaurant



Source: own work.

However, these opinions often point out to someone from TaskRabbit anyway.

3. Conclusion

Despite numerous problems, such as a small amount of offers or higher prices, sharing economy constitutes a rapidly growing market. Its considerable advantages give a consumer a highly competitive market and personalize experience. Hosts or freelancers face little to no problem with entering the market as a in one of sharing economy websites. The opportunities are in fact so large that as long as a better way of providing easy entrepreneurship possibilities will emerge, websites like TaskRabbit, BlaBlaCar and Meal Share will be on a growing path. At this point they offer lower prices and provide a more personalized service to customers.

Sharing economy, based on trust as well as on opinions, has to provide better and more trustworthy services to stay in business and avoid getting lost in hundreds of other possible offers. This and fact that people are increasingly more willing to trust each other shows us that not only sharing economy lowered the prices and ameliorated quality of services but it is very likely to do it even more in following decades.

Bibliography

1. *BlaBlaCar* (2018). Retrieved on 05/018, from: <http://www.blablacar.pl>.

2. Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. New York: Harper Business.
3. *Meal Sharing* (2018). Retrieved on 05/2018, from: <http://www.mealsharing.com>.
4. Newton, C. (2013). *Temping Fate: Can TaskRabbit Go from Side Gigs to Real Jobs?* Retrieved on 05/2018, from: <https://www.theverge.com/2013/5/23/4352116/taskrabbit-temp-agency-gig-economy>.
5. Vaughn, K. (1980). *John Lockes's Theory of Property: Problems of Interpretation*. Retrieved on 05/2018, from: <https://www.libertarianism.org/publications/essays/john-lockes-theory-property-problems-interpretation>.
6. *Yelp* (2018). Retrieved on 05/2018, from: <http://www.yelp.com>.

Ilona Burda

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

Crowdfunding jako nowoczesna forma finansowania nowatorskich projektów

1. Wprowadzenie

Ludzie od dawien dawna mają ciekawe, nietuzinkowe pomysły, jednak nie zawsze doprowadzają je do skutku. Podstawowym problemem w realizacji przedsięwzięć jest niedobór środków pieniężnych na ich urzeczywistnienie. Znanych jest wiele form finansowania działalności, do których między innymi należą: kapitały własne, kredyty bankowe, pożyczki, fundusze podwyższonego ryzyka, leasing czy faktoring. Obecnie coraz bardziej popularne staje się pozyskiwanie środków od wirtualnej społeczności. Rozwój Internetu i ciągły wzrost ilości jego użytkowników sprawiają, że w krótkim czasie można dotrzeć do szerokiego grona odbiorców. Dużą rolę odgrywa również upowszechnienie mikropłatności, które są dokonywane za pomocą np. karty płatniczej czy przelewu i różnych kanałów elektronicznych. W dzisiejszych czasach wielu z nas nie wyobraża sobie dnia bez skorzystania z platform, takich jak aukcje i sklepy internetowe czy rynki elektroniczne. Czynniki te doprowadziły do powstania nowej metody pokrywania kosztów, a mianowicie finansowania społecznościowego, zwanego inaczej crowdfundingiem.

W pisanej pracy omówiono koncepcję crowdfundingu, jak również opisano historię jego powstania. Przedstawiono modele, które są realizowane w praktyce gospodarczej oraz przedstawiono różnicę między crowdfundingiem a zbiórkami publicznymi. Przytoczono kilka rodzajów platform crowdfundingowych, jak również przykłady projektów, które udało się zrealizować dzięki wsparciu cyfrowego tłumu.

2. Co to jest crowdfunding?

Jest on nowosłowiem, pochodzącym od dwóch angielskich zwrotów: „*crow*”, co oznacza tłum oraz „*funding*” – finansować. Crowdfunding utożsamiać można z pozyskiwaniem środków od wirtualnej społeczności na realizację różnego rodzaju przedsięwzięć. Indywidualne osoby, którym dany projekt przypadł do gustu przekazują pomysłodawcy zwykle niewielkie kwoty, by wspomóc kreatywną inicjatywę. Jednostkowe datki pochodzące od dużej liczby internautów generują wymaganą sumę.

Jaka jest chronologia działania inicjatora pomysłu? Na samym początku autor projektu musi wybierać serwis crowdfundingowy, z którego będzie korzystał. Następnie należy opisać kreowaną koncepcję. Ważne jest, by zrobić to w ciekawy, niekonwencjonalny sposób, tak aby potencjalni inwestorzy się nim zainteresowali. Projekt musi być nowatorski i nieszablonowy, by miał szansę

zaistnieć na tle tysiąca innych oferowanych idei i aby nakłonił ludzi do wykonania wpłat. Istotne jest, aby wykorzystując różne dostępne narzędzia, takie jak np. portale społecznościowe typu Facebook czy Instagram, rozpowszechnić pomysł, po to by dotrzeć do jak największego grona odbiorców. Istnieje wtedy większe prawdopodobieństwo zebrania oczekiwanej sumy pieniędzy. Przedstawić można różnorakie koncepcje dotyczące muzyki, filmów, wycieczek, koncertów czy wspierania leczenia chorych dzieci. Jak widać pomysły mogą być różne, a ograniczeniem jest tylko ludzka wyobraźnia. Twórczy plan mogą zaprezentować wszyscy, nie tylko zwykli ludzie, ale także przedsiębiorcy, którzy nie mają środków na realizację innowacyjnych działań. Pomysł może urzeczywistnić każdy, bez względu na wiek, płeć, wykształcenie czy wyznawaną religię. Ważne jest to, że środki są zdobywane, aby sfinansować jeden, konkretny projekt. Nie należy ich traktować jako kapitału na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Fundusze zebrane w ten sposób nie muszą być przeznaczone wyłącznie na cele ogółu, dzięki nim zbieracz może zaspokajać swoje własne potrzeby. Ponadto środki pieniężne pozyskiwane za pomocą platform crowdfundingowych, zbierane są przez z góry określony czas. Podana na początku kwota nie jest ograniczeniem i można ją przekroczyć. Jednakże, gdy pomimo szczerych chęci nie uda się zebrać wymaganej sumy, pieniądze wpływają z powrotem na konta fundatorów.

Przez crowdfunding ludzie jednoczą się, by realizować inicjatywę, która przypadła im do gustu. Fakt iż odbywa się to za pomocą Internetu sprawia, że informacja o tym wydarzeniu dociera do większej ilości ludzi. Tworzenie projektów za pomocą platform do tego przystosowanych, nie jest jednak bezpłatne. Twórcy muszą się liczyć z niewielkimi kosztami poniesionymi na początku działania. Ich wysokość zależy w głównej mierze od serwisu, na który zdecyduje się pomysłodawca, gdyż portale pobierają opłaty o różnej wysokości. Uwzględnić należy także świadczenie na rzecz osób wpłacających, gdyż w zależności od wybranego modelu crowdfundingu, mogą oni oczekiwać świadczeń zwrotnych lub robić to bezinteresownie.

