

**WYBRANE ASPEKTY MEZO  
I MIKROKONKURENCYJNOŚCI**

REDAKTOR NAUKOWY  
Magdalena Olczyk

Gdańsk 2015

Recenzent

dr hab. Nelly Daszkiewicz, prof. nadzw. PG

Redaktor naukowy

dr Magdalena Olczyk

Autorzy:

Przemysław Banasik  
Andrzej Cieślik  
Agnieszka Czarnecka  
Elżbieta Czarny  
Wioleta Dębczyńska  
Janusz Dworak  
Marek Gnusowski  
Łukasz Goczek  
Piotr Jermakowicz  
Teresa Kondrakiewicz  
Paulina Młyńska  
Sylwia Morawska  
Paulina Szulc-Fischer  
Katarzyna Śledziwska  
Beata Wieczerzyńska  
Tadeusz Zaborowski

**ISBN 978-83-62197-61-3**

Skład i projekt okładki

Roman Szałuba

Wydawca

Politechnika Gdańska

Wydział Zarządzania i Ekonomii

Gdańsk 2015

## Spis treści

Wstęp .....	7
Rozdział 1	
ZASOBY I KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA KREATYWNEGO .....	9
1.1. Wstęp.....	9
1.2. Przedsiębiorstwa sektora kreatywnego i ich produkty. ....	10
1.3. Kluczowe zasoby przedsiębiorstw sektora kreatywnego .....	11
1.4. Konkurencyjność przedsiębiorstw z sektora kreatywnego.....	13
1.5. Podsumowanie .....	15
Rozdział 2	
HANDEL WEWNĄTRZGAŁĘZIOWY NOWYCH PAŃSTW CZŁONKOWSKICH Z PARTNERAMI Z UNII EUROPEJSKIEJ .....	16
2.1. Wstęp.....	16
2.2. Udziały sektorów w handlu badanych grup państw z wybranymi partnerami .....	17
2.3. Handel wewnątrzgałęziowy produktami poszczególnych sektorów w wymianie towarowej nowych państw członkowskich z wybranymi partnerami z Unii Europejskiej .....	20
2.4. Zakończenie .....	34
Rozdział 3	
CZYNNIKI KONKURENCYJNOŚCI POLSKICH KANCELARII PRAWNYCH.....	36
3.1. Wstęp.....	36
3.2. Istota konkurencyjności kancelarii prawnych .....	37
3.3. Konkurencyjność kancelarii prawnych w świetle przeprowadzonego badania empirycznego.....	40
3.4. Analiza czynników konkurencyjności kancelarii prawnych .....	42
3.5. Podsumowanie .....	52
Rozdział 4	
ZMIANY W STRUKTURACH ORGANIZACYJNYCH UCZELNI NIEPUBLICZNYCH ORAZ UPRAKTYCZNIENIE NAUCZANIA JAKO ELEMENT RYNKOWYCH ZACHOWAŃ UCZELNI WYŻSZYCH .....	54
4.1. Wstęp.....	54
4.2. Zmiany strukturalne w szkolnictwie wyższym .....	54
4.3. Działania marketingowe w szkolnictwie wyższym.....	58
4.4. Rozszerzanie oferty usług edukacyjnych o działania zapobiegające bezrobociu wśród absolwentów .....	63
4.5. Podsumowanie .....	65

Rozdział 5	
<i>SUSTAINBLE COURT</i> (SĄD PRZYSZŁOŚCI) A BUDOWA KAPITAŁU SPOŁECZNEGO .....	
	66
5.1. Wprowadzenie.....	66
5.2. Wyzwania.....	69
5.3. Sąd przyszłości – Responsibility court.....	71
5.4. Budowa kapitału społecznego – „dobre praktyki” .....	72
5.5. Wnioski .....	76
Rozdział 6	
WZROST ZEWNĘTRZNY JAKO DROGA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW 78	
6.1. Wstęp.....	78
6.2. Wzrost wewnętrzny i zewnętrzny jako strategię realizacji celów przedsiębiorstw .....	79
6.3. Grupy kapitałowe jako efekt realizacji strategii wzrostu zewnętrznego ..	81
6.4. Przykłady rozwoju drogą wzrostu zewnętrznego.....	84
6.5. Podsumowanie i wnioski końcowe .....	90
Rozdział 7	
FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW W KLASTRACH .....	
	93
7.1. Wstęp.....	93
7.2. Rozwój koncepcji klasteringu .....	93
7.3. Współpraca przedsiębiorstw w ramach inicjatyw klastrowych.....	95
7.4. Współpraca z pozostałymi podmiotami .....	98
7.5. Wnioski .....	99
Rozdział 8	
KTO ILE PŁACI? ANALIZA WYSOKOŚCI ŁAPÓWEK NA POZIOMIE PRZEDSIĘBIORSTW W KRAJACH POSTKOMUNISTYCZNYCH.....	
	100
8.1. Wstęp.....	100
8.2. Przegląd literatury .....	101
8.3. Opis metody badawczej .....	105
8.4. Opis danych statystycznych .....	108
8.5. Wyniki badań empirycznych.....	110
8.6. Wnioski końcowe.....	113
Rozdział 9	
PRAWO RESTRUKTURYZACYJNE – NOWOCZESNA REGULACJA ZAPOBIEGAJĄCA LIKWIDACJI PRZEDSIĘBIORSTWA DŁUŻNIKA.....	
	114
9.1. Wstęp.....	114
9.2. Obecny model postępowania upadłościowego i naprawczego – analiza krytyczna.....	117
9.3. Prawo restrukturyzacyjne – potrzeba i ocena regulacji.....	123
9.4. Podsumowanie .....	134

Rozdział 10	
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – POTRZEBA ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ CZY STRATEGIA BUDOWANIA WIZERUNKU WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW .....	136
10.1. Wstęp.....	136
10.2. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw .....	136
10.3. CSR czy strategia budowania wizerunku współczesnych przedsiębiorstw .....	140
10.4. Podsumowanie .....	144
Rozdział 11	
ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA ZA EFEKTY DZIAŁALNOŚCI .....	146
11.1. Wprowadzenie.....	146
11.2. Odpowiedzialność a efekty działalności przedsiębiorstwa .....	147
11.3. Wnioski .....	158
Bibliografia .....	161
Tabele.....	173
Rysunki .....	175
Autorzy .....	176



## WSTĘP

W ostatnich trzech dekadach pojawiło się wiele opracowań wnoszących teoretyczny wkład lub empiryczną weryfikację w obszar pojmowania i oceny czynników determinujących konkurencyjność gospodarki, jej sektorów oraz przedsiębiorstw. Pomimo tego, nadal brak jest zgody wśród ekonomistów, czym jest konkurencyjność na poziomie makro, mezo i mikro. Niejednoznaczność definicji konkurencyjności wiąże się z dużą różnorodnością podejść do definiowania źródeł przewagi konkurencyjnej i powoduje że, analiza konkurencyjności gospodarki, sektora czy przedsiębiorstwa nadal stwarzają wiele problemów.

Z całą pewnością pojęcie konkurencyjności pochodzi od konkurencji, która jest procesem rynkowym i którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów. Natomiast konkurencyjność jest stanem wyrażającym pozycję podmiotu w kontekście tego procesu, jest cechą uczestników konkurencji. Bezspornym jest również to, iż w realiach współczesnej globalnej gospodarki konkurencyjność staje się jednym z ważniejszych wyznaczników rozwoju gospodarki i jej poszczególnych sektorów oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Dlatego też, tak istotne jest ciągle poszukiwanie nowych determinant konkurencyjności zarówno na poziomie makro, mezo jak i mikro, gdyż dotychczasowe modele nie wyjaśniają w pełni dlaczego jeden podmiot/ sektor/ gospodarka są bardziej konkurencyjne do drugich.

Determinanty konkurencyjności gospodarki, sektora lub przedsiębiorstwa podlegają ciągłym zmianom. Zmienia się przede wszystkim waga poszczególnych czynników. Konkurencyjność, niezależnie od poziomu rozważań staje się więc dzisiaj zjawiskiem wielowymiarowym i wieloaspektowym. Szerokie spektrum zagadnień, które zawiera w sobie pojęcie konkurencyjności, sprawia, że niezbędne są ustawiczne analizy zmian konkurencyjności gospodarek, sektorów i przedsiębiorstw a niniejsza monografia wpisuje się w ten nurt badań.

Pierwsze dwa rozdziały monografii dotyczą mezokonkurencyjności. W rozdziale pierwszym na tle roli i znaczenia konkurencyjności w sektorze kreatywnym scharakteryzowano zasoby, które mają kluczowe znaczenie dla konkurencyjności tego sektora. Natomiast w rozdziale drugim w oparciu wskaźnik intensywności handlu wewnątrzgałęziowego, który traktowany jest często jako wskaźnik oceny

pozycji konkurencyjnej kraju, zaprezentowano analizę handlu wewnątrzgałęziowy nowych państw członkowskich Unii Europejskiej (w tym Polski) dla sektora przemysłu przetwórczego.

Kolejne trzy rozdziały dotyczą mikrokonkurencyjności wybranych podmiotów na rynku. W rozdziale trzecim przedstawione zostały główne czynniki konkurencyjności polskich kancelarii prawnych, a w kolejnym rozdziale został omówiony proces uprządkowania procesu dydaktycznego jako sposób na poszukiwanie przewagi konkurencyjnej przez szkoły wyższe. Rozdział piąty monografii zawiera ocenę możliwości wdrożenia i przydatności na grunt sądownictwa idei CSR.

Pozostałe rozdziały dotyczą różnych aspektów konkurencyjności przedsiębiorstw i jego otoczenia. W rozdziale szóstym omówiono budowę grupy kapitałowej drogą fuzji i przejęć jako skuteczny sposób rozwoju i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. W kolejnym rozdziale przedstawione zostały korzyści wynikające z funkcjonowania przedsiębiorstw w ramach klastrów gospodarczych. Rozdział ósmy poświęcony determinantom wielkości płatności korupcyjnych na poziomie przedsiębiorstw i zawiera rekomendacje dla polityki gospodarczej w zakresie kontaktów przedsiębiorców z urzędnikami państwowymi. W kolejnym rozdziale, na tle analizy obecnego modelu postępowania upadłościowego i naprawczego, zostały przedstawione propozycje nowych regulacji zawartych w projekcie prawo restrukturyzacyjne. Ostatnie dwa rozdziały dotyczą relacji przedsiębiorstw z otoczeniem i odpowiedzialności przedsiębiorstw za efekty swojej działalności, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Szczególne podziękowania kieruję do recenzenta dr hab. Nelly Daszkiewicz, prof. nadzw. Politechniki Gdańskiej za wnikliwą lekturę poszczególnych rozdziałów oraz za cenne uwagi i rady dla Autorów. Dziękuję również Autorom rozdziałów za ich wkład i zaangażowanie w powstanie monografii.

*Magdalena Olczyk*



## ROZDZIAŁ 1

### ZASOBY I KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA KREATYWNEGO

#### 1.1. Wstęp

Przedsiębiorstwo jest „zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej. Obejmuje ono m.in. nazwę przedsiębiorstwa, nieruchomości i ruchomości, urządzenia, materiały, towary i wyroby, koncesje, licencje, zezwolenia, patenty i inne prawa własności przemysłowej, a także majątkowe prawa autorskie” (Kodeks cywilny, art. 55). Ta kodeksowa definicja nie tylko wskazuje czym jest przedsiębiorstwo, ale również artykułuje jakie zasoby są niezbędne dla jego prawidłowego funkcjonowania.

Zadaniem każdego przedsiębiorstwa jest znalezienie sposobu na uzyskanie takiego zestawu zasobów i cech konkurencyjności, które zapewnią mu sukces na rynku. To od posiadanych zasobów i sposobu gospodarowania nimi w głównej mierze zależy skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Gospodarowanie to inaczej będzie się odbywało w podmiotach działających przez wiele lat w tradycyjnym sektorze, a inaczej w podmiotach i sektorach, które dopiero wypracowują swoje doświadczenia. Współcześnie do takich przedsiębiorstw można zaliczyć te, których działalność oparta jest na wiedzy, które mają tendencję do kierowania się ku wyspecjalizowanym rynkom. Mowa o przedsiębiorstwach sektora kreatywnego.

Celem niniejszego rozdziału jest wskazanie zasobów mających szczególne znaczenie w działalności przedsiębiorstw sektora kreatywnego, a także zbadanie istoty i znaczenia konkurencyjności w działalności tych podmiotów.

W pierwszej kolejności, aby określić czym jest przedsiębiorstwo kreatywne<sup>1</sup>, zdefiniowano sektor kreatywny. Poruszona została kwestia produktów i usług

---

<sup>1</sup> Terminy przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego i przedsiębiorstwa kreatywne są stosowane zamiennie.

będących rezultatem działalności wchodzących w skład sektora kreatywnego, a które jednocześnie stanowią jego specyficzny wyróżnik.

Druga część zawiera opis zasobów o szczególnym znaczeniu w działalności przedsiębiorstw kreatywnych.

Analiza konkurencyjności i jej znaczenia w działalności przedsiębiorstw sektora kreatywnego jest przedmiotem trzeciej części opracowania.

Ostatnia część stanowi podsumowanie przeprowadzonej analizy.

## **1.2. Przedsiębiorstwa sektora kreatywnego i ich produkty**

Sektor jest częścią gospodarki narodowej, traktowaną odrębnie ze względu na określony typ własności (Tokarski, 1980, s. 673). Każdy sektor stanowi pewną kategorię związaną z podmiotami i produktami (Bieliński, 2006, s. 16).

Sektor kreatywny jest najczęściej utożsamiany z dwoma terminami, tj. kultura i twórczość. Z jednej strony nawiązuje do działalności łączącej kreację z produkcją i komercjalizacją kreatywnych treści o niematerialnym charakterze, czyli treści chronionych prawem autorskim i mogących przybierać formę towarów lub usług. Z drugiej strony sektor kreatywny obejmuje zarówno działalność kulturalną jak i kulturalną i artystyczną produkcję (UNECSO, 2006, s. 3).

W każdym sektorze działają podmioty, które poprzez swoją działalność dążą do zaspokojenia określonych potrzeb klientów w zakresie produktów i usług, tym samym wzajemnie ze sobą konkurując (Bieliński, 2006, s. 18).

Podmiotami działającymi w sektorze kreatywnym są przedsiębiorstwa kultury zajmujące się produkcją i rozpowszechnianiem towarów i usług, postrzegane jako mające specyficzne atrybuty, zastosowanie lub cel o wartości kulturalnej nie związanej z ich wartością handlową. Są to przedsiębiorstwa zajmujące się sztukami performatywnymi, przemysłem filmowym, radiem, gramami komputerowymi, muzyką, książkami oraz prasą. Obok podmiotów z branży kultury funkcjonują przedsiębiorstwa z branży twórczej, które wykorzystują kulturę jako materiał, ale których produkty mają charakter głównie użytkowy. Należą do nich architektura, projektowanie oraz reklama (Komisja Europejska, 2010, s. 6).

Produkty każdego sektora najczęściej nie są jednorodne, ale stanowią grupę wyrobów, które zaspokajają te same potrzeby konsumenta, oraz które posiadają podobieństwo technologiczne wytwarzania (Bieliński, 2006, s. 16).

Trudno jednak powyższą tezę – odnoście zaspokajania tych samych potrzeb – odnieść do produktów generowanych w sektorze kreatywnym, ponieważ dzieła kultury, czy dzieła twórcze zaspokajają różnorodne, niekiedy bardzo odmienne potrzeby konsumentów. Co więcej, trudno mówić tu o technologicznym podobieństwie

„procesu wytwarzania”, ponieważ inny jest sposób powstawania sztuki teatralnej, a inaczej wygląda proces tworzenia obrazu. Każda książka, sztuka teatralna, film czy gra komputerowa ma unikalny i niepowtarzalny charakter.

Rezultatem działalności przedsiębiorstw wchodzących w skład sektora kreatywnego są produkty namacalne (zrealizowany projekt mebli, zabawek) i nienamacalne (pomysły będące bodźcem do powstawania nowych rzeczy) oraz usługi zawierające kreatywną treść zaspokajające różne rodzaje potrzeb. Produkty te są efektem ludzkiej kreatywności i wyobraźni. Dominująca jest tu rola kreatywności jako efektu ludzkiej wyobraźni (www.sjp.pwn.pl), procesu podążającego w kierunku innowacji i technologii (UNCTAD, 2010, s. 3) w celu stworzenia nowego, odmiennego produktu. Dzięki kreatywności przedsiębiorstwa zyskują potencjał do osiągnięcia sukcesów i konkurencyjności (Gaspersz, 2007).

Produkty, będące rezultatem działalności przedsiębiorstw z sektora kreatywnego często są dobrami doświadczalnymi, ich wartość można więc ocenić dopiero po „wypróbowaniu” (WIPO, 2006, s. 59). Sprawia to, że charakteryzują się one szczególnie wysokim stopniem niepewności, ponieważ na żadnym etapie pracy nie można przewidzieć jak zostanie on przez rynek przyjęty (Caves, 2000).

Reasumując, rezultatem działalności przedsiębiorstw kreatywnych są oryginalne produkty bądź usługi, zawierające elementy kreatywnych i artystycznych działań, będących efektem ludzkiej wyobraźni i talentu oraz zaspokajające różne potrzeby. Przedsiębiorstwami kreatywnymi są podmioty, których działalność jest ściśle związana z kulturą lub twórczością, które wspólnie tworzą sektor kreatywny.

### **1.3. Kluczowe zasoby przedsiębiorstw sektora kreatywnego**

Podstawową funkcją działalności przedsiębiorstw z sektora kreatywnego jest kreacja, produkcja, dystrybucja oraz rozpowszechnianie kreatywnych dóbr i usług. Część tych przedsiębiorstw (np. produkcja filmów, gry komputerowe, wydawnictwa) zajmuje się produkcją, czy rozpowszechnianiem na skalę masową. Część prowadzi drobną działalność o artystycznym charakterze (wydarzenia artystyczne). Co więcej, przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego działają w różnych warunkach ekonomicznych (część otrzymuje wsparcie z różnych źródeł, – np. działalność państwowych teatrów, czy centrów kultury otrzymuje dotacje od państwa – a część działa na zasadach rynkowych). Działalność tych przedsiębiorstw odbywa się na różnych płaszczyznach i wymaga zróżnicowanych zasobów. Na przykład, firma oferująca kreatywne usługi takie jak działalność fotograficzna, czy projektowa głównie wymaga obecności wykwalifikowanych profesjonalistów oraz miejsc pracy (biura, wyposażenie). Firmy oferujące kreatywne treści tj. wydawnictwo, czy

gry komputerowe w szczególności potrzebują dostępu do zasobów finansowych. Działalności oferujące klientom prawo doświadczenia lub uczestniczenia na żywo w określonych widowiskach, nie będą funkcjonowały bez kreatywnych pracowników. Z kolei podmioty produkujące i sprzedające materialne wytwory działalności człowieka tj. sztuki plastyczne, czy rękodzieło wymagają zarówno zasobów ludzkich jak i zasobów finansowych.

Tym, co łączy wszystkie powyższe grupy przedsiębiorstw, co jest głównym czynnikiem produkcji, a także głównym zasobem przedsiębiorstw kreatywnych nie są już maszyny i urządzenia (materialne zasoby łatwe do skopiowania), ale wiedza i umiejętności człowieka w zakresie ich wykorzystania. Jednakże pamiętać należy o tym, że również twórcy dzieł sztuki muszą pracować z materiałami rutynowymi, aby dzieło zostało wyprodukowane, opublikowane i wypromowane.

Szczególne znaczenie kluczowego zasobu przedsiębiorstw kreatywnych jakim są ludzie, podkreśla amerykański naukowiec i ekonomista R. Florida. Zdefiniował on „klasę kreatywną” tworzoną przez ludzi, którzy wykonują pracę polegającą na „tworzeniu nowych znaczących form” (Florida, 2010, s. 82). W skład klasy kreatywnej wchodzi naukowcy i inżynierowie, artyści estradowi, aktorzy, projektanci i architekci, poeci i powieściopisarze, a także autorzy literatury faktu, wydawcy, postaci świata kultury, analitycy, analitycy think-thanków. Są to osoby w pełni zaangażowane w proces twórczy, tworzenie nowych form, czy projektów łatwo zbywalnych i mających szerokie zastosowanie<sup>2</sup>. Częścią klasy kreatywnej są również twórczy profesjonalści, pracujący w dziedzinach wymagających zaawansowanej wiedzy tj. w takich sektorach jak high-tech, usługi finansowe, zawody prawnicze ochrona zdrowia czy zarządzanie biznesem. Ludzie ci zajmują się twórczym rozwiązywaniem konkretnych problemów korzystając z zaawansowanej wiedzy (Florida, 2010, s. 84).

Szczególne rolę w działalności przedsiębiorstw kreatywnych odgrywa wiedza. Wartość jej aktywów w sektorze kreatywnym jest znacząca, co wynika z jej unikatowości i braku bezpośredniej konkurencyjności. W przypadku działalności typu rachunkowość, prawo czy finanse wiedza, chociaż zaawansowana nie jest już tak wartościowa, ponieważ jest ograniczona istnieniem na rynku wiedzy konkurencyjnej na podobnym poziomie. Natomiast wiedza w sektorze kreatywnym nie jest wyuczona, jest efektem indywidualnych zdolności i kreatywności (Urbanek, 2011, s. 14).

Znaczącym zasobem przedsiębiorstw z sektora kreatywnego są również zasoby intelektualne (kapitał intelektualny) będące rezultatem człowieka – twórczej

---

<sup>2</sup> Według R. Floridy klasa kreatywna składa się z dwóch elementów: superaktywnego rdzenia i twórczych profesjonalistów.

jednostki. Produkty przedsiębiorstw z sektora kreatywnego są uzależnione od wyobraźni ich twórcy.

Gromadzenie przez przedsiębiorstwo zasobów intelektualnych nie jest proste, jednakże raz pozyskane stanowią znaczącą wartość. Kluczową kwestią jest ich odpowiednia ochrona prawna. Podstawowym narzędziem ochrony produktów kreatywnych są prawa autorskie lub prawa własności przemysłowej. Prawa te przysługują twórcom lub przedsiębiorstwom i pozwalają czerpać zyski z ich sprzedaży przez wiele lat. Przykładowo dla firm wytwarzających dobra konsumenckie marka często stanowi jeden z kluczowych zasobów firmy.

Powyższa analiza zasobów przedsiębiorstw z sektora kreatywnego wskazuje dwa zasoby mające szczególne znaczenie tj. zasoby ludzkie oraz zasoby intelektualne, które z kolei można podzielić na kapitał intelektualny (przypisany jednostce) oraz na kapitał strukturalny (przypisany organizacji). Kapitał ludzki stanowi wszystko to, co przedsiębiorstwo może stracić wraz z odejściem pracownika, zaś strukturalny wszystko to, co zdoła utrwalić.

#### **1.4. Konkurencyjność przedsiębiorstw z sektora kreatywnego**

Konkurencja z ekonomicznego punktu widzenia ma na celu maksymalizowanie przez podmioty gospodarcze przychodu ze sprzedaży lub korzyści z zakupu produktów i usług. Oznacza ona rywalizację o źródła zaopatrzenia w środki produkcji, kapitał ludzki oraz rynki zbytu. Konkurencyjność wywodzi się od konkurencji i jest jej elementem. Konkurencyjność jest zdolnością podmiotu do konkurerowania. Konkurując, firmy starają się prześcignąć swoich rywali i zagarnąć większą część istniejącego popytu. Badacze konkurencyjności uznają ją za umiejętność działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu (Gorynia, 2002, s. 48), za właściwość przedsiębiorstwa polegającą na skutecznym utrzymywaniu rosnącej i wyższej od pozostałych uczestników rynku efektywności i produktywności (Mallara, 2011, s. 17), za zdolność do skutecznego, korzystnego i ekonomicznego osiągnięcia celów (Stankiewicz, 2002, s. 36).

Istotne znaczenie w rozpatrywaniu konkurencyjności ma sektor, w ramach którego funkcjonują rywalizujące ze sobą przedsiębiorstwa. To właśnie w ramach sektora można dokonać oceny konkurencyjności poprzez porównanie firmy na tle innych firm w sektorze (np. poprzez porównanie wyników ekonomiczno-finansowych, skali działania). Dokonać takiej oceny można również badając konkurencyjność jednego sektora na tle innych sektorów (np. liczba przedsiębiorstw, wartość dodana, zatrudnienie, udział w wydatkach na B+R, ilość patentów).

Dokonywanie analizy konkurencyjności wewnątrz sektora kreatywnego, nie jest łatwym zadaniem, o ile w ogóle możliwym. Jak wspomniano w rozdziale pierwszym, sektor kreatywny tworzą przedsiębiorstwa z branży kultury i przedsiębiorstwa z branży twórczej. Działalności te są nie tylko bardzo odmienne pod względem organizacyjnym i funkcjonalnym, ale również generują różnorodne, nieporównywalne ze sobą produkty i usługi zaspokajające odmienne potrzeby. Działalność kulturalna (tj. filmowa, muzyczna) nastawiona jest na masową produkcję, a działalność twórcza (tj. architektura, projektowanie) niekoniecznie ma charakter przemysłowy.

Ponadto, funkcjonujące w ramach sektora kreatywnego firmy nie zawsze są nastawione na konkurowanie, co więcej często są ze sobą ściśle powiązane. Przykładem współpracy wewnątrz sektorowej może być działalność wydawnicza, działalność filmowa i muzyczna. W proces twórczy zaangażowany jest nie tylko autor, który stworzył dzieło, ponieważ rezultat jego twórczości we współpracy z wydawnictwem zostaje opublikowany, co staje się podstawą do stworzenia scenariusza, na podstawie którego zostaje nakręcony film. Do tego filmu zostaje stworzona ścieżka dźwiękowa. W produkcji filmowej biorą udział aktorzy, którzy wraz z całą obsługą pracują nad dziełem. Z kolei film może stać się inspiracją np. dla programisty i grafika, którzy stworzą grę, która będzie zaspokajać inną grupę potrzeb.

Wzajemne powiązania pomiędzy sektorami opisał D. Throsby tworząc tzw. koncepcję okręgów koncentrycznych (Szultka, 2012, s. 20). Model ten przedstawia przenikanie się efektów działalności twórczej, gdzie centrum stanowią sztuki wizualne, sceniczne oraz instytucje kultury. Wytworem ich działalności są dźwięk, teksty i obrazy, które stanowią źródło działalności dla następnego „kręgu” złożonego z takich branż jak film, książki i prasa, radio i telewizja, muzyka, które zajmują się rozpowszechnianiem na skalę masową produktów kreatywnych. Branże kultury wpływają na branże kreatywne tj. reklama, architektura, design, które oddziałują na inne sektory takie jak np. edukacja, turystyka czy sektor teleinformatyczny.

Trudno analizować konkurencyjność sektora kreatywnego na tle pozostałych sektorów, ponieważ z dorobku sektorów kreatywnych korzysta cała gospodarka. O powiązaniach sektora kreatywnego z innymi sektorami świadczą wyniki badań przeprowadzone w Wielkiej Brytanii dotyczące zamówień na produkty kreatywne składane przez firmy z innych sektorów. Na podstawie przeprowadzonej analizy wywnioskowano, że poza firmami z sektora kreatywnego, spora część zamówień składana była przez firmy usługowe, a także przez firmy z przetwórstwa przemysłowego. (Falk, 2011, s. 37). Przykładem potwierdzającym wykorzystanie produktów kreatywnych może być również wzornictwo, które zyskuje coraz większe

znaczenie i stanowi o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw w takich branżach jak odzieżowa, czy elektroniczna.

Reasumując powyższe przykłady można zauważyć, że konkurencyjność, rozumiana jako rywalizacja rynkowa przedsiębiorstw nie znajduje odzwierciedlenia w sektorze kreatywnym. Przyczyną tego jest fakt, że firmy kreatywne w celu zaoferowania klientom nieszablonowych i unikatowych produktów i usług często ze sobą współpracują. Wygenerowane przez nie kreatywne produkty lub usługi często stają się elementem innowacyjnych produktów czy usług wytwarzanych w innych firmach.

## **1.5. Podsumowanie**

Przedsiębiorstwami działającymi w sektorze kreatywnym są przede wszystkim podmioty z branży kultury i branży twórczej. Cechą specyficzną działalności kreatywnych jest szczególnie wysoka niepewność co do reakcji konsumentów na wprowadzane produkty, które w większości są dobrami doświadczalnymi.

Zasobami przedsiębiorstw z sektora kreatywnego o szczególnym znaczeniu w ich działalności są zasoby niematerialne takie jak wiedza, umiejętności i doświadczenie pracowników. Dzięki nim przedsiębiorstwa kreatywne dostarczają klientom unikalną wiązkę wartości, którą tworzą oferowane produkty i towarzyszące im usługi. Przedsiębiorstwa kreatywne potrafią efektywnie wykorzystać posiadane zasoby w postaci wiedzy i umiejętności pracowników. Wysoki poziom generowanych w sektorze kreatywnym produktów i usług jest bezpośrednim rezultatem specjalistycznej wiedzy i kreatywnej pracy (Bilton, 2007, s. 27). W tak złożonym sektorze jakim jest sektor kreatywny pracuje wielu specjalistów, którzy są autorami coraz bardziej wyspecjalizowanych technologii. Świadczą o tym a wyniki analiz przeprowadzonych przez Komisję Europejską (Komisja Europejska, *European...*, 2010, s. 218). Odkryto, że przedsiębiorstwa sektora kreatywnego należą do najbardziej innowacyjnych działalności. Badanie dowiodło, że 32 % przedsiębiorstw kreatywnych wprowadziło innowacje produktowe (pozostałe sektory 21%), a 16 % wprowadziło innowacje produktowe (pozostałe sektory – 11%).

Przeprowadzenie analizy konkurencyjności zarówno w ramach sektora kreatywnego jak i tego sektora na tle innych sektorów nie jest tak oczywiste jak przeprowadzenie takich analiz w tradycyjnych sektorach gospodarki takich jak np. budownictwo, czy rolnictwo. Przyczyną tego jest fakt, że działalność przedsiębiorstw kreatywnych jest ze sobą ściśle powiązana. Co więcej, rezultaty działalności sektora wpływają na działalność innych przedsiębiorstw dostarczając im oryginalnych produktów bądź pomysłów.

## ROZDZIAŁ 2

### HANDEL WEWNĄTRZGAŁĘZIOWY NOWYCH PAŃSTW CZŁONKOWSKICH Z PARTNERAMI Z UNII EUROPEJSKIEJ<sup>3</sup>

#### 2.1. Wstęp

Przedmiotem badania jest handel wewnątrzgałęziowy (dalej IIT od *intra-industry trade*) nowych państw członkowskich (NMS od *New Member States*) w ramach UE. Jako NMS określamy państwa, których akcesja do UE nastąpiła w latach 2004 i 2007. Analizujemy IIT NMS z trzema grupami państw UE: członkami strefy euro w jej pierwotnym składzie (EZ12; w tekście także EZ), państwami Piętnastki nienależącymi do strefy euro (EU15\_NEZ) oraz nowymi państwami członkowskimi. Dzięki podziałowi partnerów handlowych NMS na grupy możemy porównać IIT NMS z IIT Piętnastki. Dzieliąc partnerów z Piętnastki na członków strefy euro i państwa do niej nienależące staramy się uchwycić różnice IIT prowadzonego przez obie grupy. Dzięki podziałowi partnerów NMS na grupy badamy zmiany zakresu zintegrowania NMS w ramach UE. Ta analiza pozwala również sprawdzić, czy NMS nadal są względnie słabiej rozwiniętą częścią UE. W przypadku większości NMS badanie przypada na dziesięciolecie ich członkostwa w UE<sup>4</sup>.

Transformacja systemowa oraz akcesja do Unii Europejskiej spowodowały zmianę struktury geograficznej i rzeczowej wymiany handlowej państwa posocjalistycznych (w tym Polski), które stały się członkami UE, oraz pozycji konkurencyjnej ich towarów na rynkach międzynarodowych. Ważnym przejawem zmiany struktury geograficznej i rzeczowej handlu NMS jest zmiana intensywności i charakterystyki ich handlu wewnątrzgałęziowego.

---

<sup>3</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/11/B/HS4/02126.

<sup>4</sup> Do NMS zaliczamy Bułgarię i Rumunię, których akcesja nastąpiła w 2007 r. Jednak ich potencjał gospodarczy jest względnie mały, więc, naszym zdaniem, nie deformuje wniosków dotyczących 12 państw, które w 2013 r. świętowały dziesięciolecie akcesji.



Badanie dotyczy 16 sektorów (grup towarowych) zgodnych z klasyfikacją NACE i obejmuje dziesięć lat od momentu wejścia Polski do UE (2004-2013). Analizę handlu wewnątrzgałęziowego poprzedza badanie udziałów poszczególnych sektorów w handlu nowych państw członkowskich z wymienionymi grupami członków UE. Ma ono wskazać sektory, których produkty stanowią największą część wymiany towarowej NMS i grup stanowiących punkty odniesienia. IIT tymi produktami poświęcimy najwięcej uwagi w dalszej części rozdziału.

## 2.2. Udziały sektorów w handlu badanych grup państw z wybranymi partnerami

Aby wskazać sektory o największym znaczeniu w wymianie towarowej NMS, badamy udziały wytwarzanych w nich produktów w handlu (suma eksportu i importu) nowych państw członkowskich, w tym Polski, z grupami członków UE. W tabelach 2.1-2.3 przedstawiamy handel każdej z badanych grup/państw (NMS, Polski, EZ12 i EU15\_NEZ), traktowanych jako „reporterzy”, z jednym partnerem handlowym (w kolejnych tabelach: NMS, EZ12 oraz EU15\_NEZ).

**Tab. 2.1. Udziały sektorów w handlu badanych grup państw (reporterów) z nowymi państwami członkowskimi (partner) w 2013 r., w %**

Sektory/Grupy państw	NMS	PL	EZ12	EU15_NEZ
Rolnictwo	3,05	2,16	3,19	4,26
Górnictwo	1,32	1,32	0,67	0,58
Żywność	10,71	11,14	6,46	8,02
Tekstylia	3,04	3,25	4,43	4,44
Skóry	1,13	0,95	1,61	0,66
Drewno	1,39	1,47	1,17	2,39
Papier	2,77	3,15	2,31	2,83
Węgiel	7,09	4,07	2,79	2,88
Chemia	11,37	11,51	10,49	9,85
Plastik	5,19	5,80	4,96	4,24
Minerały	2,10	2,18	1,48	1,34
Metale	13,46	15,66	10,85	9,04
Maszyny	6,34	6,06	10,65	9,92
Urządzenia elektryczne	16,93	16,12	19,32	22,45
Pojazdy mechaniczne	11,28	11,66	16,62	13,02
Produkty przemysł. poz.	2,81	3,51	3,00	4,08

Źródło: Eurostat (15.10.2014).

W wymianie towarowej z NMS Piętnastka i grupy, na które ją dzielimy, mają zbliżoną strukturę rzeczową (tabela 2.1). W handlu dominują urządzenia elektryczne z udziałami 19,32% w przypadku państw strefy euro i 22,45% w przypadku państw spoza niej. Na drugim miejscu są pojazdy mechaniczne (odpowiednio: 16,62% i 13,02%). Dalsze miejsca (w różnej kolejności) zajmują: maszyny, metale oraz chemia. Produkty z tych pięciu sektorów dominują w handlu zarówno EZ12, jak i EU15\_NEZ z NMS stanowiąc – odpowiednio – 68% i ponad 64% jego wartości. O większej koncentracji branżowej handlu strefy euro z NMS świadczy nie tylko względnie duży udział pięciu najważniejszych grup przemysłowych, lecz również względnie duża różnica udziału piątego co do wartości produktu w porównaniu z produktem zajmującym miejsce szóste (-4 punkty procentowe (p.p.); w przypadku EU15\_NEZ -1 p.p.).

**Tab. 2.2. Udziały sektorów w handlu badanych grup państw z państwami-założycielami strefy euro w 2013 r., w %**

Sektory/Reporterzy	NMS	PL	EZ12	EU15_NEZ
Rolnictwo	3,00	2,89	3,80	3,17
Górnictwo	1,10	0,66	3,33	5,46
Żywność	6,46	9,22	9,81	10,15
Tekstylia	4,45	4,35	3,57	3,18
Skóry	1,51	0,93	1,39	1,07
Drewno	1,26	1,29	0,75	0,65
Papier	2,47	3,61	2,73	3,22
Węgiel	2,55	2,12	5,31	6,09
Chemia	10,56	12,66	19,15	16,46
Plastik	5,31	6,26	3,47	3,14
Minerały	1,49	1,57	1,39	1,01
Metale	11,08	12,13	10,13	8,00
Maszyny	10,60	9,43	7,64	8,15
Urządzenia elektryczne	19,06	14,05	11,86	12,98
Pojazdy mechaniczne	16,08	14,81	13,74	15,25
Produkty przemysł. poz.	3,04	4,01	1,93	2,01

Źródło: Eurostat (15.10.2014).

Struktura rzeczowa handlu wewnątrz NMS oraz handlu Polski z pozostałymi NMS różni się od struktury handlu Piętnastki z NMS przede wszystkim tym, że do czołowej piątki dominujących sektorów nie należą maszyny, natomiast jest w niej

żywność. Udział 5 głównych grup w wymianie wewnątrz NMS jest niższy niż udział takich grup w handlu EZ12 z NMS i sięga 64%, co świadczy o nieco większym rozdrobnieniu wymiany. Z kolei handel Polski z NMS wykazuje większą koncentrację, gdyż piątka wiodących branż odpowiada za ponad 66% handlu. Tezy o względnym rozdrobnieniu wymiany nie potwierdza porównanie udziałów produktów z piątego i szóstego miejsca w rankingu. Różnice są bowiem większe niż w przypadku handlu państw Piętnastki z NMS (w handlu wewnątrz NMS: -4,4 p.p.; w handlu Polski z NMS: -5,1 p.p.).

**Tab. 2.3. Udziały sektorów w handlu badanych grup państw (reporterów) z państwami Piętnastki nienależącymi do strefy euro (partner) w 2013 r., w %**

Sektory	NMS	PL	EZ12	EU15_NEZ
Rolnictwo	2,79	4,36	2,81	2,71
Górnictwo	0,99	1,61	4,29	7,45
Żywność	7,57	11,17	10,03	11,19
Tekstylna	4,18	3,17	2,99	3,44
Skóry	0,69	0,59	1,14	0,68
Drewno	2,33	2,39	0,63	2,25
Papier	2,78	3,44	3,17	4,67
Węgiel	2,66	3,04	6,29	12,61
Chemia	9,52	10,14	16,56	10,30
Plastik	4,14	4,61	3,09	2,76
Minerały	1,38	1,92	1,00	1,15
Metale	9,09	10,38	8,10	7,82
Maszyny	9,45	9,34	8,27	8,21
Urządzenia elektryczne	21,71	14,20	13,17	14,35
Pojazdy mechaniczne	16,37	15,07	16,56	7,87
Produkty przemysł. poz.	4,35	4,57	1,89	2,55

Źródło: Eurostat (15.10.2014).

Handel wewnątrz strefy euro oraz państw Piętnastki nienależących do strefy ze strefą również ma podobną strukturę rzeczową. Trzema sektorami mającymi największe udziały są: urządzenia elektryczne, pojazdy mechaniczne i chemia. Wśród pięciu głównych branż jest też żywność. Różnica polega na tym, że w przypadku handlu wewnątrz EZ czwarte miejsce zajmują metale, natomiast w handlu EU15\_NEZ z EZ w czołowej piątce są maszyny (na piątym miejscu). Jednak udział pięciu wiodących branż w całej opisywanej tu wymianie jest mniejszy (64,7% w handlu wewnątrz EZ i 63% w handlu EU15\_NEZ z EZ12). Niewielkie

są też różnice między towarami zajmującymi pozycje 5 i 6 (odpowiednio -2,17 p.p. i -0,15 p.p.).

Struktura rzeczowa handlu EZ z NMS i Polską tylko trochę różni się od struktury handlu wewnątrz strefy euro. W wymianie EZ z NMS i Polską w pierwszej piątce są urządzenia elektryczne, pojazdy i chemia, a także maszyny i metale. Nie ma w niej natomiast żywności. Rzuca się jednak w oczy, że w handlu Polski z EZ żywność jest szóstym co do wartości towarem, a jej udział jest zaledwie o 0,22 p.p. mniejszy niż udział, zajmujących pozycję 5, maszyn. Co więcej, udział żywności w handlu Polski jest znacznie wyższy niż jej udział w handlu wszystkich NMS ze strefą euro (odpowiednio: 9,22% i 6,46%). Handel NMS z EZ jest silnie skoncentrowany. Pięciu liderów stanowi 67,4% jego wartości. W handlu Polski analogiczny udział wynosi 63,1%.