3. Definicje crowdfundingu

Crowdfunding nie jest definiowany jednoznacznie. W literaturze przedmiotu napotykamy wiele objaśnień finansowania społecznościowego. Jedno z nich mówi, że crowdfunding to gromadzenie środków poprzez zwrócenie się do licznych drobnych wspierających w celu sfinansowania danego projektu. Zasięg i potencjał sieciowy internetu czynią możliwym finansowanie tą metodą nawet wielkich przedsięwzięć (Malinowski & Gielzak, 2015). Według Króla (2013) jest to rodzaj gromadzenia i alokacji kapitału przekazywanego na rzecz rozwoju określonego przedsięwzięcia w zamian za określone świadczenia zwrotne, który angażuje szerokie grono kapitałodawców, charakteryzuje się wykorzystaniem technologii teleinformatycznych oraz niższą barierą wejścia i lepszymi warunkami transakcyjnymi, niż ogólnodostępne na rynku. Zgodnie z koncepcją Lamberta i Schwienbachera crowdfunding zawiera otwarte zgłoszenie, zasadniczo za pośrednictwem internetu, które ma na celu zgromadzenie środków finansowych w formie darowizny, bądź w zamian za jakąś formę wynagrodzenia lub/i prawa do głosowania, w celu wspierania określonej inicjatywy (Król, 2013). Przytoczone definicje nie są identyczne, jednakże opierając się na nich można wyróżnić cechy powtarzające się. Przede wszystkim świadczenia na rzecz inicjatora pomysłu mają zawsze charakter pieniężny, a kampania prowadzona jest za pomocą platform crowdfundingowych umieszczonych w Internecie. Ponadto wspierający mogą oczekiwać wynagrodzenia w zamian za pomoc w realizacji pomysłu.

4. Historia crowdfundingu

Innowatorzy od bardzo dawna pobierali korzyści od społeczności, by móc doprowadzić wykreowane przez siebie projekty do skutku. Czynili to na długo przed pojawieniem się samego terminu. Bazą dla dzisiejszego crowdfundingu jest działalność Niemca Johanna Heinricha Zedlera, żyjącego w osiemnastym wieku. Opracował on sposób na biznes, bez przeznaczonego na ten cel zaplecza finansowego. Mężczyzna aspirował do wydania książki, która treścią obejmowała dzieła zebrane Marcina Lutera. Problemem był brak pieniędzy, który chciał rozwiązać nakłaniając ludzi do przedpłaty. Zedler stworzył egzemplarz pokazowy, na który wystarczyło mu posiadanych środków, po czym przeprowadził udaną akcję marketingową. A mianowicie, zagwarantował ludziom upust cenowy, pod warunkiem że zapłacą przed fizycznym odbiorem oferowanego produktu. W akcji promocyjnej wykorzystywał wizerunki arystokratów, by zwiększyć rangę zdarzenia. Podjęte działania przyniosły oczekiwany skutek i mężczyźnie udało się wydać książkę.

Przykład kolejnego pioniera odnajdujemy dwa wieki później w Wielkiej Brytanii, skąd wywodzi się znany zespół rockowy Marillion. Muzycy w 1997 roku wyruszyli w trasę koncertową po Stanach Zjednoczonych oraz wydali płytę dzięki wsparciu fanów. W przeprowadzonej zbiórce pieniędzy udało im się zebrać 60 tysięcy USD (Mazurek, 2014). Trzy lata później powstała pierwsza platforma crowdfundingowa *artistshare.net*. Finansowanie społecznościowe zaczęło intensyfikować się jednak jakiś czas po powstaniu tego portalu. Sam termin crowdfunding zapoczątkowany został w 2006 roku przez Michaela Sullivana, a w 2009 roku powstała najbardziej znana obecnie platforma *Kickstarter*. Obecnie crowdfunding rozwija się bardzo dynamicznie, z roku na rok przybywa portali za pomocą których można realizować stawiane cele. Wartość rynku crowdfundingu w 2017 roku w Polsce osiągnęła wartość 200 milionów złotych, a w jego mobilnej wersji 80 milionów. Szacuje się iż w bieżącym roku nastąpi jeszcze bardziej intensywny wzrost. Według analityków z portalu *zrzutka.pl* możemy spodziewać się 254% wzrostu wartości całego rynku finansowania społecznościowego, a więc osiągnie on wartość 507 mln złotych (*Polski...*, 2018).

5. Crowdfunding a zbiórki publiczne

Crowdfunding i zbiórki publiczne nie są pojęciami tożsamymi. Niektórzy mylnie używają tych pojęć zamiennie, nie zdając sobie sprawy, że mają one zupełnie inne znaczenie. Przede wszystkim crowdfunding nie jest definiowany prawnie, ale w niektórych przypadkach fundatorzy mogą oczekiwać świadczeń zwrotnych za pomoc w realizacji przedsięwzięcia. Pomysłodawcy nie muszą uzyskać zgody żadnego organu państwowego, wystarczy spełnienie wymogów stawianych przez wybraną platformę. Z drugiej strony zbiórki publiczne uregulowane są w *Ustawie z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych*, a zgodę na nie musi wyrazić odpowiedni organ administracji publicznej. Kolejną rzeczą odróżniającą te dwa terminy jest fakt iż za pomocą serwisów crowdfundingowych można zrealizować każdy cel, o ile jest on zgodny z prawem. W przypadku zbiorów publicznych działanie musi być nie tylko zgodne z przepisami, ale oprócz tego powinno pozostać w sferze działań publicznych lub religijnych (*Ustawa...*, 2014). Ponadto różne jest miejsce pobierania świadczenia od społeczności. W crowdfundingu wpłaty dokonywane są drogą internetową, a w zbiorach świadczenia pobierane są w miejscach publicznych, do których należą ulice, parki, place czy cmentarze. Odmienna jest również forma otrzymywanych datków, gdyż w finansowaniu społecznościowym otrzymywane są tylko i wyłącznie środki pieniężne.

W zbiórkach publicznych dopuszczalne są ofiary w naturze. Ostatnią cechą odróżniającą te terminy jest to, że crowdfunding to świadczenie zwrotne, a zbiórki są jednostronne, czyli darczyńcy nie otrzymują nic w zamian za pomoc.

6. Modele crowdfundingu

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele kryteriów, według których dzieli się typy crowdfundingu. Najpopularniejszy z nich opiera się formie wynagradzania w zamian za wsparcie twórców i uwzględnia cztery główne modele: donacyjny, pożyczkowy, inwestycyjny i hybrydowy. Są one przywoływane przez wielu autorów, którzy podkreślają, że wraz z dynamiką rozwoju tego sposobu pozyskiwania pieniędzy mogą pojawić się nowe rozwiązania. Proponowana typologia nie jest więc ostateczna i za jakiś czas może ulec zmianie.

Model donacyjny (donations model) jest najczęściej wykorzystywany w praktyce. Według typologii zaproponowanej przez Dziubę (2012, s. 86) przybiera dwie formy. Pierwszy, charytatywny nie przewiduje dodatkowych wynagrodzeń dla świadczeniodawcy (non-rewards model). Ludzie wpłacając pieniądze robią to bezinteresownie, a ich działania wynikają z dobroci serca. Tak finansowane są zazwyczaj filantropijne cele, a platforma crowdfundingowa służy do kontaktu z uczestnikami i przedstawienia przedsięwzięcia. Drugi model, zwany sponsorskim zakłada niefinansowe nagradzanie uczestników (reward-based model). Darczyńcy po zakończeniu projektu otrzymują różnorakie dobra, takie jak na przykład książki, koszulki, oferowane produkty, bilety na koncerty ulubionego zespołu czy premiery w teatrze.

Model pożyczkowy (lending model) nazywany jest inaczej dłużnym (debt crowdfunding). Wykorzystywany jest przez ludzi, którzy potrzebują środków pieniężnych i chcą uniknąć zadłużenia w klasycznych jednostkach finansowych, takich jak banki czy parabanki, które oferują kredyty z relatywnie wysokim oprocentowaniem. Dzięki temu typowi crowdfundingu nie muszą się z nimi komunikować i pozyskują pieniądze od internetowej społeczności. Poszczególne, jednostkowe świadczenia mogą być różnej wysokości, ale w sumie muszą dawać wymaganą kwotę. Pożyczka zwracana jest cyfrowemu tłumowi po upływie z góry określonego czasu, a naliczone odsetki są niewielkie. Model ten, podobnie jak poprzedni, przyjmuje dwie postaci. Są to mikrokredyty i bezpośrednie pożyczki społeczne. Mikrokredyty obejmują drobne kwoty, które są gromadzone i rozdysponowywane przez platformy do tego przystosowane. Środki te trafiają przede wszystkim do najbardziej potrzebujących. Z kolei pożyczki społeczne odnoszą się do wyższych kwot, a wierzyciel chcący uzyskać świadczenie musi spełnić warunki stawiane przez regulamin. Po spełnieniu wymogów i otrzymaniu pieniędzy, pożyczkobiorca może je wydać na różne cele, zarówno osobiste, jak i te związane z działalnością gospodarczą.

Model inwestycyjny reprezentuje crowdfunding udziałowy, który zakłada udzielenie świadczenia zwrotnego dla ludzi dokonujących wpłaty. Wspierający otrzymuje akcje albo udziały w przedsiębiorstwie, część zysków uzyskanych z przedsięwzięcia, papiery wartościowe lub inne instrumenty udziałowe, a ich wysokość jest adekwatna do zainwestowanej sumy pieniędzy. Ten wariant wybierają przede wszystkim przedsiębiorcy, którzy uzyskane kapitały wykorzystują jako startupy lub na poszerzenie istniejącej już działalności. Opiswany model przybiera wiele form, jednakże najczęściej wykorzystywane są trzy, wskazane przez Dziubę (2015, s. 22-25). W modelu udziałowym (contribution crowdfunding) wpłacający wymagają np. udziału w zyskach czy podziału dochodów firmy, jednak nie stają się jej współwłaścicielami. Wpłacane są drobne kwoty, które

pochodzą od różnych grup uczestników, będących osobami fizycznymi. Kolejny model, akcyjny (equity-based) zakłada przekazanie praw własności do części przedsiębiorstwa inwestorom, tak więc gratyfikacja przyjmuje postać akcji. Możliwa jest emisja innych papierów wartościowych, a wpływy pieniężne są zazwyczaj wysokie. W modelu funduszu inwestycyjnego bazującego na crowdfundingu (crowdfunfing investment fund) ludzie zbiorowo lokują środki pieniężne, jest to forma wspólnego inwestowania. Świadczeniem zwrotnym w tym przypadku jest udział w zyskach.

Reasumując, w literaturze przedmiotu wyodrębnionych jest wiele modeli crowdfundingu, jednakże wyróżnić można cechy wspólne, które dostrzeżemy w każdym z nich. Przede wszystkim nie ma limitu darczyńców, ich liczba nie jest niczym ograniczona. Ponadto zasięg akcji jest globalny, a możliwe jest to dzięki powszechnemu dostępowi do Internetu. Ważne jest również, że koszty pozyskania kapitału są stosunkowo niewielkie i nie jest konieczna interakcja z takimi instytucjami finansowymi jak np. banki.

Na koniec warto zauważyć, że crowdfunding nie jest uregulowany w wielu krajach świata, jednak rządy podejmują działania w celu jego prawnego unormowania. Dla przykładu, były prezydent Stanów Zjednoczonych w 2012 roku podpisał ustawę „Jumpstart Our Business Startups Act”. W Polsce finansowanie społecznościowe nie jest zabronione, jednakże nie ma konkretnych przepisów regulujących tę działalność. Oczywiście jest, że nie może naruszać istniejących norm. Konieczne jest ustalenie stosunku prawnego łączącego podmioty, pomiędzy którymi zachodzi interakcja.

7. Platformy internetowe przeznaczone do crowdfundingu w Polsce

Popularność crowdfundingu, jako źródła pozyskiwania pieniędzy ciągle rośnie. W sieci znajdujemy coraz większą liczbę platform, będących pośrednikiem w realizacji kreatywnej inicjatywy. Serwisy te można podzielić na wiele sposobów, a jednym z nich jest cel, na jaki przeznaczone są zdobyte środki. W związku z tym wyróżniamy platformy wspierające kulturę, sport, inicjatywy obywatelskie, dobroczynność, naukę czy finansujące udziały w spółce oraz nieruchomości.

W pracy poddano analizie wybrane platformy internetowe występujące na polskim rynku według danych ze stron internetowych, aktualnych na 30 kwietnia 2018 roku – Tab. 1.

Tabela 1. Przegląd wybranych platform crowdfundingowych funkcjonujących w Polsce (dane aktualne na kwiecień 2018 r.)

Nazwa platformy	Model	Typy projektów	Wysokość prowizji	Suma zebranych środków	Najwyższy zrealizowany projekt
<i>polakupotrafi.pl</i>	Model donacyjny z nagradzaniem uczestników	Wiele kategorii, min.: sztuka, podróże, gry, komiksy, taniec, design, jedzenie, dziennikarstwo i wiele innych.	9,9% (w tym 7,4% pobiera platforma, a 2,5% przeznaczone jest na system płatności)	21 076 608 zł	385 615 zł
<i>wspieram.to</i>	Model donacyjny z nagradzaniem uczestników	Różnorakie typy obejmujące np. książki, filmy, gry komputerowe, modę, edukację i wiele innych.	11% (w tym 8% pobiera platforma, a 2,5% przeznaczone jest na system płatności)	1 949 933 zł	55 588 zł
<i>crowdangels.pl</i>	Model inwestycyjny (udziałowy)	Biznesowe, inwestycyjne-nastawione na zakup udziałów w spółce	6% prowizji + VAT od wartości zebranej kwoty brutto	152 500 zł	102 500 zł
<i>zrzutka.pl</i>	Model donacyjny	Różne projekty, w tym charytatywne czy związane z wydaniem książki	Brak prowizji	40 496 861 zł	Brak danych (108 442 użytkowników dokonało 635 859 wpłat)
<i>fans4club.com</i>	Model donacyjny z nagradzaniem uczestników	Działania związane ze sportem	5% plus środki przeznaczone na system płatności	Brak danych	1 000 600 zł
<i>wspieramkulture.pl</i>	Model donacyjny z nagradzaniem uczestników	Projekty związane z kulturą, przeznaczone na: film, muzykę, teatr, rękodzieło, komiks, sztuki plastyczne itp.	11% uzyskanego przez danego twórcę wsparcia	2 400 313 zł	307 795 zł
<i>odpalprojekt.pl</i>	Model donacyjny z nagradzaniem uczestników	Różne, związane z muzyką, filmem, technologią, fotografią, gramami, designem czy sportem	Dwie stawki: 4,9% lub 6,9%	425 675 zł	184 525 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizowanych stron internetowych.

Wskazano, jakie modele reprezentują, jakie typy projektów są najczęściej za pomocą nich realizowane, wysokość prowizji, sumę zebranych pieniędzy i najwyższy zrealizowany projekt.