W handlu wszystkich badanych grup państw z państwami Piętnastki nienależącymi do strefy euro do pięciu głównych dóbr będących przedmiotem wymiany należą: urządzenia elektryczne i chemia. Pozostałe produkty różnią się. W handlu wewnątrz EU15\_NEZ drugie miejsce zajmuje węgiel i inne paliwa, które nie są ważnym sektorem w żadnym innym kierunku badanego handlu. Są wśród nich również maszyny (które należą do pierwszej piątki branż także w handlu EZ i NMS z EU15\_NEZ) i żywność (jak w handlu EZ i Polski z EU15\_NEZ). W handlu wszystkich grup z EU15\_NEZ do liderów należą ponadto pojazdy (lider tej klasyfikacji w handlu Polski z EZ i Ez z EU15\_NEZ). W wymianie towarowej NMS i Polski z EU15\_NEZ do czołowej piątki należą również metale. Warto zauważyć, że węgiel i metale nie są dobrymi kandydatami na prowadzenie handlu wewnątrzgałęziowego, gdyż są względnie jednorodne.

Interesujących informacji na temat handlu państw Piętnastki nienależących do strefy euro z grupami państw UE dostarcza badanie udziałów czołowej piątki grup przemysłowych w ich wymianie towarowej. O względnie słabych powiązaniach wewnątrz tej grupy świadczy najmniejsza koncentracja pięciu najważniejszych grup towarowych (56,66%) w porównaniu z 64,6% w handlu EZ12, 66,1% w handlu NMS i prawie 61% w handlu Polski z tą grupą.

### **2.3. Handel wewnątrzgałęziowy produktami poszczególnych sektorów w wymianie towarowej nowych państw członkowskich z wybranymi partnerami z Unii Europejskiej**

W tej części rozdziału analizujemy handel wewnątrzgałęziowy produktami pochodzącymi z poszczególnych sektorów nowych państw członkowskich i Polski z trzema grupami państw UE (NMS, EZ12, EU15\_NEZ). Te trzy grupy czynimy

także punktami odniesienia, gdyż porównujemy ich IIT z IIT NMS oraz Polski. Następnie badamy rodzaje IIT prowadzonego przez poszczególne grupy (handel poziomy, lub pionowy), co bardziej szczegółowo pokazuje charakterystykę dóbr będących przedmiotem tej wymiany. Koncentrujemy przy tym uwagę na IIT prowadzonym w ramach sektorów o największym znaczeniu w handlu badanych grup państw. Przyglądamy się też branżom, w których IIT jest największy, zastanawiając się, czy nie są kandydatami na przyszłe specjalności eksportowe NMS i Polski. Analizę IIT poprzedza krótka analiza cech tej wymiany, przyczyn jej prowadzenia i metod pomiaru.

### **2.3.1. Specyfika handlu wewnątrzgałęziowego**

W przeszłości korzyści z wymiany towarowej wynikały z różnic między państwami. Przedmiotem wymiany (handlu międzygałęziowego) były towary różniące się pod względem cech fizycznych i zastosowań (dobra z zagranicy i z kraju były komplementarne). Obecnie znaczna część światowej wymiany towarowej dokonuje się między krajami uprzemysłowionymi, które zbyt od siebie nie różnią (szerzej zob. Czarny, Śledziwska, 2012, rozdział 2). W ich wymianie istotne miejsce zajmuje równoczesny eksport i import dóbr, często przetworzonych, o podobnej zawartości identycznych czynników produkcji. Handel podobnymi produktami pochodzącymi z jednej gałęzi przemysłu określa się mianem wewnątrzgałęziowego (dwukierunkowego). Prowadzenie tego typu handlu świadczy o względnie wysokim poziomie rozwoju partnerów. Przedmiotem IIT są produkty zróżnicowane (niedoskonałe substytuty) zwykle wytwarzane przez przemysł przetwórczy.

Ponieważ różne czynniki decydują o powstawaniu odmiennych strumieni handlu wewnątrzgałęziowego, badanie takiej wymiany na poziomie zagregowanym może prowadzić do uzyskania nieprecyzyjnych wyników. Dokładniejszą analizę przyczyn prowadzenia IIT umożliwia podział tego handlu na poziomy (HIIT od *horizontal IIT*) oraz pionowy (VIIT od *vertical IIT*) związane – odpowiednio – z poziomym i pionowym różnicowaniem produktów.

O poziomym różnicowaniu produktu, mówi się wówczas, gdy poszczególne odmiany mają taką samą jakość, lecz różnią się innymi (pozajakościowymi) cechami ważnymi z punktu widzenia nabywcy, często określanymi mianem cech widocznych (barwa tkaniny) lub odczuwanych (smak koniaku). Zdaniem Weiganda i Lehmana (1997, s. 477), dana odmiana dobra zróżnicowanego poziomo wykazuje większe natężenie przynajmniej jednej cechy mając jednocześnie mniejsze natężenie innej cechy. W przypadku produktów zróżnicowanych poziomo nie ma odmian, które wszyscy uważają za najlepsze. W dodatku, niektórzy nabywcy chcą kupować nie jedną odmianę dobra, lecz tak wiele, jak się da (lubią różnorodność). Inni chcą mieć dobro o ściśle określonym natężeniu cech. Kiedy społeczeństwo

składa się z nabywców, którzy różne odmiany traktują jak ulubione, wtedy w skali całej zbiorowości również obserwuje się zamięłowanie do różnorodności.

Z pionowym różnicowaniem dóbr mamy do czynienia wówczas, gdy odmiany produktu różnią się jakością. Wtedy jedna odmiana wykazuje w porównaniu z drugą większą intensywność pewnej cechy (cech) lub posiada dodatkową właściwość, której nie ma druga (Weigand, Lehmann, 1997, s. 477). Każdy nabywca uznaje za najbardziej pożądany najlepszy pod względem jakości typ produktu. Jednak wzrost jakości wymaga zazwyczaj poniesienia dodatkowych nakładów, co czyni produkt lepszy droższym. Konsument kupuje więc zwykle produkt o najwyższej jakości, na jaką go stać. Wybór wynika zatem z różnic w wysokości dochodów nabywców.

Ponieważ w przypadku produktów różniących się jakością ważne jest, czy badany kraj (lub jego partner) eksportuje produkty o wyższej jakości niż importuje, czy raczej produkty eksportowe mają jakość niższą niż te z importu, rozróżnia się dwa rodzaje handlu pionowego. W przypadku pierwszego badany kraj eksportuje produkty o wyższej jakości niż te, które importuje (mówi się wówczas o handlu pionowym wysokiej jakości, VIIThigh). W przypadku drugim produkty eksportowe mają niższą jakość niż importowane, zaś handel określa się mianem pionowego niskiej jakości (VIITlow). Z podziału handlu pionowego wynikają ważne informacje o cechach uczestników handlu. Partner, który dostarcza produkt o jakości wyższej niż kupowany za granicą, jest bowiem zwykle wyżej rozwinięty i ma nad partnerem przewagę technologiczną.

### 2.3.2. Metodyka empirycznego badania handlu wewnątrzgałęziowego

Wskaźniki handlu wewnątrzgałęziowego (GL) obliczamy według wzoru Grubela i Lloyda (1975) ( $GL_i$  – indeks Grubela-Lloyda dla produktu  $i$ , gdzie  $i \in [1, n]$ ):

$$GL = \sum_{i=1}^n w_i GL_i = \sum_{i=1}^n \left( \frac{X_i + M_i}{\sum_{i=1}^n (X_i + M_i)} \right) = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n |X_i - M_i|}{\sum_{i=1}^n (X_i + M_i)} \quad (2.1)$$

gdzie:

- $w_i$  – udział handlu  $i$ -tym produktem w dwustronnej wymianie handlowej,
- $X_i$  – wielkość eksportu produktu  $i$ ,
- $M_i$  – wielkość importu produktu  $i$ .

Zgodnie z konwencją Grubela i Lloyda handel może być albo między-, albo wewnątrzgałęziowy. Udział IIT przyjmuje więc wartości z przedziału  $[0;1]$ , gdzie 0 oznacza prowadzenie wyłącznie handlu międzygałęziowego, zaś 1 (w tym rozdziale 100%) wewnątrzgałęziowego.

Poza wskaźnikiem GL, obliczamy również wskaźniki handlu poziomego oraz pionowego, który dzielimy na handel pionowy z eksportem badanego kraju (grupy, regionu) mającym wysoką, albo niską jakość. Eksport i import każdego produktu rozróżniamy według ich wartości jednostkowych. Jednostkowa wartość

towaru  $i$  eksportowanego z kraju  $X$  do kraju  $Y$  jest określana jako  $UV_i^{Ex}$  (UV od *Unit Value*; jednostkowa wartość towaru importowanego z  $Y$  do  $X$ :  $UV_i^{Im}$ ). Wartości jednostkowe są przybliżeniem jakości dóbr będących przedmiotem wymiany. Większą wartość jednostkową utożsamia się z wyższą jakością towaru.

Z handlem poziomym mamy do czynienia wówczas, gdy różnica między jednostkowymi wartościami eksportu i importu jest niewielka:

$$\frac{1}{1+\alpha} \leq \frac{UV_i^{Ex}}{UV_i^{Im}} \leq 1+\alpha \quad (2.2)$$

gdzie  $\alpha$  zwyczajowo równa się 15%.

Kiedy spełniony jest jeden z warunków:

$$\frac{UV_i^{Ex}}{UV_i^{Im}} > 1+\alpha \quad (2.3a)$$

lub

$$\frac{UV_i^{Ex}}{UV_i^{Im}} < \frac{1}{1+\alpha} \quad (2.3b)$$

wymiana handlowa jest pionowa z eksportem badanego kraju mającym wysoką jakość (nierówność 2.3a), albo niską jakość (2.3b) w porównaniu z importem od analizowanego partnera.

### 2.3.3 Handel wewnątrzgałęziowy nowych państw członkowskich i Polski z różnymi grupami państw należących do UE

W tej części badamy IIT nowych państw członkowskich i Polski z wybranymi grupami państw UE oraz tych państw między sobą. Państwa członkowskie UE są bowiem głównymi partnerami handlowym NMS, w tym Polski, zaś całe ugrupowanie skupia państwa uprzemysłowione, które (w myśl teorii) najczęściej prowadzą IIT. Handel w UE jest swobodny ze względu na likwidację barier w ramach Jednolitego Rynku Europejskiego, co sprzyja rozwijaniu IIT między państwami członkowskimi. Jedną z grup, której IIT porównujemy z IIT NMS jest strefa euro (EZ12 lub EZ), stanowiąca najbardziej zintegrowaną część UE. Wewnątrz niej oczekuje się szczególnie dużej intensywności handlu wewnątrzgałęziowego, który jest szczególnie wrażliwy na zmiany kursów walutowych i wysokość kosztów transakcyjnych.

Badanie prowadzimy na podstawie danych Eurostat, na 8-cyfrowym poziomie kodów CN zagregowanym według nomenklatury NACE. Baza danych Eurostat (data wejścia 15.10.2014) służy również do obliczenia wszystkich wymienionych w dalszej części rozdziału zmian IIT w latach 2004-2013<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> W badaniach empirycznych handlu wewnątrzgałęziowego agregacji strumieni (obliczanych pierwotnie na poziomie handlu dwustronnego) towarzyszy zaokrąglenie wyników. Konsekwencją zaokrąglenia są m.in. różnice zsumowanych udziałów strumieni handlu poziomego i pionowego oraz – osobno obliczanych – udziałów całkowitego IIT.

W handlu wewnątrz NMS największe są udziały IIT w handlu produktami z sektorów, które stanowią względnie mały odsetek ich handlu (zob. tabela 2.4). Liderem jest plastik z udziałem IIT równym 42% i udziałem w handlu wewnątrz NMS na poziomie 5,19%. Kolejne pozycje zajmują pozostałe produkty przemysłowe (odpowiednie udziały: 38%, 2,81%) oraz skóry (32%, 1,13%). Dość duży jest udział IIT w handlu urządzeniami elektrycznymi i pojazdami (w każdym przypadku 30%). Co więcej, te ostatnie notują duże (odpowiednio: 6 i 8 p.p.) przyrosty<sup>6</sup> IIT od 2004 r. Powodem jest najpewniej udział w sieciach produkcji i lokalizacja w NMS filii firm pochodzących z obu branż (zwłaszcza z branży samochodowej).

**Tab. 2.4. Udziały handlu wewnątrzgałęziowego produktami poszczególnych sektorów nowych państw członkowskich oraz Polski z nowymi państwami członkowskimi w 2013 r. w % oraz ich zmiany w latach 2004-2013 w p.p.**

Sektory	2013		2013/2004	
	NMS	POL	NMS	POL
Rolnictwo	22	16	12	10
Górnictwo	29	46	17	28
Żywność	26	16	7	3
Tekstylia	29	29	3	10
Skóry	32	37	6	10
Drewno	25	23	8	6
Papier	26	21	5	1
Węgiel	21	15	4	-3
Chemia	26	26	7	9
Plastik	42	41	9	5
Minerały	25	25	6	4
Metale	28	25	9	6
Maszyny	27	23	7	5
Urządzenia elektryczne	30	26	6	0
Pojazdy mechaniczne	30	30	8	7
Produkty przemysł. poz.	38	34	15	13

Źródło: Eurostat (15.10.2014).

Większość branżowych wskaźników IIT Polski w handlu z NMS jest niższa niż wskaźniki IIT wewnątrz NMS. Niespodziewanym liderem jest przemysł wydobywczy (w tabelach: górnictwo) z 46-procentowym udziałem IIT w handlu

<sup>6</sup> Większe przyrosty IIT w badanym okresie notują wyroby górnictwa (17 p.p.) i rolnictwo (12 p.p.), a także plastik i metale (po 9 p.p.) oraz pojazdy mechaniczne i drewno (po 8 p.p.). Jednak metale i drewno nie są kandydatami na przyszłe specjalności NMS (zwłaszcza w IIT). Interesujący jest w tym zestawieniu plastik (ze względu na duży przyrost IIT i na rekordowy poziom w 2013 r.). W ogóle, cała piątka głównych produktów, którymi handluje się wewnątrz NMS notowała w latach 2004-2013 spore wzrosty udziałów IIT.



Polski z NMS (w handlu wewnątrz NMS 29%). Produkty przemysłu wydobywczego są nietypowe jako przedmiot IIT. Handel dwukierunkowy jest w ich przypadku spowodowany zapewne usytuowaniem kopalń względem granic państw i możliwymi oszczędnościami kosztów transportu. Jest to także marginesowy produkt, którym Polska handluje z NMS (udział w wymianie 1,32%). Drugą pozycję zajmuje plastik z udziałem w IIT 41%, czyli o 1 p.p. mniej niż w handlu wewnątrz NMS (udział w polskim handlu z NMS 5,8%). Trzecie miejsce przypada skórom (37%, 0,95%), kolejne zaś pozostałym produktom przemysłowym (34%, 3,51%).

Udziały IIT w handlu produktami dominującymi w wymianie towarowej wewnątrz NMS, poza wspomnianymi urządzeniami elektrycznymi i pojazdami, wahają się od 26% w odniesieniu do żywności oraz produktów chemicznych do 28% w przypadku metali.

**Tab. 2.5. Udziały handlu wewnątrzgałęziowego poszczególnych grup i państw ze strefą euro (EZ12 jako partner) w 2013 r., w %**

Sektory	NMS	PL	EZ12	EU15_NEZ
Rolnictwo	7	9	18	13
Górnictwo	18	6	5	9
Żywność	17	23	28	22
Tekstylia	31	44	45	37
Skóry	27	32	37	36
Drewno	18	18	30	15
Papier	25	27	34	22
Węgiel	21	20	34	23
Chemia	26	31	42	40
Plastik	44	50	55	45
Minerały	26	32	32	25
Metale	29	33	34	24
Maszyny	31	33	43	36
Urządzenia elektryczne	32	35	37	36
Pojazdy mechaniczne	35	43	50	30
Produkty przemysł. poz.	24	20	37	40

Źródło: Eurostat (15.10.2014).

W latach 2004-2013 nastąpiły wzrosty udziałów IIT w handlu wszystkimi badanymi grupami produktów w handlu wewnątrz nowych państw członkowskich, zaś w przypadku handlu Polski spadek dotyczył tylko węgla. W handlu Polski nie nastąpił także wzrost udziału IIT w handlu urządzeniami elektrycznymi, czyli produktem, którym Polska najczęściej handluje z NMS.

W handlu wewnątrzgałęziowym wewnątrz strefy euro widoczne jest, że chodzi o względnie wysoko rozwinięty obszar, połączony w dodatku unią monetarną. IIT jest bowiem między członkami strefy bardziej intensywny niż w handlu państw EZ z innymi grupami państw członkowskich UE, w tym z Polską. Największy udział IIT w handlu między państwami EZ notuje plastik (55%). Drugie miejsce zajmują pojazdy mechaniczne (50%), trzecie zaś tekstylia (45%).

Wpływ poziomu rozwoju gospodarczego na IIT widoczny jest również z porównania wskaźników IIT państw Piętnastki nienależących do EZ i nowych państw członkowskich ze strefą euro. W przypadku większości branż EU15\_NEZ notują wyższe wskaźniki IIT z EZ niż nowe państwa członkowskie. Co więcej 5 z 6 branż, w handlu produktami których NMS prowadzą intensywniejszy IIT niż EU15\_NEZ nie nadaje się na kandydatów do prowadzenia tego typu wymiany (górnictwo, drewno, papier, minerały, metale). Jediną istotną z punktu widzenia handlu branżą, w przypadku której IIT NMS z EZ jest większy niż IIT EU15\_NEZ są pojazdy mechaniczne. Na IIT tymi produktami warto zwrócić uwagę, gdyż jest to jeden z pięciu typów dóbr dominujących w handlu NMS z EZ. Pozostałe grupy towarowe istotne z punktu widzenia tej wymiany notują wskaźniki IIT wahające się między 26% (produkty chemiczne) i 32% (urządzenia elektryczne).

Wskaźniki IIT w handlu Polski ze strefą euro wszystkimi produktami stanowiącymi piątkę liderów są wyższe niż wskaźniki IIT w handlu NMS z EZ. Szczególnie duży jest udział IIT w polskim handlu z EZ pojazdami mechanicznymi (43%, czyli o 8 p.p. więcej niż w handlu NMS z EZ i tylko o 7 p.p. mniej niż w handlu wewnątrz strefy euro). W przypadku pojazdów mechanicznych IIT Polski z EZ jest większy niż odpowiedni IIT NMS. Powodem jest obecność w Polsce (a także w innych NMS) filii firm z branży samochodowej oraz produkcja części samochodowych.

W latach 2004-2013 w handlu produktami większości branż nastąpił wzrost IIT wszystkich badanych grup państw i Polski z EZ. Najczęściej jednak w przypadku IIT wewnątrz EZ oraz EZ z EU15\_NEZ wzrosty IIT były słabsze, zaś spadki występowały częściej niż w IIT NMS z EZ. Wzrosty IIT były jeszcze silniejsze w handlu Polski ze strefą euro. Co więcej, w przypadku 11 sektorów Polska zanotowała największe wśród badanych grup handlujących z EZ wzrosty IIT. W konsekwencji, w przypadku 10 sektorów udziały polskiego IIT były wyższe niż udziały IIT NMS w handlu z EZ. To oznacza, że Polska prowadzi intensywniejszy handel wewnątrzgałęziowy z Piętnastką niż z, teoretycznie bardziej podobnymi do niej, nowymi państwami członkowskimi. W tym przypadku wysoki poziom rozwoju partnera handlowego jest ważniejszy dla rozwoju IIT niż podobieństwo poziomu rozwoju obu grup prowadzących handel wewnątrzgałęziowy. Jest to szczególnie

dobry wynik, gdyż wśród liderów wzrostu IIT znalazły się produkty z sektorów kluczowych dla polskiego handlu, należące zarazem do dóbr przetworzonych o dużej liczbie odmian (czyli będące dobrymi kandydatami na przedmiot IIT). Chodzi zwłaszcza o żywność, tekstylia, produkty chemiczne, plastik, maszyny, urządzenia elektryczne i pojazdy.

**Tab. 2.6. Udziały handlu wewnątrzgałęziowego poszczególnych grup i państw z państwami Piętnastki nienależącymi do strefy euro w 2013 r., w %**

Sektory	NMS	PL	EZ12	EU15_NEZ
Rolnictwo	4	4	12	13
Górnictwo	17	0	10	16
Żywność	12	14	22	20
Tekstylia	16	27	35	46
Skóry	17	32	33	48
Drewno	7	7	15	11
Papier	17	24	23	13
Węgiel	6	13	24	25
Chemia	25	26	39	34
Plastik	29	39	42	50
Minerały	10	10	25	27
Metale	16	20	24	23
Maszyny	18	23	36	36
Urządzenia elektryczne	19	19	36	36
Pojazdy mechaniczne	17	29	30	25
Produkty przemysł. poz.	13	14	35	41

Źródło: Eurostat (15.10.2014).

Największe udziały IIT w handlu wewnątrz EU15\_NEZ notują plastik (50%), skóry (48%) i tekstylia (46%) – zob. tabela 2.6. Warto zauważyć, że plastik zajmuje pozycję lidera w IIT wszystkich grup państw z EU15\_NEZ, zaś skóry i tekstylia należą do pięciu branż o największych udziałach IIT także w handlu Polski z EZ i EU15\_NEZ (choć w przypadku polskiego handlu udziały IIT tymi produktami są znacznie niższe niż w handlu wewnątrz EU15\_NEZ). W handlu EZ i NMS z EU15\_NEZ na czołowych pozycjach pod względem intensywności IIT są produkty bardziej zaawansowane technologicznie niż w handlu wewnątrz EU15\_NEZ, bowiem w handlu EZ z EU15\_NEZ dominują plastik, produkty chemiczne, maszyny i urządzenia elektryczne, natomiast w handlu NMS plastik, produkty chemiczne i urządzenia elektryczne.

IIT wewnątrz EU15\_NEZ tylko w przypadku czterech sektorów jest większy niż IIT wewnątrz strefy euro. Taki stan zdaje się pośrednio potwierdzać znaczenie unii monetarnej z punktu widzenia intensywności IIT. Z kolei znaczenie poziomu rozwoju i odległości geograficznej widoczne jest z porównania udziałów IIT w handlu wewnątrz EU15\_NEZ oraz w handlu NMS z EU15\_NEZ. Udziały IIT są bowiem w ostatnim przypadku znacznie niższe niż w pierwszym (wyjątkiem są produkty przemysłów wydobywczego oraz papierniczego). W przypadku Polski wyjątkami są przemysły papierniczy i samochodowy, co potwierdza wagę pojazdów mechanicznych w polskim handlu z zagranicą.

Z analizy zmian udziałów IIT w handlu poszczególnych grup z EU15\_NEZ wynika, że liderzy IIT, tylko w IIT wewnątrz EU15\_NEZ zwiększyli swoje udziały w tym typie wymiany. Największe przyrosty udziałów w handlu EZ i NMS z EU15\_NEZ zanotował przemysł wydobywczy (którego odpowiednie udziały wyniosły w 2013 r. 17 i 10%), zaś kolejne miejsca zajęły tekstylia i skóry. W IIT EZ z EU15\_NEZ na znaczeniu tracili wszyscy trzej liderzy, zaś należące do nich pojazdy mechaniczne znacznie zmniejszyły udziały w IIT wszystkich badanych grup państw oraz Polski z EU15\_NEZ (spadek o 12 p.p. w handlu EZ oraz 14 p.p. w handlu pozostałych grup). Zwraca uwagę duży wzrost udziału IIT produktami chemicznymi w handlu NMS z EU15\_NEZ (13 p.p.). Jeszcze większy jest analogiczny wzrost IIT Polski (17 p.p.).

#### **2.3.4. Poziomy handel wewnątrzgałęziowy nowych państw członkowskich i Polski z różnymi grupami państw należących do UE**

W poziomym IIT (HIIT) badanych grup ze strefą euro zaskakującym liderem jest węgiel i inne paliwa (w IIT Polski z EZ węgiel zajmuje drugie miejsce z udziałem takim, jak plastik i pojazdy mechaniczne – 13%). HIIT węglem wynika z pewnością z bliskości geograficznej dostawców i odbiorców, nie zaś z cech popytu (w tym zwłaszcza z zamiłowania nabywców do różnorodności). Jednak HIIT węglem jest trwałym składnikiem strumieni handlu wszystkich grup ze strefą euro, gdyż wzrosty jego udziałów w latach 2004-2013 tylko w przypadku IIT EU15\_NEZ i Polski z EZ wyjaśniają dominującą część obecnych udziałów (tab. 2.7).

Interesujące – ze względu na obecność produktów zróżnicowanych oraz względne zaawansowanie technologiczne – są duże (o kilkanaście punktów procentowych w handlu wszystkich grup z EZ i o 9 p.p. w handlu z nią Polski) wzrosty HIIT pojazdami mechanicznymi oraz plastikiem (zwłaszcza w handlu wewnątrz EZ oraz wymianie towarowej NMS i Polski ze strefą) i chemią (w handlu EU15\_NEZ z EZ). Wszystkie wymienione branże są dobrymi kandydatami na przedmiot IIT (tab. 2.8).

**Tab. 2.7. Udziały poziomego handlu wewnątrzgałęziowego poszczególnych grup i państw z państwami strefy euro w 2013 r., w %**

Sektory	NMS	PL	EZ12	EU15_NEZ
Rolnictwo	2	2	5	6
Górnictwo	5	2	1	4
Żywność	4	7	8	6
Tekstylia	6	12	8	5
Skóry	5	7	8	6
Drewno	4	5	8	5
Papier	5	6	11	5
Węgiel	14	13	24	14
Chemia	6	8	11	8
Plastik	10	13	18	7
Minerały	3	4	6	4
Metale	9	15	13	6
Maszyny	5	4	7	6
Urządzenia elektryczne	5	6	5	4
Pojazdy mechaniczne	9	13	15	11
Produkty przemysł. poz.	4	2	7	6

Źródło: Eurostat (15.10.2014).

**Tab. 2.8. Udziały poziomego handlu wewnątrzgałęziowego poszczególnych grup i państw z państwami Piętnastki nienależącymi do strefy euro w 2013 r., w %**

Sektory	NMS	EZ12	PL	EU15_NEZ
Rolnictwo	1	4	1	4
Górnictwo	17	2	0	15
Żywność	2	6	2	4
Tekstylia	3	6	7	11
Skóry	2	9	6	8
Drewno	1	5	0	3
Papier	4	5	7	5
Węgiel	3	15	8	20
Chemia	3	5	5	9
Plastik	7	10	8	9
Minerały	2	3	1	3
Metale	3	7	3	6
Maszyny	3	7	3	7
Urządzenia elektryczne	3	6	2	5
Pojazdy mechaniczne	2	9	4	5
Produkty przemysł. poz.	1	5	2	7

Źródło: Eurostat (15.10.2014).

Z analizy HIIT różnych grup z EU15\_NEZ wynika z kolei, że predykcje teoretyczne nie zawsze są zgodne z rzeczywistością, zaś duża dezagregacja danych nie musi oznaczać bardziej precyzyjnych wyników. W badaniu HIIT z tą grupą państw prawie nic nie jest zgodne z intuicją. Chociaż państwa Piętnastki nienależące do strefy euro są wysoko rozwinięte, ich handel wewnątrzgałęziowy jest znacznie mniej intensywny niż ich handel z EZ (a nawet mniej intensywny niż IIT Polski z EZ). Co więcej, największe udziały handlu poziomego mają produkty względnie jednorodne i niezbyt zaawansowane technologicznie (węgiel, górnictwo, skóry, tekstylia i papier). Dobrymi i perspektywicznymi kandydatami na przedmiot HIIT okazują się plastik (poza handlem wewnątrz EU15\_NEZ) oraz pojazdy mechaniczne w handlu EZ z EU15\_NEZ

### **2.3.5. Pionowy handel wewnątrzgałęziowy nowych państw członkowskich i Polski z różnymi grupami państw należących do UE**

Wśród sektorów mających największe udziały w pionowym handlu wewnątrzgałęziowym poszczególnych grup i państw (reporterzy; ich eksport o wysokiej jakości – zob. tab. 2.9) z państwami strefy euro obecne są sektory produkujące dobra zróżnicowane o dużym zaawansowaniu technologicznym (plastik i urządzenia elektryczne w handlu wszystkich grup, maszyny w handlu obu badanych grup tworzących Piętnastkę oraz pojazdy mechaniczne (w handlu wewnątrz strefy euro oraz w handlu nowych państw członkowskich z EZ). Na tym tle względnie źle wyglądają przewagi Polski, bowiem liderami jej eksportu do EZ o wyższej jakości niż import są branże tradycyjne o względnie niskim zaawansowaniu technologicznym (tekstylia i skóry).

Państwa Piętnastki nienależące do EZ w wymianie ze strefą euro notują pionowy handel wewnątrzgałęziowy z eksportem EZ wysokiej jakości skoncentrowany na sześciu sektorach notujących udziały VIIHigh od 28% do 18%. W wymianie wewnątrz EZ udziały od 25% do 18% notuje 7 sektorów. W obu przypadkach są wśród nich branże wytwarzające produkty zróżnicowane i przetworzone (plastik, maszyny, urządzenia elektryczne i pozostałe produkty przemysłowe) oraz branże produkujące dobra względnie mniej zaawansowane technologicznie i mniej zróżnicowane (skóry) (tab. 2.10).

**Tab. 2.9. Udziały pionowego handlu wewnątrzgałęziowego poszczególnych grup i państw (reporterzy; ich eksport o wysokiej jakości) z państwami strefy euro (EZ12 jako partner) w 2013 r., w %**

Sektory	NMS	PL	EZ12	EU15_NEZ
Rolnictwo	2	3	7	3
Górnictwo	6	1	3	0
Żywność	7	9	12	9
Tekstylia	16	26	23	11
Skóry	13	17	20	19
Drewno	4	5	14	6
Papier	9	6	12	12
Węgiel	1	1	5	2
Chemia	11	12	15	18
Plastik	17	16	25	28
Minerały	11	14	15	11
Metale	9	7	12	11
Maszyny	9	7	22	19
Urządzenia elektryczne	14	13	19	18
Pojazdy mechaniczne	14	10	23	12
Produkty przemysł. poz.	11	10	18	24

Źródło: Eurostat (15.10.2014).

**Tab. 2.10. Udziały pionowego handlu wewnątrzgałęziowego poszczególnych grup i państw (reporterzy; ich eksport o wysokiej jakości) z państwami Piętnastki nienależącymi do strefy euro (EU15\_NEZ jako partner) w 2013 r., w %**

Sektory	NMS	PL	EZ12	EU15_NEZ
Rolnictwo	1	1	5	5
Górnictwo	0	0	7	0
Żywność	5	6	8	8
Tekstylia	7	12	22	21
Skóry	8	14	16	20
Drewno	2	1	5	4
Papier	5	6	5	5
Węgiel	0	0	4	2
Chemia	8	6	16	11
Plastik	7	9	16	25
Minerały	4	3	12	12
Metale	6	7	9	9
Maszyny	7	8	16	16
Urządzenia elektryczne	7	7	16	16
Pojazdy mechaniczne	6	9	12	14
Produkty przemysł. poz.	8	8	14	19

Źródło: Eurostat (15.10.2014).

Widoczny jest niedobór przewag technologicznych nowych państw członkowskich w handlu z EZ, bowiem udziały w nim handlu pionowego z eksportem NMS o względnie wysokiej jakości nie przekraczają 17%. W sumie udziały z przedziału <13%; 17%> notuje 5 sektorów głównie zaawansowanych technologicznie: plastik, pojazdy i urządzenia elektryczne, choć są wśród nich również mniej zaawansowane technologicznie tekstylia.

Można by uznać, że Polska zajmuje lepszą pozycję w tej formie handlu z EZ, gdyż najwyższy udział VIIT z jej eksportem o wysokiej jakości jest równy 26% (czyli o 9 p.p. większym od największego udziału notowanego przez NMS) i jest 5 branż mających udziały wahające się od 26% do 13%. Jednak struktura tej wymiany jest gorsza niż struktura VIIThigh NMS z EZ. Dominują w niej bowiem tekstylia i skóry.

W handlu z państwami Piętnastki nienależącymi do strefy euro wszystkie grupy notują względnie niższe udziały VIIThigh niż w handlu ze strefą. I tak, w wymianie wewnątrz EU15\_NEZ tylko 6 branż notuje udziały od 26% do 16%. Z kolei w handlu EZ z EU15\_NEZ 6 branż ma udziały tego typu handlu z przedziału <16%; 22%>. Jeszcze niższe są udziały VIIThigh NMS z EU15\_NEZ: żaden z nich nie przekracza 8% (największy udział notuje handel skórą, produktami chemicznymi i pozostałymi produktami przemysłowymi).

Polska notuje większe sukcesy w handlu pionowym z eksportem o względnie wysokiej jakości. Cztery branże notują udziały tej formy handlu większe niż 8%. Są to względnie słabo zaawansowane technologicznie skóry (udział 14%) i tekstylia (12%) oraz zaawansowane technologicznie: plastik i pojazdy (po 9%). Kolejne dwa zaawansowane technologicznie sektory (maszyny i pozostałe produkty przemysłowe) notują udziały VIIThigh równe 8%. W polskiej wymianie z EU15\_NEZ potwierdzają się przewagi widoczne w pionowym handlu wewnątrzgałęziowym z polskim eksportem o wysokiej jakości w wymianie z EZ (skóry, tekstylia i plastik), choć są w niej także sektory zaawansowane technologicznie.

W pionowym handlu wewnątrzgałęziowym z eksportem poszczególnych grup i Polski mającym względnie niską jakość w porównaniu z importem ze strefy euro cztery sektory należą do piątki branż o największym udziale tej wymiany towarowej w handlu wszystkich badanych grup i Polski z EZ. Są to: plastik, minerały, maszyny i urządzenia elektryczne. Wszystkie wymienione sektory, poza minerałami, są względnie zaawansowane technologicznie. W przypadku wszystkich udziałów NMS i Polski w VIITlow są niższe niż analogiczne udziały takiego handlu w handlu wewnątrz strefy i w wymianie towarowej EU15\_NEZ z nią (zob. tab. 2.11).



**Tab. 2.11. Udziały pionowego handlu wewnątrzgałęziowego poszczególnych grup i państw (reporterzy; ich eksport o niskiej jakości) z państwami strefy euro w 2013 r., w %**

Sektory	NMS	PL	EZ12	EU15_NEZ
Rolnictwo	4	6	4	5
Górnictwo	5	1	7	3
Żywność	6	9	6	8
Tekstylia	20	14	8	7
Skóry	12	10	9	9
Drewno	4	8	10	9
Papier	6	11	11	15
Węgiel	8	5	6	7
Chemia	14	16	9	11
Plastik	11	12	17	21
Minerały	10	11	12	14
Metale	7	8	11	10
Maszyny	11	14	18	22
Urządzenia elektryczne	14	13	13	15
Pojazdy mechaniczne	6	12	11	20
Produkty przemysł. poz.	10	12	9	8

Źródło: Eurostat (15.10.2014).

W handlu z EZ najslabiej widoczna jest rzeczowa przewaga Polski w VIITlow. Pięć największych udziałów mieści się bowiem w największym przedziale (<11%, 16%>; dla porównania w handlu NMS z EZ ten przedział jest równy <10%, 20%>, wewnątrz EZ <11%, 18%> i EU15\_NEZ z EZ <14%, 22%>). Najniższy jest też maksymalny udział branży w polskim VIITlow z EZ (16%). Równocześnie największa liczba sektorów notuje udziały w VIITlow mieszczące się w pierwszej piątce (9 w porównaniu z 8 w handlu NMS z EZ, 7 w handlu wewnątrz EZ i 6 w wymianie EU15\_NEZ z EZ). Taki stan oznacza również, że Polska dostarcza względnie dużo różnorodnych dóbr z wielu branż z segmentu niskiej jakości kupując zarazem w EZ analogiczne produkty o jakości wysokiej.

W pionowym handlu wewnątrzgałęziowym z eksportem poszczególnych grup i Polski mającym względnie niską jakość w porównaniu z importem z państw Piętnastki nienależących do strefy euro w piątce sektorów notujących największe udziały w tym strumieniu handlu znajdują się plastik i maszyny (jak w analogicznej wymianie z EZ) oraz produkty chemiczne. W handlu NMS i Polski z EU15\_NEZ do czołowej piątki należą też względnie zaawansowane technologicznie urządzenia elektryczne i pozostałe produkty przemysłowe, lecz również

mniej zaawansowane technologicznie minerały (w handlu NMS także tekstylia i skóry, zaś w polskim handlu papier).

**Tab. 2.12. Udziały pionowego handlu wewnątrzgałęziowego poszczególnych grup i państw (reporterzy; ich eksport o niskiej jakości – VVIITlow) z państwami Piętnastki nienależącymi do strefy euro w 2013 r., w %**

Sektory	NMS	PL	EZ12	EU15_NEZ
Rolnictwo	4	3	2	2
Górnictwo	0	1	0	0
Żywność	7	8	5	6
Tekstylia	14	7	5	9
Skóry	19	7	6	12
Drewno	3	5	4	6
Papier	4	12	7	10
Węgiel	3	5	2	5
Chemia	13	18	14	15
Plastik	16	16	15	22
Minerały	13	10	5	5
Metale	8	7	7	9
Maszyny	13	13	9	11
Urządzenia elektryczne	15	13	9	9
Pojazdy mechaniczne	6	9	9	15
Produkty przemysł. poz.	15	16	4	4

Źródło: Eurostat (15.10.2014).

## 2.4. Zakończenie

W przeprowadzonym badaniu widoczne są po pierwsze względnie niskie wskaźniki IIT NMS i Polski w porównaniu z analogicznymi wskaźnikami, zwłaszcza państw strefy euro. Szczególnie istotne jest to, że NMS, w tym Polska, w wymianie towarowej zarówno ze strefą euro, jak i z państwami Piętnastki nienależącymi do tej strefy, wyższe wskaźniki IIT państwa Piętnastki notują w handlu produktami z sektorów względnie zaawansowanych technologicznie (maszyny, urządzenia elektryczne, produkty chemiczne i pozostałe wyroby przemysłowe). To zdaje się oznaczać, że po 10 latach członkostwa w UE większości państw z grupy NMS nie osiągnęły one poziomu rozwoju zbliżonego do starych państw członkowskich, czyli Piętnastki. Ta teza znajduje potwierdzenie również w analizie pionowego handlu NMS i Polski z ich eksportem o wysokiej jakości. Z porównania udziałów tego strumienia handlu NMS i Polski z analogicznymi strumieniami EZ

i EU15\_NEZ na rynkach Piętnastki widoczny jest brak przewag nowych państw członkowskich, zwłaszcza w handlu produktami sektorów zaawansowanych technologii. Tę tezę potwierdzają również względnie wysokie wskaźniki VIITlow NMS i Polski w porównaniu z analogicznymi wskaźnikami państw Piętnastki, zwłaszcza na rynku EU15\_NEZ.

Tezy o utrzymywaniu się luki technologicznej między nowymi i starymi państwami członkowskimi nie potwierdza w pełni wynik badania poziomego IIT. W tej formie handlu niekwestionowanym liderem na rynku Piętnastki jest strefa euro, jednak Polska notuje znacznie wyższe wskaźniki HIIT niż wszystkie NMS i porównywalne, jak państwa Piętnastki nienależące do strefy euro.

Zauważalny jest również brak żywności wśród sektorów należących do piątki czołowych uczestników IIT (pod względem wielkości udziałów w IIT). Względnie niewielki udział żywności w IIT rzuca się w oczy zwłaszcza w polskim handlu, w którym stanowi ona prawie lub ponad (zależnie od kierunku) 10% wartości wymiany towarowej.

## ROZDZIAŁ 3

### CZYNNIKI KONKURENCYJNOŚCI POLSKICH KANCELARI PRAWNYCH<sup>7</sup>

#### 3.1. Wstęp

W wyniku procesu transformacji oraz częściowego otwarcia dostępu do zawodów prawniczych znacząco zmieniła się ustrojowa i zawodowa pozycja prawników. Postępująca deregulacja rynku usług prawnych wymusiła na nich zwiększenie starań o rentowność prowadzonych działań, konieczność pozyskiwania informacji rynkowej oraz staranniejszego profilowania własnej oferty. Najłatwiej zauważalne w ciągu ostatnich lat zmiany na rynku usług prawnych miały miejsce pod względem ilości prawników świadczących usługi prawne. Uwzględniając tylko stronę podażową można stwierdzić, że w wyniku otwarcia dostępu do zawodów prawniczych, rynek ten w ostatnich kilku latach znacząco się powiększył. W porównaniu z rokiem 2005, w Polsce jest obecnie co najmniej 2 razy więcej adwokatów i radców prawnych<sup>8</sup> (niewiele ponad 20 tys. w 2005 roku i około 50,5 tys. w 2014 roku – dane szacunkowe, na podstawie raportu Naczelnej Rady Adwokackiej). Co więcej przewiduje się, że w kolejnych latach liczba prawników będzie systematycznie wzrastać. Zmiany ilościowe powodują wzrost konkurencyjności w tej branży. Prawnicy są zatem coraz częściej zmuszeni do konkurowania o klientów, a co za

---

<sup>7</sup> W artykule wykorzystano fragmenty niepublikowanej rozprawy doktorskiej pt: *Wpływ jakości usług na konkurencyjność kancelarii prawnych*, autor M. Gnusowski, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2014 rok.