8. Analiza platformy polakpotrafi.pl

Pierwszą i największą platformą crowdfundingową w Polsce, jest działający od 2011 roku serwis polakpotrafi.pl (wszelkie dane pochodzą z platformy <https://polakpotrafi.pl/>). Został on założony przez absolwentów Politechniki Rzeszowskiej i za jego pomocą można finansować różnorakie pomysły związane z kulturą, obejmujące takie kategorie jak: design, sport, fotografia, dziennikarstwo, edukacja, gry, książki, muzyka, podróże, taniec czy sztuka. Według danych z platformy, aktualnych na kwiecień 2018 roku, dzięki temu serwisowi zrealizowano 3467 projektów, a udane inicjatywy uzyskują 126% zakładanej sumy. Osiągnięcie stawianych celów było możliwe dzięki wsparciu rzeszy internautów. Portal polakpotrafi.pl zgromadził do tej pory 214 744 osoby, a ich liczba ciągle rośnie.

Platforma ta wspiera zarówno indywidualne pomysły, jak również pomaga urzeczywistnić biznesowe inicjatywy przedsiębiorstw. Dzięki stosowanemu modelowi crowdfundingu, jakim jest model donacyjny zakładający nagradzanie wspierających, pomysłodawca nie traci żadnych praw do projektu, zachowując 100% udziałów. Portal stosuje zasadę „wszystko albo nic”. Oznacza to, że każda idea ma z góry ustalony czas, kiedy istnieje możliwość wpłacania pieniędzy. Jeśli w tym okresie nie uda się zebrać wymaganej kwoty, pieniądze wracają do swoich właścicieli. Pomysłodawca w takim wypadku nie otrzymuje żadnych środków, co chroni obie strony. Platforma zachęca innowatorów do urzeczywistniania twórczych pomysłów za pomocą różnych sloganów, a jednym z nich jest: „Nie odkładaj planów na później – przedstaw swój projekt i pokaż, że Polak potrafi!”.

Kreatywne koncepcje zrealizowane za pomocą tego serwisu są częstym tematem artykułów prasowych, telewizyjnych, radiowych czy stron internetowych. Temat ten poruszały dotychczas różnorakie środki masowego przekazu, takie jak: „Dzień Dobry TVN”, „Polskie Radio”, „Dziennik Polski”, RMF24, onet.pl i wiele innych. Media sprawiają, że informacja o istnieniu takiego źródła pozyskiwania funduszy, jakim jest crowdfunding dociera do szerokiego grona odbiorców, a sukcesy twórców są zachętą do podjęcia działań przez innych ludzi mających ciekawe pomysły, a nie posiadających pieniędzy na ich realizację. Polakpotrafi.pl ma wielu partnerów, do których należą: Polskie Linie Lotnicze LOT, agencja Get More Social, New Balance, Bla Bla Car, Artifex Mundi, Roboty i Spółka, Dobre Programy, Stoprocent, Black Monk, Manager+, Legalnakultura.pl, 24media.pl i inni. Pełnią oni istotne funkcje, do których głównie należą: nagłaśnianie projektów, obejmowanie ich patronatem, wspieranie merytoryczne oraz oferowanie fachowego doradztwa.

Jak odbywa się finansowanie projektu? Pieniądze wpłacane przez internautów gromadzi operator, a osoba która wymyśliła projekt nie ma możliwości go sama dofinansowywać. To twórca określa, jak dużo środków potrzebuje na realizację idei, jednak kwota powinna być wyższa niż 1 PLN. Ustala on również, jak długo będzie trwała zbiórka. Warunkiem jest, że czas trwania przedsięwzięcia nie może być krótszy niż 21 dni. Pomysłodawca obligatoryjnie wskazuje formę świadczenia zwrotnego, jakie otrzymuje finansujący. Każdy może na bieżąco doglądać aktualny stopień realizacji projektu, gdyż zebrana suma widoczna jest na stronie. Na platformie polakpotrafi.pl pieniądze zbierane są przez cały wyznaczony czas, nawet wtedy, gdy projekt wcześniej uzyska wymaganą kwotę. Całość pieniędzy wędruje do pomysłodawcy po upływie terminu akcji. Istotne jest, że konkretny projekt może być zaprezentowany na platformie tylko jeden raz. Jeśli podczas

pierwszej kampanii nie zostanie wpłacona wyznaczona suma, nie ma możliwości przedstawienia tej samej koncepcji raz jeszcze.

9. Crowdfunding w praktyce

Jednym z projektów, które udało się zrealizować dzięki crowdfundingowi jest innowacyjny pomysł „Kociej Kawiarni, Kociarni” w Krakowie. Fundusze były zbierane w 2015 roku, a inicjatorem pomysłu była Pani Ewa Jemiolo. Wymaganą kwotą do stworzenia takiego miejsca było 50 000 złotych, a cel udało się osiągnąć w 116%. Pieniądze wpłaciło szerokie grono internautów, liczące 1403 osoby. Obecnie kawiarnia już prosperuje i cieszy się popularnością.

Kolejną inicjatywą, o której wato wspomnieć jest zbieranie środków na trzecią wyprawę transatlantycką Aleksandra Doby. Mężczyzna chciał przepłynąć ocean zaczynając w Stanach Zjednoczonych, a kończąc w Lizbonie. Akcję przeprowadzono w 2016 roku, a wymagane 50 000 złotych udało się przewyższyć aż o 32 704 złote! Dobę wsparło 824 internautów. Mężczyzna 16 maja 2017 roku wyruszył z Nowego Jorku, pokonał ponad 4100 mil morskich i wreszcie po niemal czterech miesiącach spędzonych na morzu dopłynął do portu.

„TATENDE – uratujmy słonie, żyrafy i nosorożce!” to kolejny projekt godny uwagi. Jego celem była ochrona Imire, rezerwatu dzikiej przyrody w Zimbabwie, będącego celem ciągłych ataków kłusowników. Tomasz Michniewicz, inicjator projektu, pragnął zakupić potrzebne rzeczy do rezerwatu, tak aby żyjące tam zwierzęta i broniący ich ludzie czuli się bezpiecznie. Mężczyzna przeprowadził akcję w 2015 roku i prosił o 10 000 złotych. Otrzymana kwota, wynosząca 54 245 złotych, przerosła najśmielsze oczekiwania. Cel został osiągnięty w 542%, a wsparło go 427 internautów.

Wszystkie przytoczone projekty zostały opracowane na podstawie platformy polakpotrafi.pl i są aktualne na kwiecień 2018 roku.

10. Podsumowanie

Crowdfunding, jako alternatywne źródło pozyskiwania kapitałów na nowatorskie pomysły, rozwija się bardzo dynamicznie. Ma on swoje zalety, z których najważniejszą jest prosta droga do zdobycia potrzebnych pieniędzy. Minusem jest to, że nigdy nie wiadomo, czy ktokolwiek będzie skłonny zainwestować w projekt. Na podstawie badanej literatury, platform crowdfundingowych i ilości zrealizowanych przedsięwzięć, można śmiało stwierdzić, że jego popularność będzie stale rosła.

Bibliografia

1. Dziuba, D.T. (2012). Rozwój systemów crowdfundingu – modele, oczekiwania i uwarunkowania. *Problemy Zarządzania*, 10(3), 83-103.
2. Dziuba, D.T. (2015). *Ekonomika crowdfundingu. Zarys problematyki badawczej*. Warszawa: Difin.
3. <http://www.crowdangels.pl>. Pobrano 30/04/2018.
4. <https://fans4club.com>. Pobrano 30/04/2018.

5. <https://odpalprojekt.pl>. Pobrano 30/04/2018.
6. <https://polakpotrafi.pl>. Pobrano 30/04/2018.
7. <https://wspieram.to>. Pobrano 30/04/2018.
8. Król, K. (2013). *Crowdfunding. Od pomysłu do biznesu, dzięki społeczności*. Warszawa: Crowdfunding.pl Sp. z o. o.
9. Malinowski, B.F., & Gielzak, M. (2015). *Crowdfunding. Zrealizuj swój pomysł ze wsparciem cyfrowego tłumu*. Gliwice: Helion.
10. Mazurek, J. (2014). Finansowanie społecznościowe, czyli crowdfunding. *Kurier Finansowy*, 4(38), 22-25.
11. *Polski rynek crowdfundingu w 2018 r. będzie wart 0,5 mld zł.* (2018). Pobrano 04/2018, z: www.fintek.pl.
12. Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych. (Dz.U. 2014, poz. 498).

Łukasz Rosicki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

Zastosowanie heurystyk Jakoba Nielsena w optymalizacji serwisów internetowych na przykładzie witryny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

1. Wprowadzenie

W ciągu 28 lat, znany dziś, pod postacią stron internetowych Internet całkowicie się zmienił, ewoluując od zbioru dokumentów i materiałów naukowych, po sieć portali społecznościowych i, jak podaje serwis benchmark.pl, za raportem Versign, ponad 320 milionów innych stron (Kulik, 2017). Rewolucja jaka się dokonała, wiąże się nie tylko z postępem technologicznym, dzięki któremu stało się możliwe szybsze przetwarzanie większej ilości danych, ale również ze zmianami społecznymi, a nawet z wytworzeniem się nowych kierunków w sztuce. Z punktu widzenia użytkownika sieci WWW do najpoważniejszych zmian, jakie dokonały się w sposobie funkcjonowania Internetu, należy zaliczyć, spowodowane rozwojem social media zatarcie granic pomiędzy twórcami, a odbiorcami treści, większą łatwość w dostępie do informacji oraz większy komfort korzystania ze stron internetowych spowodowany stałym ulepszaniem interfejsu użytkownika.

To ostatnie zagadnienie stało się przedmiotem badań projektantów i marketingowców, bowiem okazuje się, że nawet niewielkie zmiany, np. zmiana koloru pojedynczego przycisku może spowodować zauważalną zmianę liczby konwersji, tj. działań pożądaných przez twórcę danej witryny, a tym samym wpłynąć na osiąganę przez niego zyski lub straty. Pomimo częstych zmian trendów w dziedzinie *user experience*, pewne elementy pozostają niezmiennie lub zmieniają się co kilka cykli zmian, np. masowe przenoszenie przez projektantów paska bocznego serwisu z lewej na prawą stronę. Inną „stałą” w projektowaniu serwisów internetowych stało się przestrzeganie 10 zasad sformułowanych przez Jacoba Nielsena (1990), zwanych heurystykami Nielsena.

Powstałe w 1990 roku heurystyki do dziś mają istotny wpływ na podejmowane przez designerów i deweloperów decyzje dotyczące układu i wyglądu poszczególnych elementów. W dalszej części niniejszego artykułu zostaną one szczegółowo omówione i poddane interpretacji, a ich zastosowanie zostanie omówione na przykładzie strony internetowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

2. 10 heurystyk Nielsena

W 1990 roku Jacob Nielsen, wspólnie z Ralfem Molichem przedstawił 10 zasad interakcji na linii człowiek-maszyna, zwanych później heurystykami (Laskowski, 2011). Zasady te są zbiorem

krótkich formuł, stanowiących wskazówki dla projektantów i badaczy zajmujących się tematyką *usability*, jak projektować systemy, by zmaksymalizować ich użyteczność dla użytkownika. Brzmiały one:

1. Pokazuj status systemu.
2. Zachowaj zgodność pomiędzy systemem a rzeczywistością.
3. Daj użytkownikowi pełną kontrolę.
4. Trzymaj się standardów i zachowaj spójność.
5. Zapobiegaj błędom.
6. Pozwalaj wybierać zamiast zmuszać do pamiętania.
7. Zapewnij elastyczność i efektywność.
8. Dbaj o estetykę i umiar.
9. Zapewnij skuteczną obsługę błędów.
10. Zadbaj o pomoc i dokumentację.

Wskutek przypadającej co kilka lat wymiany rozwiązań technicznych i wizualnych, wdrożenia przybierają różne formy i zależą od aktualnych potrzeb użytkowników i trendów panujących na rynku serwisów internetowych.

Na dzień dzisiejszy czynnikami wpływającymi na wdrożenie serwisów internetowych zgodnie z heurystykami są nie tylko walory estetyczne i użyteczność, lecz również stopień dostosowania do algorytmów wyszukiwarek, a także możliwości techniczne systemu zarządzania treścią, na którym oparta jest dana witryna.

2.1. Pokazuj status systemu

Pod tym lakonicznym pojęciem może kryć się wiele rozwiązań, począwszy od wyświetlania statusu serwera, statusu bazy danych, czy informacji o błędach kompilacji skryptów PHP. Inna, właściwa, interpretacja tej zasady mówi zaś o wskazywaniu użytkownikowi jego aktualnej pozycji w strukturze serwisu, za pomocą ścieżek nawigacyjnych, zwanych również menu okruszkowym (z ang. *breadcrumbs*) (Kalbach & Walczak, 2008). To wytłumaczenie zdaje się być znacznie bardziej trafnym, bowiem z punktu widzenia użyteczności dla użytkownika szczegółowe informacje techniczne, nie tylko niczego nie wnoszą, a mogą zostać wykorzystane przez hakerów, zaś umożliwienie szybkiego nawigowania po serwisie stanowi wartość dodaną.

Wprowadzenie *breadcrumbs* jest również jednym z czynników optymalizacji strony pod kątem lepszego sczytywania jej przez algorytmy wyszukiwarek internetowych. Oprócz tego w ostatnich latach można zauważyć również inne wdrożenie tej zasady, polegające na pokazywaniu użytkownikowi stanu przewijania strony w postaci pop-up'u wyświetlającego procentową wartość przewijania witryny lub w postaci kolorowego paska zmieniającego długość wraz z postępowaniem przeglądania danej podstrony.

2.2. Zgodność pomiędzy systemem a rzeczywistością

Druga heurystyka mówi o „zachowaniu zgodności pomiędzy systemem a rzeczywistością” i jest zarazem jedną z najtrudniejszych w interpretacji zasad. Obecnie uznaje się, że owo zachowanie zgodności polega na przedstawianiu użytkownikowi rzetelnych danych, przy wykorzystaniu zrozumiałego dla użytkownika języka i taką interpretację podaje również sam Nielsen (1990).

2.3. Pełna kontrola i zapobieganie błędom

Pod hasłem „daj użytkownikowi pełną kontrolę” kryje się trzecia zasada Nielsena (1990) i oznacza umożliwienie użytkownikowi „wyjścia awaryjnego”, w przypadku omyłkowego wyboru niepożądanego opcji. Współcześnie konsultanci zajmujący się optymalizacją serwisów internetowych (m.in. S. Słowik w artykule w serwisie takaoto.pro), sugerują jednak, że pełna kontrola, oznacza wiąże się z pozostawieniem użytkownikowi dodatkowych opcji wyboru. Przykładem „pełnej kontroli” mogą być narzędzia sortowania w serwisach aukcyjnych i sklepach internetowych, np. w popularnym serwisie allegro.pl użytkownik może sortować aukcje według wszystkich kryteriów, jakimi domyślnie sprzedawca może opisać produkt, lub jak wskazuje Słowik, panel z podpowiedziami podobnych podstron (Słowik, 2016).