<sup>8</sup> W rozdziale skoncentrowano się na zawodach adwokata i radcy prawnego. Obydwa zawody polegają na świadczeniu pomocy prawnej, a w szczególności na udzielaniu porad prawnych, sporządzaniu opinii prawnych, opracowywaniu projektów aktów prawnych oraz występowaniu przed sądami i urzędami (Ustawa „Prawo o adwokaturze” z dnia 26 maja 1982 roku) oraz (Ustawa „Prawo o radcach prawnych” z dnia 6 lipca 1982 roku). Jediną różnicą pomiędzy zawodami w zakresie ich uprawnień był brak możliwości występowania przez radców prawnych w charakterze obrońcy w postępowaniu karnym. Sytuację tę zmieniło uchwalenie przez sejm w sierpniu 2013 roku przepisów umożliwiających radcom prawnym pełnienia funkcji obrońcy w postępowaniach karnych. Od **1 stycznia 2015 roku** weszły w życie uchwalone przepisy, a prawnicy obu korporacji mają identyczne kompetencje zawodowe. W świetle nowych regulacji archaiczny i niezrozumiały zdaje się być podział na dwa różne zawody o identycznych kompetencjach.

tym idzie rośnie ich zainteresowanie możliwościami uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku. Zjawisko konkurencyjności było wielokrotnie przedmiotem analiz polskich oraz zagranicznych autorów. Niewielka natomiast jest liczba publikacji dotycząca tego zagadnienia na branżowym rynku usług prawnych. W rozdziale przedstawione zostaną wyniki autorskiego badania empirycznego dotyczącego oceny czynników konkurencyjności kancelarii prawnych, przeprowadzonego wśród prawników. Zakres przestrzenny artykułu ma zatem dwojaki wymiar. W części dotyczącej ogólnej charakterystyki polskiego rynku usług prawnych, zakresem objęto kancelarie prawne świadczące usługi w całej Polsce. W części empirycznej zbadano natomiast kancelarie prawne (adwokackie i radcowskie) z obszaru Wielkopolski.

### **3.2. Istota konkurencyjności kancelarii prawnych**

We współczesnej gospodarce konkurencyjność jest jednym z ważniejszych wyznaczników oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, a także jest postrzegana jako determinanta jego rozwoju (Stankiewicz, 2002). Konkurencyjność jest jednym z podstawowych i najczęściej analizowanych<sup>9</sup> pojęć w naukach ekonomicznych, jakkolwiek nie jest ono jednoznacznie pojmowane i interpretowane (Skawińska, 2002, s. 73). Zagadnienia dotyczące konkurencyjności przedsiębiorstw są bardzo istotnym i wielopłaszczyznowym obszarem dociekań badawczych również w naukach o zarządzaniu (Adamkiewicz-Drwiłło, 2010). Pojęcie konkurencyjności może być odnoszone do różnych poziomów<sup>10</sup>. W rozdziale tym pojęcie to zostanie odniesione do poziomu szczególnego rodzaju organizacji usługowej, jaką jest kancelaria prawna. Konkurencyjność jest własnością relatywną (Gorynia, 1998, s. 96). Oznacza to, że zawsze występuje element odniesienia cech obiektu, którego konkurencyjność badamy, do cech innych obiektów. Wskazać należy, że problematyka konkurencyjności w literaturze ekonomicznej opisywana i rozwijana jest przede wszystkim w oparciu o przedsiębiorstwa produkcyjne, a w niewielkim stopniu uwzględnia specyfikę usługową. Podobnie jak dostawcy przedmiotów materialnych, również usługodawcy działają na rynku w obecności konkurentów, którzy również dążą do utrzymywania dotychczasowych oraz pozyskiwania

<sup>9</sup> Tylko pomiędzy rokiem 1984 a 1999 liczba definicji konkurencyjności wzrosła dziesięciokrotnie od 40 do ponad 400 (Olczyk, 2008, s. 11-12). Pojęcie to nie jest zatem jednoznacznie pojmowane i interpretowane.

<sup>10</sup> Aby w pełni i poprawnie zidentyfikować oraz badać konkurencyjność – jej istotę, źródła i uwarunkowania – należy wyodrębnić poziom bytu gospodarczego, będącego podstawą badań i dokonywania porównań. Wyodrębnią się następujące główne poziomy hierarchii systemów gospodarczych, dla których generowane są odmienne grupy miar i czynników wpływających na konkurencyjność: poziom makro (państwa, makroregiony, regiony), poziom mezo (sektory, branże) oraz poziom mikro (firmy – w tym organizacje usługowe, gospodarstwa domowe, produkty) (Gorynia, 1993).

nowych klientów. Jedną z głównych cech usług jest ich niematerialność. Umożliwia ona praktycznie dowolne ich różnicowanie i tworzenie oferty bardziej dopasowanej do potrzeb nabywców niż oferty konkurentów. Ma to na celu lepsze niż konkurenci zaspokajanie potrzeb nabywców i spełnianie ich oczekiwań. Z uwagi na charakter wolnych zawodów oraz cechy usług profesjonalnych<sup>11</sup> stwierdzić można, że wśród usługodawców dominują raczej zachowania kooperacyjne, niż konfrontacyjne, w stosunku do konkurentów rynkowych. Postawa ta przejawia się głównie w unikaniu otwartej walki konkurencyjnej oraz czasami, w poszukiwaniu sojuszników rynkowych. Kolejną cechą usług profesjonalnych jest fakt, że co do zasady, wynik świadczenia nie może być z góry zagwarantowany. Dlatego częściej konkuruje się w tych usługach poprzez jakość świadczonych usług oraz sposób obsługi. Powyższe sprawia, że szczególnego znaczenia w usługach prawnych nabiera marketing relacyjny. Działania nastawione na realizację jego założeń, w tym oferowanie przez pracowników wysokiej jakości obsługi klienta, stają się kwestią kluczową. Lojalny klient korzysta z większej liczby usług, co w rezultacie prowadzi do wzrostu zysku. Z powyższych powodów efektywne konkurowanie na rynku usług prawnych nie może ograniczać się tylko do stosunkowo kosztownego oraz mało skutecznego zdobywania nowych klientów. Zarówno oferta, jak i inne działania prowadzone przez kancelarie prawne, powinny być zatem nastawione na utrzymanie dotychczasowych klientów. Mając na uwadze specyfikę konkurencyjności w usługach profesjonalnych, zasadne jest autorskie zdefiniowanie konkurencyjności kancelarii prawnych. W rozdziale przyjęto następującą definicję: **konkurencyjność kancelarii prawnych oznacza ich zdolność do pozyskiwania i utrzymywania klientów, wyższą niż zdolność osiągnięta przez konkurentów.**

Wyróżnia się dwie możliwości pomiaru konkurencyjności – poprzez mierniki<sup>12</sup> oraz poprzez determinanty. W rozdziale przyjęto drugą z wymienionych perspektyw oceny konkurencyjności. Czynniki determinujące konkurencyjność są

---

<sup>11</sup> Chodzi zwłaszcza o niezależność oraz zasady etyki zawodowej.

<sup>12</sup> Do oceny konkurencyjności są stosowane metody wielokryterialne, wieloczynnikowe np. taksonomiczne oraz uproszczone np. udział w rynku czy rentowność kapitału (Skawińska, 2002, s. 79). Wszystkie one mają charakter ilościowy. Kryteria ilościowe stanowią wąską, ale niezbędną przy analizie rynków, grupę mierników oceny konkurencyjności. Do oceny pozycji konkurencyjnej, oprócz metod o charakterze ilościowym można także wykorzystać metody kwalifikowane jako jakościowe. Przykładem może być profil pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Hax, Majluf, 1984, s. 162-163). Wykreślenie profilu odbywa się na podstawie ocen silnych i słabych stron przedsiębiorstwa według następującej skali:

- = znacząca ujemna przewaga (severe competitive disadvantage),
- średnia ujemna przewaga (mild competitive disadvantage),
- E pozycja równa średniemu konkurentowi (equal competitive standing),
- + średnia przewaga konkurencyjna (mild competitive advantage),
- ++ duża przewaga konkurencyjna (great competitive advantage).

Kształt profilu wskazuje na usytuowanie konkurencyjne danego przedsiębiorstwa w stosunku do jego przeciwnego rywala.

dość silnie zróżnicowane branżowo, dlatego w praktycznych próbach jej pomiaru powinno się dążyć do sporządzenia listy zmiennych istotnych dla konkurowania w danej branży. W przypadku kancelarii prawnych ocena udziału w rynku jest dodatkowo utrudniona, ponieważ rynek usług prawnych ma charakter rozproszony (Porter, 1992, s. 239-263), a do tego nie ma dostępnych danych dotyczących konkurencyjności publikowanych przez organy administracyjne lub samorządy zawodowe adwokatów lub radców prawnych. Ponadto, ze względu na substytucyjność będącą wynikiem działalności doradców prawnych, zachodzi problem z określeniem bezpośrednich konkurentów branż pod uwagę przy ocenie udziału w rynku. W usługach prawnych konkurowanie jest utrudnione również dlatego, że prawnicy albo wcale nie mogą się reklamować, albo jest to bardzo utrudnione. Obowiązujący polskich adwokatów bezwzględny zakaz reklamy ma wieloletnią, sięgającą okresu międzywojennego, tradycję. Zarówno przed wojną, jak i w latach późniejszych adwokatura sprzeciwiała się jakimkolwiek formom reklamowania swoich usług (Krzemiński, 2003, s. 110-117). Paragraf 23 Kodeksu Etyki Adwokackiej stanowi, że: „**Adwokata obowiązuje zakaz korzystania z reklamy, jak również zakaz pozyskiwania sobie klientów w sposób sprzeczny z godnością zawodu**”. Zdaniem Z. Krzemińskiego „długoletnie doświadczenie uczy, że najlepszą i najuczciwszą reklamą dla adwokatów jest fachowe i staranne wykonywanie zawodu. Tylko taka „reklama” zasługuje na akceptację. Każda inna prowadzi nieuchronnie do nadmiernej komercjalizacji, do obniżenia poziomu wykonywanych usług i w konsekwencji do obniżenia prestiżu zawodu adwokackiego”. Natomiast radcowie prawni mogą stosować marketing i reklamę, jeśli są one zgodne z prawem i godnością zawodu. Radcowie prawni mogą obecnie informować klientów o efektach świadczonych usług, o ilości prowadzonych i wygrywanych spraw, o miejscach zajmowanych w rankingach. Sprawia to, że klientom łatwiej jest dokonać wyboru. Liberalizacja zasad etyki radców prawnych nie spowodowała jednak pełnej wolności i dowolności działań, nie doprowadziła do pojawienia się billboardów czy innych drapieżnych metod np. napastliwość w szpitalach czy na lotniskach podczas katastrof (Hołubiec, 2010, s. 143-145).

Prawnicy mogą zdobywać wiedzę dotyczącą swoich konkurentów również dzięki analizie rankingów kancelarii prawnych. W Polsce za najbardziej prestiżowe uznawane są rankingi prowadzone przez „Rzeczpospolitą” oraz przez „Gazetę Prawną”. Najlepsi wyłaniani są wg. największej liczby prawników bądź wg. rocznej wielkości obrotu lub zysku czy wreszcie wg. największych transakcji obsłużonych przez daną kancelarię. Rankingi pomimo wielu zalet posiadają też wady. Główną niedoskonałością jest fakt, iż opisują najczęściej największe i najbardziej znane kancelarie, stanowiące znaczącą mniejszość ogółu. Wiedzę o konkurencji prawnicy mogą czerpać również z Internetu, branżowych publikacji oraz z analizy otwartych przetargów na obsługę prawną (Hołubiec, s. 203-204).

W kolejnej części przedstawione zostaną wyniki badań dotyczące oceny czynników konkurencyjności przez prawników.

### **3.3. Konkurencyjność kancelarii prawnych w świetle przeprowadzonego badania empirycznego**

Część empiryczną rozdziału rozpocznie opis założeń metodycznych przeprowadzonego badania oraz charakterystyka kancelarii prawnych objętych badaniem. Następnie przedstawiono zostaną wyniki przeprowadzonego badania dotyczące czynników konkurencyjności kancelarii prawnych. W przeprowadzonym badaniu ilościowym analizie poddano kancelarie prawne, zarówno adwokackie, jak i radcowskie, zatrudniające co najmniej dwóch prawników<sup>13</sup>. Ze względu na czasochłonność i wysokie koszty zaplanowanych badań, zakres przestrzenny ograniczono do obszaru Wielkopolski<sup>14</sup>. Uczestnikami badania byli właściciele/wspólnicy kancelarii prawnych. Celem badania było m.in. ustalenie oceny wybranych czynników konkurencyjności przez uczestników badania. Badanie zrealizowano z wykorzystaniem metody ankietowej. Wstępna wersja kwestionariusza ankiety została poddana weryfikacji poprzez badanie pilotażowe, podczas którego zebrano 40 wypełnionych kwestionariuszy. Celem tego etapu badania było sprawdzenie zarówno poprawności zakresu merytorycznego pytań, jak i stopnia ich zrozumienia oraz sposobu interpretacji zawartych w nich sformułowań. Pytania ankietowe dotyczące czynników konkurencyjności były zamknięte, przygotowane w formie tabelarycznej i oparte głównie o pięciostopniową złożoną skalę pozycyjną do pomiaru postaw (Mynarski, 2000, s. 80). Poszczególnym kategoriom odpowiedzi przypisano punkty (od 1 – całkowicie nie ma znaczenia do 5 – ma bardzo duże znaczenie). Kategorie skali od 1 do 2 oznaczały postawę negatywną, kategorie od 4 do 5 – postawę pozytywną, natomiast kategoria 3 to kategoria neutralna – „nie mam zdania”. Uczestnicy badania byli proszeni o zaznaczenie jednego z poziomów skali dla każdego z twierdzeń, które najlepiej odzwierciedlało ich postawę wobec niego. Właściwe badanie ilościowe przeprowadzono w miesiącach maj-czerwiec 2014 roku. Kwestionariusze ankiety były dostarczane w wersji papierowej za pośrednictwem poczty, a ponadto wysyłano na adres e-mail kancelarii kwestionariusz do wydruku w formacie pdf oraz link do ankiety on-line. Kwestionariusz ankiety on-line został

---

<sup>13</sup> Są to kancelarie małe, średnie oraz duże. Z uwagi na specyfikę zarządzania w części empirycznej pominięto kancelarie jednoosobowe.

<sup>14</sup> Używane w rozdziale pojęcie „z obszaru Wielkopolski” oznacza dokładnie kancelarie z obszaru działania Okręgowej Izby Radców Prawnych w Poznaniu oraz Izby Adwokackiej w Poznaniu.



umieszczony na domenie Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, pod adresem „badanie-kancelarii.ue.poznan.pl”, co podniosło wiarygodność badania<sup>15</sup>.

W wyniku analizy baz danych Okręgowej Rady Adwokackiej w Poznaniu oraz Okręgowej Izby Radców Prawnych w Poznaniu, a także „Rankingu kancelarii prawnych 2014” opracowanego przez Rzeczpospolitą autor ustalił ogólną liczbę kancelarii prawnych z obszaru Wielkopolski, zatrudniających co najmniej 2 prawników na 236. Wśród nich 15 występowało zarówno w bazach danych korporacji adwokackiej, jak i radcowskiej, dlatego ostateczna liczba kancelarii stanowiących populację generalną to 221 kancelarii prawnych. Wypełnione kwestionariusze otrzymano ze 115 kancelarii prawnych, co oznacza zwrotność na poziomie 52,03%.

Analiza struktury procentowej całej populacji oraz kancelarii, które wzięły udział w badaniu (wypełniły kwestionariusz ankiety) ze względu na siedzibę kancelarii (tab. 3.1) nie wykazała znaczących różnic. W populacji generalnej 81,4 % kancelarii miało siedzibę w mieście Poznań, natomiast wśród kancelarii uczestniczących w badaniu kancelarie z Poznania stanowiły 77,4%. Kancelarie z pozostałych miast powyżej 50 tys. mieszkańców stanowiły 11,8% populacji generalnej, a wśród kancelarii, które wzięły udział w badaniu stanowiły one 11,3%. Największą różnicę można było zaobserwować w przypadku kancelarii z miast poniżej 50 tys. mieszkańców, które stanowiły 6,8% populacji generalnej, a 11,3% kancelarii uczestniczących w badaniu.

**Tab. 3.1. Struktura populacji ze względu na siedzibę kancelarii**

Wyszczególnienie	Kancelarie prawne w populacji		Kancelarie uczestniczące w badaniu	
	Liczebność	% w kolumnie	Liczebność	% w kolumnie
Miasto poniżej 50 tys. mieszkańców	15	6,8%	13	11,3%
Miasto powyżej 50 tys. mieszkańców	26	11,8%	13	11,3%
Miasto Poznań	180	81,4%	89	77,4%
Ogółem	<b>221</b>	<b>100%</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Dla populacji generalnej dostępne były wyłącznie dane pozwalające ustalić jej strukturę ze względu na siedzibę kancelarii. W przypadku pozostałych cech zostanie przedstawiona tylko struktura kancelarii, których przedstawiciele wzięli

<sup>15</sup> Kwestionariusz został stworzony przy wykorzystaniu oprogramowania Lime Survey będącego typem systemu *Computer-Assisted Web Interview* (CAWI). Oprogramowanie to umożliwiło zbieranie danych oraz ich analizę. Autor ograniczył dostęp do ankiety on-line wysyłając zaproszenie do udziału w badaniu wraz z adresem internetowym, pod którym znajduje się kwestionariusz, tylko do wybranej grupy osób (przedstawicieli kancelarii prawnych). Ograniczenie to wykluczyło możliwość udzielania odpowiedzi przez respondentów spoza badanej populacji.

udział w badaniu i wypełnili kwestionariusz ankiety (tab. 3.2). Struktura badanych kancelarii ze względu na liczbę zatrudnionych prawników przedstawiała się następująco: 67,8 % stanowiły kancelarie małe zatrudniające od 2 do 5 prawników, 28,7 % stanowiły kancelarie średnie zatrudniające od 6 do 30 prawników, a tylko 3,5% stanowiły kancelarie duże zatrudniające ponad 30 prawników. W celu dalszej analizy postanowiono połączyć grupę średnich i dużych kancelarii, które łącznie stanowiły 32,2% badanej populacji.

**Tab. 3.2. Struktura kancelarii biorących udział w badaniu ze względu na wybrane cechy**

Lp.	Cechy kancelarii biorących udział w badaniu	Liczebność	Udział %	
1.	Rok powstania kancelarii <sup>16</sup>	do 2005 roku	49	42,6%
		od 2006 roku	44	38,3%
		brak danych	22	19,1%
2.	Liczba zatrudnionych prawników	2-5	78	67,8%
		6-30	33	28,7%
		powyżej 30	4	3,5%
3.	Specjalizacja w obsłudze klientów	indywidualnych	53	46,1%
		instytucjonalnych	42	36,5%
		z obu grup	20	17,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Struktura badanych kancelarii ze względu na rok ich powstania przedstawiała się następująco: 52,7% badanych kancelarii powstało do roku 2005<sup>17</sup>, a 47,3% powstało w roku 2006 lub później. Wśród badanych kancelarii prawnych 46,1% specjalizowało się w obsłudze klientów indywidualnych, 36,5% w obsłudze klientów instytucjonalnych, a 17,4% w obsłudze obu grup klientów.

### 3.4. Analiza czynników konkurencyjności kancelarii prawnych

Na podstawie przeanalizowanej literatury oraz przeprowadzonego badania pilotażowego<sup>18</sup> zidentyfikowano 38 czynników konkurencyjności kancelarii prawnych.

<sup>16</sup> Kategorie nie sumuje się do 115, ponieważ nie wszyscy respondenci udzielili odpowiedzi na to pytanie.

<sup>17</sup> W latach 2005-2006 rozpoczął się proces szerszego otwarcia dostępu absolwentów studiów prawniczych do zawodów adwokata oraz radcy prawnego I.

<sup>18</sup> Respondenci poproszeni zostali o przeanalizowanie wszystkich czynników konkurencyjności występujących w kwestionariuszu badania pilotażowego oraz o sformułowanie uwag, spostrzeżeń i własnych sugestii, a przede wszystkim o próbę rozszerzenia listy. Finalnym efektem przeprowadzonych badań pilotażowych było skonstruowanie nowej, rozwiniętej listy czynników konkurencyjności kancelarii prawnych.

W wyniku dokonanego podziału wyróżniono 15 czynników konkurencyjności o charakterze jakościowym oraz 23 czynniki o charakterze niejakościowym. Czynniki o charakterze jakościowym zostały przede wszystkim oparte na służącej badaniu jakości usług metodzie SERVQUAL<sup>19</sup>, przy uwzględnieniu specyfiki zarządzania kancelarią prawną. Do jakościowych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych zaliczono:

- odpowiadanie na potrzeby i oczekiwania klientów,
- rzetelność,
- dotrzymanie złożonych w kontaktach z klientami zobowiązań,
- terminowość realizacji usług i informowanie klienta na bieżąco o wszelkich zmianach,
- udzielanie klientom wyczerpujących i zrozumiałych dla nich informacji,
- troskę personelu o sprawy nabywcy usługi,
- umiejętność wzbudzania zaufania,
- umiejętność udzielania klientowi praktycznych porad,
- dostosowanie czasu obsługi do wymagań klienta (np.: godziny otwarcia),
- umożliwienie klientowi preferencyjnego sposobu opłacania należności,
- sprawną i szybką obsługę (np. wysyłanie pism przed terminem),
- życzliwą i miłą obsługę,
- widoczne zaangażowanie personelu gotowość do udzielania pomocy,
- wygląd zewnętrzny i wystrój kancelarii
- sposób ubioru prawnika i estetykę ubioru personelu.

Do czynników o charakterze niejakościowym<sup>20</sup> zaliczono:

- doświadczenie (okres funkcjonowania kancelarii),
- tradycję i historię kancelarii,
- wizerunek kancelarii/ reputację prawników,
- specjalizację w niszowej dziedzinie,
- niskie ceny usług,
- dogodną lokalizację kancelarii,

---

<sup>19</sup> Poszczególne cechy jakości usług prawnych zostały zatem przyporządkowane do pięciu podstawowych wymiarów, a mianowicie: solidności, pewności, zdolności reagowania, empatii oraz materialności, przy jednoczesnym założeniu, iż struktura każdego z wymiarów może odbiegać od 22-elementowego zbioru pierwotnych cech usługi zaproponowanych przez autorów metody SERVQUAL. Obszerny opis istoty metody SERVQUAL można znaleźć m.in. w (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988, s. 12-39).

<sup>20</sup> Część czynników zaliczonych do kategorii niejakościowych takich jak np.: wysoki poziom wiedzy merytorycznej czy przestrzeganie zasad etyki zawodowej ma charakter pośrednio jakościowy, a więc w jakiś sposób wpływa na jakość świadczonych usług. Jednakże, wobec przyjęcia dychotomicznego podziału, opartego na metodzie SERVQUAL, w której czynniki te nie występują, zostały one zaliczone do kategorii czynników niejakościowych.

- wysoki poziom kompetencji prawnych i wiedzy merytorycznej,
- zatrudnianie w kancelarii uznanego specjalisty (osób z tytułami naukowymi),
- nawiązanie współpracy z renomowanym partnerem zagranicznym,
- strukturę organizacyjną kancelarii,
- funkcjonowanie administracji kancelarii (sekretariatu, archiwum),
- niskie koszty prowadzenia działalności oraz ich redukcję,
- przestrzeganie zasad etyki zawodowej,
- działania marketingowe mające na celu promocję kancelarii,
- rodzaj świadczonych usług (do jakich klientów jest kierowana oferta),
- wprowadzanie nowych produktów lub usług komplementarnych,
- wyróżniającą się stroną internetową,
- pozycjonowanie strony internetowej w wyszukiwarkach internetowych,
- promocję w Internecie np.: social media (facebook, twitter, youtube, linkedin, goldenline),
- prowadzenie strony internetowej/bloga,
- technologię – informatyzację lub jakąkolwiek inną przewagę technologiczną,
- korzystanie z informatycznych programów do zarządzania kancelarią.

Analizę rozpoczęto od oceny niejakościowych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych. Na rysunku 3.1 przedstawiono średnie oceny czynników konkurencyjności o charakterze niejakościowym. Należy zwrócić uwagę, że czynniki te nie zostały ocenione wysoko przez uczestników badania i tylko w trzech przypadkach ich średnia ocena przekroczyła 4,0. Były to: wysoki poziom wiedzy merytorycznej i kompetencji prawnych (4,41), reputacja prawników/wizerunek kancelarii (4,27) oraz okres funkcjonowania kancelarii (4,03). Nisko ocenione zostały również czynniki dotyczące działalności kancelarii w Internecie, takie jak: pozycjonowanie strony internetowej w wyszukiwarkach internetowych (3,70), wyróżniająca się strona internetowa (3,48), prowadzenie strony internetowej/bloga (3,18), przewaga technologiczna (3,10), promocja w Internecie (3,00) lub korzystanie z wiodących informatycznych programów do zarządzania kancelarią (2,93). Uczestnicy badania zaskakująco nisko ocenili też podstawowe, jak wydawałoby się czynniki konkurencyjności kancelarii prawnych, takie jak: niskie ceny usług (3,37) czy dogodna lokalizacja kancelarii (3,19).

Na rysunku 3.2 przedstawiono ocenę czynników konkurencyjności o charakterze jakościowym. Co do zasady, czynniki te zostały ocenione przez uczestników badania znacznie wyżej niż czynniki o charakterze niejakościowym.

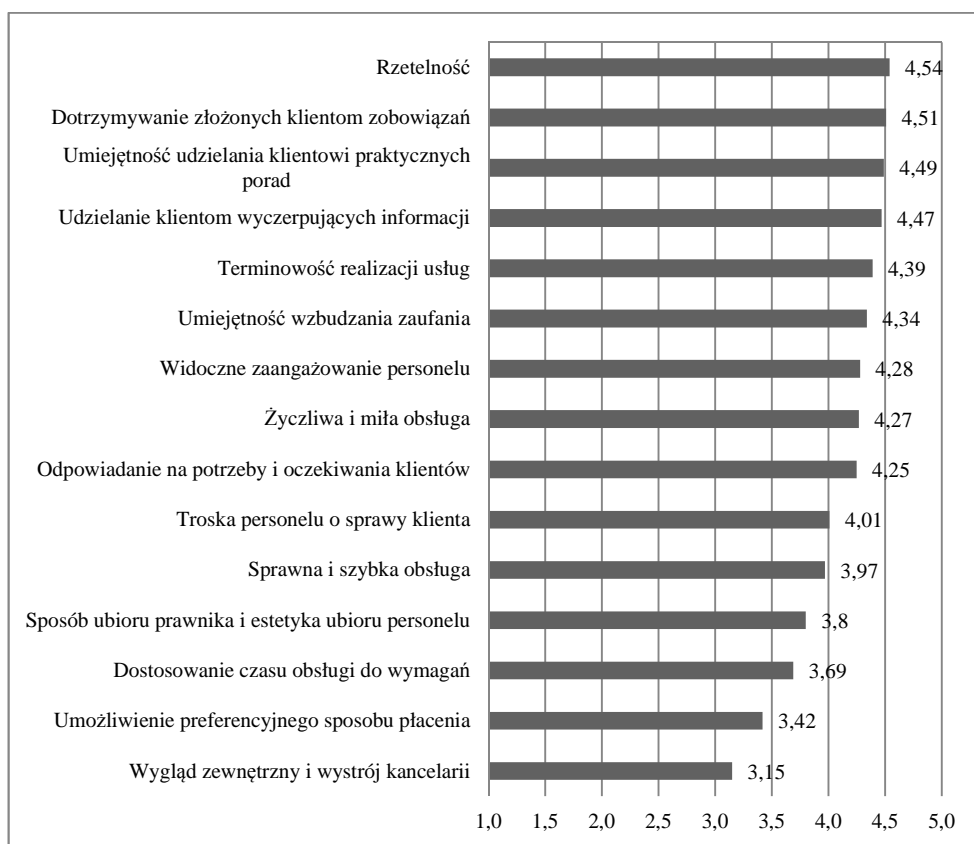


**Rys. 3.1. Ocena czynników konkurencyjności o charakterze niejakościowym**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Najwyżej ocenianymi przez uczestników badania czynnikami konkurencyjności o charakterze jakościowym były: rzetelność (4,54), dotrzymywanie złożonych

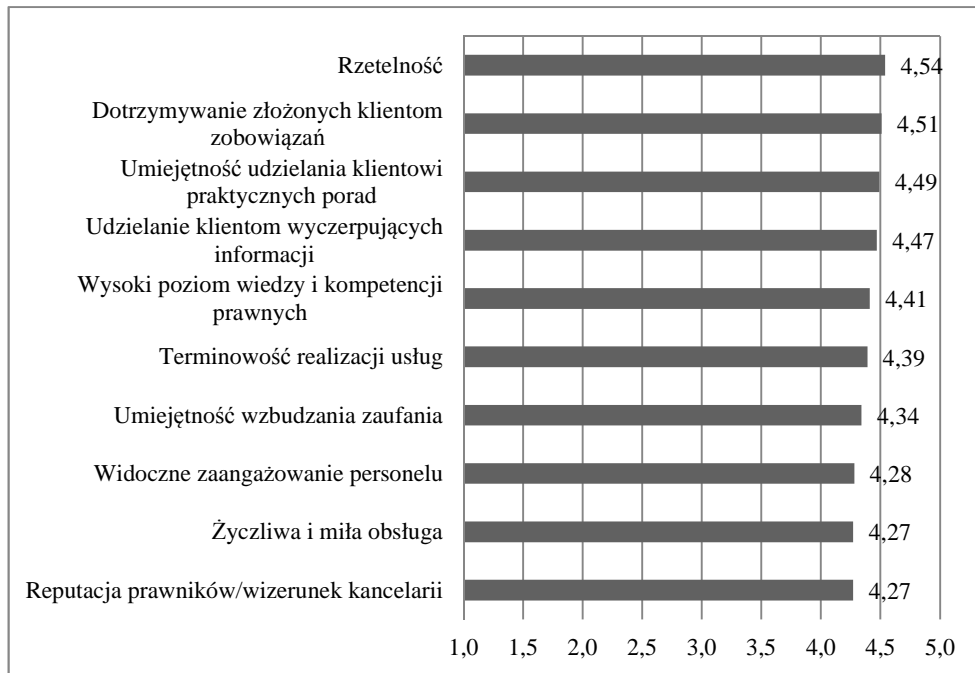
klientom zobowiązań (4,51) oraz umiejętność udzielania praktycznych porad (4,49). Zauważyć można ogólną tendencję, że wyżej ocenione zostały czynniki dotyczące samego procesu świadczenia usług<sup>21</sup> niż materialnych środków świadczenia usług. Dzięki temu ukazana została naczelną rolą współpracy usługodawców z usługobiorcami, prowadząca do doskonalenia obsługi nabywców. Potwierdzeniem większego znaczenia czynników jakościowych niż niejakościowych nadanego przez uczestników badania jest przedstawienie zbiorcze dziesięciu najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych (rys. 3.3). Aż 8 z nich miało charakter jakościowy. Najbardziej istotne, zdaniem respondentów, są czynniki należące do szeroko pojmowanej solidności świadczenia usług, czyli zdolności usługodawcy do zrealizowania obiecanej usługi we właściwy sposób i na oczekiwanym poziomie – dokładnie, solidnie, niezawodnie, rzetelnie i na czas.



**Rys. 3.2. Ocena czynników konkurencyjności o charakterze jakościowym**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

<sup>21</sup> Chodzi o takie zbiory kryteriów ocen metody SERVQUAL jak solidność, pewność i zdolność reagowania.

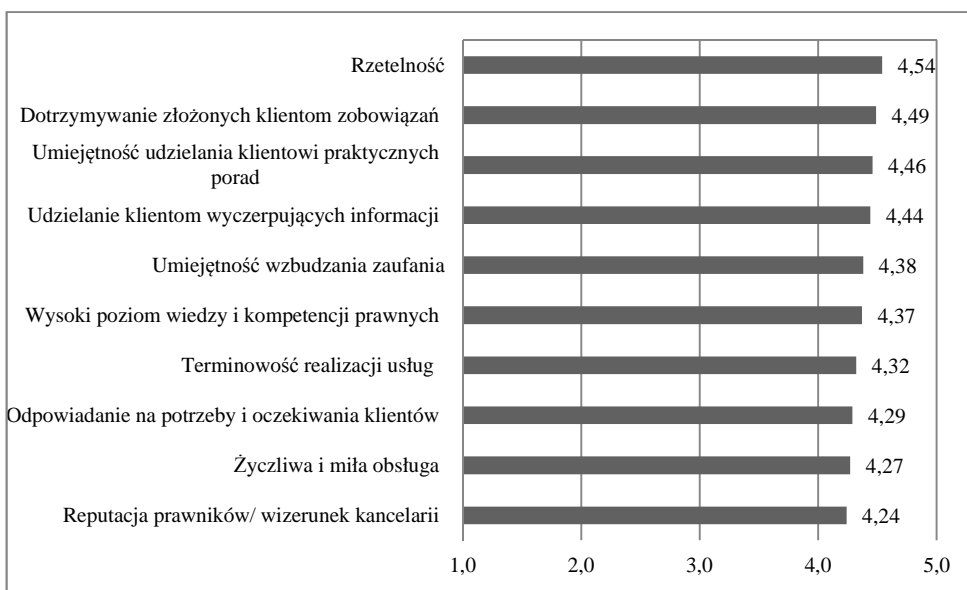


**Rys. 3.3. Dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

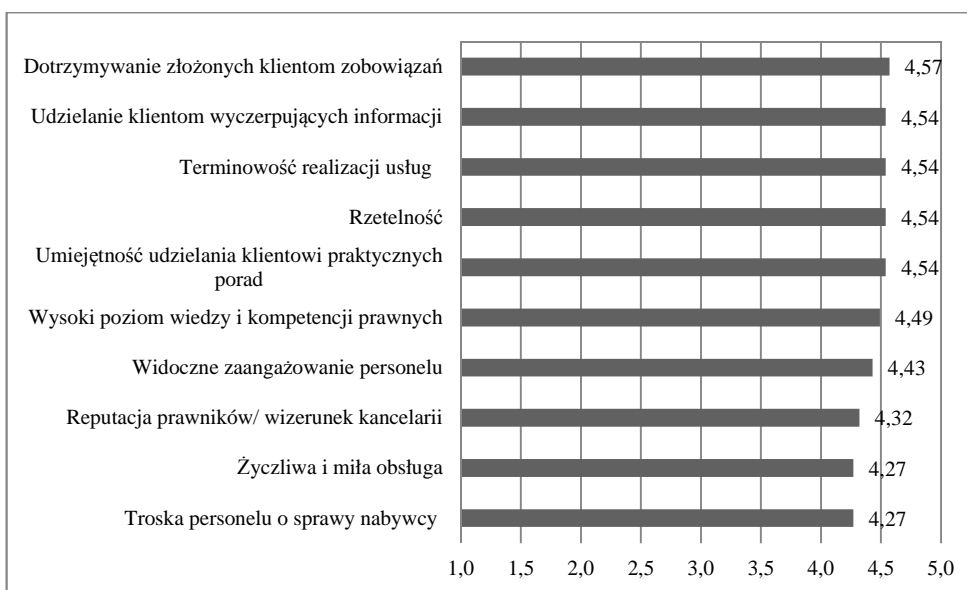
Oprócz przedstawienia najważniejszych czynników konkurencyjności dla wszystkich kancelarii prawnych, dokonano również wyróżnienia dziesięciu najważniejszych czynników konkurencyjności ze względu na następujące kryteria: wielkość kancelarii, rok powstania kancelarii, specjalizacja kancelarii prawnych w obsłudze określonych grup klientów. Poniżej przedstawiono szczegółowe wyniki analizy.

Na rysunku 3.4 zamieszczonych zostało dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności małych kancelarii prawnych (zatrudniających od 2 do 5 prawników), a na rysunku 3.5 dla średnich i dużych kancelarii prawnych (zatrudniających więcej niż 6 prawników). Można zauważyć pewne różnice w ocenie czynników konkurencyjności przez przedstawicieli wymienionych grup, jednakże nie są to różnice znaczne, ponieważ 8 czynników zostało uznanych za najważniejsze w obu grupach. Najwyżej ocenianym czynnikiem dla małych kancelarii była rzetelność (4,54), a dla średnich i dużych – dotrzymywanie złożonych klientom zobowiązań (4,57). Warto zwrócić uwagę na fakt, że generalnie czynnikom o charakterze jakościowym przypisywano większy wpływ na konkurencyjność w średnich i dużych kancelariach prawnych.



**Rys. 3.4. Dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych zatrudniających od 2 do 5 prawników**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

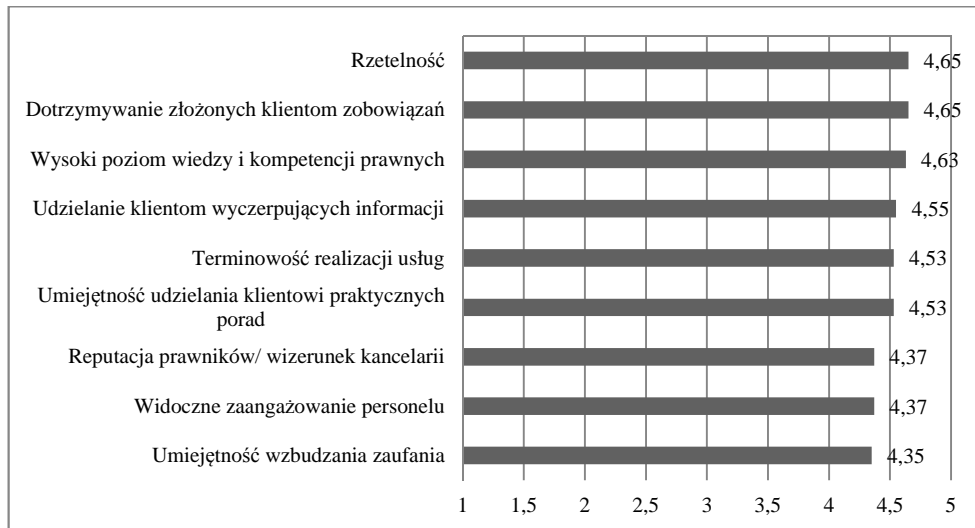


**Rys. 3.5. Dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych zatrudniających powyżej 6 prawników**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.



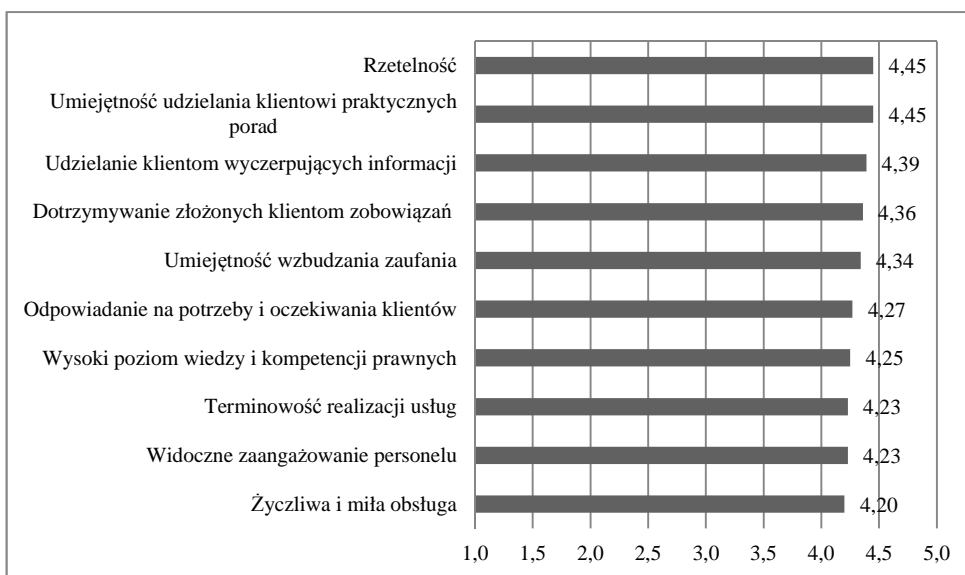
Na rysunkach 3.6 i 3.7 przedstawiono dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności odpowiednio dla kancelarii prawnych powstałych do 2005 roku oraz powstałych w 2006 roku i później. Nie wystąpiły znaczne różnice w ocenie, a dziewięć czynników wystąpiło w różnej kolejności w obu grupach. Ogólnie można stwierdzić, że czynniki o charakterze jakościowym odgrywają większą rolę w kancelariach założonych w 2005 roku i wcześniej.



**Rys. 3.6. Dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych powstałych do 2005 roku**

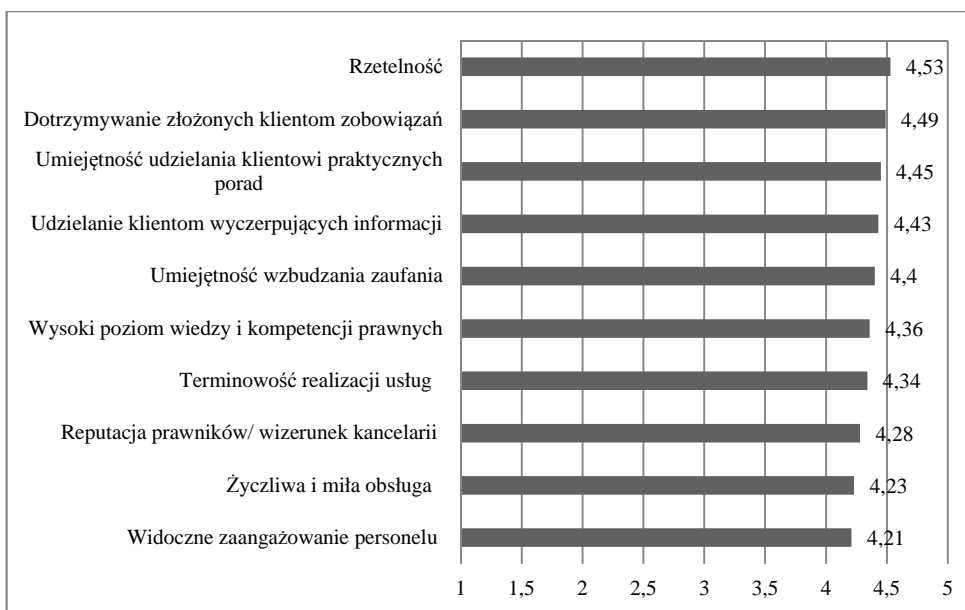
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Na rysunkach 3.8, 3.9 i 3.10 przedstawiono dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności odpowiednio dla kancelarii prawnych specjalizujących się w obsłudze klientów indywidualnych, klientów instytucjonalnych oraz obu grup klientów. Nie wystąpiły znaczne różnice w ocenach w poszczególnych grupach, a osiem czynników wystąpiło w różnej kolejności we wszystkich trzech grupach. Natomiast trzy najważniejsze czynniki (rzetelność, dotrzymanie złożonych klientom zobowiązań oraz umiejętność udzielania klientom praktycznych porad) zostały ocenione identycznie we wszystkich grupach, w takiej samej kolejności. Ogólnie można stwierdzić, że czynniki o charakterze jakościowym odgrywają większą rolę w kancelariach specjalizujących się w obsłudze klientów instytucjonalnych. Na rysunku 3.8 przedstawiono dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych specjalizujących się w obsłudze klientów indywidualnych. Najwyżej ocenionym czynnikiem w tej grupie była rzetelność (4,53).



**Rys. 3.7. Dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych powstałych od 2006 roku**

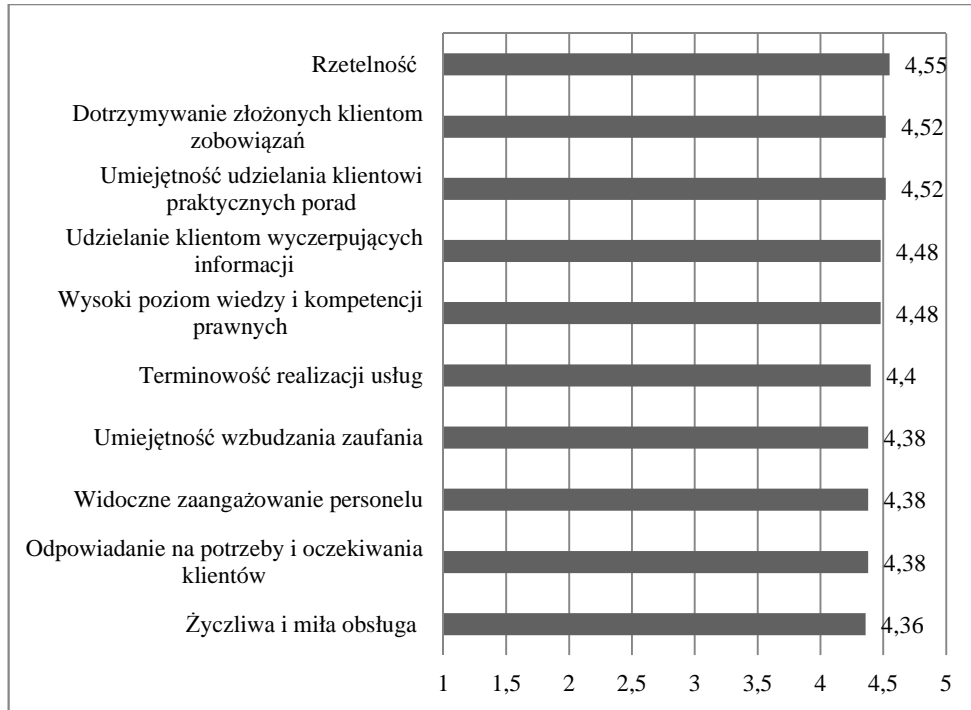
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.



**Rys. 3.8. Dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych specjalizujących się w obsłudze klientów indywidualnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

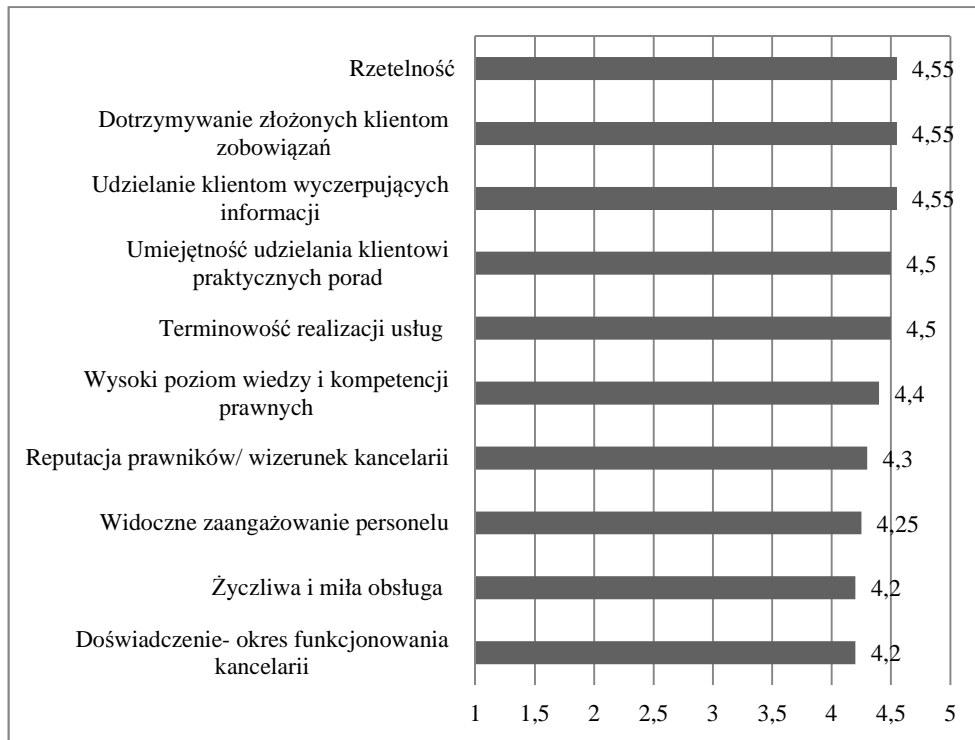
Na rysunku 3.9 przedstawiono dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych specjalizujących się w obsłudze klientów instytucjonalnych. Najwyżej ocenionym czynnikiem w tej grupie była rzetelność (4,55).



**Rys. 3.9. Dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych specjalizujących się w obsłudze klientów instytucjonalnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Na rysunku 3.10 przedstawiono dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych specjalizujących się w obsłudze klientów indywidualnych i instytucjonalnych. Najwyżej ocenionymi czynnikami w tej grupie były: rzetelność, dotrzymywanie złożonych klientom zobowiązań oraz udzielanie klientom wyczerpujących informacji (wszystkie 4,55).



**Rys. 3.10. Dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych specjalizujących się w obsłudze klientów indywidualnych i instytucjonalnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

### 3.5. Podsumowanie

Wobec zachodzących na polskim rynku usług prawnych dynamicznych zmian kancelarie prawne poszukują sposobów służących zdobywaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej. Konkurencyjność kancelarii prawnych oznacza ich zdolność do pozyskiwania i utrzymywania klientów, wyższą niż zdolność osiągnięta przez konkurentów. W rozdziale tym wyróżniono 38 czynników konkurencyjności kancelarii prawnych o charakterze jakościowym oraz niejakościowym i następnie dokonano ich porównania. Pod uwagę wzięto wyłącznie uwarunkowania oddziałujące na konkurencyjność w sposób pozytywny. Ponadto przedstawiono i usystematyzowano najważniejsze, zdaniem prawników, czynniki konkurencyjności kancelarii prawnych. Wśród 10 najważniejszych czynników aż 8 miało charakter jakościowy. Oprócz przedstawienia najważniejszych czynników konkurencyjności zbiorczo dla wszystkich badanych kancelarii prawnych, dokonano również

wyróżnienia 10 najważniejszych czynników konkurencyjności ze względu na następujące kryteria: wielkość kancelarii, rok powstania kancelarii oraz specjalizacja kancelarii prawnych w obsłudze określonych grup klientów. Zwrócenie uwagi na związek pomiędzy jakością usług, a konkurencyjnością kancelarii prawnych może pozwolić na wypracowanie takiej koncepcji zarządzania kancelarią prawną, w której może ona budować swoją przewagę konkurencyjną poprzez poprawę jakości świadczonych usług.

## **ROZDZIAŁ 4**

### **ZMIANY W STRUKTURACH ORGANIZACYJNYCH UCZELNI NIEPUBLICZNYCH ORAZ UPRAKTYCZNIENIE NAUCZANIA JAKO ELEMENT RYNKOWYCH ZACHOWAŃ UCZELNI WYŻSZYCH**

#### **4.1. Wstęp**

Uczelnie niepubliczne funkcjonują jak sprawnie działające przedsiębiorstwa, korzystając z nowoczesnych narzędzi marketingowych. Odchodząc od tradycyjnej humboldtowskiej struktury organizacyjnej, skupiają się na rzecz macierzowych struktur organizacyjnych przedsiębiorstw. Przemiany systemowe zachodzące w polskim szkolnictwie wyższym po 1989 roku, ingerują coraz głębiej w proces dydaktyczny, wpływając na strukturę organizacyjną uczelni, jej działania marketingowe oraz powodują konieczność poszerzania oferowanych usług edukacyjnych o działania zapobiegające bezrobociu wśród absolwentów.

Celem rozdziału jest przybliżenie zmian w strukturach organizacyjnych uczelni niepublicznych, jako reakcję na zmniejszającą się liczbę studentów na rynku. W rozdziale przybliżony został problem upraktycznienia procesu dydaktycznego, jako implikacja poszukiwania przewagi konkurencyjnej przez szkoły wyższe. Na potrzeby rozdziału przeanalizowane zostały również zmiany prawne regulujące funkcjonowanie uczelni wyższych.

#### **4.2. Zmiany strukturalne w szkolnictwie wyższym**

Jeszcze kilkanaście lat temu polskie i europejskie uczelnie funkcjonowały zgodnie z humboldtowską tradycją, która w centralnym miejscu stawiała kształtowanie charakteru młodego człowieka. Ideały normatywnego modelu uniwersytetu są aktualne do dziś i implikują szereg zadań własnych uczelni. Jako instytucja, uniwersytet powinien być niezależny, zarówno od państwa, kościoła, jak i od

koniunktury gospodarczej czy politycznej. Ideały oświeceniowe są aktualne do dziś, nie zmieniła się również idea współczesnej uczelni wyższej wyrażana poprzez zapisy misji i celów do osiągnięcia uczelni publicznych i niepublicznych. Uczelnie wyższe podkreślają znaczenie jakości kształcenia procesu nauczania, wskazują na rolę społeczną, kulturotwórczą, obywatelską i wychowawczą szkół wyższych. Dyskusje toczące się dziś wokół współczesnego szkolnictwa wyższego wydają się następstwem zmierzchu modelu humboldtowskiego (Anderski, 2002; Axer, 2002; Goćkowski, 1999; Kozyr-Kowalski, 2005; Nowak, 1998; Pluciński, 2013) i pojawieniem się elementów związanych z nowym modelem, są nimi między innymi:

- tendencje we współczesnej nauce do rynkowych zachowań uczelni funkcjonujących jak przedsiębiorstwa,
- zmiany w strukturze organizacyjnej uczelni wyższych,
- intensywne działania marketingowe prowadzone na rzecz pozyskania studentów.

Przekształcane uczelnie wyższe w „przedsiębiorstwa konkurencyjnego biznesu” Bill Readings (Readings, 2002, s. 32) nazwał uniwersytetem posthistorycznym<sup>22</sup> i zapoczątkował gorącą dyskusję nad kondycją współczesnej edukacji. Uniwersytet rozumiany, jako rodzaj organizacji jest pełen sprzeczności – posiada cechy kulturowe i organizacyjne uniwersytetu opartego na wiedzy, a jednocześnie nasilają się w nim zmiany w kierunku uniwersytetu przedsiębiorczego. Interesującą koncepcję połączenia obu paradygmatów w oparciu o paradygmat uniwersytetu liberalnego<sup>23</sup> przedstawił K. Leja (Leja, 2013) korzystając z paradygmatu organizacji opartej na wiedzy oraz paradygmatu organizacji odpowiedzialnej społecznie<sup>24</sup>. Uniwersytet staje się w jego koncepcji rodzajem organizacji zdolnej do syntezy sprzeczności wynikających z istniejących w tejże organizacji paradoksów. Leja proponuje rozwój uczelni od wewnątrz, dający możliwość do przeprowadzenia konstruktywnych zmian służących samej organizacji i jej otoczeniu.

Niezależnie jednak od toczących się dyskusji o wyższości misji nad usługową funkcją szkół wyższych, wyzwaniem dla uczelni, zarówno publicznych, jak

---

<sup>22</sup> Readings: „Mówiąc o uniwersytecie ‘nowoczesnym’ mam na myśli powszechnie naśladowany model niemiecki, wprowadzony przez Humboldta na Uniwersytecie Berlińskim i obowiązujący jeszcze w czasach powojennej ekspansji szkolnictwa wyższego na Zachodzie. Uważam, że jesteśmy świadkami schyłku tego modelu, a uniwersytet staje się posthistoryczny”.

<sup>23</sup> Paradygmat uniwersytetu liberalnego obowiązywał w polskim szkolnictwie wyższym od początku XIX wieku do połowy XX wieku. Wolność badań i nauczania nadzorowało państwo, a wiedzę tworzone w uniwersytetach bez udziału i związku z potrzebami otoczenia. Uznawano bowiem, że wiedza ma wartość autoteliczną. Główną działalnością uniwersytetów były badania naukowe, którym podporządkowano kształcenie.

<sup>24</sup> Leja opiera się w swojej koncepcji na paradygmacie organizacji społecznie odpowiedzialnej H.J. Ansoffa i organizacji służącej otoczeniu B. Wawrzyniaka.

i niepublicznych w Polsce, jest obecnie malejący trend demograficzny, który odpowiada za zmniejszającą się liczbę osób rozpoczynających naukę w uczelniach. Wymusza to wiele działań restrukturyzacyjnych w szkolnictwie wyższym, takie jak zamykanie niektórych kierunków, łączenie uczelni, zmiany w kadrze dydaktycznej. Przede wszystkim jednak prowadzi do redefinicji usługi szkół wyższych, co za tym idzie poszerzenia działań marketingowych o działania angażujące zarówno obecnych jak i przyszłych studentów.

Przekształcenia w strukturach uczelni są bezpośrednią odpowiedzią na zmiany demograficzne. Jak pokazują raporty GUS, liczba studentów wszystkich typów uczelni nieprzerwanie maleje od 2006 roku. W roku akademickim 2013/2014 w 438 szkołach wyższych wszystkich typów kształciło się 1 549 900 studentów (uczelnie publiczne – 1 151 315, uczelnie niepubliczne – 398 562). Dla porównania, w roku akademickim 2012/2013, liczba wszystkich studentów w szkołach wyższych wynosiła 1 676 927 (uczelnie publiczne – 1 217 477; uczelnie niepubliczne – 459 450). W skali całego kraju liczba studentów spadła o 127 027 osób. Zarówno uczelnie publiczne, jak i niepubliczne dotkliwie odczuły skutki niżu demokratycznego, uniwersytety państwowe zmuszone były do zamknięcia niektórych kierunków, a niektóre uczelnie niepubliczne zbankrutowały. Należy jednak podkreślić, że najbardziej skutki niżu demograficznego odczuły i nadal będą odczuwały uczelnie niepubliczne. Z danych GUS wynika, że do 2023 roku liczba studentów będzie systematycznie malała, co najbardziej odbije się na sektorze szkolnictwa prywatnego. W 2013 roku 25 uczelni niepublicznych weszło w proces likwidacji, a 40 zostało wykreślonych. Przedstawiciele szkolnictwa niepublicznego prognozują, że uczelnie państwowe przetrwają, natomiast z 328 uczelni prywatnych do 2023 roku zostanie około 50. Uczelnie państwowe w odpowiedzi na dużo mniejszą liczbę studentów dokonują restrukturyzacji swoich wydziałów, co zmniejsza koszty ich funkcjonowania<sup>25</sup>. Radzą sobie również ze spadającą liczbą studentów stacjonarnych poprzez zwiększenie przyjęć na studia niestacjonarne. Uczelnie niepubliczne łączą się lub przejmują kadrę dydaktyczną oferując w ten sposób, zmodyfikowane programy studiów dostosowane do realiów gospodarczych otoczenia.

Analitycy GUS zauważają, że konsolidacja sektora prywatnych szkół wyższych może postępować również pod względem położenia geograficznego, ponieważ wiele uczelni mieści się w miastach powiatowych, gdzie stanowią jedyną i tańszą alternatywę kształcenia, niż ta w miastach uniwersyteckich. Wiele z małych i średnich uczelni prowadzi edukację wyłącznie na poziomie licencjackim, co

---

<sup>25</sup> Np. Akademia Pomorska w Słupsku połączyła dwa do tej pory oddzielne wydziały: wydział prawa i administracji oraz wydział ekonomiczno-społeczny w jeden wydział prawa i ekonomii.



może spowodować ich zniknięcie z rynku z uwagi na ubogi rynek pracy<sup>26</sup>. Zauważalny jest także trend przejmowania studentów przez duże uczelnie kształcące na obu poziomach – licencjackim i magisterskim, co zwiększa ich możliwości zarobkowania.

Odpowiedzią na zmiany demograficzne jest również optymalizacja procesu naukowo-dydaktycznego, podobnie jak dzieje się to w przedsiębiorstwach, gdzie restrukturyzacji procesu produkcyjnego dokonuje się pod wpływem zmniejszającego się popytu. Jest on także powodem zmian organizacyjnych w uczelniach i dotyka tego, co dotychczas było nierozłączne – dydaktyki i nauki. Trwałość rozwoju i niezależność działań zapewniają uczelniom wyższym badania naukowe i działalność dydaktyczna - jak „awers i rewers tej samej uniwersyteckiej monety” (Pluciński, 2013). Badania naukowe są podstawą postępu w dążeniu do prawdy, rozwoju nauki, natomiast proces dydaktyczny zapewnia rozwój kadry uniwersyteckiej, jak i całego społeczeństwa. Zmiany w strukturach organizacyjnych uczelni niepublicznych rozdzielają funkcję dydaktyczną od naukowej. W ramach nowych struktur pracownicy naukowo-dydaktyczni należą do dwóch zespołów równocześnie, gdzie realizują zadania wynikające z podporządkowania służbowego. Na czele obu zespołów stoją inni przełożeni, którzy mają różne zadania i kompetencje. Kierownicy zespołów dydaktycznych pełnią funkcję menedżerską – zatrudniają kadre, dbają o jakość procesu kształcenia i rozwój zawodowy swoich podwładnych. Natomiast szefowie instytutów naukowych zajmują się w tym czasie ich rozwojem naukowym. Wszyscy wspólnie zabiegają o granty naukowe i stypendia oraz prowadzą badania naukowe. Taką macierzową strukturę wdrożono już w uczelniach należących do Grupy Wyższych Szkół Bankowych, rozdzielając to, co dotychczas było nierozdzielne na uczelniach – funkcję naukową od dydaktycznej. K. Leja, który dokonał analizy paradoksów strategicznych występujących w zarządzaniu uczelniami (Leja, 2013; Wit, Meyer, 2007), określił je jako paradoks cech i wartości, czyli ciągłości i zmiany (przywiązanie do tradycji akademickiej i zmiany wynikające z rosnącej niepewności rynkowo-społecznej). Pogodzenie sprzecznych cech i wartości w ramach jednego modelu organizacyjnego, jak dzieje się to w przypadku Wyższych Szkół Bankowych, jest wyrazem zdolności organizacji do syntezy sprzeczności i kluczem do zwiększenia efektywności (Wit, Meyer, 2007). Przekształcenia w strukturach uczelni opierają się na odejściu od modelu organizacji typu biurokracja profesjonalna i idą w kierunku modelu organizacji

---

<sup>26</sup> Przykładem może tu być renomowana uczelnia w Nowym Sączu, która choć w rankingach plasowała się na wysokim poziomie, to jej lokalizacja poza dużym ośrodkiem akademickim, była jedną z ważniejszych przyczyn stopniowego zmniejszania się liczby studentów.

typu adhokracja<sup>27</sup>. Uniwersytet chroni w ten sposób najważniejsze cechy decydujące o zachowaniu tożsamości – autorytet wiedzy, a jednocześnie jest rodzajem uniwersytetu przedsiębiorczego elastycznie reagującego na zmiany. Wynikiem tych zmian jest również dostosowanie się do wymagań idei uniwersytetu przedsiębiorczego, którego celem jest inicjowanie zmian w otoczeniu prowadzących do rozwoju gospodarki i społeczeństwa. Niezbędnym elementem wspierającym działania uniwersytetu przedsiębiorczego są działania marketingowe.

### **4.3. Działania marketingowe w szkolnictwie wyższym**

Pojęcie marketingu usług edukacyjnych jest stosunkowo młode, pojawiło się w latach osiemdziesiątych XX wieku, kiedy to zostało wyodrębnione, jako samodzielna dyscyplina. Chociaż przyczyny, które zwróciły uwagę naukowców na konieczność zastosowania działań marketingowych w usługach edukacyjnych, są aktualne do dziś, to największym wyzwaniem było pokonanie oporu wewnętrznego środowiska wobec uznania konieczności posłużenia się narzędziami marketingowymi w pozyskaniu klientów, jakimi są studenci. Powszechne były i nadal istnieją obawy przeciwko deprecjonowaniu środowiska naukowego, jako tego, który „świadczy usługę”, co może prowadzić do degradacji profesji wykładowcy-nauczyciela. Tymczasem zgodnie z orientacją marketingową i marketingową definicja produktu, należy w tym względzie przyjąć punkt widzenia klienta, czyli studenta.

W kontekście powyższych rozważań podstawową kwestią jest pojęcie „usługi edukacyjnej” i akceptacja tego terminu bez pejoratywnych konotacji. Stworzenie precyzyjnej i jednocześnie uniwersalnej definicji usługi edukacyjnej stanowiło wyzwanie dla badaczy. Problemem były pełnione funkcje usług, ich struktura, a przede wszystkim kryteria oceny jakości tychże usług. Ostatecznie można przyjąć za P. Kotlerem, że „usługa to wszelka działalność lub korzyść, którą jedna ze stron może zaoferować drugiej, z zasady niematerialna i nieprowadząca do uzyskania własności” (Kotler, 2003). Powyższe rozstrzygnięcie odpowiada nie tylko specyfice firm, ale też specyfice działalności edukacyjnej w szkolnictwie wyższym. Problemem, z którym borykają się uczelnie wyższe, jest znalezienie odpowiednich wyróżników tożsamości szkoły wyższej. Podobne kierunki i specjalizacje,

---

<sup>27</sup> Adhokracja jest strukturą opierającą się na zespołach zadaniowych (projektowych), w których szczegóły wspólnych działań uzgadnia się na bieżąco, a stopień formalizacji zespołów jest niski. Charakteryzuje ją wyraźna specjalizacja horyzontalna, pozycje zajmowane w zespołach składających się z pracowników etatowych i zapraszanych ekspertów zewnętrznych są zmienne w czasie. Adhokracja sprawdza się w złożonym, dynamicznym otoczeniu i zapewnia najbardziej elastyczne działanie wśród modeli i struktur organizacyjnych.

a nawet ci sami wykładowcy na różnych uczelniach, podobne warunki rekrutacji, niemal identyczne opłaty przyczyniają się do tego, że przyszli studenci mają problem z porównaniem usług świadczonych przez różne uczelnie wyższe. Przy wyborze szkoły uwzględniają więc inne ważne dla nich czynniki, ułatwiające studiovanie, takie jak: całoroczne kursy przygotowujące do studenckich zajęć na przykład z matematyki, spotkania z wykładowcami podczas olimpiad lub gościnnych wykładów, laboratoryjne ćwiczenia, pikniki prezentujące możliwości szkoły, jak również takie „drobiazgi” jak punkt ksero, bar gastronomiczny czy życzliwość w dziekanacie podczas załatwiania formalności. Zaś pod pojęciem „łatwość studiowania”, należy rozumieć nie tylko sprawność obsługi w dziekanacie, dogodne dla studentów terminy konsultacji, wyposażenie w stosowny sprzęt łatwy dojazd na uczelnię, bliskość biblioteki i punktów gastronomicznych itp., lecz przede wszystkim zrozumiałe prowadzone wykłady związane bezpośrednio z praktyką gospodarczą. Dla studenta wszystko to, co znajduje się na uczelni oraz to, co uczelnia oferuje poza zajęciami, stanowi ofertę szkoły wyższej (Kulig, Nowaczyk, 2011). Nie umniejsza to roli usługi edukacyjnej, a nawet wzbogaca ją dodatkowymi elementami o charakterze edukacyjnym, na przykład certyfikatami, kursami itp.. Należy jednak zauważyć, że zmniejsza się tym samym znaczenie jakości edukacji, a nawet utrudnione jest budowanie przewagi konkurencyjnej opartej wyłącznie na wysokiej jakości kształcenia. Jak wynika z wywiadów prowadzonych przez założyciela Wyższych Szkół Bankowych w Polsce – Towarzystwo Edukacji Bankowej, „głównym motywem wyboru szkoły okazuje się co prawda prestiż najczęściej wybierany na pierwszym miejscu (37,5 proc.) tym niemniej głównymi motywami (...) okazują się łatwość studiowania oraz rekomendacje znajomych i kolegów”<sup>28</sup> (Buchner-Jezińska, 2007, s. 51). Uczelnie niepubliczne często kierują się badaniami i dostosowują do nich strategie marketingowe, ofertę, a nawet strukturę organizacyjną. Uwzględniają przy tym czynniki wskazane przez studentów-respondentów. „Przeżycie i rozwój uczelni zależą od kompleksowej oceny jej możliwości działania, umiejętności dostosowania do warunków i opracowania długofalowych planów. Takie zarządzanie uczelnią wymaga myślenia strategicznego” (Seredocha, 2006, s. 63).

Pojawienie się uczelni prywatnych na rynku usług edukacyjnych spowodowało konkurencję między uczelniami. Przykładowo w Polsce i w krajach Unii Europejskiej od kilku lat obserwuje się znaczący spadek subwencji rządowych dla edukacji, co jeszcze bardziej zaostrza rywalizację między sektorem prywatnym a państwowym. Zabieganie o studenta, zmusza władze uczelnie do zwiększenia

<sup>28</sup> Wyższe Szkoły Bankowe prowadzą działania rekrutacyjne między innymi za pośrednictwem zewnętrznej firmy call-center. Na podstawie prowadzonych wywiadów dotyczących potrzeb i opinii o usługach edukacyjnych przygotowywane są raporty, których analiza służy dopasowaniu oferty do wymagań rynku.

działalności marketingowej i sięgania po nowe rozwiązania odpowiednie do specyfiki usługi, jaką jest edukacja. Uczelnie są instytucjami zaufania społecznego funkcjonującymi w warunkach rynkowych. Rywalizując, jakością programów nauczania, specjalnościami i kierunkami, muszą się liczyć z tym, że studenci będą wybierać tę uczelnię, z którą poczują więź, z którą będą się utożsamiać, która wzbudzi w nich autentyczne zaangażowanie i uczyni lojalnymi członkami społeczności, nie tylko podczas studiów, ale przede wszystkim przed ich rozpoczęciem.

Marketing doświadczeń stosowany przez polskie uczelnie wyższe ma szansę pogodzić przeciwników działań marketingowych podejmowanych w edukacji ze zwolennikami marketingu usług w szkolnictwie wyższym. Dyskusja, czy edukację można nazwać usługą, czy też jest misją, toczy się w Polsce od lat 80. i wciąż nie jest rozstrzygnięta, a jej echa pojawiają się w debatach społecznych na temat jakości edukacji szkół wyższych. Do argumentów przeciwko urynkowieniu szkolnictwa wyższego przyczyniają się niestety nadużycia ze strony niektórych wykładowców i uczelni nastawionych skrajnie komercyjnie, niedopełnianie obowiązków, powierzchowna lub fikcyjna jakość nauczania. Marketing doświadczeń, przez niektórych naukowców określany, jako nowy paradygmat marketingu (Boguszewicz-Kreft, 2006, s. 47-52), a przez praktyków życia gospodarczego określany „jako skuteczny i długotrwały sposób budowania relacji i lojalności klienta, angażuje emocje i pozwala na kreowanie doświadczenia wraz z nabywcą, nie poza nim”. Doświadczenie jest rozumiane, jako „spróbowaniem” usługi, pozwalającym na osobistą i niemanipulowaną decyzję dotyczącą wyboru szkoły wyższej. Marketing doświadczeń jest to, bowiem „filozofia działania przedsiębiorstwa oparta na kompleksowym doświadczeniu klienta, jego emocjach, satysfakcji i interakcji ze wszystkimi działami szkoły wyższej, angażującej wszystkich jej uczestników, zarówno studentów, jak i wykładowców” (Boguszewicz-Kreft, 2006; Doligalski, 2012).

Działania marketingowe powinny skupiać się wokół budowania wizerunku uczelni przyjaznej, której ukończenie gwarantuje sukces na rynku pracy<sup>29</sup>. Marketing doświadczeń jest sposobem na kompleksowe zbudowanie relacji ze współczesnym klientem, którego zachowania i tożsamość zmieniają się pod wpływem nowych technologii i globalizacji. W szczególności dotyczy to klienta szkół wyższych, którego oczekiwania wobec usługi edukacyjnej wykraczają daleko poza to, co się dzieje w salach wykładowych. Współcześni klienci-studenci oczekują zaopiekowania się nimi, ich emocjami i doświadczeniami. Istotne i często decydujące

---

<sup>29</sup> Przykładem może być hasło promujące Politechnikę Gdańską: „nr 1 wśród pracodawców” lub Wyższą Szkołę Bankową w Gdańsku: „Rekomendowana przez pracodawców” lub WSB w Gdyni „Studia polecane przez pracodawców”.

przy podejmowaniu decyzji o odejściu z uczelni, są oprócz warunków finansowych, jakość komunikacji z pracownikami dziekanatu, działu praktyk, brak partnerskich stosunków z wykładowcami, a przede wszystkim brak indywidualnego podejścia. Usługa edukacyjna przestaje być czynnością wykonywaną przez wykładowcę, a staje się zintegrowanym doświadczeniem, „kompleksowym doświadczeniem edukacyjnym” (Hayes, 2011, s. 129).

U podstaw marketingu doświadczeń leży założenie, że to nie produkty czy usługi są najważniejsze, tylko emocje i osobisty rozwój klienta, a więc sposób, w jaki doświadcza on nabywania usług. Marketing doświadczeń jest to interakcja między klientem a całością przedsiębiorstwa. Marketing doświadczeń polega na dostarczeniu klientowi zdarzeń wywołujących u niego doświadczenia, przeżycia i emocje, na podstawie których budowana jest relacja z klientem. Zaliczany do marketingu usług koncentruje się na strategiach bliskości z klientem, przeżyciach i doświadczeniach klienta, które wpływają na lojalność klienta i jego satysfakcję. Zasadniczą różnicą między klasycznym marketingiem usług a marketingiem doświadczeń jest to, że klient z usługobiorcy staje się uczestnikiem. Dla klienta, jakim jest młody człowiek wyrosły w świecie Internetu, to kluczowy wyróżnik. Współuczestnictwo i współdziałanie to podstawowe i niezbywalne prawa konsumenta wyrosłego w sieciach społecznościach. Marketing doświadczeń staje się w obecnych czasach nie tylko egzotycznym wyróżnikiem, ale często „językiem u wagi” decydującym o przetrwaniu uczelni czy przedsiębiorstwa na rynku.

Badanie przeprowadzone przez T. Hayesa, profesora marketingu na Uniwersytecie Xavier w Stanach Zjednoczonych, metodą delficką (Hayes, 2011, s. 125-133), było próbą odpowiedzi na pytanie o przyszłość marketingu usług szkolnictwa wyższego i ewolucyjne podejście do roli marketingu w strukturze uczelni<sup>30</sup>. Metoda delficka została uznana za szczególnie skuteczną w prognozowaniu przyszłości marketingu szkół wyższych. Metoda ta jest badaniem jakościowym opartym na pracy panelu ekspertów, którzy dwukrotnie odpowiadają na postawione pytania. Po udzieleniu pierwszej odpowiedzi eksperci zapoznają się z odpowiedziami innych panelistów i mają możliwość skorygowania swojej odpowiedzi lub podtrzymania jej.

Hayes zadał panelistom trzy pytania:

1. Jaką rolę będzie pełnił marketing za następne pięć lat? Za dziesięć lat?

---

<sup>30</sup> Marketing szkół wyższych wyłonił się, jako odrębna dyscyplina w połowie lat 80, w Stanach Zjednoczonych. Na zainteresowanie tą dziedziną i jej rozwój wpłynęły analogie ze służbą zdrowia, która podobnie jak szkolnictwo wyższe w latach 80. zmagala się z niekorzystnymi trendami demograficznymi i rosnącymi kosztami opieki medycznej, co w części związane było z wdrażaniem nowych technologii. Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu i Akademia Marketingu Służby Zdrowia sponsorowały konferencje i sympozja, a szpitale i stowarzyszenia lekarzy zatrudniały specjalistów ds. marketingu. Jako pierwszy analogie do szkolnictwa wyższego zauważył P. Kotler, niwelując niepokoje pracowników naukowych, że marketing wpłynie negatywnie na reputację świata akademickiego.

2. Jakie miejsce powinien zajmować marketing w strukturze organizacyjnej?
3. Jaki będzie kolejny przełomowy trend?

W skład panelu weszło dwadzieścia osób, na co dzień zajmujących się marketingiem szkół wyższych. Rezultaty badań są doskonałym materiałem do dyskusji i przemyśleń, choć, jak to określił jeden z panelistów, w szkolnictwie wyższym nacisk kładzie się na przemyślenia, nie na działanie, co powoduje przedłużanie się procesu akceptacji i wdrożenia działań marketingowych. Uznano, że marketing będzie ewoluował i coraz częściej będzie pełnił w uczelniach funkcje strategiczne zamiast pomocniczych. Paneliści przewidywali, że działy marketingu i planowania strategicznego zostaną połączone, ponieważ oba korzystają z informacji, badań, danych agregowanych w uczelni przy podejmowaniu decyzji.

Działania marketingowe wykorzystywane do tej pory w marketingu usług szkół wyższych ewoluowały od działań o charakterze promocyjnym do roli zintegrowanej komunikacji, która powinna obejmować wszystkie jednostki uczelni. Jakkolwiek stwierdzenie to brzmi banalnie, to jednak stanowi wyzwanie dla organizacji, jaką są szkoły wyższe. Trudnością jest na przykład zaakceptowanie przez wykładowców roli ambasadorów marki, zachowania równowagi między rolą ocenianego studenta a wymagającego klienta.

Zintegrowana komunikacja przyniesie, według panelistów, koncentrację na „kompleksowym doświadczeniu edukacyjnym”. Już dzisiaj niektóre uczelnie prowadzą działania z zakresu marketingu doświadczeń – np. zajęcia laboratoryjne na uczelni dla licealistów, wykłady kierunkowe dla licealistów, zaproszenia uczniów szkół średnich na konferencje i imprezy odbywające się w murach uczelni, korepetycje z matematyki lub innych kierunkowych przedmiotów przed rozpoczęciem roku akademickiego, olimpiady dla licealistów przygotowywane przez wykładowców, we współpracy z liceami itp. Intencją jest doświadczenie, którego ma doznać przyszły student, na tyle pozytywne emocjonalnie, żeby wywołało zainteresowanie uczelnią i w efekcie potrzebę studiowania w niej.

W projektowaniu usługi w szkołach wyższych należy wyjść od regulacji prawnych, określających program i wymogi, którym szkoły muszą się podporządkować. Podstawowe funkcje usługi edukacyjnej precyzuje ustawa – Prawo o Szkolnictwie Wyższym, która zalicza do nich między innymi kształcenie i wychowanie, prowadzenie badań, działanie na rzecz społeczności lokalnej, upowszechnianie osiągnięć nauki. Zadania te są realizowane przez wszystkie polskie uczelnie i mają odzwierciedlenie w zapisanych statutowo misjach szkół, które koncentrują się na edukacji i badaniach naukowych.

Ewidentną zmianą na rynku edukacyjnym jest fakt, że wiedza merytoryczna specjalisty nie wystarcza, by klient-student poczuł się usatysfakcjonowany nabywaniem usług uczelni. Dzisiejsza rzeczywistość jest mocno turbulentna pod względem

oczekiwań klientów. Stąd – jak nigdy dotąd – nauczyciele akademicy, lektorzy, pracownicy sekretariatu, dziekanatu i innych działów uczelni to osoby, które muszą łączyć w sobie cechy usługodawcy, psychologa, partnera, negocjatora i fachowca w dziedzinie istotnej dla klienta. To oni- profesjonaliści – stanowią jeden z najważniejszych elementów kompozycji marketingowej w oddziaływaniu na świadomość potencjalnego studenta. „Studenci oceniając funkcjonowanie uczelni biorą pod uwagę obszary niezwiązane z edukacją – jakość pierwszego kontaktu, relacje z wykładowcami, jakość obsługi” (Kulig, Nowaczyk, 2011) <sup>31</sup>.

#### **4.4. Rozszerzanie oferty usług edukacyjnych o działania zapobiegające bezrobociu wśród absolwentów**

Niż demograficzny zdecydował, że student stał się usługobiorcą, o którego walczy sektor niepubliczny i publiczny. Uczelnie niepubliczne są przedsiębiorstwami, dla których zysk jest równie istotny, co misja kształtowania człowieka, będącą podstawą szkolnictwa wyższego. Uczelnie niepubliczne nie muszą zabiegać o finanse, te gwarantuje mu bowiem budżet państwa, muszą jednak zabiegać o studentów, bez których nie byłoby kierunków i specjalności. J. Holzer już w latach 90. analizując transformację demograficzną i wskazując zadania dla polityki społecznej, zwrócił uwagę na zjawisko braku zatrudnienia absolwentów związane z niedostosowaniem oferty edukacyjnej do wymagań rynku pracy (Holzer, 2000). Na bezrobocie będące wynikiem kryzysu ekonomicznego nałożone zostało dodatkowo doświadczenie pracodawców dotyczące braku umiejętności absolwentów szkół wyższych oraz niedostosowania do wymagań pracodawców. Odpowiedzią na ten problem jest propozycja kształcenia dualnego, dobrze funkcjonująca w Europie. Za najbardziej efektywny uznaje się system niemiecki, traktowany, jako wzór „do naśladowania”. Jego celem jest uzyskanie wysokiej efektywności pracy dzięki wprowadzeniu systemowych rozwiązań polegających na formalnym łączeniu kształcenia teoretycznego z praktyczną nauką wybranego zawodu. System ten wymusza ścisły kontakt przedsiębiorców i uczelni oraz elastyczne dostosowanie oferty edukacyjnej do popytu sektora przedsiębiorstw. W Polsce są również uczelnie, które wprowadzają kształcenie dualne na swoich kierunkach. Obecnie Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku prowadzi kształcenie dualne na kierunku logistyka i zarządzanie. Do wymagań i uwarunkowań kształcenia dualnego dostosowane zostały siatki godzinowe i lista przedmiotów na wybranej specjalności. Zajęcia

---

<sup>31</sup> Na podstawie wywiadów zbieranych podczas rozmów rekrutacyjnych prowadzonych przez doradców edukacyjnych w ramach call center dla grupy WSB, określone zostały zadania i skrypty rozmów dla działów pierwszego kontaktu ze studentem.

wykładowe w semestrze prowadzone są w murach uczelni, a zajęcia konwersatoryjne i ćwiczeniowe w przedsiębiorstwach.