Z trzecią heurystyką nierozłącznie wiążą się także piąta i dziewiąta zasada. Piąta heurystyka brzmi „zapobiegaj błędom” i mogłoby się wydawać, że jest to oczywiste, jednak w przypadku niektórych rodzajów stron internetowych, wyklucza się z trzecią heurystyką. Wynika to z faktu, iż oddanie użytkownikowi pełnej kontroli nad niektórymi działaniami, naraża go na dokonanie wyborów wzajemnie sprzecznych, a tym samym wywołanie błędu systemu. Aby temu zapobiec, konieczne jest *zapewnienie odpowiedniej obsługi błędów* (heurystyka nr 9), a także takie ograniczenie funkcjonalności systemu, by użytkownik w swojej „wolności wyboru” mógł wybrać wyłącznie takie ustawienia, których łączny wybór nie spowoduje błędów i wywoła pożądaną akcję.

2.4. Spójność systemu i estetyki

Kolejna heurystyka brzmi „Trzymaj się standardów i zachowaj spójność” i w kontekście zasad projektowania serwisów internetowych, należy ją rozumieć jako standaryzację powtarzalnych elementów i utrzymanie ich w jednakowej stylistyce. Najlepszym przykładem standaryzacji są *frameworki*, czyli gotowe zestawy elementów i funkcji, pozwalające na stworzenie responsywnego interfejsu (Jain, 2015), a następnie rozbudowanie go o dodatkowe elementy za pomocą kaskadowych arkuszy stylów.

Podobnie jak zasady trzecia, piąta i dziewiąta, zasada czwarta łączy się z zasadą ósmą, która brzmi „dbaj o estetykę i umiar”. Wspomniana wyżej standaryzacja idealnie wpisuje się w zasadę zachowania umiaru, z kolei spójność, jaką gwarantują frameworki ułatwia zachowanie odpowiedniej estetyki. Na przestrzeni lat estetyka stron internetowych nieustannie się zmieniała, zatem formułowanie jednoznacznych ocen, jakie style elementów uznaje się za estetyczne, a jakie nie. Można jednak zauważyć w ostatnich latach, a przynajmniej od upowszechnienia koncepcji flat design w roku 2013, powrót do Nielsenowskiego minimalizmu, znanego z serwisu useit.com, a obecnie nngroup.com.

2.5. Pozwalaj wybierać zamiast zmuszać do zapamiętania

Podobnie do drugiej heurystyki Nielsena, szósta zasada, brzmiąca „pozwolaj wybierać zamiast zmuszać do pamiętania”, wydaje się być bardzo enigmatyczna i wieloznaczna. W 1990 roku Nielsen interpretował zasadę jako konieczność minimalizacji obciążania pamięci użytkownika, a także wskazywał, że instrukcje użytkownika systemu powinny być widoczne i łatwe do odzyskania. Obecnie właściwszym wytłumaczeniem wydaje się wykorzystanie przez strony internetowe plików

cookies, które przechowują informacje na temat wcześniejszych działań użytkownika w serwisie, np. automatyczne logowanie, czy możliwość odzyskania porzuconego koszyka zakupowego.

2.6. Elastyczność i efektywność

Zasada zapewnienia elastyczności i efektywności poniekąd wiąże się z przekazaniem użytkownikowi pełnej kontroli, jednak należy ją rozumieć nieco szerzej. Elastyczność w tym kontekście oznacza umożliwienie użytkownikowi dostosowania interfejsu do własnych preferencji, zwiększając przy tym wygodę, a co za tym idzie efektywność użytkownika. W dobie urządzeń mobilnych elastyczny interfejs powinien być responsywny, czyli zapewniający prawidłowe działanie i wygodne użytkowanie na urządzeniu każdej wielkości, polegające na zabezpieczeniu użytkownika przed koniecznością powiększania elementów witryny (Nene, 2015). Oprócz responsywności, prostym przykładem zapewnienia elastyczności jest możliwość wyboru przez użytkownika sposobu wyświetlania listy produktów w sklepie internetowym, czy możliwość dostosowania elementów panelu bocznego witryny.

2.7. Pomoc i dokumentacja

Ostatnia heurystyka podana przez Nielsena i Molicha, dotyczy zapewnienia odpowiedniej pomocy i dokumentacji. W pierwotnej interpretacji Nielsen (1990) podaje, że nawet gdy system może być wykorzystywany bez pomocy, odpowiednie dokumenty powinny być łatwo dostępne. Bezpieczne jest jednak założenie, że w drugiej dekadzie XXI wieku, korzystanie z Internetu stało się powszechne i większość internautów nie wymaga pomocy od autorów stron internetowych. Jedynie duże serwisy zawierające tysiące podstron, czy witryny z rozbudowaną funkcjonalnością mogą sprawiać użytkownikom trudności, dlatego w takich przypadkach powinny istnieć rozwiązania, zapewniające użytkownikom pomoc w razie potrzeby.

Największe sklepy internetowe zazwyczaj posiadają rozbudowane serwisy pomocy, np. allegro.pl, a często oferują pomoc biura obsługi klienta. Popularną praktyką jest również posiadanie zakładki „frequently asked questions”, w której omówione są najczęściej zadawane pytania.

3. Badanie użyteczności serwisu internetowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

3.1. Charakterystyka serwisu

Omówione zasady projektowania serwisów internetowych stanowią nie tylko teoretyczne wytyczne dla projektantów, lecz stanowią również bazę do przeprowadzania audytów użyteczności i optymalizacji witryn internetowych. Na potrzeby niniejszego artykułu przeprowadzono badanie strony internetowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, którego celem było zweryfikowanie użyteczności serwisu dla użytkowników. Badanie polegało na przeprowadzeniu audytu zgodności serwisu z wytycznymi Nielsena i Molicha, a także sprawdzono, czy serwis jest dostosowany do potrzeb osób niepełnosprawnych.

Procedurę badawczą przeprowadzono w systemie OSX 10.12 w wykorzystaniem przeglądarki internetowej Chrome w wersji 66, z użyciem dodatkowych narzędzi – narzędzia dla programistów Chrome oraz wtyczki Chrome Vox.

Strona internetowa Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie to serwis składający się z ponad 400 stałych podstron oraz działu „aktualności”, na który składa się ponad 4200 podstron. Analiza dostępnej części kodu źródłowego wskazuje na wykorzystanie autorskiego systemu zarządzania treścią, a także na wykorzystywanie technologii HTML, CSS, Java Script, oraz frameworków CSS. Oprócz serwisu głównego, w logiczny i technologiczny ciąg składają się również serwisy wydziałów uczelni. Świadczy o tym jednolita nawigacja za pomocą menu okruszkowego, a także fakt umieszczenia linków do kluczowych podstron serwisów wydziałowych w menu głównym. Mimo to nie została zachowana ciągłość wizualna, bowiem oprawa graficzna serwisów wydziałowych znacznie różni się od oprawy serwisu głównego.

3.2. Wyniki badania

W ramach pierwszej części badania przeprowadzono analizę serwisu pod kątem responsywności, przyjazności osobom niepełnosprawnym, długości ścieżki użytkownika do wybranych materiałów w serwisie, możliwości wyszukiwania informacji oraz w zakresie pomocy i obsługi błędów.