Prace nad zmianami w systemie edukacyjnym prowadzone były wspólnie z wybranym pracodawcą, z uwagi na konieczność stałego przepływu informacji pomiędzy stronami. Uzyskano w ten sposób charakter „enterprise-oriented” oraz „market-oriented”, który pozwala określić ten system kształcenia, jako możliwie najlepiej dopasowany do potrzeb gospodarki. Wymaganiem dualnego systemu kształcenia jest również głębokie zaangażowanie pracodawców, dla których praktyki zawodowe studentów nie powinny być jedynie obciążeniem finansowym, ale przede wszystkim inwestycją. Wyższe Szkoły Bankowe włączyły ten element w strukturę systemu kształcenia dualnego. Równoległe z pracami nad programem zajęć przez trzy lata prowadzone były konsultacje i prace nad istotnymi dla pracodawców treściami kształcenia w ramach Rady Przedsiębiorczości. Pracodawcy spotykali się dwa razy w roku i w trakcie warsztatów wypracowywali treści kształcenia z uwzględnieniem praktycznej formy przekazu – zajęć w zakładzie pracy. Z uwagi na początkową fazę wdrożenia, nie został wprowadzony jeszcze element oceny całego przedsięwzięcia. Ewa Lechmann opisując inne wdrożenie systemu dualnego, podnosi fakt, że w systemie kształcenia dualnego powinien zostać uruchomiony równoległy system bieżącego monitoringu, który śledziłby funkcjonowanie i efektywność systemu kształcenia. System ten mógłby zawierać ankiety ocen dla studentów i pracowników oraz monitoring system zatrudnienia studentów w firmie. Takie rozwiązanie daje możliwość obniżenia bezrobocia strukturalnego, którego przyczyną upatruje się w rynkowym niedopasowaniu potrzeb pracodawców do propozycji kształcenia<sup>32</sup>. E. Lechman stawia hipotezę, że aktualny system edukacji w Polsce jest nieefektywny, ponieważ kształci osoby w zawodach, na które nie ma popytu ze strony przedsiębiorców (Lechman, 2012). Upraktycznienie procesu dydaktycznego jest elementem przewagi konkurencyjnej uczelni funkcjonujących jak przedsiębiorstwa, które poszukują swojego wyróżnika marketingowego.

Dualny system kształcenia jest również korzystny w perspektywie długookresowej dla rozwoju gospodarczego – zapewnia większą stabilność na rynku pracy absolwentów uczelni, może przyczynić się do obniżenia stopy bezrobocia strukturalnego oraz obniżenia stopy bezrobocia osób w wieku 15-24 lata. Wypracowanie dualnego systemu kształcenia daje podstawy do osiągnięcia korzyści makroekonomicznych. Jest również elementem budowania wizerunku uczelni w otoczeniu.

Poprawa zatrudnialności absolwentów uczelni jest w ostatnich latach jednym z najważniejszych aspektów polityki społecznej prowadzonej w krajach unijnych

---

<sup>32</sup> Ekspertyza E. Lechman z 2012 roku powołuje się na wskaźniki GUS, że stopa bezrobocia całkowitego, stopa bezrobocia strukturalnego oraz stopa bezrobocia osób w wieku 15-24 lata w okresie 2000-2010 w Polsce są najwyższe w Europie.



w obszarze szkolnictwa wyższego<sup>33</sup>. Uczelnie wyższe podejmują różne działania, które mają za zadanie dopasować kształcenie do potrzeb rynku pracy. Są nimi: zatrudnianie w charakterze wykładowców praktyków biznesu, współpraca z pracodawcami przy projektowaniu programów studiów i ocenianie przez nich programu kształcenia, monitorowanie losów absolwentów, aktywizacja zawodowa studentów poprzez podejmowanie pracy już podczas studiów. Działania te podejmowane w sposób systematyczny, na trwałe wpisują się w strukturę kształcenia studentów wymuszając tym samym powstanie nowych działów i jednostek. Są siłą napędową zmieniającą uczelnie wyższe w przedsiębiorstwo, które w centrum zainteresowania stawia potrzeby swojego klienta.

#### **4.5. Podsumowanie**

Uczelnie wyższe przyjmują dziś na siebie coraz więcej obowiązków, odbiegających od tradycyjnego humboltowskiego rozumienia metod kształcenia. Wsparciem dla nowego funkcjonowania uczelni wyższych są normy prawne i unijne dyrektywy, które zamieniają uczelnie wyższe w sprawnie funkcjonujące przedsiębiorstwa. Proces dydaktyczny staje się elementem projektowania usługi edukacyjnej i zarządzania nią, co jest wynikiem próby rozwiązania paradoksu strategicznego w zarządzaniu uczelnią wyższą. Uczelnie korzystają z nowoczesnych form marketingu, dostosowują swoje struktury do wymagań rynku odchodząc od struktury biurokratycznej w kierunku adhokracji, intensywnie działają na rzecz aktywizacji zawodowej studentów i absolwentów. Te uczelnie, które obejmą swoim zainteresowaniem każdy aspekt rozwoju młodego człowieka, w tym również projektowanie aktywności zawodowej absolwenta, będą posiadały przewagę konkurencyjną, która pomoże im przyjąć więcej studentów niż inne uczelnie. Do dyskusji o roli społecznej, kulturotwórczej, obywatelskiej i wychowawczej szkół wyższych, we wciąż aktualnej oświeceniowej misji kształtowania nowego człowieka, dochodzą nowe elementy – granice rynkowych zachowań uczelni wyższych.

---

<sup>33</sup> Jest to priorytet unijnej agendy szkolnictwa wyższego oraz jednego z trzech priorytetów rozwoju Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego w latach 2012-2015 w ramach Procesu Bolońskiego.

## ROZDZIAŁ 5

### **SUSTAINBLE COURT (SĄD PRZYSZŁOŚCI) A BUDOWA KAPITAŁU SPOŁECZNEGO**

#### **5.1. Wprowadzenie**

Przedsiębiorczość i jej rozwój oddziałuje na rozwój gospodarczy i społeczny, a nawet kształtowanie systemów ekonomicznych i politycznych. Z drugiej strony prowadzenie działalności gospodarczej, w warunkach globalizacji i otwartości granic, stanowi dla przedsiębiorców krajowych coraz większe wyzwanie. Przedsiębiorcy muszą konkurować na rynku krajowym, wewnętrznym Unii Europejskiej oraz globalnym z przedsiębiorcami zewnętrznymi. Tym bardziej coraz większego znaczenia nabiera jakość otoczenia instytucjonalno-prawnego przedsiębiorców. **Państwo tworząc warunki brzegowe może odegrać ważną rolę w kształtowaniu warunków prowadzenia działalności gospodarczej, a tym samym rozwoju przedsiębiorczości, zapewniając im przetrwanie.** Przedsiębiorczość jest obecnie postrzegana jako jeden z głównych czynników produkcji (oprócz kapitału, ziemi i pracy w klasycznym ujęciu trychotomicznym). Przedsiębiorczość to kreatywny proces, którego głównym celem jest generowanie wartości ekonomicznej poprzez wprowadzanie innowacji wykorzystywanych w praktyce (Milczarczyk, 2012, s. 241). Pojęcie rozwój przedsiębiorczości jest właściwie wieloznaczne. Rozumie się pod nim:

- wzrost ilościowy sektora prywatnych przedsiębiorców,
- wzrost rentowności przedsiębiorców,
- poszerzenie zakresu wolności gospodarczej,
- zwiększenie sfery komercyjnej poprzez objęcie regułami rynkowymi sektora publicznego (Rogoda, 2014, s. 32).

Budowanie systemu zaufania oraz zarządzanie nim stanowi dla współczesnych organizacji kluczowy problem strategiczny, ponieważ dotyczy nie tylko teraźniejszości, lecz przede wszystkim odnosi się do kształtowania relacji w przyszłości. Zaufanie i przejrzystość działań są jednymi z najważniejszych czynników

determinujących reputację. Tworzenie trwałych relacji intraorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych zdeterminowane jest stworzeniem w organizacji odpowiedniego systemu zaufania, który będzie kreował i umacniał więzi na trzech poziomach:

1. Zaufanie determinowane kompetencjami – więzi kompetencyjno-ekonomiczne – relacje wynikające z rachunku ekonomicznego.
2. Zaufanie determinowane przewidywalnością – więzi kreowane doświadczeniem – relacje wynikające z doświadczenia
3. Zaufanie determinowane dobrą wolą – więzi kreowane cechami osobowymi – relacje wynikające z życzliwości i uczciwości (Chomiak-Orsa, 2013, s. 58).

Ważnym instrumentem kreującym zaufanie w relacjach pomiędzy interesariuszami wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji jest idea społecznej odpowiedzialności. Idea ta stanowi ważny składnik koncepcji przedsiębiorstwa przyszłości – *sustainable enterprise*. W literaturze znajdujemy wiele klasycznych ujęć społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Wspólnym mianownikiem tych definicji jest menedżerskie zobowiązanie do podejmowania działań, pozostających poza podstawowym obszarem działalności przedsiębiorstwa, które przyczyniają się do ochrony i pomnażania dobrobytu społecznego (Łudzińska, 2010, s. 239). W literaturze przedmiotu wskazuje się na zróżnicowane poziomy społecznej odpowiedzialności biznesu, które określają stopień zaangażowania społecznego firmy. Model ten zakłada pięć etapów: od działań filantropijnych poprzez marketing społeczny, odpowiedzialność społeczną i przedsiębiorstwo, jako obywatel aż po przedsiębiorstwo społeczne (Milczarczyk, 2012, s. 241; Filipp, 2012, s. 103). Społeczna odpowiedzialność organizacji to ciągły proces poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań społecznych w strategię zarządzania oraz monitorowania wpływu tej strategii na konkurencyjność organizacji. Organizacja odpowiedzialna społecznie nie tylko działa zgodnie z obowiązującym prawem, ale również przestrzega wysokich norm etycznych i moralnych. Odpowiedzialność musi być praktyczna i ukierunkowana na konkretne wyniki oraz musi oferować rozwiązania rzeczywistych problemów, przed którymi stoją przedsiębiorstwo i społeczność. Odpowiedzialny biznes uwzględnia mądre zarządzanie. *Partnerstwo przekłada się nie tylko na to co na zewnątrz, ale jest obecne w tym co wewnątrz: w przejrzystych zasadach, dobrej, właściwej i rzetelnej komunikacji, umiejętnej komunikacji, umiejętnym motywowaniu i stałym rozwoju pracowników rozumianych jako inwestycja, która wzmacnia nawiązywanie stabilnych kontaktów handlowych, budowanie trwałych relacji z otoczeniem oraz tworzenie wartości rynkowej organizacji, kapitału społecznego i udziału w rynku* (Filipp, 2012, s. 102). Do podstawowych instrumentów i programów stosowanych w CSR w biznesie należy zaliczyć:

1. Kampanie społeczne – marketing społeczny.
2. Marketing zaangażowany społecznie.

3. Nadzór korporacyjny.
4. Programy etyczne dla pracowników (przygotowanie kodeksu etycznego, odpowiednie kształtowanie struktur komunikacji, koordynacji i motywacji, informowanie pracowników o planowanych przedsięwzięciach firmy, angażowanie pracowników w podejmowane inicjatywy).
5. Społeczną odpowiedzialność marketingu.
6. Standardy odpowiedzialnego biznesu (procesu, wyników, zasad, certyfikatów, przeglądów).
7. Wskaźniki odpowiedzialnego biznesu (ekonomiczne, ekologiczne, zaangażowania społecznego).
8. Zaangażowanie społeczne.
9. Zarządzanie środowiskowe.

Rozdział stawia sobie za zadanie udzielenie odpowiedzi:

- na ile społeczna odpowiedzialność wykraczając poza podstawowy obszar działalności wymiaru sprawiedliwości może stanowić ważny instrument w budowaniu kapitału społecznego, który wyraża się we wzajemnym zaufaniu, podzielanych wartościach, pracy w sieciach oraz
- które z narzędzi wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa w ramach społecznej odpowiedzialności może zostać zaadoptowana na grunt wymiaru sprawiedliwości?

Kapitał społeczny należy rozumieć jako pewną umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizacji wspólnych celów. Dobrobyt danego kraju i jego gotowość do rywalizacji uwarunkowane są obecnością kapitału społecznego, który jest zdolnością wynikającą z rozpowszechnienia zaufania w obrębie społeczeństwa lub jego części (Żądło, 2010, s. 182). Wzrost zaufania do wymiaru sprawiedliwości może wpłynąć pozytywnie na relacje z interesariuszami zewnętrznymi. Budowa sądu przyszłości – sądu odpowiedzialnego (**Responsibility Court**) rozwijającego komunikację ze wszystkimi interesariuszami może nastąpić poprzez doskonalenie komunikacji zewnętrznej. Komunikacja jest jednym z kluczowych obszarów zarządzania wiedzą. Komunikacja rozumiana szeroko obejmuje oprócz komunikacji zewnętrznej, stanowiącej doskonałe źródło wiedzy o funkcjonowaniu sądu:

- komunikację wewnętrzną (m. in. z takimi interesariuszami, jak pracownicy),
- komunikację, która nie sprowadza się jedynie do wymiany informacji, ale ma na celu przekazywanie wiedzy – w tym uczenie się organizacji,
- komunikację międzyludzką, ale również komunikację na styku system informacyjny (w tym przede wszystkim IT) – człowiek (Brdulak, 2012, s. 45).

W niniejszym rozdziale zaprezentowano także „dobre praktyki”<sup>34</sup> mające na celu budowę sądu przyszłości – sądu odpowiedzialnego (**Responsibility Court**).

Rozdział odpowiada na trzy podstawowe pytania: (1) po co, dlaczego?, (2) na jakiej zasadzie? oraz jak? prowadzić działania mające na celu wzrost wartości społecznej (pozytywnej zmiany społecznej) organizacji wymiaru sprawiedliwości dostosowanej do potrzeb jej interesariuszy. Pytanie pierwsze należy do porządku aksjologicznego, normatywnego. Drugie pytanie przynależy do systemowego, instytucjonalnego. Pytanie trzecie dotyczy instrumentalnego, operacyjnego wymiaru działania.

W rozdziale wykorzystano następujące metody badawcze:

1. Studia literaturowe
2. Case study.

## 5.2. Wyzwania

Zgodnie z paradygmatem nauk o zarządzaniu każda organizacja działa pod wpływem otoczenia i problemy związane z jej funkcjonowaniem i rozwojem muszą być rozpatrywane z uwzględnieniem jej relacji z otoczeniem gospodarczym, społecznym, politycznym i kulturowym w wymiarze krajowym i międzynarodowym. Podstawą przetrwania i rozwoju organizacji, zwłaszcza w warunkach burzliwości otoczenia, jest jej elastyczne dostosowywanie się do przewidywanych zmian w zewnętrznych i wewnętrznych warunkach działania. Obecnie organizacje funkcjonują w warunkach niepewności, nieprzewidywalności zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia biznesu. Głównym źródłem nieprzewidywalności jest złożoność oraz duża liczba zmian, jakie pojawiają się na poziomie:

- otoczenia globalnego (tj. zmiany technologiczne, zmiany na rynkach kapitałowych),
- otoczenia dalszego (tj. faza cyklu gospodarczego),
- otoczenia bliższego (tj. klienci, dostawcy, konkurenci).

Zmiany w otoczeniu indukują zmiany w przedsiębiorstwie. Wymuszają one odejście od dotychczasowego postrzegania przedsiębiorstwa i zarządzania nim. Odpowiedzią na to zapotrzebowanie stała się koncepcja *sustainable enterprise*. Przez *sustainable enterprise* należy rozumieć koncepcję przedsiębiorstwa przyszłości, które charakteryzuje umiejętność ciągłej obserwacji otoczenia, szybkiego wyciągania wniosków, przewidywania i reagowania na nadchodzące zmiany.

---

<sup>34</sup> Współautor rozdziału, Przemysław Banasik jest współautorem dobrych trzech „dobrych praktyk”, które zostały wdrożone w Sądzie Okręgowym w Gdańsku: 1. Poprawa wizerunku sądu, 2. Sąd w otoczeniu społecznym, 3. Sąd jako organizacja samoucząca się.

Obecnie przedsiębiorstwo, aby przetrwać i rozwijać się, musi być o krok przed konkurentami, antycypować zmiany i aktywnie kreować najlepszą dla siebie przyszłość (Hejduk, Grudzewski, 2013, s. 11). *Sustainability* to zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego: uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji, reorientacji dla utrzymania stabilnej i wyróżniającej się pozycji na rynku (Wojtunowicz, 2013, s. 36). Kluczowym problemem jest dogłębnie przemyślane, inteligentne i efektywne stymulowanie zmian warunków w otoczeniu przedsiębiorstwa na takie aby były jak najkorzystniejsze dla funkcjonującego modelu biznesu. Kluczowe znaczenie dla kształtowania przedsiębiorstwa przyszłości mają takie rozwiązania jak:

- zarządzanie zmianami,
- zarządzanie innowacjami,
- wykorzystanie zarządzania wiedzą i zarządzania ekologicznego oraz społecznego,
- wprowadzenie do systemów zarządzania zasady wymagającej zapewnienia przez przedsiębiorstwa społecznej odpowiedzialności biznesu,
- rozwijanie parków nauki i technologii oraz inkubatorów przedsiębiorczości (Hejduk, Grudzewski, 2013, s. 12).

Organizacja wymiaru sprawiedliwości funkcjonuje również w warunkach turbulentnego otoczenia, niestabilności, nieprzewidywalności i chaosu. Powstaje zatem pytanie na ile zmiany w otoczeniu organizacji wymiaru sprawiedliwości indukują w niej zmiany? Czy sąd może wykorzystać narzędzia społecznej odpowiedzialności wykraczając poza podstawowy obszar swojej działalności? Adaptacja rozwiązań sprawdzonych w biznesie, nawet po ich dostosowaniu do potrzeb wymiaru sprawiedliwości napotyka na trudności, bowiem biurokratyczna organizacja wymiaru sprawiedliwości i jej kultura organizacyjna hierarchii jest mało podatna na zmiany.

Inne są cele funkcjonowania organizacji wymiaru sprawiedliwości, inne zaś organizacji o charakterze biznesowym. Analiza tradycyjnego (klasycznego) przedsiębiorstwa opiera się na założeniu, że celem jego działalności jest maksymalizacja zysku całkowitego (Jeżak, 2010, s. 99). Ostatnie lata dwudziestego wieku przyniosły poważne zmiany stylów, celów zarządzania, a także priorytetów prowadzenia biznesu. Na pierwszy plan wysunęła się maksymalizacja wartości jednostki gospodarczej, rozumiana jako pomnażanie wartości zainwestowanego kapitału (Cwynar, 2002, s. 23). Zatem to nie maksymalizacja zysku powinna stanowić podstawowe kryterium oceny okresowych wyników przedsiębiorstwa, ale zdolność do zapewnienia ponadprzeciętnych stóp zwrotu. Celem działalności przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wartości poprzez maksymalizację korzyści z zaangażowanego kapitału (Szablewski, 2004, s. 21).

Sądy stanowią otoczenie instytucjonalno-prawne biznesu i powinny odpowiadać na zapotrzebowania sektora prywatnego. Tymczasem otoczenie instytucjonalno-prawne nie dostosowuje się do wymagań przedsiębiorców. Jest sztywne i nieprzewidywalne.

### **5.3. Sąd przyszłości – Responsibility court**

Budując koncepcję społecznie odpowiedzialnego wymiaru sprawiedliwości należy wyjść z założenia, iż nie jest on idukowany obowiązującymi przepisami prawa, niemniej jednak podnosi standardy funkcjonowania organizacji w tych obszarach, na które oddziałują lub może oddziaływać (Jakubczyk, Starnawska, 2013, s. 205). Do zasadniczych przesłanek rozwoju i wzrostu znaczenia idei powstania społecznej odpowiedzialności biznesu, jak już zostało wskazane, zalicza się: ekologiczne, ekonomiczne, społeczne i organizacyjne (Tarasiewicz, 2014, s. 79; Rutkowski, 2008, s. 39). Z przyczyn oczywistych przesłankami budowania społecznej odpowiedzialności wymiaru sprawiedliwości zasadniczo nie będą te o charakterze ekonomicznym (aczkolwiek z pewnymi wyjątkami) i ekologicznym. Niewykluczone są jednak te o charakterze społecznym i organizacyjnym. W obszarze społecznym, na który oddziałują wymiar sprawiedliwości nastąpiło bowiem zwiększenie nacisku na ochronę danych osobowych i prywatności obywateli, dążenie do minimalizacji działań polegających na manipulowaniu informacjami i ich fałszowaniu, wzrost oczekiwań społecznych co do: warunków i bezpieczeństwa pracy, przejrzystości działań organizacji, zwłaszcza przy nawiązywaniu i rozwiązywaniu stosunku pracy, ochrony przed dyskryminacją czy mobbingiem w miejscu pracy. Niewykluczona jest również możliwość zaangażowania się sądów w rozwiązywanie złożonych problemów społecznych – mogą one występować jako quasi arbitrzy społeczni bazując na profesjonalnej wiedzy oraz autorytecie instytucji. Z kolei w obszarze organizacyjnym wpływ na społeczną odpowiedzialność wymiaru sprawiedliwości będą miały takie czynniki jak: wzrost znaczenia kooperacji pomiędzy jednostkami wymiaru sprawiedliwości, wzrost znaczenia klientów i interesariuszy na procesy zarządzania i postrzegania sądownictwa (Paliwoda-Matiolańska, 2014, s. 20-21). Warto przy tym zauważyć, że sądownictwo (w przeciwieństwie do innych organizacji) ma rzadką okazję osiągnąć pełną symbiozę wynikającą ze współzależności organizacji znajdujących się w sieci (wymiar sprawiedliwości w wąskim znaczeniu nadanym mu przez konstytucję to specyficznie ujmowana sieć poszczególnych sądów różnego szczebla). Aby symbioza ta w pełni zafunkcjonowała należy ją oprzeć na wspólnej filozofii i jednolitym zintegrowanym zarządzaniu ujętym w misję czy strategię.

Wymiar sprawiedliwości musi również dążyć do poprawy reputacji (wizerunku) i ograniczać koszty jego funkcjonowania bądź też optymalizować ich wydatkowanie. Nie bez słuszności uznaje się przy tym w literaturze reputację (wizerunek) (Banasik, 2014), obok aktualnych osiągnięć, za rację podstawową, według której następuje wyznaczenie immanentnej wiarygodności adresatów zaufania (Sztompka, 2007, s. 166). Reputacja wymiaru sprawiedliwości ma więc kluczowe znaczenie, jeśli chodzi o zaufanie obywateli, co nie może pozostawać bez znaczenia dla praktyki podejmowania i planowania działań z zakresu zarządzania tym ryzykiem w poszczególnych ogniwach, jak i całym wymiarze sprawiedliwości (Tabernacka, 2012, s. 50). Z kolei zasada zaufania obywateli do państwa należy do naczelných zasad ustrojowych (Błaś, 2001, s. 205-206) – ma więc wymiar prawny i ustrojowy. Konieczne jest zatem dążenie do uzyskania równowagi społecznej, która wymaga minimum akceptacji sposobów funkcjonowania organizacji i efektów przez nią osiągniętych, akceptacji zarówno przez otoczenie społeczne, jak i przez samych członków organizacji. Można też przyjąć, że społeczna odpowiedzialność wymiaru sprawiedliwości jest jedną z przesłanek budowania *Responsibility Court*.

## 5.4. Budowa kapitału społecznego – „dobre praktyki”

### 5.4.1. Sąd w otoczeniu społecznym

Złagodzenie skutków pominięcia działań w zakresie CSR w strategii wymiaru sprawiedliwości można osiągnąć poprzez wprowadzenie jednolitej *praktyki Sądu w otoczeniu społecznym* (Banasik, Niestrój, 2014). Autorzy omawianej praktyki założyli, że reorientacja sądu jako instytucji publicznej z biurokratycznego na zarządczy model funkcjonowania znacząco podnosi znaczenie wizerunku instytucji w otoczeniu społecznym, jako determinanty efektywności działalności w perspektywie bieżącej i strategicznej. Zatem lokacja sądu w szerszym kontekście społecznym jeśli ma być wynikiem świadomej polityki powinna być prowadzona metodycznie, wg określonych modeli zarządzania strategią informacyjną (w tym podejmowania działań z zakresu public relations<sup>35</sup>) i komunikowania się sądu z otoczeniem wewnętrznym (pracownicy) i zewnętrznym (interesariusze zewnętrzni).

---

<sup>35</sup> Jest to jeden z obszarów możliwych do importowania z biznesu do praktyki zarządzania w administracji publicznej. PR, jako element marketingu wykorzystywanego w biznesie pełni rolę instrumentu marketingowego mającego na celu budowanie pozytywnego wizerunku organizacji. Z punktu widzenia funkcji – marketing sam w sobie oraz działania w jego obrębie mają prowadzić do kreowania, utrwalania i rozszerzania zaufania społecznego – (Kotler, 1994).



Podstawowym założeniem proponowanej praktyki jest teza, że w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w Polsce konieczna jest systematyczna i spójna działalność na rzecz doskonalenia relacji z otoczeniem społecznym, skuteczniejsza komunikacja z obywatelami oraz organizacjami, a także wprowadzanie standardów realizacji zadań publicznych wraz z systemem wskaźników i metod ich pomiaru<sup>36</sup>. Odpowiedni wizerunek i relacje licujące z funkcją systemową, misją oraz zadaniami operacyjnymi nakładami na sąd jest jednym z kluczowych elementów podnoszących globalną efektywność działalności sądu, jako instytucji publicznej. Przyjęto, że istota praktyki zorientowanej na kształtowanie relacji sądu z otoczeniem społecznym polega na: diagnozie aktualnego standardu prowadzonych działań w zakresie kształtowania relacji z otoczeniem społecznym; upowszechnianiu wiedzy z zakresu metodyki zarządzania wizerunkiem i relacjami sądu z otoczeniem wśród zarządu sądu, kierowników oddziałów i sekretariatów wydziałów oraz przewodniczących wydziałów; dyskusji w gronie kierownictwa na temat możliwych obszarów public relations; określeniu zbioru haseł i wartości przewodnich składających się na pożądany i spójny obraz sądu – do wykorzystania w działalności promocyjnej i popularyzatorskiej; identyfikacja wewnętrznych oraz zewnętrznych grup docelowych działalności PR sądu oraz opracowanie w tym zakresie optymalnych taktyk i narzędzi, ale przede wszystkim zdiagnozowanie możliwych działań mających na celu poprawę współpracy sądu z otoczeniem zewnętrznym, zwłaszcza tych mieszczących się w ramach obszaru społecznej odpowiedzialności. Nie budzi przy tym wątpliwości konieczność dostosowania się sądów do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia społeczno-gospodarczego, co implikuje wzmożenie działań prowadzących do planowania, organizowania, wdrażania i kontroli efektów rozmaitych inicjatyw służących kształtowaniu relacji sądu z otoczeniem społecznym.

Dobre relacje każdej instytucji z otoczeniem społecznym sprzyjają efektywnemu wykonywaniu przez nią celów statutowych, co wynika z: odpowiedniego postrzegania instytucji przez wszystkich interesariuszy; wzrostu transparentności struktur dla otoczenia; poprawy płynności procesów i dynamizowania się inicjatyw i projektów wielostronnych. Proponowane działania na rzecz optymalnego zarządzania wizerunkiem i relacjami z otoczeniem sądu przynoszą korzyści w wielu obszarach funkcjonowania instytucji, w tym głównie: ułatwiają komunikację z interesariuszami; zmniejszają dystans i nieufność do instytucji wymiaru sprawiedliwości; zwiększają transparentność zasad funkcjonowania sądu; usprawniają przebieg kontaktu instytucji z interesariuszami, podnoszą stan wiedzy na temat sądu, struktury i procesów przez co usprawniają obsługę interesantów i pozwalają

---

<sup>36</sup> Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, s. 12.

redukować koszty finansowe; dynamizują powstawanie konstruktywnych inicjatyw z podmiotami zewnętrznymi.

#### 5.4.2. Sąd jako organizacja samoucząca się

W Sądzie Okręgowym w Gdańsku opracowano i wdrożono praktykę nazwaną *Sąd jako organizacja samoucząca się* (Banasik, Niestrój, 2014). Działania zorientowane na wsparcie procesów reorientacji sądu w kierunku modelu organizacji samouczącej się polegały przede wszystkim na określeniu struktury zespołów projektowych, wskazaniu wytycznych dotyczących ich budowy, zasad wdrożenia tych wytycznych oraz zasad zarządzania pracą zespołów.

Praca w zespołach projektowych, oprócz tego, że pełni funkcję integracyjną i wspiera model partycypacyjny, dostarcza także wymiernych korzyści użytecznych, w tym: pobudza kreatywność i innowacyjność pracowników, usprawnia procesy, poprawia efektywność i automotywaację zasobów ludzkich.

Celem „dobrej praktyki” jest wsparcie działalności sądu w zakresie tworzenia horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz wprowadzania zmian zorientowanych na tworzenie interdyscyplinarnych zespołów projektowych w ramach istniejących zasobów kadrowych.

Podstawowym założeniem praktyki jest teza, że w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w Polsce konieczna jest systematyczna i spójna działalność na rzecz promowania projektowego modelu zarządzania organizacją, tworzenia sieci horyzontalnych oraz rozwoju innowacyjności i inicjatyw pracowniczych.

Przyjęto, że istota dobrej praktyki polega na:

- wzmacnianiu efektów samouczenia się organizacji poprzez tworzenie sieci i stymulowanie horyzontalnej komunikacji wewnątrz organizacji<sup>37</sup>,
- dyskusji w gronie kierownictwa (w formie moderowanych warsztatów) na temat możliwych modyfikacji obecnie przyjętych rozwiązań w zakresie horyzontalnych sieci koordynacji działań oraz struktury organizacyjnej interdyscyplinarnych zespołów projektowych.

Docelowymi efektami wdrożenia dobrej praktyki w długim okresie, przy założeniu, że będzie ona stosowana przez sąd w coraz szerszym zakresie, powinny być: dynamizowanie się pozytywnych efektów synergii wynikających ze współpracy horyzontalnej pomiędzy pracownikami w modelu projektowym, tworzenie sieciowych (interaktywnych) rozwiązań komunikacyjnych oraz poprawa efektywności pracy istniejących zasobów kadrowych.

---

<sup>37</sup> Przez „Organizację” rozumie się w tym miejscu sąd, jednak przyjmując szersze spojrzenie należy wskazać, że usieciowienie jako zjawisko sprzyjające samouczeniu się może także dotyczyć całego wymiaru sprawiedliwości, a przynajmniej sądów.

Bezpośrednim efektem wdrożenia dobrej praktyki będzie:

- rozwijanie modelu zarządzania sądem jako organizacją samouczącą się,
- wyzwalanie inicjatywy pracowniczej i skuteczności pracy grupowej w zespołach projektowych.

Sądownictwo w Polsce to obszar, w którym standardy organizacji pracy zespołowej i projektowej są bardzo zróżnicowane. Praktyka organizacji pracy w sądach wskazuje, że implementacja rozwiązań projektowych nie wszędzie jest w równym stopniu zaawansowana. Wynika to z dużej autonomii poszczególnych sądów w kształtowaniu polityki dotyczącej zasobów ludzkich i organizacji pracy oraz zauważalnego zróżnicowania modeli zarządzania poszczególnymi sądami.

Wdrażanie innowacyjnego, projektowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi oraz organizacją pracy nie jest zadaniem łatwym w warunkach ograniczonych możliwości płacowego motywowania pracowników. Jednak wysoka efektywność pracy jest jednym z ważnych elementów sprzyjających skutecznemu wykonywaniu przez instytucję celów statutowych, co wynika z:

- dynamizowania się inicjatyw oddolnych,
- popularyzacji projektowego modelu zarządzania organizacją (zarządzania przez cele).

Bezpośrednie efekty usprawnień będą miały charakter głównie jakościowy, jednak należy zauważyć, że w sposób pośredni usprawnienia te przyczynią się także do poprawy wskaźników ilościowych (m.in. poprzez usprawnienie komunikacji i wzrost wydajności pracy (efektywność kosztów stałych – wynagrodzeń).

#### **5.4.3. Terytorialna sieć międzykorporacyjna w praktyce**

W celu stworzenia platformy wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy korporacjami prawniczymi i przedstawicielami świata nauki powołano w obszarze działania Sądu Okręgowego w Gdańsku<sup>38</sup> Kapitułę Środowisk Prawniczych. Pomędzy uczestniczącymi w niej członkami powstała terytorialna sieć międzykorporacyjna. Głównymi aktorami w tej sieci są: Sąd Okręgowy w Gdańsku, Okręgowa Izba Radców Prawnych w Gdańsku, Okręgowa Izba Adwokacka w Gdańsku, Izba Komornicza w Gdańsku, Izba Notarialna w Gdańsku, Pomorskie Stowarzyszenie Syndyków i Likwidatorów w Gdańsku oraz Uniwersytet Gdański. Kapituła zrzesza przedstawicieli samorządów zawodów prawniczych: adwokatów, komorników, notariuszy, radców prawnych, sędziów, syndyków oraz przedstawicieli doktryny

---

<sup>38</sup> Współautor, Przemysław Banasik jest inicjatorem powstania sieci międzykorporacyjnej pomiędzy Sądem Okręgowym w Gdańsku a organizacjami publicznymi skupiającymi przedstawicieli korporacji prawniczych

reprezentowanych przez pracowników Uniwersytetu Gdańskiego. Podstawowym celem powołania do życia sieci międzykorporacyjnej było:

1. Stworzenie forum współpracy przedstawicieli środowisk prawniczych.
2. Wzmocnienie autorytetu oraz poprawa społecznego wizerunku wymiaru sprawiedliwości.
3. Utworzenie platformy umożliwiającej wymianę doświadczeń oraz przedstawienie, a następnie dyskusję nad rozwiązaniami zaproponowanymi przez poszczególne korporacje zawodowe
4. Kreowanie inicjatyw społecznych.

## 5.5. Wnioski

Podstawowy kierunek ewolucji organizacji wymiaru sprawiedliwości wyznaczają zmiany dokonujące się w jej otoczeniu. A te podyktowane są procesami globalizacji, glokalizacji, rozwojem technologii informatycznych, a także potrzebą zarządzania wiedzą i innowacjami. Konieczne jest strategiczne myślenie o wymiarze sprawiedliwości. Funkcję tę próbuje spełniać *Strategia modernizacji przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w Polsce na lata 2014-2020*. Jest ona jednak niedoskonała, nie uwzględnia bowiem wszystkich istotnych elementów systemu, w którym przyszło mu funkcjonować. Autorzy strategii słusznie, co prawda, podkreślają ukierunkowanie na obywatela, które na każdym etapie powinno być podporządkowane w ramach istniejących przepisów prawa realizacji jego praw, to już jednak trudno w tym dokumencie doszukać się zintegrowanej polityki w obszarze CSR. Poprzez ukierunkowanie na obywatela należy rozumieć trzy postulaty pod adresem podmiotów strategii, tj. przyjazność, otwartość i ukierunkowanie na rezultat. Rezultat pracy systemu, na który składają się podmioty funkcjonujące w obrębie przestrzeni sprawiedliwości, oraz jego efekty dla społeczeństwa powinny być – zgodnie z przyjętą strategią – wyznacznikiem jego sprawności. Nie chodzi zaś o samą szybkość przeprowadzania poszczególnych postępowań. Wydaje się, że niezbędne jest budowanie świadomości dalekosiężnych konsekwencji społecznych podejmowanych decyzji (*Strategia*, 2014, s. 23, 26)<sup>39</sup>. Zauważa się, co prawda, występowanie interesariuszy zewnętrznych w postaci instytucji publicznych, samorządów i stowarzyszeń zawodowych czy wreszcie organizacji pozarządowych i obywateli, to jednak za takim postrzeganiem przestrzeni wymiaru sprawiedliwości nie wymienia się konkretnych działań z zakresu CSR. Być może jest to zabieg celowy,

---

<sup>39</sup> Strategia proponuje działanie w oparciu o założenia filozofii *Problem Solving Justice* (rozwiązywanie problemów społecznych przez wymiar sprawiedliwości), która w wielu państwach już się sprawdziła i doprowadziła do skutecznego budowania autorytetu wymiaru sprawiedliwości.

mający na celu dookreślenie konkretnych działań przez poszczególne sądy (co nie wydaje się prawidłowe) bądź też w ogóle nie zauważono możliwości podejmowania inicjatyw CSR przez wymiar sprawiedliwości. Przywołując w tym miejscu definicję strategii A. D. Chandlera, według, którego *strategia to określenie głównych długoterminowych celów przedsiębiorstwa i przyjęcie takich kierunków działania oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne do osiągnięcia tych celów* (Chandler, 1962, s. 13; Koontz i in., 1984, s. 107), można stwierdzić, że działania z zakresu CSR muszą mieć charakter celowy oraz zaplanowany i wpisywać się w ogólną wizję działań podejmowanych przez i na rzecz wymiaru sprawiedliwości (Wołczek, 2010, s. 137-138). Brak zintegrowanej polityki w obszarze CSR wymiaru sprawiedliwości wkomponowuje się w ogólną uwagę potwierdzoną badaniami M. F. Portera i M. R. Kramera, którzy twierdzą, że współcześnie przeważa takie podejście do CSR, które jest niespójne i oderwane od strategii organizacji (w tym również wymiaru sprawiedliwości), co powoduje, że nie dostrzega się najlepszych, z punktu widzenia tych organizacji, możliwości pożytecznego działania dla społeczeństwa. Działania w obszarze społecznej odpowiedzialności często przybierają postać zbioru nieskoordynowanych i nie związanych ze strategią tych organizacji przedsięwzięć, które ani nie dają istotnego efektu społecznego, ani nie zapewniają organizacji długoterminowej korzyści (Porter, Kramer, 2007, s. 76-94), którą w przypadku wymiaru sprawiedliwości mogłaby być poprawa wizerunku (reputacji), wzmocnienie autorytetu instytucji jako całości organizacyjnej czy też budowanie jej wartości (**choć nie w sensie ekonomicznym, a społecznym**). Kolejnym elementem, którego pominąć nie można jest nieustanne uczenie się wymiaru sprawiedliwości i wszystkich jej członków. **Organizacja, która chce istnieć i zasłużyć na miano ewolucyjnej, nie może ograniczać się wyłącznie do dopasowania swojej zmienności do struktury i dynamiki otoczenia.** Powinna także stworzyć warunki kształtowania odpowiednich postaw interesariuszy wewnętrznych poprzez umożliwienie im świadomego uczestniczenia w procesach decyzyjnych, udziału w zmianach i podejmowanych działaniach, ale także sprawiedliwego ich traktowania przez organizację. Możliwość kreatywnego i elastycznego działania wyzwala organizację dynamiczną (a taką przecież może być wymiar sprawiedliwości pomimo obudowania go gorsetem prawno-organizacyjnym), zwinna i inteligenta, zorientowana na otoczenie społeczne i poddająca jego weryfikacji skuteczność swoich działań, w tym w wymiarze orzeczniczym (Żemigala, 2007, s. 66). Weryfikacja pozytywna zwiększa wiarygodność i zaufanie do wymiaru sprawiedliwości. To zaś może być akceleratorem siły oddziaływania sądu, sprzyja innowacyjności i współpracy, buduje więzi partnerskie, inspirowane do realizacji planów, kreuje lojalność i stwarza pozytywne warunki podejmowania działań odpowiedzialnych społecznie.

## ROZDZIAŁ 6

### WZROST ZEWNĘTRZNY JAKO DROGA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

#### 6.1. Wstęp

Postępująca globalizacja i nasilająca się konkurencja tworzą nowe warunki rynkowe funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, stanowiąc dla nich poważne wyzwanie i zmuszając je do poszukiwania jak najbardziej efektywnych dróg rozwoju. Jedną z nich jest ścieżka wzrostu wewnętrznego, czyli podejmowanego w ramach jednego podmiotu, drugą zaś – często bardziej skuteczna i szybsza – ścieżka wzrostu zewnętrznego. Rozwój zewnętrzny następuje poprzez mniej lub bardziej ściśle łączenie się z zewnętrznymi jednostkami gospodarczymi, w efekcie którego powstają różnorodne związki przedsiębiorstw, głównie o charakterze koncentracyjnym – w tym grupy kapitałowe. Ich tworzenie wymaga często głębokich zmian restrukturyzacyjnych ale może przynieść wymierne korzyści. Praktyka gospodarcza i liczne badania naukowe potwierdzają, że wzrost zewnętrzny może być strategicznie bardziej efektywnym, szybszym i znacznie tańszym sposobem osiągnięcia większej siły ekonomicznej i lepszej pozycji rynkowej niż droga indywidualnego rozwoju. Jednocześnie jednak istnieją również liczne przykłady procesów fuzji i przejęć zakończonych niepowodzeniem. Zróżnicowanie osiągniętych w praktyce efektów realizacji strategii wzrostu zewnętrznego rodzi liczne pytania badawcze, w tym o czynniki warunkujące jej skuteczność, zalety i wady oraz wykorzystywane narzędzia i uzyskiwane rezultaty. Zagadnienia te są przedmiotem prowadzonych badań.

Celem rozdziału jest prezentacja wzrostu zewnętrznego jako jednej z podstawowych dróg rozwoju przedsiębiorstw oraz identyfikacja jego uwarunkowań oraz potencjalnych korzyści i zagrożeń. Jako hipotezę badawczą przyjęto, iż budowa grupy kapitałowej drogą fuzji i przejęć może być skutecznym sposobem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Dla jej potwierdzenia przeprowadzono krytyczną analizę literatury przedmiotu i dyskusję naukową oraz własne badania empiryczne

z wykorzystaniem metody analizy przypadków. Zaprezentowano dwie wybrane grupy kapitałowe z branży rolno-spożywczej, których korzenie sięgają początków transformacji gospodarczej, a przyjęta strategia wzrostu zewnętrznego umożliwiła zdobycie znaczącej pozycji rynkowej i zapewniła dynamizm rozwojowy. Z uwagi na ograniczoną objętość opracowania pominięto przykłady przedsięwzięć zakończonych niepowodzeniem.

## **6.2. Wzrost wewnętrzny i zewnętrzny jako strategie realizacji celów przedsiębiorstw**

Współczesną gospodarkę cechuje duży dynamizm i różnorodność form organizacyjno-prawnych funkcjonujących w niej przedsiębiorstw. Niezależnie jednak od przyjętej formy prawnej, wielkości czy rodzaju prowadzonej działalności, wszystkie podmioty dążą do realizacji określonej misji i osiągnięcia założonych celów, które mogą być różne i od dawna są ważnym przedmiotem analiz teoretycznych. Już blisko trzydzieści lat temu Ansoff (1987, s. 49) określił je jako jedno z najbardziej kontrowersyjnych zagadnień w etyce biznesu. Obok podstawowego celu, jakim jest maksymalizacja zysku w długim okresie, przedsiębiorstwa realizują też inne alternatywne cele, wśród których należy wymienić przede wszystkim wzrost ich wartości, budowę prestiżu i renomy, ekspansję i rozwój, dążenie do osiągnięcia pozycji lidera na rynku czy utrzymanie istniejącej zyskowności (Pierścionek, 2011, s. 70). Ostatnio pojawiły się kolejne nowe koncepcje celów przedsiębiorstwa, co potwierdza rangę i aktualność tego zagadnienia jako przedmiotu badań i dyskusji naukowych. Zdaniem niektórych autorów, pomimo różnorodności zakładanych współcześnie celów, główne miejsce wciąż zajmuje maksymalizacja zysku, inni jako cel nadrzędny przedsiębiorstwa wskazują maksymalizację jego wartości rynkowej, szczególne znaczenie ma też rozwój (Por. Brillman, 2002, s. 38; Krajewski, 2006, s. 22).

Realizacja określonych celów i służących ich osiągnięciu różnorodnych zadań wymaga od przedsiębiorstw podejmowania wielu decyzji. Kluczowe znaczenie obok wyboru struktur organizacyjnych i form działania ma również przyjęcie strategii rozwoju, która pozwoli jak najpełniej zrealizować założone cele i pozostać konkurencyjnym na rynku także w długim okresie. Wobec narastającej bariery popytu jednym z warunków rozwoju staje się intensyfikacja wysiłku wkładanego w pozyskiwanie klientów i pokonanie konkurencji.

Przedsiębiorstwa dokonujące wyboru szczegółowej drogi rozwoju dysponują szerokim wachlarzem możliwości przyjęcia różnych strategii. Według najbardziej ogólnego ujęcia, ekspansja gospodarcza może być realizowana za pomocą dwóch

podstawowych strategii, jakimi są wzrost wewnętrzny i wzrost zewnętrzny. Wzrost wewnętrzny to strategia określana inaczej jako rozwój endogeniczny, czyli następujący w związku ze zwiększaniem możliwości przedsiębiorstwa oraz jego zdolności produkcyjnych drogą inwestycji bezpośrednich. Natomiast wzrost zewnętrzny, inaczej egzogeniczny, stanowi przeciwwagę wzrostu wewnętrznego i polega na poszukiwaniu możliwości rozwojowych innych niż tylko rozbudowa istniejącego potencjału wytwórczego. Następuje on poprzez mniej lub bardziej ścisłe łączenie się z zewnętrznymi jednostkami gospodarczymi i tworzenie różnego rodzaju związków przedsiębiorstw. Inaczej mówiąc, wzrost zewnętrzny (egzogeniczny) realizowany jest bez konieczności prowadzenia od podstaw bezpośrednich inwestycji rozwojowych, co wiąże się bezpośrednio ze współdziałaniem z innymi podmiotami gospodarczymi, opartym głównie na więzach o charakterze koncentrycznym, w znacznie mniejszym zaś stopniu na zależnościach kooperacyjnych. Doskonałymi sposobami realizacji strategii wzrostu zewnętrznego są fuzje i przejęcia (Szczepankowski, 2000, s. 22, 25).

Wzrost zewnętrzny i wewnętrzny różnią się przede wszystkim odmiennym horyzontem czasowym możliwych do uzyskania efektów ale także ze względu na inne cechy. Czynnikiem czasu można uznać za kluczowy element różnicujący obie strategie. Generalnie rzecz biorąc, wzrost zewnętrzny wiąże się z relatywnie szybkim zwrotem nakładów inwestycyjnych, zaś w przypadku rozwoju wewnętrznego na efekty trzeba czekać stosunkowo długo (Frąckowiak, 2009, s. 20-23; Szczepankowski, 2000, s. 23). Stąd często wzrost zewnętrzny bywa uznawany za szybszą, tańszą i bardziej skuteczną drogę rozwoju przedsiębiorstw niż wzrost wewnętrzny (Haus i in., 1991, s. 11), zaś procesy fuzji i przejęć są czasami określane jako „sposób na szybki rozwój” (Brilman, 2002, s. 198). Wśród głównych przyczyn ich podejmowania wymienia się najczęściej motywy związane z efektem synergii i motywy finansowe (Helin, Zorde, 1998, s. 8-9). Chociaż potencjalne korzyści, jakie mogą być za ich pomocą zrealizowane są znaczne, to warto też zaznaczyć, że nie zawsze przedsięwzięcia związane z realizacją takiej strategii przynoszą oczekiwane efekty i kończą się sukcesem.

Wzrost wewnętrzny ograniczają liczne bariery w postaci wysokich nakładów inwestycyjnych przy tworzeniu opłacalnej skali działalności, marketingu, dystrybucji oraz koszty związane z uzyskaniem niezbędnych zezwoleń, patentów, licencji. W przypadku podmiotów wąsko wyspecjalizowanych istotnym czynnikiem hamującym dalszy rozwój może okazać się bariera popytu lub też bariera surowcowa i trudności z dostępem do odpowiedniej ilości czynników produkcji. Warto zaznaczyć, że w warunkach silnej konkurencji oraz barier technologicznych, prawnych, koncesyjnych czy kompetencyjnych wzrost zewnętrzny może okazać się



jedynym sposobem wejścia na nowy rynek. Oczywiście nie przesądza to o przewadze jednej z omawianych strategii rozwoju nad drugą. Dokonując wyboru pomiędzy wzrostem wewnętrznym i zewnętrznym, przedsiębiorstwa kierują się złożonymi czynnikami, wśród których należy wskazać zwłaszcza rodzaj i natężenie konkurencji, związane z nim znaczenie i wysokość barier wejścia, dostępność do zasobów a także stopień dojrzałości danej dziedziny. Szczególne znaczenie mają też kompetencje menedżerów oraz skłonność przedsiębiorstwa do wzrostu zewnętrznego, w tym wiedza i doświadczenia kadry kierowniczej w obszarze planowania i realizowania inwestycji, a także względy taktyczne i wizja strategiczna (Szczepankowski, 2000, s. 22-24).

### **6.3. Grupy kapitałowe jako efekt realizacji strategii wzrostu zewnętrznego**

Realizacja strategii wzrostu zewnętrznego niemal zawsze prowadzi do istotnych zmian podmiotowo-organizacyjnych w przedsiębiorstwach i implikuje tworzenie ich różnych ugrupowań – od form o przewadze luźnych powiązań kooperacyjnych aż do ścisłych związków koncentracyjnych. Formy o przewadze kooperacji cechuje zachowanie pełnej odrębności ekonomicznej, organizacyjnej i prawnej współpracujących przedsiębiorstw. Formy koncentracyjne charakteryzuje największy stopień zwartości organizacyjnej i powstanie nadrzędnego ośrodka decyzyjnego, sprawującego jednolite kierownictwo na rzecz całego związku. Formalnie poszczególne przedsiębiorstwa zachowują osobowość prawną i duży zakres autonomii ekonomicznej, która w praktyce może być znacznie ograniczona. Wśród koncentracyjnych form współdziałania gospodarczego wyróżnia się przedsiębiorstwa wielozakładowe, zjednoczenia, przedsiębiorstwa prowadzące, koncerny czy holdingi. Nie zawsze powyższe terminy są precyzyjne, zwłaszcza jeśli chodzi o koncern i holding. Niektórzy autorzy podkreślają występujące między nimi różnice, inni uznają je za synonimy (Por. Kreft, 2004, s. 28; Sudoł, 1999, s. 127-136.). Podobna sytuacja dotyczy pojęć holding i grupa kapitałowa (Kondrakiewicz, 2005, s. 357).

Nie wnikając w szczegółowe dyskusje na temat znaczenia poszczególnych określeń, można przyjąć stanowisko, iż holdingi stanowią – obok koncernów – jedną z dwóch podstawowych postaci grup kapitałowych (Nogalski i in., 2000, s. 61-62). Wydaje się to słuszne ze względu na dość powszechne zakorzenienie się terminu grupy kapitałowe w literaturze i praktyce gospodarczej a także wielość tego typu struktur i brak precyzyjnych definicji w aktach prawnych. Należy jednak pamiętać o zróżnicowaniu grup kapitałowych funkcjonujących w gospodarce,

bowiem w niektórych sytuacjach podkreślanie ich specyfiki ma duże znaczenie teoretyczne i praktyczne.

Prowadzenie działalności gospodarczej w formie grup kapitałowych ma liczne zalety. Jedną z ważniejszych jest możliwość zarządzania podległymi podmiotami i dysponowania znacznymi środkami materialnymi bez ich bezpośredniego posiadania. Grupy kapitałowe są często strukturami o dużych kapitałach, dzięki czemu mogą dysponować znaczną siłą ekonomiczną i osiągać korzyści skali. Jednocześnie zachowanie osobowości prawnej przez podmioty wchodzące w skład grupy sprawia, że nie tracą one nie tylko własnej nazwy, ale też zdobytej renomy i swoich klientów. W niektórych przypadkach wejście w skład grupy może poprawić pozycję rynkową spółki i pozytywnie wpłynąć na sposób jej postrzegania przez kontrahentów. Łatwiejsze jest też uzyskanie korzystnych kredytów bankowych i zdobycie nowych rynków zbytu. Dzięki przyłączeniu do struktury nowej firmy, zwłaszcza o uznanej marce można osiągać dodatkowe efekty synergii i zwiększyć siłę konkurencyjną całości. Mówiąc o zaletach grup kapitałowych nie wolno zapominać o ich mankamentach. Ze względu na duże rozmiary utrudnione może być elastyczne dostosowywanie się do zmian otoczenia i zarządzanie strukturą. Może też dojść do faktycznego ograniczenia ekonomicznej i finansowej samodzielności formalnie autonomicznego przedsiębiorstwa wchodzącego w skład grupy. Czasami zdarza się, że spółka dominująca świadomie ogranicza możliwości rozwojowe poszczególnych spółek grupy.

Równie złożone jak funkcjonujące w praktyce typy grup kapitałowych są również procesy ich powstawania i rozwoju. Niektóre polskie grupy kapitałowe rozwijały się podobnie jak w innych krajach ale większość z nich powstała w sposób odmienny. Jest to ściśle związane z restrukturyzacją i prywatyzacją przedsiębiorstw państwowych oraz tworzeniem grup kapitałowych drogą administracyjną, inaczej mówiąc – „odgórną”. Obok nich w Polsce funkcjonują również struktury tworzone od podstaw przez firmy prywatne. Takie grupy można określić jako tworzone drogą „oddolną” (Kondrakiewicz, 2010, s. 252).

W literaturze spotyka się różne klasyfikacje procesów tworzenia i rozwoju grup kapitałowych. Jedni z autorów wyróżnili aż dziewięć szczegółowych dróg tworzenia holdingów z przekształcenia przedsiębiorstw wielozakładowych (Bogusławski i in., 1993, s. 164-169.) Zdaniem Trockiego (Trocki, 2004, s. 95-97) są cztery podstawowe sposoby tworzenia grup kapitałowych, czyli:

- 1) przejęcie lub wykup przez spółkę-matkę udziałów lub akcji istniejących spółek,
- 2) outsourcing kapitałowy czyli wydzielenie niektórych rodzajów działalności ze struktury macierzystej i zorganizowanie ich w formie spółek-córek,
- 3) utworzenie przez spółkę-matkę nowych spółek dla nowych działalności,

4) konsolidacja właścicielska czyli przekazanie przez właścicieli swoich udziałów lub akcji w spółce-matce, która zarządza tymi udziałami.

Należy zauważyć, że klasyfikując powyższe drogi tworzenia grup kapitałowych na metody wykorzystujące wzrost zewnętrzny i realizowane poprzez wzrost wewnętrzny do tej pierwszej grupy zaliczyć można tylko jeden sposób, czyli przejmowanie i wykup spółek już istniejących. Pozostałe stanowią różne ścieżki wzrostu wewnętrznego, który miał dominujące znaczenie w okresie powstawania pierwszych grup kapitałowych w Polsce (Trocki, 2004, s. 95-97). Dopiero w kolejnych latach nasiliły się procesy wzrostu zewnętrznego i wzrosła aktywność przedsiębiorstw na rynku fuzji i przejęć.

Precyzyjne zdefiniowanie terminu przejęcia nastrocza podobnych trudności, co określenie istoty grupy kapitałowej. W literaturze polskiej i anglojęzycznej, najczęściej spotykane jest łączne posługiwanie się pojęciem fuzje i przejęcia (M&A). W literaturze polskiej dla określenia różnych znaczeniowo działań związanych z procesami połączeń (fuzji) lub łączenia przedsiębiorstw i przejmowania kontroli stosowany jest czasami wspólny termin – nabycia (Szczepankowski, 2000, s. 27). Nie wnikając w szczegółowe dyskusje na ten temat, przejęcia można określić jako jedną z form – obok fuzji – łączenia się przedsiębiorstw. Ich istotą jest „zdobycie kontroli przez firmę (najczęściej silniejszą ekonomicznie) nad inną firmą przez nabycie jej akcji (udziałów) w liczbie wystarczającej do kontroli i zarządzania” (Frąckowiak, 2009, s. 24.). Mogą one mieć charakter przyjazny, gdy są dokonywane za zgodą wszystkich zainteresowanych podmiotów lub też być realizowane w wyniku wrogiego (nieprzyjaznego) przejęcia, tj. wykupu wbrew woli przez inną, silniejszą firmę.

Procesy łączenia przedsiębiorstw reguluje m.in. kodeks spółek handlowych, ustawa o rachunkowości i przepisy antymonopolowe. Dopuszcza się łączenie spółek handlowych różnego typu, w tym kapitałowych z osobowymi oraz spółek osobowych między sobą. Dwa podstawowe rodzaje połączeń spółek to łączenie się przez przejęcie (sprowadzające się do przesunięcia całego majątku spółki przejmowanej na spółkę przejmującą w zamian za udziały lub akcje wydane wspólnikom spółki przejmowanej) i przez zawiązanie nowej spółki (przechodzi na nią majątek wszystkich łączących się spółek, które w zamian otrzymują udziały lub akcje nowej spółki).

Przejęcia uznaje się za najczęstszą metodę tworzenia i rozwoju grup kapitałowych w krajach wysoko rozwiniętych (Trocki, 2004, s. 99), ale warto zauważyć, że procesy te rozumiane w ścisłym znaczeniu nie prowadzą do tworzenia grup kapitałowych. Wynika to z tego, że skutkiem połączenia za pomocą pierwszego sposobu (przez przejęcie) jest wzrost spółki przejmującej, która nadal istnieje pod

dawną firmą, ale jest większa niż poprzednio gdyż wchłonęła majątek spółki przejętej. Natomiast w efekcie drugiego z wariantów powstaje nowy podmiot tworzony z kapitałów łączących się spółek, które są wykreślane z rejestru. W rezultacie pozostaje tylko jedna osoba prawna (i jeden podmiot ekonomiczny), a zatem nie grupa kapitałowa. Grupy kapitałowe powstają wówczas gdy połączenie już funkcjonujących przedsiębiorstw ma charakter bardziej luźny, tzn. nie prowadzi do ich likwidacji lub wchłonięcia, ale zachodzi jedynie koncentracja kapitału poprzez nabycie akcji lub udziałów jednej spółki przez drugą, przy czym obie zachowują swoją odrębność prawną. Tym samym, precyzyjnie rzecz ujmując, drogą fuzji i przejęć mogą być jedynie powiększane lub przekształcane już funkcjonujące grupy kapitałowe (Kondrakiewicz, 2010, s. 251).

#### **6.4. Przykłady rozwoju drogą wzrostu zewnętrznego**

Obserwacja praktyki gospodarczej potwierdza, iż strategia wzrostu zewnętrznego stanowi główną drogę rozwoju i kształtowania pozycji konkurencyjnej dla wielu współczesnych przedsiębiorstw. Wprawdzie – jak wspomniano – przekształcenia strukturalno-własnościowe oraz związane z nimi procesy integracji kapitałowej i organizacyjnej przedsiębiorstw, jakie miały miejsce w związku z transformacją polskiej gospodarki przebiegały z wykorzystaniem również innych, czasami bardzo specyficznych ścieżek, ale można wskazać też liczne przykłady podmiotów, dla których kluczowe znaczenie miały fuzje i przejęcia. W ich efekcie nasiliły się procesy konsolidacji i koncentracji kapitału, nierozzerwalnie związane z budową i rozwojem grup kapitałowych, które są obecne niemal we wszystkich sferach polskiej gospodarki. Silne grupy kapitałowe funkcjonują m.in. w większości branż przemysłu rolno-spożywczego, w tym także na rynku mięsa i jego przetworów oraz na rynku soków i napojów. Wymienione segmenty dostarczają licznych przykładów przedsiębiorstw rozwijających się głównie drogą wzrostu zewnętrznego, a wśród nich znajdują się dwa podmioty poddane bardziej szczegółowej analizie czyli Polski Koncern Mięsny Duda oraz Grupa Maspex.

Drogą fuzji i przejęć rozwijają się największe grupy kapitałowe w przemyśle mięsnym. Dominującymi podmiotami na rynku mięsa są obecnie Grupa Animex, będąca właścicielem takich znanych marek jak Krakus, Morliny czy Berlinki oraz Grupa Sokołów. W obu przypadkach są to struktury z udziałem kapitału zagranicznego, należące do większych grup międzynarodowych, zaś fuzje i przejęcia odegrały znaczącą rolę w kształtowaniu ich pozycji rynkowej. Grupa Animex zdecydowanie wyprzedziła największy wcześniej Sokołów w październiku 2004 roku, kiedy to będący jej właścicielem amerykański koncern mięsny Smithfield Foods

przejął Morliny. Od tamtej pory obie grupy utrzymują swoją wiodącą pozycję na polskim rynku mięsa, na którym nadal można obserwować nasilenie rozpoczętych wcześniej procesów konsolidacji. Inne liczące się w branży podmioty również funkcjonują w strukturach grup kapitałowych i rozwijają się drogą fuzji i przejęć. Do zdobycia dominującej pozycji na rynku mięsa drobiowego skutecznie wykorzystała je Grupa Indykpol – największy producent i eksporter mięsa i przetworów indyckich w Polsce. Jej początki sięgają połowy XX wieku, a proces budowy w aktualnym kształcie ściśle wiąże się z prywatyzacją i restrukturyzacją przedsiębiorstwa państwowego rozpoczętą w latach 90., kiedy to powstała spółka Indykpol S.A., obecnie podmiot dominujący Grupy Indykpol. Proces jej budowy był realizowany m.in. poprzez nabycie pakietów akcji w innych spółkach drobiarskich (Eldbrob S.A. i Lubdrob S.A.), co zapoczątkowało procesy konsolidacji branży i umożliwiło zdobycie około 20 proc. udziału w rynku mięsa i przetworów indyckich, zapewniającego wiodącą pozycję rynkową.

Jeszcze bardziej spektakularny przykład rozwoju przedsiębiorstwa przemysłu mięsnego z wykorzystaniem strategii wzrostu zewnętrznego stanowi Polski Koncern Mięsny Duda, mający swój rodowód w niewielkiej firmie rodzinnej, założonej w 1990 roku. Kilkrotnie zmieniała ona formę organizacyjno-prawną, na początku 2002 roku została przekształcona w spółkę akcyjną Zakłady Mięsne DUDA, które wkrótce zadebiutowały na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Obecnie Grupa PKM Duda jest jednym z trzech największych podmiotów na rynku mięsa czerwonego (wieprzowiny, wołowiny i dziczyzny) w Polsce, w 2013 roku znalazła się wśród największych spółek Europy Środkowo-Wschodniej z „Listy 500” dziennika „Rzeczpospolita” (na 483 miejscu). Tworzy ją 30 firm z branży rolno-spożywczej, wśród nich znajdują się 2 spółki zagraniczne (z Niemiec i Ukrainy), w jej ramach funkcjonują też 3 grupy producenckie. Zatrudnienie w spółkach Grupy na koniec 2013 roku wyniosło 1750 osób, roczne przychody to około 2 mld zł, zaś rynkami zbytu są oprócz Polski także inne kraje, w tym arabskie, w których Grupa planuje rozszerzyć swoją obecność. Aktualnie rynki zagraniczne przynoszą jej blisko 20 procent łącznych przychodów ([www.pkmduda.pl](http://www.pkmduda.pl)).

Ekspansja rynkowa firmy Duda nasiliła się wraz z jej przekształceniem w spółkę kapitałową, która zapewniła jej większe możliwości rozwojowe. W całym okresie działania jako spółka kapitałowa umacniała ona swoją pozycję na rynku i konsekwentnie realizowała strategię budowy grupy kapitałowej drogą przejęć kolejnych zakładów. Jednym z pierwszych przedsięwzięć był związany z budową bazy surowcowej zakup w 2003 roku firmy Wizental Sp. z o.o. prowadzącej chów i hodowlę bydła mlecznego i mięsnego. Przedmiotem kolejnych przejęć były fermy

zajmujące się hodowlą prosiąt, spółki rolne (Rolpol i Agroprof), Pleszewskie Zakłady Zbożowe S.A., a także zakłady zajmujące się ubojem bydła, rozbiorem mięsa wieprzowego i wołowego oraz jego przetwórstwem i dystrybucją. Do ważnych dla rozwoju Grupy transakcji należało przejęcie takich firm jak Polska Wołowina Sp. z o.o. zrealizowane w I kwartale 2004 roku, Centrum Mięсне Makton S.A. w 2004 roku, ZPM Biernacki w 2006 roku, Stół Polski w 2007 roku i Zakłady Mięсне Paruzel w Piekarach Śląskich w 2008 roku.

Generalnie rzecz biorąc, w całym okresie funkcjonowania Grupa wykazuje dynamizm rozwojowy ale w jej historii nie zabrakło również znaczących niepowodzeń. Szczególnie trudnym okresem okazała się pierwsza połowa 2009 roku, co było częściowo związane z kryzysem finansowym i trudną sytuacją rynkową. Problemy rozpoczęły się, gdy po publikacji raportów finansowych okazało się, że wbrew wcześniejszym zapewnieniom prezesa z grudnia 2008 roku, Grupa poniosła znaczące straty z tytułu opcji walutowych nabywanych dla zabezpieczenia transakcji na rynkach zagranicznych. Giełdowy kurs akcji Spółki spadł wówczas w ciągu dwóch sesji o prawie połowę, groziła jej upadłość. Ostatecznie jednak opracowano plan naprawczy, który udało się z powodzeniem zrealizować, chociaż duże zadłużenie nadal jest dla Grupy istotnym problemem.

PKM Duda odzyskała zdolność rozwojową i nadal jest aktywna na rynku fuzji i przejęć. Dokonywane ostatnio przejęcia są realizowane za pośrednictwem Opoka TFI i dotyczą głównie podmiotów spoza podstawowego obszaru działalności Grupy, w tym zajmujących się recyklingiem, gazem łupkowym czy produkcją membran (spółka Polymemtech). Jest to związane z dającą się zaobserwować częściową zmianą strategii polegającą na odejściu od maksymalizacji wolumenu sprzedaży w kierunku większej koncentracji na rentowności prowadzonej działalności. Innym przejawem tej zmiany są działania o charakterze dywestycji. Przykładami takich transakcji mogą być wyłączenie z Grupy firmy Wizental, likwidacja spółki zależnej Meat Servece sp. z o.o. w lutym 2013 roku czy podjęta w maju 2014 roku decyzja o sprzedaży spółki związanej z produkcją wołowiny.

Strategia rozwoju Grupy PKM Duda, podobnie jak innych krajowych grup sektora mięsnego (Janiuk, 2012, s. 83-84), opierała się głównie na fuzjach i przejęciach, ale ważne miejsce zajmuje w niej również rozwój organiczny. Potwierdza to konsekwencja w budowie bazy surowcowej, w ramach której Spółka ZM Duda dla uniezależnienia się od zewnętrznych producentów żywca najpierw utworzyła w 2003 roku przedsiębiorstwo Agro Duda Sp. z o.o. zajmujące się w głównej mierze chowem i hodowlą trzody chlewnej, a następnie intensywnie inwestowała w ten segment działalności oraz w nowe technologie i poprawę jakości swoich produktów. Grupa zbudowała zaplecze surowcowe oparte na własnej bazie paszowej

i programie hodowli zarodowej, co ułatwiło uniezależnienie się od okresowych spadków ilości żywca na rynku. W zakresie pozostałych dostaw surowca Grupa stawia na współpracę ze stałymi kontrahentami (duże znaczenie grup producenckich), zapewniającą niższe ceny skupu, stabilny poziom jakości oraz ciągłość dostaw i niezależność od pośredników. Podobnie wygląda sytuacja w polityce zbytu – priorytetem są własne hurtownie i stali odbiorcy, wśród których są też inne firmy z branży nabywające surowiec z zewnątrz, takie jak Grupa Tarczyński czy ZM Henryk Kania S.A. Sieć dystrybucji PKM Duda jest rozwijana z nastawieniem głównie na handel hurtowy.

Efektom konsekwentnej polityki rozwoju Grupy PKM Duda jest jej silna pozycja na rynku mięsa. Jest ona obecnie trzecim pod względem wielkości produkcji podmiotem branży, ma blisko 10% udziału w całym rynku i około 20% w rynku dziczyzny. Dotychczas Grupa działała w kilku segmentach operacyjnych i miała charakter koncernu wyspecjalizowanego branżowo. Jej spółki zajmowały się głównie produkcją, rozbiorem i przetwórstwem mięsa, ale także uprawą zbóż i innych produktów roślinnych oraz działalnością handlowo-usługową. Tym samym Grupę cechowała pełna integracja pionowa – od surowca aż po zbyt. Podjęte ostatnio decyzje o kilku procesach dezinwestycji oraz najnowsze transakcje fuzji i przejęć wskazują, że w najbliższej przyszłości może nastąpić jej przekształcenie w strukturę o charakterze konglomeratu.

Innym przykładem grupy kapitałowej rozwijającej się prężnie głównie drogą wzrostu zewnętrznego jest Grupa Maspex, należąca do czołowych producentów w branży spożywczej nie tylko w Polsce, ale też w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Obecnie jest ona zdecydowanym liderem na rynku soków, nektarów i napojów w Polsce oraz w Czechach i na Słowacji, czołowym producentem na Węgrzech, w Rumunii, Bułgarii i na Litwie, prowadzi działalność także w Rosji. Drugą co do wielkości udziałów w rynku soków i napojów w Polsce firmą po Grupie Maspex jest Agros Nowa, zaś trzecią obecny na nim od wielu lat Hortex. Co prawda Hortex cieszy się niezmiennie bardzo dobrą opinią klientów, ma najlepiej rozpoznawalną markę, kojarzoną z wysoką jakością i cenioną za wieloletnie doświadczenie, ale jego pozycja na rynku soków i napojów owocowych jest znacznie słabsza niż w pozostałych segmentach przetworów owocowo-warzywnych.

Spółki Grupy Maspex działają nie tylko w segmencie soków, nektarów i napojów, ale też w innych branżach przemysłu spożywczego. Grupa jest obecnie wiodącym producentem produktów instant, takich jak kawa cappuccino, kakao, zabielaćce w proszku do kawy czy herbatki rozpuszczalne w Europie Środkowo-Wschodniej, liderem na rynku makaronów w Polsce oraz ich wiodącym producentem w Rumunii. Ponadto niektóre spółki Grupy działają w segmencie witamin

i suplementów diety oraz w przemyśle paszowym. Potwierdzeniem dynamicznego rozwoju Grupy i jej znaczącej pozycji rynkowej jest wieloletnia obecność w czołówce „Listy 500” publikowanej przez „Rzeczpospolitą” (w 2005 roku Maspex znalazł się po raz pierwszy w pierwszej setce – awansując z 205 na 97 miejsce, w 2013 roku był już na 6 miejscu).

Historia Grupy Maspex sięga początków okresu transformacji, gdyż została ona założona, podobnie jak PKM Duda, w 1990 roku. Początkowo przedsiębiorstwo zajmowało się jedynie konfekcjonowaniem wyrobów instant (zabielacza do kawy i kakao), od 1993 roku uruchomiło produkcję owocowych herbat rozpuszczalnych, kawy cappuccino i czekolady a później cukierków. Dynamiczny rozwój firmy trwa od 1996 roku, kiedy to kupiła ona spółkę Polska Żywność S.A. z Olsztyńska i rozpoczęła produkcję soku Kubuś, do dziś pozostającego jednym z jej sztandarowych produktów. W kolejnych latach w skład Grupy włączano kolejne znane marki (Tymbark, Ekland, Puchatek, DecoMorreno, Cremona, La Festa i Lubella), co pozwoliło w okresie zaledwie kilku lat niemal dwukrotnie zwiększyć jej udziały w rynku, tak pod względem ilości jak i wartości sprzedaży (Kondrakiewicz, 2007, s. 297). Obecnie w skład Grupy wchodzi 25 spółek, w tym 11 polskich i 14 zagranicznych, zajmujących się działalnością produkcyjną, marketingową, logistyczną i handlową, zatrudniających łącznie około 5 tys. osób i osiągających przychody powyżej 3 mld zł rocznie ([www.maspex.com](http://www.maspex.com)).

Grupa nadal wykazuje dużą aktywność na rynku fuzji i przejęć. W grudniu 2014 roku została podpisana wstępna umowa na zakup znaczącej części aktywów firmy Agros Nova (nota bene powstałej również drogą fuzji i przejęć – z połączenia w 2003 roku Agros Fortuny i Sondy) od jej dotychczasowego właściciela czyli funduszu IK Investment Partners. Transakcja dotyczy dwóch zakładów produkcyjnych Agros Nowa w Łowiczu i Wąsoczcu, co wiąże się z przejęciem między innymi takich znanych marek jak Łowicz, Krakus, Kotlin, Włocławek, Fruktus, Tarczyn czy DrWitt. Będzie to już 17 z kolei, a 8 na rynku polskim akwizycja Grupy Maspex, największa w jej dotychczasowej historii, pozwalająca na znaczne umocnienie pozycji na rynku soków i napojów (w posiadaniu Agros Nova pozostaną już tylko trzy marki soków: Fortuna, Pysio i Garden) oraz skokowe zwiększenie wartości jej obrotów (do 4 mld zł rocznie). Do stycznia 2015 roku transakcja nie została jeszcze sfinalizowana, jej wartości nie ujawniono, ale ze względu na dużą skalę musi zostać zatwierdzona przez UOKiK. Jeśli proces zakupu zostanie zakończony będzie to najważniejsza transakcja Maspexu z punktu widzenia kształtowania jego pozycji rynkowej. Do tej pory największymi przejęciami były zakup Tymbarku w 1999 roku i Lubelli w 2003 roku.

Omawiając aktywność Grupy Maspex na rynku fuzji i przejęć nie wolno pominąć faktu, iż nie wszystkie jej przedsięwzięcia kończyły się sukcesem. Należy



tu wspomnieć choćby o planach niektórych fuzji. Pod koniec 2005 roku prowadzone były negocjacje dotyczące połączenia ze specjalizującą się w produkcji wody mineralnej i napoi gazowanych Grupą Hoop. W efekcie miała powstać firma zdolna konkurować z największymi europejskimi potęgami, o znacznie szerszej ofercie rynkowej. Do planowanej fuzji jednak nie doszło, nie sprawdziły się też późniejsze pogłoski o planowanym przyłączeniu Helleny i Malmy. Ostatecznie jednak włączenie marki Malma do Grupy Maspex stało się faktem w 2013 roku, w którym kupiła ją spółka Lubella.

Ważne miejsce w polityce rozwojowej Grupy Maspex. zajmują nie tylko przejęcia znanych marek ale też rynki zagraniczne. Większość dotychczas zrealizowanych transakcji dotyczyła spółek zagranicznych (akwizycje poza Polską rozpoczęły się w 1998 roku), zaś produkty Grupy trafiają do ponad 50 krajów na całym świecie. Obecnie współpracuje ona z odbiorcami nie tylko w tych krajach gdzie są zlokalizowane jej spółki ale w całej Europie, USA, Kanadzie oraz na Bliskim i Dalekim Wschodzie. Już od około 10 lat sprzedaż zagraniczna stanowi około 1/3 obrotów Grupy.

Jak wspomniano swoją obecną pozycję rynkową Grupa Maspex osiągnęła głównie drogą wzrostu zewnętrznego ale warto odnotować również transakcje dezinvestycji oraz inwestycje rozwojowe o charakterze organicznym. Jeśli chodzi o te pierwsze to marka Multivita zakupiona w 2001 roku została 2 lata później sprzedana firmie Coca Cola, aby pozyskać środki na zakup spółki Lubella. Z kolei do największych przedsięwzięć podejmowanych w ramach wzrostu wewnętrznego należała budowa centrum logistycznego w Tymbarku w 2008 roku, uruchomienie w 2009 roku centrum logistycznego w Tychach, które jest obecnie najnowocześniejszym centrum dystrybucyjnym w tej części Europy i otwarcie nowoczesnego kompleksu produkcyjno-magazynowego w Rumunii oraz zwiększenie w 2012 roku mocy produkcyjnych w zakładzie soków, nektarów i napojów w Tychach. Również w innych przejmowanych spółkach realizowano znaczne inwestycje modernizacyjno-rozwojowe (np. po przejęciu Lubelli do 2006 roku na inwestycje wydano w niej łącznie ponad 100 mln zł).

Do osiągnięcia zajmowanej pozycji rynkowej Grupy Maspex przyczyniły się niewątpliwie także wprowadzanie innowacyjnych produktów oraz intensywne działania marketingowe, zajmujące ważne miejsce w polityce jej rozwoju. Przykładami skutecznych i agresywnych działań w tym zakresie mogą być choćby kampania soków Owoce Świata w ramach marki Tymbark przeprowadzona w 2003 roku czy promocja marki Tiger z wykorzystaniem wizerunku Dariusza Michalczewskiego w 2010 roku. Okazały się one narzędziem skutecznie zwiększającym sprzedaż a tym samym udziały rynkowe. Grupa przeznaczająca duże nakłady na

budowę nowych marek, ale jeszcze większy nacisk kładzie na promocję marek tradycyjnych, silnie zakorzenionych w świadomości konsumentów. Wyrazem tego jest konsekwentna realizacja projektów akwizycji, które powiększają jej ofertę produktów markowych i budują przewagę nad konkurencją. Polityka ta okazała się skuteczna w walce z firmami zagranicznymi wykazującymi duże zainteresowanie polskim rynkiem. Podejmowane przez koncerny międzynarodowe próby wprowadzenia do sprzedaży własnych marek w większości przypadków nie przyniosły oczekiwanych rezultatów. Przyzwyczajenia konsumentów i ich wysoka ocena wartości marek krajowych a także skuteczna polityka marketingowa Grupy Maspex i prowadzone na szeroką skalę kampanie reklamowe, promujące główne marki (Kubuś i Tymbark) stały się jednym z czynników jej sukcesu. Mocną stroną Grupy stanowią niewątpliwie również nowoczesne centra logistyczne i dobrze zorganizowany system dystrybucji produktów, które są dostępne w największych sieciach handlowych w wielu krajach świata, w tym również arabskich. W 2014 roku doszło do utworzenia spółki joint venture z firmą Tat Gida Sanayi z Turcji w celu wprowadzenia na rynek turecki soków Kubuś.

Innym czynnikiem sukcesu Grupy Maspex jest z pewnością szybkie reagowanie na sytuację rynkową i działanie zgodnie z trendami nie tylko w sferze marketingu, ale również inwestycji i zakresu oferty rynkowej. To właśnie Maspex jako pierwszy na polskim rynku rozpoczął procesy konsolidacji, konsekwentnie przejmując kolejne firmy i zwiększając swoje udziały rynkowe. Ekspansję na rynki zagraniczne Grupa rozpoczęła pod koniec lat 90-tych, tworząc oddziały na Węgrzech i w Czechach, a potem w Rumunii, Słowacji i Rosji. Początkowo zadaniem oddziałów w innych krajach było prowadzenie działalności marketingowej, logistycznej i handlowej, dopiero później uruchamiano za granicą także produkcję. Szybka ekspansja zagraniczna i zdobycie dominującej bądź liczącej się pozycji na rynkach soków i napojów w innych krajach a także dywersyfikacja działalności i obecność w wielu branżach przemysłu spożywczego wskazują, iż Grupa osiągnęła rozmiary pozwalające określić ją jako międzynarodową i wysoce konkurencyjną.

## **6.5. Podsumowanie i wnioski końcowe**

Wśród wielu alternatywnych celów współczesnych przedsiębiorstw szczególne znaczenie ma rozwój. Może on być realizowany za pomocą dwóch podstawowych strategii, jakimi są wzrost wewnętrzny (endogeniczny) i wzrost zewnętrzny (egzogeniczny). Decyzja o przyjęciu określonej ścieżki ekspansji musi uwzględniać cały szereg uwarunkowań działalności danego podmiotu, w tym czynniki o charakterze wewnętrznym (przyjęte cele taktyczne i kompetencje kadry

kierowniczej) i zewnętrznym (w tym nasilenie konkurencji i sytuacja sektora). Żadnej strategii nie można jednoznacznie określić jako zdecydowanie lepszej od drugiej, ale jedną z ważniejszych zalet wzrostu zewnętrznego jest możliwość osiągnięcia zamierzonych efektów znacznie szybciej niż w przypadku wzrostu wewnętrznego i szansa na skokowy rozwój firmy.

Wzrost zewnętrzny jest dokonywany najczęściej drogą fuzji i przejęć, które są jednym z modelowych sposobów rozwoju grup kapitałowych. Przyjęcie formuły grupy kapitałowej – zwłaszcza w przypadku działalności na szeroką skalę – ma liczne zalety i pozwala na skuteczną ekspansję rynkową, co potwierdzają przytoczone powyżej przykłady. Dla PKM Duda i Grupy Maspex fuzje i przejęcia okazały się efektywną drogą rozwoju i zdobywania przewagi konkurencyjnej. Obie analizowane grupy kapitałowe dzięki podjętym procesom konsolidacji w stosunkowo krótkim czasie zwiększyły swoje udziały w rynku i wzmocniły pozycję konkurencyjną względem pozostałych podmiotów, odnosząc przy tym wręcz spektakularne sukcesy. PKM DUDA jest obecnie największym przedsiębiorstwem w regionie leszczyńskim, trzecim co do udziału w rynku mięsa czerwonego w Polsce i najprężniej rozwijającym się podmiotem wśród firm publicznych branży mięsnej. Z kolei Grupa Maspex jest największym producentem produktów instant w Europie Środkowo-Wschodniej, liderem na rynku soków, nektarów i napojów oraz wiodącym podmiotem na rynku makaronów i innych produktów spożywczych w Polsce i krajach regionu (Czechy, Słowacja, Węgry, Bułgaria i Rumunia). Zapewnia jej to miejsce w pierwszej dziesiątce największych polskich firm z branży spożywczej.