Tabela 1. Obszary audytu serwisu internetowego UEK

Obszar badania	Pytania badawcze
Sfera esetyczna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Czy serwis jest responsywny i prawidłowo wyświetla się na smartfonach i tabletach? 2. Czy wdrożono ułatwienia dla niepełnosprawnych: <ol style="list-style-type: none"> 1.)Opcje powiększania i pomniejszania tekstu? 2.)Opisanie grafik za pomocą atrybutów alt?
Długość ścieżki użytkownika	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jaka jest najdłuższa ścieżka użytkownika? 2. Czy wszystkie podstrony są dostępne za pomocą 3 kliknięć?
Wyszukiwanie informacji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Czy wdrożono menu okruszkowe? 2. Czy wdrożono mapę witryny? 3. Czy wyszukiwarka znajduje informacje ze wszystkich części serwisu?
Obsługa błędów i pomoc	<ol style="list-style-type: none"> 1. Czy serwis posiada strony pomocy? 2. Czy serwis zapewnia prawidłową obsługę błędów?

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszej kolejności zbadano responsywność serwisu, czyli sposób w jaki wyświetlana jest strona na urządzeniach mobilnych. Już pobieżna analiza wykazała błędy w wyświetlaniu mniej istotnych elementów, np. stopki czy listy linków, jednak najpoważniejszym problemem okazało się wadliwie działające menu główne strony, które nie przekierowywało użytkowników na wskazane strony. Oprócz problemów z głównym serwisem, testy wykazały, że serwisy wydziałów nie posiadają responsywnej wersji, dedykowanej smartfonom i tabletom, a są jedynie skalowane z wersji na komputery osobiste. To rozwiązanie sprawia, że strony są nieczytelne na małych urządzeniach i konieczne jest powiększanie treści. W kontekście ósmej heurystyki ocenie należy poddać również

estetykę serwisu. Również w tym zakresie serwis budzi wiele zastrzeżeń, zwłaszcza w kontekście braku umiaru, który najlepiej oddaje mnogość fontów oraz kolorów użytych na poszczególnych podstronach. Spójna szata graficzna charakteryzuje się m. in. standaryzacją kolorów oraz wielkości i stylu użytych fontów. W przypadku podstron w układzie informacyjnym, tj. z blokiem treści głównej po lewej stronie oraz z paskiem dodatkowym po prawej funkcjonują przynajmniej trzy sposoby użycia kolorów i fontów, przy czym nie można wskazać żadnego klucza, według którego są one wykorzystywane. Ponadto, należy zauważyć, że serwisy poszczególnych jednostek organizacyjnych uczelni, nie licząc stron wydziałowych, nie zachowują spójności wizualnej jak i technologicznej z serwisem głównym.

Serwis nie posiada także podstawowych udogodnień dla osób niepełnosprawnych. Autorzy projektu nie wdrożyli funkcji powiększania i pomniejszania tekstu, natomiast w użytkowaniu narzędzi dla niewidomych występują liczne błędy polegające na wyczytywaniu przez lektora atrybutów elementów html, menu głównego, zamiast jego treści.

Kolejnym poważnym problemem serwisu uczelni jest długość ścieżki użytkownika. Według nieformalnej zasady internetu, sformułowanej przez Jeffrey'a Zeldmana (2001) w książce *Taking Your Talent to the Web*, każda podstrona serwisu powinna być dostępna za pomocą trzech kliknięć, podczas gdy ścieżka użytkownika od wpisania w przeglądarkę adresu strony głównej, tj. uek.krakow.pl do informacji na temat warunków rekrutacji na studia wynosi 5 przejść, z kolei najkrótsza droga do znalezienia informacji na temat zapisów do studium pedagogicznego wymaga 4 przejść, przy czym konieczne jest przewinięcie całej treści strony głównej serwisu. Co prawda badania Johna Portera (2017) obaliły tezę, jakoby wraz ze wzrostem kliknięć wzrastała liczba porzuceń witryny, jednak dalsza część badań na stronę UEK wskazuje, że w tym, konkretnym, przypadku ścieżki użytkownika powinny zostać przebudowane. Istotną wadą serwisu jest także zbyt rozbudowana struktura kategorii.

Lepsze rezultaty serwis osiąga w obszarze wyszukiwania informacji. Menu okruszkowe zostało poprawnie wdrożone na wszystkich podstronach serwisu głównego i serwisach wydziałów, a mapa witryny jest dostępna w wersji dla użytkowników, mimo że popularną praktyką jest dostarczanie mapy strony wyłącznie dla robotów wyszukiwarek, w formacie .xml. Niestety problemy sprawia wbudowana wyszukiwarka, która pobiera wyniki z wyszukiwarki Google. Wskutek braku działań optymalizacyjnych wyszukiwanie niektórych fraz, np. „studium pedagogiczne, opłaty”, skutkuje znalezieniem prawie 100 wyników w żaden sposób nieodnoszących się do tematu. Ten sam problem pojawiał się również w innych frazach, za każdym razem dopasowując dziesiątki niepowiązanych wyników.

Ostatnim badanym zakresem była pomoc i obsługa błędów. Za pożądany stan uznaje się minimum obsługę błędu 404, spowodowanego wpisaniem w pasek adresu w przeglądarce nieistniejącego adresu, za pomocą strony z odnośnikiem do strony głównej. Ten wymóg został spełniony, jednak wizualnie strona 404 nie przystaje do reszty serwisu. Ponadto serwis nie posiada podstron z dokumentami pomocy, a także nie znaleziono innych rodzajów obsługi błędów.

Po zakończeniu czynności związanych z przeprowadzeniem badania, grupie studentów UEK, zadano pytanie „czy uważasz, że serwis ma logiczną strukturę?”. Wśród odpowiedzi najczęściej pojawiały się wątpliwości dotyczące struktury menu głównego (6 razy), a także wskazania, że struktura rozumiana jako układ wizualny jest nieintuicyjna (4), z kolei tylko 3 odpowiedzi brzmiały jednoznacznie „tak”. Uzyskane odpowiedzi pokrywają się więc z wynikami pierwszej części badania, w której wskazywano poważne problemy strukturalne serwisu. Pomimo, że studenci UEK są grupą obciążoną przyzwyczajeniami związanymi z użytkowaniem serwisu, byli w stanie wskazać

poważne problemy w funkcjonowaniu serwisu. Oprócz wspomnianych wyżej wątpliwości, pojawiły się także wskazania na puste strony, oraz problemy ze znalezieniem treści – również z pomocą wyszukiwarki. Należy mieć jednak na uwadze, że badanie miało jedynie charakter uzupełniający i miało na celu poznanie subiektywnych odczuć użytkowników, nie stanowi zaś materiału do dalszych analiz, z uwagi na nieistotną statystycznie grupę i otwarty charakter pytania.

4. Podsumowanie

Pomimo, że heurystyki Nielsena są jedynie zbiorem enigmatycznych stwierdzeń, są popularnym wyznacznikiem standardów w projektowaniu interfejsów stron i aplikacji internetowych. Przeprowadzone badania, choć obejmowały wybrane zagadnienia i niewielką grupę badanych silnie wskazują, że heurystyki nie są jedynie autorską koncepcją, a mają silne podłoże w rzeczywistych potrzebach użytkowników serwisów internetowych. Co więcej, nawet tak ograniczony zakres badania, dostarcza istotnych informacji na temat funkcjonowania serwisu i pozwala sformułować 2 postulaty.