Do czynników różnicujących obie analizowane grupy należy przede wszystkim przyjęcie odmiennej strategii w zakresie marki produktów. PKM Duda nie kładzie nacisku na budowę silnej marki i zajmuje się przede wszystkim niskomarkowym przetwórstwem surowca oraz handlem wyrobami mięsnymi innych producentów. Natomiast działania Grupy Maspex wskazują na docenianie roli marki produktów jako jednego z kluczowych filarów warunkujących sukces rynkowy. Grupy cechuje także inne podejście do dywersyfikacji i charakteru układu gospodarczego całej struktury. Przez wiele lat PKM Duda działał tylko na rynku produkcji i dystrybucji mięsa oraz jego przetworów. Był przy tym grupą bardzo silnie zintegrowaną pionowo i miał charakter holdingu operacyjnego, podczas gdy Maspex to wielobranżowy koncern spożywczy o układzie konglomeratowym, działający na rynku soków, nektarów i napojów (stanowiących około 70% obrotów Grupy) oraz makaronów, wyrobów zbożowych, paszowych i produktów instant (około 30 proc. przychodów).

Najważniejszą cechą wspólną łączącą obie grupy – oprócz przynależności do przemysłu rolno-spożywczego – jest przyjęcie wzrostu zewnętrznego jako głównej

strategii rozwoju, czego przejawem jest systematyczne zwiększanie się liczby wchodzących w ich skład spółek. Historia obu grup zaczęła się w 1990 roku. Choć w momencie powstawania spółek, które zapoczątkowały ich rozwój, w branżach ich funkcjonowania było obecnych już co najmniej po kilka firm z silnymi, powszechnie znanymi markami, to właśnie PKM Duda i Maspex okazały się podmiotami o wysokiej dynamice rozwoju. Grupy łączy też konsekwentne rozszerzanie zakresu działania zarówno w sensie terytorialnym – ekspansja na rynek krajowy i rynki zagraniczne, jak i w znaczeniu przedmiotowym – pogłębiająca się dywersyfikacja działalności. Rosnące przychody obu grup są wynikiem nie tylko podejmowanych transakcji fuzji i przejęć ale także przedsięwzięć o charakterze wzrostu organicznego, polegających na realizacji ambitnych programów inwestycyjnych, rozbudowie mocy przetwórczych i magazynowych, a co za tym idzie – także dynamiki obrotów, zysków i ekspansji rynkowej.

Zarówno PKM Duda, jak i Grupa Maspex nadal wykazują dużą aktywność na rynku fuzji i przejęć, planując kolejne transakcje nabywania spółek, co umożliwi im dalsze rozszerzenie skali i zakresu działania. Przyjęta strategia budowy grupy kapitałowej – rozwój zewnętrzny drogą przejęć i akwizycji – okazała się skutecznym i efektywnym kierunkiem rozwoju. Pozwala to sformułować wniosek, iż oba badane podmioty wykorzystywały w praktyce możliwości wynikające z funkcjonowania w formie grup kapitałowych i potencjalne zalety cechujące wzrost zewnętrzny.

## ROZDZIAŁ 7

### FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW W KLASTRACH

#### 7.1. Wstęp

Rozwój przedsiębiorstw determinowany jest takimi czynnikami jak: dostęp do zasobów naturalnych, infrastruktura, intensywność więzi międzyludzkich, poziom zaufania społecznego czy też kwalifikacje pracowników. Włączenie się przedsiębiorstwa do struktur klastra gospodarczego generuje dla niego i podmiotów zrzeszonych liczne korzyści. Wynikają one ze współpracy między podmiotami klastra. Przykładem zarówno „miękkich” jak i „twardych” korzyści są: korzystanie ze wspólnej infrastruktury, zmniejszenie kosztów transportu, szybszy i łatwiejszy dostęp do usług, pozyskiwanie specjalistów, wymiana informacji.

Prezentowany rozdział przedstawia korzyści wynikające z funkcjonowania przedsiębiorstw w ramach klastrów gospodarczych. Ponadto opisuje zjawisko innowacji oraz tworzenie kapitału społecznego jako fundamentów rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw.

#### 7.2. Rozwój koncepcji klasteringu

Rozważania na temat klastrów gospodarczych sięgają początków XIX-wiecznej koncepcji dystryktów przemysłowych. Prekursorem badań był neoklasyk Alfred Marshall. Autor w dziele pt. *"Principles of Economy"* opublikowanym w 1890 r. zwrócił uwagę na występowanie regionalnych skupisk przedsiębiorstw prowadzących działalność w tej samej lub komplementarnej branży (Mikołajczyk i in., 2009, s. 1). Marshall wskazał również korzyści dla przedsiębiorstwa oraz dla całego regionu wynikające z funkcjonowania w ramach dystryktów przemysłowych. Według autora działało się tak, ponieważ firmy skupione w jednej lokalizacji, działające w pokrewnym sektorze gospodarki, mają możliwość współpracy m.in. poprzez szybką wymianę wiedzy i doświadczeń, stworzenie

wyspecjalizowanie czynników produkcji i usług oraz zgromadzenie wyspecjalizowanych pracowników. Takie relacje w konsekwencji warunkują dynamiczny rozwój regionu, na którym znajdują się skupiska firm. Omawiane zagadnienie możemy również znaleźć z badaniami Francosi Perroux, Erika Dahmena, Giacoma Becattiniego oraz współcześnie Micheala E. Portera oraz Paula Krugmana (Szultka, 2004). Analiza prowadzona przez F. Perroux, w latach 50. XX wieku, wykazała znaczącą rolę kluczowych przedsiębiorstw dla rozwoju regionu. Analiza ta stanowiła przyczynek do rozwoju koncepcji dotyczącej sieciowania przedsiębiorstw jako czynnika stymulującego działalność przedsiębiorstw, której autorem był E. Dahmen. W latach 70. G. Becattini posługując się teorią dystryktu przemysłowego podjął się wyjaśnienia szybkiego rozwoju gospodarczego Włoch nazywanego fenomen „Trzeciej Italii” (Borras, Tsagdis, 2011, s. 110). Becattini opisywał przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach dystryktu w sposób następujący: *Każda firma ma tendencję do specjalizacji tylko w jednej fazie, lub w kilku fazach, typowego dla danego dystryktu procesu przemysłowego. Firmy w dystryktach należą głównie do tej samej branży przemysłowej* (Ślepko, 2012, s. 12). Autor ten wyłonił trzy czynniki, które determinowały rozwój przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach dystryktów, dzięki którym możliwe było osiągnięcie stabilnej pozycji na rynku międzynarodowym. Wśród czynników wskazano w głównej mierze na: (Mikołajczyk i in., 2009, s. 28):

- 1) sieci firm o podobnych cechach kulturowych,
- 2) intensywną współpracę między przedsiębiorstwami zlokalizowanymi na jednym obszarze,
- 3) koncentrację wielu firm z sektora MŚP.

Ponadto warto podkreślić, iż w literaturze wyróżnia się wiele innych idei zbliżonych do koncepcji klasteringu tj. (Brodzicki, Kuczevska, 2012, s. 16):

- nowe przestrzenie przemysłowe (Scott, 1988),
- regionalne systemy produkcji (Crouch i in., 2001),
- lokalne milieux wysokich technologii/innowacji (Keeble, Wilkinson, 2000),
- regiony uczące się (Florida, 1997, s. 491-504).

Należy zaznaczyć, że wszystkie powyższe koncepcje opierają się na badaniach Alfreda Marshalla dotyczących korzyści wynikających z funkcjonowania dystryktu przemysłowego. Autor uważał, że: „położone blisko siebie firmy uzyskują korzyści związane z niskimi kosztami poszukiwania i identyfikacji partnerów biznesowych, ponadto mają lepsze możliwości uzupełnienia luk poznawczych, a przez to lepszego rozumienia rynku” (Ślepko, 2012, s. 11-12). Jednakże największy wpływ na rozwój koncepcji klasteringu w literaturze przypisywany jest amerykańskiemu ekonomiście M. E. Porterowi. Był on pierwszym, który rozpowszechnił

pojęcie *cluster* i podjął próbę podania jego definicji w książce pt. *The competitive Advantage of Nations* w 1990 roku (Porter, 1990). Bez względu na to jak nazwiemy skupisko przedsiębiorstw warto przyjrzeć się bliżej czynnikom wpływającym na podejmowanie współpracy pomiędzy nimi.

### 7.3. Współpraca przedsiębiorstw w ramach inicjatyw klastrowych

#### 7.3.1. Korzyści wynikające ze współpracy

Analizując czynniki rozwoju firm w ramach dystryktów (gron czy też klastrów) należy zwrócić uwagę na współpracę między podmiotami a w szczególności między samymi przedsiębiorstwami. Jeden podmiot nie ma wystarczającej ilości zasobów i tym samym nie może samodzielnie zaspokoić wszystkich potrzeb zgłaszanych przez interesariuszy (klientów). Dlatego też istotne jest pozyskanie zasobów i połączenie ich w synergiczną całość. Warto podkreśli, że „synergia w klastrze występuje wówczas, gdy organizacje należące do klastra, które ze sobą współpracują, są bardziej skuteczne, niż gdyby działały oddzielnie” (Frankowska, 2012, s. 23). Wykorzystanie efektu synergii to poszukiwanie takiej konfiguracji elementów, która zapewni lepszą realizację procesów przez poszczególne podmioty (Frankowska, 2012, s. 23). Ponadto firmy decydują się na przystąpienie do klastra ze względu na liczne korzyści wynikające ze współpracy (tab. 7.1).

**Tab. 7.1. Rodzaje korzyści uzyskiwanych przez firmy klastra**

Korzyści „twarde”	
Zasób czynnik	Korzyść
Lokalny łańcuch podaży	Zwiększenie efektywności- szybszy dostęp, niższy koszt transportu
Wyspecjalizowana siła podażowa	Wyższa produktywność
Usługi specjalistyczne	Szybszy i łatwiejszy dostęp do usług
Możliwość wyboru dostawcy	Niższy koszt, wyższa jakość
Duża liczba firm	Możliwość wspólnych przedsięwzięć, pracy w sieciach
Korzyści „miękkie”	
Stowarzyszenia	Wspólna wizja, planowanie
Zaufanie	Współpraca między firmami,
Uczenie się	Transfer technologii i innowacje, tacit knowledge i know-how
Nieformalny rynek pracy	Efektywność, możliwość kariery

Źródło: *A Governor's Guide...* (2002, s. 12).

Podstawowa klasyfikacja dzieli je na korzyści:

- „twarde” m.in. wzrost efektywności, niższe koszty oraz
- „miękkie” m.in. transfer wiedzy i technologii.

Korzyści tzw. „miękkie” wydają się być trudniejsze do uzyskania ponieważ bazują w głównej mierze na relacjach międzyludzkich. Tworzenie więzi, wymiana informacji i technologii czy też budowanie kapitału społecznego nie jest możliwe bez wzajemnego zaufania między uczestnikami klastra.

### 7.3.2. „Innowacyjność” w klastrach

Skutecznie funkcjonujący klastrowy gospodarczy powinien cechować się uzyskaniem efektów ekonomicznych (twardych) jak i nieekonomicznych (miękkich) w wyniku współpracy przedsiębiorstw. Wzrost innowacyjności przedsiębiorstw jest głównym czynnikiem ich rozwoju a zarazem konkurencyjności na rynku.

Klasyczne ujęcie innowacji rozumiane jest jako „zmianę wprowadzoną po raz pierwszy do procesu produkcyjnego” (Mansfield, 1989). Zastosowanie „zmiany” (usprawnienia) dotyczyć może zarówno rzeczy jak i procesów, pojęć, idei, zwyczajów oraz norm postępowania we wszystkich dziedzinach życia. Zgodnie z teorią Schumpetera, w sferze produkcji, obszar innowacyjności w przedsiębiorstwach obejmuje (Schumpeter, 1960, s. 104):

- nowe towary – nieznane dotychczas na rynku;
- nowe metody produkcji – metody niestosowane w danej gałęzi przemysłu;
- nowe rynki zbytu – rynki, na którym dana gałąź przemysłu, przez dany kraj, niebyła dotychczas wprowadzona (bez względu na fakt, czy rynek ten istniał uprzednio);
- nowe źródła surowców lub półfabrykatów (niezależnie od tego, czy źródło to istniała wcześniej);
- zmianę organizacji przemysłu – zmiana struktur przedsiębiorstwa a nawet całego rynku.

Ze względu na fakt, iż pojęcie innowacji jest opisywane wieloaspektowo w literaturze przedmiotu, warto zwrócić uwagę na jej rodzaje (nie tylko odnoszące się do procesu produkcyjnego). Wybrane rodzaje innowacji zostały przedstawione w tabeli 7.2.

Faktem jest, że „przedsiębiorstwo niewprowadzające innowacji nieuchronnie starzeje się i podupada” (Drucker, 1992). Zatem to co przyczynia się do wprowadzania novum (m.in. wymiana wiedzy i technologii) łatwiejsza jest wewnątrz klastra. Przykładami „dzielenia się wiedzą” są: wspólne konferencje, szkolenia, możliwość korzystania z aparatury, laboratoriów itp.



Tab. 7.2. Wybrane rodzaje innowacji

Kryterium podziału	Rodzaje innowacji
Przedmiot	Produktowa- zmiany zachodzące w produktach materialnych i niematerialnych. Procesowa – zmiany w wytwarzaniu produktów oraz zmiany w procesach np. obsługi, dystrybucji, sprzedaży. Organizacyjna – zmiany zachodzące w wielkości i strukturze organizacyjnej.
Doniosłość	Przełomowa – radykalna zmiana np. zastosowanie nowych technologii. Przyrostowa – inkrementalna zmiana, stopniowe ulepszanie.
Oryginalność	Oryginalne – nowość wprowadzona na skalę światową. Wtórne – nowość wprowadzona na skalę krajową, nowość w branży lub w przedsiębiorstwie.
Zasięg	Stopień I – nowość wprowadzona w jednym przedsiębiorstwie. Stopień II – nowość wprowadzona na danym rynku. Stopień III- nowość na skalę światową.
Źródło	Prace B+R – rezultat prac obszaru z zakresu badań i rozwoju. Badania rynku – rezultat badań rynku. Produkt lub proces – Rezultat doskonalenia produktu lub procesu. Niespodziewane zdarzenia – Reakcja na niespodziewane zdarzenie zaistniałe w przedsiębiorstwie lub jego otoczeniu rynkowym. Imitacja – wprowadzanie nowych rozwiązań przez m.in. dyfuzję, adaptację, transfer technologii.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Świtalski (2005), *Podręcznik Oslo...* (2008).

### 7.3.3. Kapitał społeczny w klastrach

Kapitał społeczny jest utożsamiany ze „spoiwem”, które wypełnia „przestrzeń społeczną między ludźmi poprzez interakcje w ramach sieci i powiązań: i w przedsiębiorstwie w nowej ekonomii, i w społeczeństwie obywatelskim” (Jamka, 2011, s. 156). Kapitał społeczny obejmuje relacje międzyludzkie wewnątrz danej jednostki, grupy społecznej, instytucji czy też kraju. Bardzo często obejmuje nie tylko więzi ale też daną kulturę oraz przyjęte normy (Theiss, 2006). Kapitał społeczny stanowi również podstawę funkcjonowania klastrów. Hierarchia struktur społecznych, umożliwiającą tworzenie klastrów gospodarczych, została przedstawiona na rysunku 7.1. Elementy składające się na podstawę piramidy to w szczególności:

- relacje i zaangażowanie,
- zaufanie i zrozumienie,

- wiedza i wykształcenie,
- kultura i normy zwyczajowe.



**Rys. 7.1. Kapitał społeczny jako podstawa współpracy**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Skawińska, Zalewski, (2009, s. 216).

Zbudowanie trwałych struktur współpracy między podmiotami pozwala na uzyskanie sieci społecznych. Na kolejnym szczeblu możliwe jest kształtowanie się więzi pomiędzy przedsiębiorstwami w tzw. sieci przedsiębiorstw, których szczególnym rodzajem są klastry gospodarcze (Skawińska, Zalewski, 2009, s. 211-212).

Biorąc pod uwagę dwa czynniki edukację (poziom wykształcenia) oraz poziom rozwoju kapitału społecznego możliwa jest ocena kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami. Wysoki poziom wykształcenia oraz wysoki poziom rozwoju kapitału społecznego pozwala na stworzenie optymalnych form współpracy (Skawińska, Zalewski, 2009, s. 217). W przeciwnym razie może dojść do dominacji stosunków konkurencyjnych nad relacjami nastawionymi na współpracę oraz może wystąpić niewielki poziom działania spowodowany brakiem wiedzy i zaufania (Skawińska, Zalewski, 2009, s. 217). Dlatego też czym zupełnie naturalnym wydaje się być relacja pomiędzy przedsiębiorstwami a ośrodkami naukowo-badawczymi gdzie transfer wiedzy i zaufanie powinien być bardzo wysoki.

#### **7.4. Współpraca z pozostałymi podmiotami**

Do najistotniejszych cech klastra, wyodrębnionych z jego licznych definicji należą przede wszystkim wzajemne powiązania pomiędzy przedsiębiorstwami i instytucjami, bliskie położenie geograficzne oraz funkcjonowanie w tej samej bądź pokrewnej branży. Podmioty, które odgrywają kluczową rolę w tworzeniu i funkcjonowaniu inicjatyw klastrowych to w szczególności: instytucje publiczne,

media, instytucje finansowe, uczelnie wyższe, instytuty badawcze, placówki edukacyjne, inkubatory przedsiębiorczości, parki naukowe, przedsiębiorstwa doradczo-szkoleniowe itp. (Sölvell, 2009).

Współpraca między poszczególnymi podmiotami rynkowymi (zarówno działającymi w klastrach gospodarczych jak i poza nimi) jest poddawana nieustannej analizie. W raporcie pt. *Najlepsze praktyki działalności innowacyjnej firm w Polsce*, sporządzonym przez firmę PWC, wskazane są podmioty z którymi przedsiębiorcy najchętniej współpracują (Raport PWC, 2013). W zestawieniu tym prym wiodą uczelnie wyższe, w dalszej kolejności są to inni przedsiębiorcy, a na trzecim miejscu jednostki badawczo-rozwojowe (Raport PWC, 2013). Pomimo wielu korzyści, które daje przedsiębiorstwom klastr, właściwa współpraca między przedsiębiorstwami w ramach klastra zachodzi sporadycznie. Inaczej mówiąc, to co utożsamiane jest z podstawowymi zadaniami realizowanymi w ramach klastra (tj. dzielenie się wiedzą, wymiana sprzętu specjalistycznego, urządzeń, maszyn czy też transfer wiedzy i wspólna praca nad nowymi technologii) w rzeczywistości nie jest realizowane (Duczmal, 2011). Bardzo często forma współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami i pozostałymi podmiotami działającymi w ramach klastra ogranicza się jedynie do organizowania wspólnych konferencji (Duczmal, 2011). Mając na uwadze fakt, iż idea klastra zakłada tworzenie relacji w celu wymiany wiedzy, doświadczenia, technologii a w konsekwencji wzrost innowacyjności w przedsiębiorstwie i poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku. Należy zatem zastanowić się, co jest powodem braku lub niewielkiej współpracy pomiędzy przedsiębiorcami a tym samym właściwej wymiany wiedzy. Powodów takiej sytuacji jest wiele: brak odpowiedniej polityki klastrowej, niewystarczające zaplecze finansowe czy też regulacje prawne.

## **7.5. Wnioski**

Dobrze funkcjonujący klastr pozwala na generowanie korzyści zarówno ekonomicznych jak i nieekonomicznych wszystkim przedsiębiorstwom, które włączyły się w struktury klastra gospodarczego. Elementy takie jak innowacyjność oraz kapitał społeczny warunkują funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw a także bardzo często decydują o pozycji konkurencyjnej na rynku. Warto również pamiętać o pozostałych podmiotach działających wewnątrz klastrów tj. uczelniach wyższych, parkach naukowo-technologicznych, pomiędzy którymi tworzą się relacje i generowana jest synergia.

## ROZDZIAŁ 8

### KTO ILE PŁACI? ANALIZA WYSOKOŚCI ŁAPÓWEK NA POZIOMIE PRZEDSIĘBIORSTW W KRAJACH POSTKOMUNISTYCZNYCH

#### 8.1. Wstęp

Korupcja stanowi istotną barierę w rozwoju przedsiębiorczości w wielu krajach postkomunistycznych. Według ostatnich raportów Transparency International (2014) oraz PricewaterhouseCoopers (2014) kraje te należą do najbardziej skorumpowanych na świecie. W szczególności, światowymi liderami pod względem stopnia korupcji są kraje byłego Związku Radzieckiego, w których korupcja jest bardziej dotkliwa niż w krajach afrykańskich. Korupcja jest obecna również w Unii Europejskiej, a w szczególności w nowych krajach członkowskich, które przystąpiły do niej w ramach trzech fal rozszerzenia na wschód w latach 2004, 2007 oraz 2013 roku.

Według szacunków ekspertów Komisji Europejskiej gospodarka Unii Europejskiej traci z powodu korupcji około 120 miliardów euro każdego roku. Eksperti zwracają też uwagę na fakt, że pomimo wielu zmian wprowadzanych w ustawodawstwie prawnym mających na celu zwalczanie korupcji państwa członkowskie w dalszym ciągu nie radzą sobie z tym problemem. Wśród czynników sprzyjających korupcji często wymienia się, między innymi, słabe więzi społeczne, system ochrony zdrowia finansowany z podatków, czy też brak przejrzystości w procesie decyzji podejmowanych przez rząd czy też skupienie zbyt szerokiego spektrum władzy w rękach urzędników.

Celem niniejszego rozdziału jest zbadanie empirycznej zależności między charakterystykami przedsiębiorstw, a deklarowaną przez nie wysokością podatku korupcyjnego mierzonego jako procent przychodów firmy. Badanie przeprowadzone zostało przy użyciu frakcyjnego modelu regresji logitowej na danych indywidualnych na poziomie firm pochodzących z bazy danych Business Environment

and Enterprise Performance Survey (BEEPS), stworzonej wspólnie przez Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju oraz Bank Światowy. Wynikiem przeprowadzonej analizy empirycznej jest identyfikacja charakterystyk tych firm, w przypadku których płatności korupcyjne stanowią największą część ich przychodów.

Struktura niniejszego rozdziału jest następująca. W drugiej części rozdziału zaprezentowano przegląd literatury związanej z wpływem indywidualnych charakterystyk przedsiębiorstw na ich postrzeganie korupcji jako przeszkody w prowadzeniu działalności gospodarczej, ze szczególnym uwzględnieniem doświadczeń krajów postkomunistycznych. Część trzecia zawiera opis metody badawczej użytej w niniejszej pracy. Część czwarta poświęcona jest opisowi danych statystycznych wykorzystanych w badaniu empirycznym. W części piątej przedstawione zostały wyniki estymacji uzyskane przy pomocy frakcyjnego modelu regresji logitowej. Ostatnia część poświęcona jest wnioskowi końcowemu oraz wskazówkom dla polityki gospodarczej mającej na celu ograniczenie występowania zjawiska korupcji.

## **8.2. Przegląd literatury**

Korupcja jest złożonym zjawiskiem, które przejawiać się w wielu formach. Z tego powodu w dyscyplinach naukowych analizujących korupcję istnieje wiele różnych definicji tego zjawiska. Na potrzeby analizy przeprowadzonej w tym rozdziale skoncentrowano się na ekonomicznej definicji korupcji stosowanej przez Bank Światowy (2000), który przedstawił korupcję najbardziej ogólnie jako nadużycie publicznego stanowiska w celu osiągnięcia prywatnej korzyści oraz wprowadził rozróżnienie między korupcją administracyjną a korupcją polityczną.

Z kolei na gruncie polskiego prawa Ustawa o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym z dnia 9 czerwca 2006 roku szczegółowo definiuje korupcję jako „czyn polegający na obiecywaniu, proponowaniu lub wręczaniu przez jakąkolwiek osobę, bezpośrednio lub pośrednio, jakichkolwiek nienależnych korzyści osobie pełniącej funkcję publiczną dla niej samej lub dla jakiegokolwiek innej osoby, w zamian za działanie lub zaniechanie działania w wykonywaniu jej funkcji”.<sup>40</sup> Stosowana w polskim prawie definicja korupcji dotyczy jedynie zjawiska korupcji administracyjnej, będącej najpowszechniejszym przejawem tego zjawiska.

Korupcja administracyjna, w odróżnieniu od korupcji politycznej, ma miejsce przy stosowaniu już wytworzonego prawa. Ma ona na celu jego złamanie, bądź nie zastosowanie w konkretnym przypadku. Natomiast istotą korupcji politycznej

---

<sup>40</sup> Ustawa o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym z dnia 9 czerwca 2006 roku dostępna online pod adresem: [http://bip.cba.gov.pl/ftp/prawo/Ustawa\\_o\\_CBA\\_\\_\\_\\_tekst\\_obowiazujacy\\_od\\_2\\_wrzesnia\\_2010\\_r\\_.pdf](http://bip.cba.gov.pl/ftp/prawo/Ustawa_o_CBA____tekst_obowiazujacy_od_2_wrzesnia_2010_r_.pdf).

jest zmianą prawa dla uzyskania korzyści.<sup>41</sup> W naszym badaniu uwaga skupiać się będzie na korupcji administracyjnej, na którą narażeni są przedsiębiorcy.

W literaturze przedmiotu często argumentuje się, że przedsiębiorcy mogą interpretować korupcję jako jeden z podatków, chociaż o charakterze szczególnie szkodliwym ze względu na oczywiste potrzeby tajemnicy i związanej z tym niepewności.<sup>42</sup> W takiej sytuacji firmy, które uczestniczą w praktykach korupcyjnych uzyskują prywatne korzyści, lecz gospodarka i społeczeństwo jako całość w rezultacie tych praktyk tracą. Literatura teoretyczna jak również badania empiryczne dostarczają szeregu formalnych argumentów na rzecz występowania negatywnych skutków korupcji.

W szczególności, argumentuje się, że na poziomie mikroekonomicznym korupcja stanowi wysoce nieefektywny sposób zawierania umów ze względu na związane z nią wysokie koszty transakcyjne. Po pierwsze, otwarte wręczanie łapówek nie jest możliwe, ponieważ jest to działanie nielegalne lub też postrzegane jako naganne moralnie. Z punktu widzenia osób zmiernych do korzystnych dla siebie orzeczeń administracyjnych racjonalnym jest więc wręczanie korzyści w postaci trudniejszych do wykrycia przez zwierzchnika niepieniężnych towarów i usług (np. obiady w restauracjach, sponsorowane wyjazdy na konferencje, itd.), lub też tworzenie podmiotów piorących pieniądze (fundacji, firm w rajach podatkowych itp.). Oba sposoby ukrycia transakcji są kosztowniejsze niż pozostałe formy płatności i dlatego też transfer korzyści odbywa się w sposób nieefektywny.

Po drugie, wręczanie łapówek wymaga również wysokich kosztów organizacyjnych. Firmy dotknięte przez daną regulację muszą zorganizować się w grupy nacisku. Z tym z kolei wiąże się koszt koordynacji, który jest tym większy im więcej członków liczy dana grupa. Po trzecie, sam proces koordynacji między skorumpowanym urzędnikiem a grupą interesu jest zazwyczaj nieefektywny. Grupa nacisku z reguły nie wie, komu i w jakiej wysokości ma wręczyć łapówkę. Jeżeli grupa nacisku natrafi na nieskorumpowanego biurokratę lub zapłaci za mało, transakcja nie przyniesie jej spodziewanych korzyści. Podobnie sprawa wygląda ze strony urzędnika, który z jednej strony dysponuje możliwością oszustwa dających łapówkę lub też z drugiej strony może nie mieć faktycznego wpływu na uzyskanie zakładanego rezultatu przez wręczających łapówkę.<sup>43</sup>

Z kolei na poziomie makroekonomicznym, w którym z samym transferem płatności łapówkowych niezwiązane są bezpośrednie koszty, korupcja prowadzi do nieefektywnego wykorzystania środków publicznych, spadku efektywności inwestycji,

---

<sup>41</sup>Patrz wcześniejsze badania empiryczne przyczyn korupcji w krajach przechodzących transformację systemową zawarte w pracy Goczka (2010).

<sup>42</sup>Patrz rozwinięcie tej problematyki w pracy Cieślaka i Goczka (2015).

<sup>43</sup>Patrz omówienie tzw. korupcji połączonej z kradzieżą w Schleifer i Vishny (2003).

podejmowania błędnych decyzji gospodarczych oraz utraty możliwości rozwojowych. Zjawisko to zatem narusza zasadę równości wszystkich obywateli wobec państwa jak również wolności rynkowej, ponieważ korupcja skutkuje powstawaniem jednostkowych przywilejów grupowych, a dobór kontrahentów jest ściśle związany z systemem łapówek. W rezultacie, środki pozyskane w ramach nielegalnych transakcji, nie zasilają inwestycji i nie przyczyniają się do poprawy możliwości wytwórczych gospodarki, a zamiast tego trafiają w ręce ich odbiorców. Ponadto, korupcja pozbawia obywateli poczucia bezpieczeństwa, sprawiedliwości i unieważnia przekonanie, że chroni ich państwo i prawo. Skutkuje to spadkiem zaufania społecznego, zarówno wśród obywateli jak i w stosunku do państwa i jego instytucji publicznych.

W literaturze przedmiotu istnieje cały szereg formalnych badań empirycznych poświęconych formom oraz skutkom korupcji w krajach Europy Środkowo-Wschodniej przeprowadzonych przy użyciu danych mikroekonomicznych. Wśród badań przeważają jednak badania skutków korupcji oraz percepcji ogółu ludności w zależności od czynników socjodemograficznych lub bycia klientem danej usługi publicznej (np. policji, służb podatkowych itp.). Na tym tle na szczególną uwagę zasługują przełomowe badania doświadczeń przedsiębiorstw oparte na danych indywidualnych autorstwa Hellmana i Schankermana (2000), w ramach których analizowana jest korupcja, zawłaszczanie państwa oraz interwencjonizm państwowym. Autorzy ci potwierdzają występowanie substytucyjności między korupcją a interwencjami państwa na poziomie firm, natomiast nie potwierdzają oni występowania podobnej zależności na poziomie makroekonomicznym. Co więcej, ich zdaniem na tym poziomie zależność ta wydaje się być komplementarna. Może to sugerować, że urzędnicy posiadają pewien stopień uznaniowości w kierowaniu interwencjami państwa w celu wymuszania łapówek na poziomie indywidualnych firm, natomiast zawłaszczenie państwa i korupcja w stosunku do interwencjonizmu państwowego są czynnikami endogenicznymi.

W kolejnych badaniach Hellman et al. (2004) stwierdzają także, że szefowie firm, którzy wierzą, że gospodarka jest zawłaszczona przez różne grupy chętniej niż inni odwołują się do łapówek, unikają sądów a także nie płacą podatków. Pokazuje to, że zmniejszone zaufanie do decyzji państwa skutkuje wzrostem korupcji. W takim środowisku urzędnicy, korzystając ze skomplikowania i nadmiernej ilości regulacji, mogą uznaniowo odmawiać wydawania pozytywnych decyzji, bądź też odwlekać ich wydawanie. Praktyka ta została szczególnie dobrze udokumentowana w krajach przechodzących transformację ustrojową przez Kaufmanna et al. (2003). Pozwala to na stwierdzenie, że korupcja rozwija się w sytuacji nieefektywnych regulacji i niejasnych reguł kreowanych w celu uzyskania pretekstu do żądania łapówek i spychania firm do szarej strefy.

Z kolei Kaufman i Wei (1999) stwierdzają, że korzystanie z łapówek w celu przyspieszenia decyzji w indywidualnych kontaktach z urzędnikami jest w dużej mierze nieskuteczne w związku z tym, że liczba wskazywanych do spełniania kolejnych regulacji ma tendencję wzrostową. Potwierdzenie tego zjawiska można znaleźć w badaniach przeprowadzonych przez Buehna i Schneidera (2012), którzy podkreślają komplementarność pomiędzy szarą strefą a korupcją. Jak dowodzą autorzy tych badań przedsiębiorstwa uciekają do szarej strefy przed korupcją, która nie pełni roli „oswobodzającej” od kosztownych regulacji, ale ma raczej charakter wymuszający. Podobnie argumentuje Goczek (2007) twierząc, że korupcja nie jest zjawiskiem, które występuje w zdrowych pod innymi względami gospodarkach. Zwykle jest to symptom głębszych trudności gospodarczych i jest rezultatem niepodejmowania fundamentalnych reform mających na celu naprawę działania państwa w gospodarce.<sup>44</sup>

Omówiona powyżej niepewność w gospodarce spowodowana nasileniem zjawiska korupcji zmniejsza zachęty do inwestowania. W szczególności, Fisman i Svensson (2007) argumentują, że podniesione ryzyko inwestowania sprawia, że firmy zajmujące się ustawianiem ofert w przetargach publicznych później charakteryzują się niższą stopą wzrostu. Z ich badań wynika, że wzrost podatku w postaci łapówki o jeden procent przekłada się na spowolnienie rozwoju firmy tak jak wzrost oficjalnego opodatkowania o trzy procent. Podobnie argumentują również inni autorzy, na przykład Hellman et al. (2003) oraz Johnson et al. (2000), którzy dowodzą, że kraje Europy Środkowej i Wschodniej o bardziej bezpiecznych prawach własności charakteryzują się wyższym poziomem nowych inwestycji.

Nowsze badania korupcji podkreślają rolę zróżnicowania wśród płacących łapówki. Przykładowo, Braguinsky i Mityakov (2012) analizują dane dotyczące wartości przychodów i wartości rynkowej samochodów służbowych w firmach zagranicznych działających w Rosji. Wskazują oni, że firmy zagraniczne są dwukrotnie bardziej transparentne niż firmy wyłącznie z kapitałem krajowym. Jednak w porównaniu do spółek matek działających w kraju pochodzenia przedsiębiorstwa są one i tak dwukrotnie mniej chętne do udzielania informacji o swojej działalności. Z kolei badań przeprowadzonych przez Svenssona (2003), który połączył dane ilościowe na temat korupcji z szczegółowymi informacjami dotyczącymi sytuacji finansowej badanych firm wynika, że „zdolność do płacenia” i „możliwość odmowy” ze strony danej firmy może wyjaśnić dużą część zmienności dotkliwości łapówek. Powyższe wyniki te sugerują zatem, że skorumpowani urzędnicy państwowi działają jako monopolistyczni dyskryminatorzy cenowi (łapówkowi),

---

<sup>44</sup> Powyższa teza znajduje potwierdzenie w badaniach empirycznych determinant korupcji zawartych w pracy Goczka (2010).



natomiast ceny usług publicznych są częściowo określone w celu wymuszania łapówek.

W stosunku do innych badań poświęconych korupcji w krajach Europy Środkowej i Wschodniej zaprezentowane w niniejszej pracy badania wnoszą nową wartość dodaną do literatury przedmiotu koncentrując się nie na skutkach, a na determinantach korupcji oraz skupiając się na indywidualnych przedsiębiorstwach, a nie na poziomie gospodarki jako całości. Ponadto, w przeciwieństwie do wcześniejszych badań omówionych w przeglądzie literatury, które są oparte na znacznie starszych, mniej licznych i mniej rozciągniętych w czasie badań sondażowych (najczęściej jednokrotnych) nasze badania opierają się na nieco nowszym i bardziej obszernym zbiorze danych BEEPS opracowanym wspólnie przez Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju oraz Bank Światowy.

### **8.3. Opis metody badawczej**

Ogólne równanie szacowanego przez nas modelu empirycznego, zbudowanego w celu ustalenia wpływu czynników ekonomicznych na poziom płatności korupcyjnych na poziomie firmy przybiera następującą postać:

$$y_{it} = \beta firmchar_{it} + \theta control_{it} + \varepsilon_{it} \quad (8.1)$$

gdzie  $i$  to  $i$ -te przedsiębiorstwo obserwowane w okresie  $t$ ,  $firmchar$  to wektor zmiennych objaśniających, będących przedmiotem zainteresowania,  $control$  to wektor zmiennych kontrolnych,  $\beta$  i  $\theta$  to wektory współczynników, natomiast  $\varepsilon$  to składnik losowy. Zmienna objaśniana  $y$ , to procentowy udział płatności nieformalnych dla urzędników państwowych w przychodzie danej firmy. Zmienna ta ma charakter zmiennej ocenzonej, ponieważ znajduje się w przedziale między zerem (brak płatności), a jednością (przechwycone całkowite przychody firmy).

Poprawne statystycznie oszacowanie modelu przedstawionego (8.1) nie jest możliwe przy użyciu najprostszego modelu klasycznej regresji liniowej z powodu wystąpienia problemu obciążenia próby. Tego typu model może próbować opisywać wielkość płatności korupcyjnych na poziomie firm, ale wartość ta jest obserwowana tylko w przypadku, gdy faktycznie dokonano płatności korupcyjnej. Wówczas wnioskować można, że korzyść krańcowa danego urzędnika przekracza koszt krańcowy, a dana firma lub osoba skłonna jest wręczyć łapówkę. Tym niemniej, w przypadku zastosowania tego modelu tracone są obserwacje opisujące przeciwny przypadek, w którym koszty były wyższe niż korzyści, a zatem różnego rodzaju trudności uniemożliwiły transakcję korupcyjną. Innymi słowy, w takim podejściu koszty i trudności o charakterze zaporowym mogłyby zostać pominięte. Ponadto, dokonana płatność nie może być większa niż 100% przychodów firmy. Z tego

powodu można stwierdzić, że zmienna opisującą wielkość wręczanych łapówek jest obustronnie ocenowana.

Ocenowanie zmiennej objaśnianej jest nieco innym niż nielosowe obcięcie, często spotykanym w praktyce badawczej, mechanizmem. Ogranicza ono zakres zmienności zmiennej zależnej do pewnego określonego przedziału. Ocenowanie występuje wówczas, jeżeli zmiennej zależnej jest arbitralnie przypisywana pewna wartość, gdy prawdziwa wartość zmiennej objaśnianej przekroczy pewien poziom. W omawianym przypadku przypisywane jest zero, jeśli koszty krańcowe są wyższe niż korzyści, oraz 100%, gdy korzyści znacznie przekraczają koszty o pewną wartość.

W tym przypadku zachodzi zatem zjawisko nielosowo ocenowanej próby z obu stron rozkładu, które to zjawisko zostało szeroko opisane we współczesnej literaturze ekonomicznej, zarówno teoretycznej jak i empirycznej. W tej sytuacji klasyczna metoda najmniejszych kwadratów nie ma zastosowania z powodu występowania nieliniowości, heteroskedastyczności oraz składnika losowego o innym rozkładzie niż normalny, co jest wywołane górnym i dolnym ograniczeniem zmiennej objaśnianej. W rezultacie metoda ta może dawać szacunki, które będą przekraczały maksymalny możliwy do osiągnięcia poziom płatności łapówkowych.

W celu zaradzenia temu problemowi w naszym badaniu wykorzystano frakcyjny model regresji logitowej (ang. *Fractional Logit*), który zdaniem autorów stanowi najbardziej właściwą metodę estymacji, względem innych, możliwych do wykorzystania, alternatywnych metod ekonometrycznych. Taką alternatywą było zastosowanie korekty zaproponowanej przez Tobina (1958), cenzurującej zmienną zależną z obu stron na poziomie 0 i 100. Korekta Tobina pozwala na skorygowanie wyników estymacji o wpływ nielosowej i systematycznej względem determinant, nieobserwowalnej heterogeniczności. W szczególności, model z poprawką Tobina zakłada, że zmienna zależna będąca przedmiotem zainteresowania,  $y^*$  z przedziału od minus do plus nieskończoności nie jest w pełni obserwowalna. Zamiast tego obserwowana jest zmienna  $y$ , która jest definiowana w następujący sposób:  $y = 0$  jeżeli  $y^* \leq 0$ ;  $y = y^*$ , jeżeli  $0 < y^* < 1$ ; oraz  $y = 1$  jeżeli  $y^* \geq 1$ .

Zasadność zastosowania metody zaproponowanej przez Tobina w naszym przypadku może jednak zostać podważona ze względu na charakter ocenowania naszej próby. W szczególności, w naszym przypadku można argumentować, że mechanizm powodujący obcięcie próby nie ma charakteru cenzurowania z określonych nielosowych przyczyn, lecz wynika on z samej definicji udziału łapówki w przychodach firmy, zawsze ograniczonego od 0 do 100 procent. Innymi słowy, zjawisko braku wymuszenia łapówki oraz maksymalnej możliwej łapówki nie mają innego wpływu na wyniki niż analizowane.