Po pierwsze należy uprościć strukturę treści i ułatwić nawigację za pomocą menu głównego. Zgodnie z panującymi standardami należy więc skrócić ścieżkę użytkownika do maksymalnie 3 kliknięć. Sytuacja, w której potencjalny kandydat na studenta musi przebrnąć przez gęszcz linków w menu głównym, a następnie dokonać 4 innych operacji, stanowi kuriozalną sytuację i zwiększa prawdopodobieństwo porzucenia strony. Druga, trudniejsza część zadania dotycząca menu głównego, prawdopodobnie będzie wymagała szerszych konsultacji i przeprowadzenia badań użyteczności w różnych konfiguracjach.

Drugi postulat dotyczy dostosowania oprawy wizualnej serwisu, która powinna spełniać trzy podstawowe warunki; spójność, umiar i responsywność. Z technicznego punktu widzenia, najprostszy do osiągnięcia jest umiar, rozumiany jako standaryzacja stylistyki podstron, szerzej omówioną w części poświęconej badaniom. Responsywność serwisu wymaga ingerencji w kod źródłowy serwisu, a więc wymaga specjalistycznej wiedzy z zakresu programowania stron internetowych, natomiast najtrudniejsza do osiągnięcia jest niewątpliwie spójność całości serwisu, bowiem wymaga gruntownej przebudowy zarówno kodu i jak i szaty wizualnej części serwisu prowadzonych przez poszczególne jednostki organizacyjne uczelni.

Zaprezentowane w niniejszym artykule interpretacje, wyniki badań i postulaty, stanowią jedynie wąski fragment problematyki związanej z badaniami użyteczności serwisów internetowych, a także, co najważniejsze mają charakter nietrwały. Zmiany technologiczne i powstawanie nowych trendów w projektowaniu serwisów internetowych. sprawiają, że przedstawione propozycje mogą się zdezaktualizować, a kolejna rewolucja internetowa przyniesie nowe, nieznane narzędzia i zastosowania.

Bibliografia

1. Jain, N. (2015). Review of Different Responsive CSS Front-End Frameworks. *International Journal of Global Research in Computer Science (UGC Approved Journal)*, 5(11), 5-10.
2. Kalbach, J., & Walczak, T. (2008). *Projektowanie nawigacji strony WWW: optymalizacja funkcjonalności witryny*. Gliwice: Helion.
3. Kulik, W. (2017). *Wiecie ile jest stron WWW w Internecie?* Pobrano 25/05/2018, z: <http://www.benchmark.pl/aktualnosci/wiecie-ile-jest-stron-www-w-internecie.html>.

4. Laskowski, M. (2011). Czynniki zwiększające jakość użyteczności interfejsów aplikacji internetowych. *Logistyka*, 6, 2191-2199.
5. Nene, A.R. (2015). Responsive Web Design. *International Journal Of Engineering And Computer Science*, 4(3), 10772-10774.
6. Nielsen, J. (1995). *10 Usability Heuristics for User Interface Design*. Fremont: Nielsen Norman Group.
7. Porter, J. (2003). *Testing the Three-click Rule*. *User Interface Engineering*. Pobrano 25/05/2018, z: http://gieger.com/site/research/The_3_Click_Rule.pdf.
8. Słowik, S. (2016). *Heurystyki UX a treść strony lub sklepu internetowego*. Pobrano 25/05/2018, z: <https://takaoto.pro/heurystyki-ux-przy-tworzeniu-tekstow>.
9. Zeldman, J. (2001). *Taking Your Talent to the Web: A Guide for the Transitioning Designer*. New Riders Publishing. Pobrano 25/05/2018, z: https://www.zeldman.com/talent/Taking_Your_Talent_to_the_Web.pdf.

This work inscribes into the series of publications under the common title Knowledge – Economy – Society, which constitute one of the effects of many years' cooperation between the academic environment of the Faculty of Management at the Cracow University of Economics and employees and doctoral students of other faculties of the University, with representatives of different Polish academic circles, as well as representatives of foreign academic circles. Results of such cooperation are the following books published by the Foundation of the Cracow University of Economics:

- Oczkowska R., Mikuła B. (eds.) (2011), *Knowledge – Economy – Society. Challenges of the Contemporary World*,
- Lula P., Mikuła B., Jaki A. (eds.) (2012), *Knowledge – Economy – Society. Transfer of Knowledge in the Contemporary Economy*,
- Malina A., Oczkowska R., Rojek T. (eds.) (2012), *Knowledge – Economy – Society. Dilemmas of the Contemporary Management*,
- Lula P., Mikuła B., Jaki A. (eds.) (2013), *Knowledge – Economy – Society. Global and Regional Challenges of the 21st Century Economy*,
- Malina A., Oczkowska R., Rojek T. (eds.) (2013), *Knowledge – Economy – Society. Challenges of the Contemporary Management*,
- Jaki A., Mikuła B. (eds.) (2014), *Knowledge – Economy – Society. Managing Organizations: Concepts and Their Applications*,
- Lula P., Rojek T. (eds.) (2014), *Knowledge – Economy – Society. Contemporary Tools of Organizational Resources Management*,
- Malina A., Oczkowska R., Plichta J. (eds.) (2014), *Knowledge – Economy – Society. Contemporary Organizations in the Process of Institutional Transformations*,
- Oczkowska R., Śmigieliska G. (eds.) (2014), *Knowledge – Economy – Society. Dilemmas of the Economic Resources Management*,
- Oczkowska R., Śmigieliska G. (eds.) (2014), *Knowledge – Economy – Society. Problems of Management and Financing Economic Activity*,
- Borowiecki R., Jaki A., Lula P. (eds.) (2015), *Knowledge – Economy – Society. Challenges of Contemporary Economies in the Face of Global Market Conditions*,
- Malina A., Oczkowska R., Kaczmarek J. (eds.) (2015), *Knowledge – Economy – Society. Challenges and Development Trends of Modern Economy, Finance and Information Technology*,
- Mikuła B., Rojek T. (eds.) (2015), *Knowledge – Economy – Society. Reorientation of Paradigms and Concepts of Management in the Contemporary Economy*,
- Oczkowska R., Śmigieliska G. (eds.) (2015), *Knowledge – Economy – Society. Challenges for Enterprises in Knowledge-Based Economy*,
- Kosiorowski D., Snarska M. (eds.) (2016), *Knowledge – Economy – Society. Selected Challenges for Statistics in Contemporary Management Sciences*,
- Lula P., Rojek T. (eds.) (2016), *Knowledge – Economy – Society. Contemporary Aspects of Economic Transformations*,
- Malina A., Węgrzyn R. (eds.) (2016), *Knowledge – Economy – Society. Challenges and Development of Modern Finance and Information Technology in Changing Market Conditions*,
- Oczkowska R., Jaki A., Mikuła B. (eds.) (2016), *Knowledge – Economy – Society. Strategies, Concepts and Instruments of Management*,
- Oczkowska R., Śmigieliska G. (eds.) (2016). *Knowledge – Economy – Society. Contemporary Problems of Managing Human Resources and Corporate Finance*,
- Jaki A., Mikuła B. (eds.) (2017), *Knowledge – Economy – Society. Strategies, Management in the Face of Contemporary Challenges and Dilemmas*,
- Oczkowska R., Śmigieliska G. (eds.) (2017), *Knowledge – Economy – Society. Macro- and Microeconomic Problems of the Knowledge-based Economy*,
- Seweryn R., Rojek T. (eds.) (2017), *Knowledge – Economy – Society. Selected Problems of Dynamically Developing Areas of the Economy*,
- Ulman P., Węgrzyn R., Wójtowicz P. (eds.) (2017), *Knowledge – Economy – Society. Challenges of Modern Finance and Information Technologies*.