Spotykamy w literaturze częstym rozwiązaniem problemu oceniania próby „z definicji”, gdy dane mają charakter ułamkowy jest regresja logistyczna. Tym niemniej, z zastosowaniem tej metoda również wiąże się szereg problemów powodowanych charakterem posiadanych danych dotyczących wielkości udziału łapówek w stosunku do przychodów firm. Estymowane za pomocą regresji logistycznej równanie ma następującą postać:

$$E\left(\log \frac{y}{1-y} | x\right) = x\beta \quad (8.2)$$

Można łatwo zauważyć, że przekształcenie logistyczne jest skuteczne tylko wówczas, jeżeli zmienna zależna  $y$  znajduje się w przedziale otwartym od 0 do 1. Tym niemniej, w naszym zbiorze danych dotyczących wielkości udziału łapówek występują wartości 0, co uniemożliwia uzyskanie prawidłowych oszacowań parametrów modelu.<sup>45</sup> Spotykane w literaturze próby przekształceń zmiennej objaśnianej przy pomocy przeniesienia jej zakresu np. poprzez dodanie pewnej wartości do wszystkich obserwacji zawsze mają charakter arbitralny a co ważniejsze w sposób nietrywialny i nieprzewidywany mogą wpływać na uzyskane wyniki.

W związku z powyższym używaną przez nas metodą estymacji jest frakcyjny model regresji logitowej (ang. *Fractional Logit*) autorstwa Papke’go i Wooldridge’a (1996). Równanie będące przedmiotem naszych szacunków można zapisać w sposób następujący:

$$E(y|x) = G(x\beta) = \frac{\exp(x\beta)}{1+\exp(x\beta)} \quad (8.3)$$

W powyższym modelu oszacowania wektora parametrów  $\beta$  można uzyskać przy użyciu funkcji logarytmu wiarygodności Bernoulli’ego:

$$l(\beta) = y \log[G(x\beta)] + (1 - y) \log[1 - G(x\beta)] \quad (8.4)$$

Przy założeniu funkcji logitowej dla  $G(z)$  pozwala to uzyskać wariancję o następującej postaci:

$$\text{Var}(y|x) = \sigma^2 \cdot G(x\beta)[1 - G(x\beta)] \quad (8.5)$$

Z zastosowaniem powyższej metody wiąże się szereg istotnych zalet. Przy użyciu metod quasi-logarytmu wiarygodności jest ona dosyć łatwa obliczeniowo. Zaletą tego podejścia w stosunku do modelu zwykłej regresji logistycznej oraz regresji z korektą Tobina jest również brak pomijania obserwacji, w których wartość łapówki wyrażonej jako udział procentowy w stosunku do przychodów firmy przyjmuje wartość dokładnie równą zero lub jeden.

W ramach testowania wrażliwości uzyskanych wyników estymacji w dalszej części naszego badania wzięto pod uwagę również trzy następujące problemy:

<sup>45</sup> Jeżeli  $y=0$  to powstaje konieczność uzyskania  $\log(0)$ .

- endogeniczności niektórych zmiennych,
- autoselekcji próby,
- rozkładu z nadmiernym udziałem zer (ang. *zero inflated*).

Przeprowadzone dodatkowe oszacowania za pomocą metod dwustopniowych, obejmujących model dwustopniowej korekty Heckmana oraz obustronnie oceniany instrumentalny Tobit, a także za pomocą modelu dwumianowego ujemnego uwzględniającego nadmierne występowanie zer, nie wykazały wystąpienia żadnego z wyżej wymienionych problemów. Uzyskane wyniki estymacji zostały przetestowane, odpowiednio przy pomocy testów na poprawność użytych instrumentów, testów Rho oraz testu Vuonga.

#### **8.4. Opis danych statystycznych**

Dane statystyczne użyte do oszacowania naszego modelu empirycznego pochodzą z „Business Environment and Enterprise Performance Survey” przeprowadzonego wspólnie przez Bank Światowy i Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju. Próba sondażowa firm została tak skonstruowana, aby zapewnić reprezentatywny obraz całej gospodarki, z tego na podstawie wyników opartych na tej próbie uprawnione jest dokonanie generalizacji i wyciągnięcie bardziej ogólnych wniosków.

Sondaż ten dostarcza szczegółowych danych na poziomie przedsiębiorstw w bardzo szerokim zakresie zagadnień na temat poszczególnych przedsiębiorstw. W szczególności, dostarcza on informacji na temat środowiska w jakim działają firmy, takich jak na przykład informacje o ich relacjach z państwem, na temat ich sposobów finansowania, trudności z zatrudnianiem pracowników, niedostatkami infrastruktury, nieformalnych opłat oraz korupcji.

Badanie sondażowe przeprowadzane jest w 29 krajach regionu Europy Środkowej i Wschodniej, co trzy lata. Kolejne edycje badania miały miejsce w latach 1999, 2002, 2005 oraz 2008. Tym niemniej, pierwsza edycja badania ze względu na nieco inny kwestionariusz oraz zakres próby krajów nie jest w pełni porównywalna z późniejszymi sondażami i nie została ona wykorzystana w niniejszej pracy. W trzech pozostałych edycjach badaniem objęto około 25 tysięcy firm, które zatrudniają pięć lub więcej osób. Firmy te różnią się pod względem sektorów działalności, wielkości oraz rodzaju własności. Część z nich znajduje się całkowicie w rękach prywatnych, część stanowią przedsiębiorstwa państwowe, a część jest własnością kapitału zagranicznego. Firmy te są różnej wielkości, osiągają różne poziomy dochodów i prowadzi różne rodzaje podstawowej działalności gospodarczej.

Niestety dane te nie mają charakteru ściśle panelowego, ponieważ znaczna część firm w regionie przestała istnieć, co z kolei wywołało konieczność dobierania nowych firm do badania w każdej kolejnej jego edycji. Odsetek nieudzielonych odpowiedzi różnił się w zależności od pytania. Przedsiębiorstwa chętnie odpowiadały na pytania dotyczące własności (91 odpowiedzi „nie wiem” na 25 tysięcy firm), mniej chętnie, jeśli chodzi o temat trudności na jakie napotykają w swojej działalności, a zwłaszcza na pytania dotyczące trudności powstających na styku z państwem.

Wiarygodność zebranych danych jest wysoka, firmowana zarówno przez Bank Światowy, jak i EBRD, natomiast nie można wykluczyć, że odpowiedzi na pytanie „jaki procent przychodu twojego przedsiębiorstwa stanowią płatności korupcyjne?” mogą cechować się zaniżaniem skali zjawiska ze względu na obawy respondentów.<sup>46</sup> W tym celu przedstawiono również wyniki analizy odpowiedzi na pytanie „jaki procent przychodu przedsiębiorstw takich jak twoje stanowią płatności korupcyjne?” Tym niemniej, wbrew intencjom autorów sondażu próby te różnią się jedynie nieznacznie. Na pytanie o własne doświadczenia przedsiębiorcy odpowiadali chętniej niż wypowiadali się o ogólnym poziomie korupcji.

**Tab. 8.1. Statystyki opisowe odpowiedzi na pytanie o wysokość płatności korupcyjnych**

Rodzaj pytania:	Statystyki odpowiedzi na pytanie o konkretną firmę	Statystyki odpowiedzi na pytanie o ogólny poziom
Brak płatności	59,46% ogółu firm	76% ogółu firm
Średnia płatność	1,5 % przychodu firmy	1,75% przychodu firm
Odchylenie standardowe	3,5%	4%
Dominanta (z wył. braku płatności)	10%	10%
Maksimum	77%	99%
Minimum	0	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BEEPS.

Tabela 8.1 przedstawia odsetki odpowiedzi na obydwa pytania będące przedmiotem naszej analizy empirycznej. Zdecydowanie najbardziej zaskakującą obserwacją jest to, że przedsiębiorcy uważają, że większość firm łapówek nie płaci, choć oni sami je płacą. Ten wynik może jednak wynikać z mniejszej liczby odpowiedzi na bardziej ogólne pytanie. W naszej próbie przeważają zdecydowanie

<sup>46</sup> Kaufman et al. (2013) na przykładzie badania przeprowadzonego dla Peru pokazali, że używając innych grup pytań wskazujących na skrytość lub nieuczciwość respondenta można uzyskać skorygowane szacunki postrzegania korupcji. Szacunki te są mniej więcej dwa razy większe niż to wskazują odpowiedzi na standardowe pytania.

odpowiedzi wskazujące na brak doświadczeń korupcyjnych, na którego brak wskazuje około 50%-75% firm. W całej próbie średnia osobistych doświadczeń wskazuje na płatność w wysokości 1,5-1,75 % przychodu z dość dużym odchyleniem standardowym. Interesująca jest również obserwacja mówiąca, że po wyłączeniu zerowych płatności dominanta w obu przypadkach jest bardzo silnie zarysowana. Ogółem kilka tysięcy firm wskazuje, że standardowa łapówka stanowi 10% ich przychodów.

Tabela 8.2 zawiera definicje zmiennych objaśniających wykorzystanych w badaniu empirycznym.

**Tab. 8.2. Opis zmiennych użytych w badaniu**

Nazwa	Zmienna
Korupcja doświadczenie własne	Wartości odpowiedzi na pytanie „jaki procent przychodu twojego przedsiębiorstwa stanowią płatności korupcyjne?”
Korupcja percepcja ogólna	Wartości odpowiedzi na pytanie „jaki procent przychodu przedsiębiorstw takich jak twoje stanowią płatności korupcyjne?”
Wiek	Lata od rozpoczęcia działalności
Zatrudnienie	liczba zatrudnionych pracowników
Wł_państw	własność państwowa w kapitale przedsiębiorstwa (w %)
Wł_zagr	własność zagraniczna w kapitale przedsiębiorstwa (w %)
Prod_kraj	odsetek produkcji sprzedanej w kraju
Czas_urz	Czas spędzony na kontaktach z urzędnikami (w % czasu pracy)
Kontrole	Liczba kontroli państwowych danej firmy
Efektywność	Efektywność firmy (stosunek sprzedaży do zatrudnionych)
	Zmienne zero-jedynkowe dotyczące sektora działania przedsiębiorstwa
	Zmienne zero-jedynkowe dotyczące kraju działalności przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BEEPS.

## 8.5. Wyniki badań empirycznych

W tabeli 8.3 zawarte zostały oszacowania modelu szczegółowego, który został ograniczony zgodnie ze strategią stopniowego przechodzenia od modelu najbardziej ogólnego zawierającego wszystkie zmienne objaśniające dostępne w bazie BEEPS, do modelu bardziej szczegółowego.<sup>47</sup> Ze względu na możliwy zarzut związany z procedurą tzw. drażenia danych (ang. data-mining) poziom statystycznej istotności został pomniejszony o rząd wielkości.

W celu uzyskania właściwej specyfikacji przedstawianego modelu za każdym razem wyznaczono wartości dwóch różnych kryteriów: Akaike (AIC) oraz

<sup>47</sup> Patrz bardziej szczegółowe omówienie tej strategii zawarte w pracy Goczka (2012).

Schwarza-Bayesa (BIC). W każdym z przypadków zastosowano metodę, według której najniższa wartość kryterium odpowiada modelowi najlepiej objaśniającemu modelowane zależności. W przeprowadzonych porównaniach obydwie wyżej wymienione kryteria prowadziły do identycznych wniosków.

Ze względu na ograniczoną liczbę miejsc w tabeli 8.3 zrezygnowano z zamieszczenia wyników oszacowań parametrów towarzyszących zmiennych zero-jedynkowych odpowiadających krajom, latom oraz poszczególnym firmom. Tym niemniej, zmienne te zostały uwzględnione w każdej z estymowanych specyfikacji modelu. Konieczność uwzględnienia tych zmiennych w oszacowanych równaniach regresji została potwierdzona na podstawie testu LR, który każdorazowo sugerował ich istotność.

**Tab. 8.3. Wyniki badania empirycznego**

	Model 1 doświadczenie własne korupcji	Model 2 ogólna percepcja korupcji
Efektywność	-0.0000 (0.0000)	0.0000 (0.0000)
Wiek	0.0000 (0.0004)	-0.0024 (0.0018)
Zatrudnienie	-0.0005* (0.0002)	-0.0005** (0.0002)
Wł_państw	-0.0066** (0.0022)	-0.0035* (0.0016)
Wł_zagr	-0.0036 (0.0018)	-0.0006 (0.0015)
Prod_kraj	0.0006 (0.0017)	0.0017 (0.0016)
Czas_urz	0.0213*** (0.0020)	0.0109*** (0.0021)
Kontrole	0.0069 (0.0043)	0.0121** (0.0038)
Stała	-3.9596*** (0.2145)	-2.8846*** (0.1821)
Liczba Obserwacji	5374	4805
Dostosowane $R^2$	0.39	0.45

Wartości w nawiasach przedstawiają statystyki t, symbole \* oznaczają istotność na podstawie testu z na poziomie 0,05, \*\* istotność na poziomie 0,01 \*\*\* na poziomie 0,001.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych BEEPS.

W każdej z prezentowanych poniżej specyfikacji szacowanego równania regresji logitowej wartość statystyki LR na granicznym poziomie istotności 1%

potwierdzała skutecznořć modelu w wyjařnianiu zachowania zmiennej objařnianej. Nie stwierdzono równieŹ występowania zjawiska współliniowości. Można zatem przyjąć, Źe oszacowany przez nas model jest skuteczny w opisie badanego zjawiska płatności korupcyjnych.

Uzyskane przez nas wyniki estymacji pozwalają stwierdzić, Źe przy okreřłaniu wysokości udziału płatności łapówkowych w stosunku do przychodów firm istotne znaczenie mają: własność państwowa, rozmiary firmy mierzone wielkością jej zatrudnienia, czas spędzony na kontaktach z urzędnikami oraz liczba inspekcji/kontroli, jakie są wykonywane w siedzibie danego przedsiębiorstwa.

W przypadku własności państwowej uzyskanemu parametrowi towarzyszy ujemny znak co wskazuje na znacznie mniejszą skalę nieformalnych płatności. W celu wyjařnienia tego rezultatu, można odwołać się do pracy Chavisa (2013), w której argumentuje się, Źe niejednokrotnie urzędnicy znają się osobiście z osobami zarządzającymi w firmach państwowych i między tymi miejscami pracy zachodzi rotacja. Z tych teŹ powodów nie tylko przedsiębiorstwa państwowe są mniej naraŹone na dořwiadczenia korupcji, ale równieŹ płacą mniejsze łapówki. PowyŹsze wyniki są równieŹ zgodne z wynikami uzyskanymi wczeřniej w pracy Cieřlika i Goczka (2015), w której badane przedsiębiorstwa państwowe istotnie rzadziej skarŹyły się na trudnořci zwiąŹane ze zjawiskiem korupcji.

Wyniki uŹycia innych zmiennych wskazują, Źe trudnořci zwiąŹane z korupcją nie mają zwiąŹku z efektywnością czy wiekiem firmy, a tylko niewielkie powiązanie z rozmiarami badanego przedsiębiorstwa mierzonymi wielkością jego zatrudnienia, z którego wynika, Źe większe firmy są w mniejszym stopniu naraŹone na korupcję niŹ firmy małe.

Zasadnicze znaczenie dla wysokości płatności zwiąŹanych z korupcją mają natomiast osobiste kontakty badanych przedsiębiorstw z urzędnikami państwowymi. Znacznie waŹniejsze dla poziomu deklarowanych nieformalnych płatności wydają się mieć: „Czas spędzony na kontaktach z urzędnikami (w % czasu pracy)” oraz „Liczba kontroli państwowych danej firmy” niŹ indywidualne charakterystyki firmy.

Porównanie odpowiedzi dotyczące własnych dořwiadczeń względem ogólnej percepcji dotyczył kontroli państwowych w danej firmie, co moŹe sugerować, Źe lęŹ przed udzieleniem odpowiedzi raczej zmniejszył skalę przedstawianego zjawiska niŹ zwiększył. Niestety siłę wyciąganych wniosków znacząco osłabia fakt, Źe przedsiębiorstwa bardzo niechętnie odnosiły się do ujawniania wspomnianych płatności, pomimo zagwarantowania im pełnej anonimowości. W stosunku do całości próby zaledwie 5500 przedsiębiorstw odpowiedziało na pytania z tym zwiąŹane. Analiza statystyczna wykazała jednak, Źe przedsiębiorstwa, które udzieliły



odpowiedzi nie różnią się znacząco własnościami próby w stosunku do tych, które odmówiły odpowiedzi. Nie wystąpił zatem problem autoselekcji próby.

## **8.6. Wnioski końcowe**

Niniejszy rozdział poświęcony był determinantom wielkości płatności korupcyjnych na poziomie przedsiębiorstw w stosunku do ich przychodów. W pracy przedstawiono przegląd literatury poświęconej postrzeganiu korupcji przez przedsiębiorstwa, a następnie przeprowadzono formalne badanie empiryczne o charakterze ekonometrycznym na próbie 25 tysięcy firm z regionu Europy Środkowej i Wschodniej na przestrzeni lat 2002-2008. Badanie to wykazało, że przedsiębiorstwa o własności państwowej, o mniejszym czasie spędzonym z urzędnikami oraz z mniejszą liczbą inspekcji/kontroli, jakie są wykonywane w siedzibie danego przedsiębiorstwa wskazywały na mniejszy udział płatności łapówkowych w swoich przychodach. Wpływ pozostałych czynników był statystycznie nieistotny. W szczególności, badane zjawisko nie było związane z wiekiem ani efektywnością firmy, a tylko w niewielkim stopniu z rozmiarami firmy mierzonymi wielkością jej zatrudnienia.

Uzyskane przez nas wyniki empiryczne pokazują zatem, że po uwzględnieniu kraju i sektora działalności przedsiębiorstwa, o wysokości łapówek decyduje głównie styczność firmy z urzędnikiem państwowym. Uzyskane wyniki pozwalają zatem argumentować, że firmy w rezultacie częstszych kontaktów z urzędnikami zmuszone są do znacząco wyższych płatności korupcyjnych. Oznacza to, że korupcja administracyjna nie spełnia w tym przypadku roli pozwalającej na uzyskanie nowych możliwości zyskowej działalności (np. w przetargach), przyspieszającej postępowania administracyjne lub gwarantującej obejście restrykcyjnych przepisów, zgodnie z teorią „korupcji zwiększającej efektywność”.

Na podstawie powyższych wyników można przedstawić zasadniczą rekomendację dla polityki gospodarczej. Mianowicie, należy dążyć do całkowitej eliminacji lub ograniczenia do niezbędnego minimum kontaktów przedsiębiorców z urzędnikami państwowymi, a także do depersonalizacji tych kontaktów. Z tego względu kluczowe jest dążenie administracji państwowej do upraszczania i ograniczania liczby procedur oraz zastępowania bezpośrednich kontaktów przedsiębiorców z urzędnikami na rzecz stosowania aplikacji internetowych w ramach programu e-administracji.

## ROZDZIAŁ 9

### PRAWO RESTRUKTURYZACYJNE – NOWOCZESNA REGULACJA ZAPOBIEGAJĄCA LIKWIDACJI PRZEDSIĘBIORSTWA DŁUŻNIKA

#### 9.1. Wstęp

Zawsze i wszędzie tam, gdzie funkcjonuje gospodarka, przedsiębiorstwa powstają, rozwijają się, popadają w kryzysy i upadają. Znamienne jest zatem, że z ekonomicznego punktu widzenia, kryzysy w organizacjach są immanentną cechą ich funkcjonowania, a będące ich efektem bankructwa<sup>48</sup>, mają moc dobroczynną czyszcząc gospodarkę z jednostek nieudolnych gospodarczo, źle zarządzanych i nieefektywnych, a także przyczyniają się do racjonalnej alokacji zasobów.

Jednakże z perspektywy bezpieczeństwa obrotu gospodarczego oraz skutków społecznych upadłości, jej ocena i znaczenie nie jest tak jednoznaczne. Gdy dany przedsiębiorca nie może dalej funkcjonować, państwo powinno mu umożliwić zakończenie działalności, wyjście z rynku, na drodze szybkiej, transparentnej i taniej procedury upadłościowej. Pozwala to na zaspokojenie zobowiązań upadłego w jak największym stopniu oraz szybkie podjęcie przez przedsiębiorcę kolejnej działalności gospodarczej z czystym kontem w oparciu o dotychczasowe doświadczenia, w ramach tzw. drugiej szansy. Rolą państwa nie jest tu więc utrzymywanie przedsiębiorstwa za wszelką cenę, wbrew racjonalizmowi ekonomicznemu, ale minimalizowanie negatywnych skutków sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie (Ministerstwo Gospodarki, 2014).

Nade wszystko jednak, państwu powinno zależeć na utrzymaniu zasobu funkcjonujących podmiotów gospodarujących i, co za tym idzie, zwiększaniu liczby

---

<sup>48</sup> „...pojęcia „bankructwo” i „upadłość” używane są zamiennie, co nie w pełni jest zasadne. Bankructwo bowiem to pojęcie z zakresu przede wszystkim ekonomii, podczas gdy upadłość to termin prawny. Utożsamianie bankructwa z upadłością jest zasadne w przypadku upadłości zawinionej. Natomiast upadłość niezawiniona nie jest traktowana jako bankructwo w sensie ekonomicznym, albowiem nie wynika z nieprawidłowości w zarządzaniu przedsiębiorstwem lecz z przyczyn leżących poza nim, np. z powodu oszustwa przez kontrahenta”.

restrukturyzowanych przedsiębiorstw, podnoszeniu szansy ich przeżycia i utrzymania miejsc pracy. Z tak postawionych celów wynika, że państwo powinno zagwarantować instrumenty prawne do podejmowania we właściwym czasie szybkiej, skutecznej i dopasowanej do potrzeb przedsiębiorstwa kompleksowej restrukturyzacji ekonomicznej (Płoch, 2013). Takie działania wpisują się w preferowany obecnie model postępowania upadłościowego nastawiony na ochronę przedsiębiorstwa, co oznacza pozostawienie go w obrocie gospodarczym lub wdrożenie polityki drugiej szansy, a wszystko przy maksymalnie możliwym zabezpieczeniu praw wierzycieli.

W klasycznym kształcie model ochronny realizuje amerykański *Chapter 11*, jako tzw. bankructwo naprawcze (*Reorganization*), którego celem z jednej strony jest zaspokojenie w jak najwyższym stopniu pretensji wierzycieli, z drugiej zaś, restrukturyzacja przedsiębiorstwa dłużnika by zachować go na rynku. W prawodawstwie kontynentalnym w kierunku ochronnym wyewoluowały rozwiązania francuskie z 2005 roku mające postać, w naszym pojęciu, radykalnie liberalnych wobec dłużników. Przepisy te mają na celu przede wszystkim zachowanie dotychczas działającego przedsiębiorstwa dłużnika, utrzymanie miejsc pracy, restrukturyzację i jego częściowe oddłużenie, nawet bez konieczności zgody na takie działania wszystkich wierzycieli. Szczególnie interesujące są tu przed-, czy też poza- sądowe negocjacje pomiędzy wierzycielami a dłużnikiem w postaci: *mandat ad hoc*, *conciliation*, *sauvegarde*. Te poufne, elastyczne procedury pozwalają na dojście do porozumienia głównym zainteresowanym i dalsze prowadzenie działalności przez przedsiębiorcę znajdującego się w trudnej sytuacji finansowej i ekonomicznej, przy jednoczesnym zabezpieczeniu interesów wierzycieli. Temu samemu celowi ochronnemu służy w ustawodawstwie niemieckim tzw. „małe postępowanie upadłościowe” (*Kleine Insolvenzordnung*). Tą drogą w zakresie pewnych rozwiązań szczegółowych podąża też ustawodawstwo włoskie i hiszpańskie (Morawska, 2011).

Obecna polityka Unii Europejskiej, a także rekomendacje Komisji Europejskiej (KE) dla państw członkowskich, oparte są na ogólnym założeniu ciągłego poprawiania warunków prowadzenia działalności gospodarczej i niwelowania barier przedsiębiorczości. W szczególności w odniesieniu do mikro, małych i średnich przedsiębiorców, na które mocniej oddziałuje turbulentne otoczenie, i jednocześnie są oni, w swej liczbie, poważną siłą pracodawczą. Założenie to znalazło szczegółowy wyraz w komunikacie KE pn. *Think Small First, A „Small Business Act” for Europe* (KE, 2008) oraz raporcie KE i ekspertów z państw członkowskich pn. *„A second chance for entrepreneurs. Prevention of bankruptcy, simplification of bankruptcy procedures and suport for fresh start”* (KE, 2011). Z treści tych dokumentów wynikają trzy istotne postulaty zmierzające do ochrony przedsiębiorców i ich przedsiębiorstwa:

- podejmowania przez państwo działań zapobiegających niewypłacalności przedsiębiorców (w szczególności poprzez udostępnienie łatwego do stosowania systemu wczesnego ostrzegania, wsparcie eksperckie oraz pomoc publiczną dla zagrożonych);
- zapewnienia prostej, szybkiej, odformalizowanej i taniej, a więc efektywnej – procedury restrukturyzacyjnej, by utrzymać przedsiębiorstwo na rynku i miejsca pracy;
- zagwarantowania uczciwym przedsiębiorcom szybkiego nowego startu po porażce biznesowej (*fresh start*).

Wskazane postulaty, będące pewnym nowym podejściem do szeroko pojętej problematyki upadłości, były przyczynkiem do prac i sformułowania założeń oraz zestawu konkretnych działań w ramach polskiego programu Polityki Nowej Szansy (PNS) na lata 2014-2020 (Ministerstwo Gospodarki, 2014). Celem głównym PNS jest zwiększenie przeżywalności przedsiębiorstw na rynku oraz wsparcie ponownego podjęcia działalności gospodarczej po porażce biznesowej. Działania szczególne zaś koncentrować się mają na:

1. Zapobieganiu sytuacjom kryzysowym w przedsiębiorstwach – upowszechnienie wykorzystywania systemów wczesnego ostrzegania do dostrzeżenia pojawiających się problemów z wypłacalnością.
2. Wdrożeniu instrumentów pomocy publicznej na ratowanie i restrukturyzację przedsiębiorstwa znajdującego się w kryzysie, których uruchomienie może nastąpić tylko w sytuacji podjęcia działań naprawczych.
3. Prymacie restrukturyzacji przedsiębiorstwa nad jego likwidacją – zapewnieniu przedsiębiorcy elastycznych ram prawnych dla przeprowadzenia skutecznych i szybkich działań sanacyjnych, które pozwolą na utrzymanie przedsiębiorstwa na rynku. W tym celu zostanie rozszerzony katalog postępowań restrukturyzacyjnych, zmierzających do uzdrowienia przedsiębiorstwa i zawarcia porozumienia z wierzycielami.
4. Usprawnieniu postępowań upadłościowych – gdy przedsiębiorstwo dłużnika, mimo działań naprawczych, nie rokuje pozytywnie, państwo powinno umożliwić przedsiębiorcy zakończenie działalności na drodze szybkiej, przejrzystej i taniej procedury upadłościowej. Umożliwia to zaspokojenie zobowiązań upadłego w jak największym stopniu oraz szybkie podjęcie przez przedsiębiorcę kolejnej działalności gospodarczej z czystym kontem, w oparciu o dotychczasowe doświadczenia.
5. Zapewnieniu stałego dostępu do aktualnych informacji dotyczących szeroko pojętej problematyki upadłości – wsparcie efektywności całego systemu PNS poprzez uruchomienie kompleksowych badań i analiz nad upadłością oraz powołanie zespołu ekspertów.

6. Nowa szansa – oddłużenie, działania po ogłoszeniu upadłości przedsiębiorstwa, ponowne podjęcie działalności gospodarczej.
7. Działania promocyjne – kampania informacyjno-promocyjna na rzecz promocji dobrego zarządzania oraz racjonalnego podejścia do zagadnienia porażki biznesowej – bez uprzedzeń i stygmatyzacji.

Celem rozdziału jest krytyczna analiza obecnego modelu postępowania upadłościowego i naprawczego w zakresie rozwiązań sanacyjnych, ich funkcjonowania i użyteczności, a także przedstawienie i analiza propozycji nowych regulacji zawartych w projekcie Prawo restrukturyzacyjne, które są częścią oferowanej przez rząd *Polityki nowej szansy*, w zakresie zapewnienia przeżywalności przedsiębiorstw.

## **9.2. Obecny model postępowania upadłościowego i naprawczego – analiza krytyczna**

Obowiązująca obecnie w Polsce ustawa Prawo upadłościowe i naprawcze<sup>49</sup> wzorowana była w dużej mierze na niemieckiej *Insolvenzordnung* z 1994 r. z wyrazistymi instytucjami chroniącymi wierzycieli. Polskie rozwiązania można jednak nazwać mieszanymi, bowiem obok najsilniejszych akcentów położonych na ochronę wierzycieli, widoczne są pewne rysy prymatu upadłości układowej nad likwidacyjną (już w przepisach ogólnych, wynikających z zestawienia treści art. 2, 14 i 15 PUN). Aksjologicznie więc, polski model postępowania upadłościowego ma ambicje być mieszanym wyrażając się w słowach – postępowanie uregulowane ustawą należy prowadzić tak, aby roszczenia wierzycieli mogły zostać zaspokojone w jak najwyższym stopniu, a jeśli racjonalne względy na to pozwolą – dotychczasowe przedsiębiorstwo dłużnika zostało zachowane (art. 2 PUN). Ponadto wskazane w uzasadnieniu do ustawy jej cele (funkcje), na jednym z pierwszych miejsc stawiają cel sanacyjny – naprawy i oddłużenia przedsiębiorstwa dłużnika potem zaś cel windykacyjny – zaspokojenie wierzycieli w jak najwyższym stopniu. Analizując jednak rozwiązania szczegółowe ustawy oraz ich funkcjonowanie w praktyce już nie widać troski ustawodawcy o przedsiębiorstwo dłużnika a dochodzi się do wniosku, że postępowanie podporządkowane jest interesowi wierzycieli, i na ile te interesy na to pozwolą, bierze się pod uwagę interesy dłużnika. Konstatacji tej nie zmienia także wprowadzona w maju 2009 r. duża nowelizacja PUN, która nieco usprawniła procedurę i warunki podjęcia postępowania naprawczego otwierając ją dla przedsiębiorców już niewypłacalnych w stopniu nieznacznym.

<sup>49</sup> Ustawa z dnia 28.02.2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze t.j. Dz.U. z 2012 r. poz. 1112 ze zm. – dalej PUN.

Dwie podstawowe instytucje sanacyjne, postępowanie naprawcze oraz układ restrukturyzacyjny w upadłości układowej, w praktyce nie funkcjonują prawidłowo.

Powodów takiego stanu rzeczy jest kilka. Postępowanie naprawcze nie cieszy się wśród przedsiębiorców uznaniem. Dość powiedzieć, że, według danych Ministerstwa Sprawiedliwości, od początku obowiązywania ustawy w 2003 r. do I półrocza 2010 r. przedsiębiorcy złożyli łącznie 474 oświadczenia o wszczęciu postępowania naprawczego, przy czym w samym 2004 r. – 143, bowiem zadziałał tu element „nowości”. W 2009 r. złożono jedynie 52 wnioski o wszczęcie postępowania naprawczego w relacji do 3719 wniosków o ogłoszenie upadłości. Z kolei do końca I półrocza 2010 r. złożono odpowiednio 10 oświadczeń o wszczęciu postępowania naprawczego w relacji do 1572 wniosków o ogłoszenie upadłości. Brak jest natomiast danych o efektywności tych postępowań, bowiem zasadą jest, że dłużnik-przedsiębiorca samodzielnie prowadzi postępowanie naprawcze układając się z wierzycielami, a sąd nie dokonuje stwierdzenia wykonania układu (Ministerstwo Gospodarki, PNS 2014).

Przedsiębiorcy stanowczo zbyt późno reagują na pojawiające się symptomy kryzysu w przedsiębiorstwie, podejmują postępowanie naprawcze kiedy są już w zasadzie niewypłacalni i powinni wszcząć postępowanie upadłościowe. Jak mawiał J. Tuwim, *żeby móc zacisnąć pasa, trzeba najpierw mieć spodnie*. W przypadku przedsiębiorców „spodnie” te są nad wyraz wąskie i krótkie, albo tak mizerne, że trudno mówić iż w ogóle są, stanowiąc jakikolwiek potencjał sanacyjny.

Problem naprawy przedsiębiorstwa ma zresztą szerszy kontekst – społecznej świadomości i identyfikacji postępowania naprawczego jako sygnału o nieudolności, nierzetelności i braku wiarygodności gospodarczej takiego przedsiębiorcy. Zawarcie układu z wierzycielami napotyka tu szereg konotacji negatywnych, począwszy od samych wierzycieli, którzy wykazują brak skłonności układowych, przez instytucje kredytowe czy ubezpieczeniowe, aż po wszystkich interesariuszy zewnętrznych (właścicieli, kontrahentów, pracowników, instytucje państwowe – urzędy skarbowe, ZUS, urzędy celne, brak dostępności do zamówień publicznych, utrudniona możliwość uzyskania pomocy publicznej), czy wewnętrznych – głównie pracowników.

Stygmatyzacja przedsiębiorców w kryzysie możliwym jednak do opanowania jest niezwykle silna i szeroka. A powinno być inaczej. W stale turbulentnym środowisku, kiedy kryzys bezustannie jest elementem funkcjonowania jednostek, podjęcie wysiłku naprawczego winno być oceniane pozytywnie, jako aktywność, żeby nie powiedzieć godną podziwu, to naturalną.

Potrzebna jest zatem zmiana świadomości społecznej, jak i samych przedsiębiorców, co do oceny postępowań naprawczych. Trzeba też zwrócić uwagę, że

PUN nie przewiduje tu żadnych działań dyskrejonalnych – o zainicjowaniu postępowania naprawczego dłużnik musi ogłosić w Monitorze Sądowym i Gospodarczym oraz dzienniku lokalnym i ogólnopolskim, a także zgłosić wniosek o wpis tej informacji do właściwego rejestru. Przedsiębiorca więc, mimo co do zasady spłacania jeszcze swoich zobowiązań, na wielkim transparenście ogłasza „MAM KŁOPOTY FINANSOWE. NIE WIERZCIE MI!!”. Jego renoma pikuje, klienci się odwracają, dostawcy są czujni i żądają zabezpieczeń transakcji, odbiorcy „skaczą na pochyłe drzewo” płacąc należności w odległych terminach, banki sięgają po narzędzia predykcji upadłości, pracownicy coraz jawniej poszukują nowego zatrudnienia, drastycznie obniża się możliwość generowania zysków. Zamiast naprawy... faktyczna niewypłacalność. Taki scenariusz jawi się przedsiębiorcom chcącym pójść drogą postępowania naprawczego, skutecznie ich zniechęcając. Zamiast sięgać po tak niedoskonałe narzędzie zaoferowane przez państwo, sami próbują poradzić sobie z kryzysem działaniami doraźnymi, „fryzowaniem” sprawozdań finansowych czy nerwowymi ruchami w dziale sprzedaży i marketingu.

Konieczne są więc zmiany regulacji postępowania naprawczego w kierunku oddzielenia go, w osobnym akcie prawnym, od piętującego na rynku postępowania upadłościowego, umożliwienia działań dłużnika w celu samodzielnego ułożenia się z wierzycielami i zawarcia układu, szerszego stosowania pozasądowych (np. typu ADR) metod rozstrzygania konfliktu dłużnik – wierzyciele jako swoistego przedsądu, czy też, o ile to możliwe ze względu na sytuację finansową dłużnika, wyczerpania najpierw możliwości naprawczo-układowych przed złożeniem wniosku o upadłość.

Drugą kapitalną instytucją naprawczą w PUN jest układ restrukturyzacyjny w upadłości układowej. Zgodnie z danymi opublikowanymi przez Coface Poland, sądy rozpatrzyły w 2014 r. 4546 wniosków o ogłoszenie upadłości. Z tej liczby w 871 przypadkach wydały postanowienia o ogłoszeniu upadłości (19%) – w 747 sprawach upadłości likwidacyjnej (85,8%), w 124 – upadłości układowej (14,2%). Pozostałe 3675 wniosków sądy rozpatrzyły w inny sposób. Spośród tych sposobów na szczególną uwagę zasługuje oddalenie wniosku o ogłoszenie upadłości z powodu „ubóstwa masy”, gdy majątek niewypłacalnego dłużnika nie wystarcza na zaspokojenie kosztów postępowania upadłościowego (art. 13 ust. 1 PUN). W omawianym okresie aż 1081 wniosków zostało oddalonych z powodu tej przyczyny. Natomiast w 1080 przypadkach sądy wydały zarządzenia o trwałym zwrocie wniosku z powodu różnych braków formalnych, które nie pozwalały nadać mu biegu (Coface Poland, 10.02.2015).

Dane te wskazują na skalę trudności finansowych przedsiębiorców, bowiem nie wyznacza jej tylko liczba ogłoszonych upadłości ale właśnie liczba rozpatrywanych wniosków o jej ogłoszenie. Skoro wniosek składa się w sytuacji trwałego

zaprzestania spłacania zobowiązań pieniężnych lub nadmiernego zadłużenia (art. 11 PUN) należy przyjąć, że w każdym z tych ponad 4,5 tys. przypadków istniała niewypłacalność dłużnika-przedsiębiorcy, a tylko w 871 było jeszcze na tyle majątku, że starczało na koszty postępowania i częściowe chociaż zaspokojenie wierzycieli (pomijając marginalne sytuacje składania przez wierzycieli wniosków w złej wierze skutkujące jego oddaleniem na podstawie art. 34 PUN). To są dane zmierzone i oficjalne, natomiast szacunki specjalistów wskazują, że rzeczywista liczba niewypłacalnych przedsiębiorców jest rokrocznie kilkukrotnie wyższa (Euler Hermes, 2014).

Warto zwrócić uwagę na dynamikę postępowań upadłościowych w poprzednich latach, zwłaszcza porównania ilości ogłaszanych upadłości likwidacyjnych z tymi z możliwością zawarcia układu.

**Tab. 9.1. Sprawy upadłościowe załatwiane przez polskie sądy w latach 2010-2012**

Lata	Wpływ spraw o ogłoszenie upadłości GU	Ogłoszenie upadłości		Wnioski o ogłoszenie upadłości:		
		obejmującej likwidację	z możliwością zawarcia układu	oddalone przez sąd	prawomocnie zwrócone	załatwione w inny sposób (np. odrzucone z powodu niedopuszczalności lub z przyczyn formalnych)
2010	4 299	547	125	1 204	1 170	187
2011	3 159	642	101	1 097	943	139
2012	4 299	730	162	1 328	1 109	154

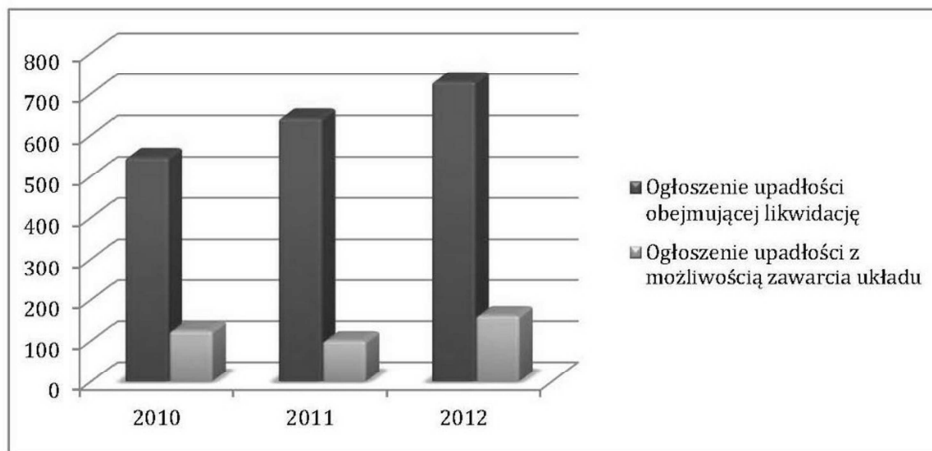
Źródło: dane Ministerstwa Sprawiedliwości, [www.ms.gov.pl](http://www.ms.gov.pl).

W 2010 roku tylko w 125 przypadkach ogłoszona została upadłość układowa, co stanowi 23% wszystkich ogłoszonych upadłości, w 2011 – 101 przypadków, co stanowi 16%, natomiast w 2012 – 162 przypadki, co stanowi 22% ogółu ogłaszanych upadłości. Zatem także ten instrument naprawczy w aktualnym kształcie nie jest dla uczestników rynku atrakcyjny.

Sukces każdego procesu sanacyjnego zależy od kilku podstawowych czynników, natury nie tylko ekonomicznej i prawnej, ale także psychologicznych, związanych ze zrozumieniem interesów drugiej strony opartych na racjonalnych, a nie emocjonalnych podstawach. Każdy uczestnik tego procesu mierzy wartość i dostępność alternatyw w określonych warunkach ekonomiczno-finansowych, prawnych i psychologicznych, uwzględniając czynnik czasu. Zatem to, czy zawarcie układu będzie możliwe, zależy od skłonności wierzycieli do rezygnacji z części



ich praw i pieniędzy, od projekcji otrzymania więcej w układzie niż przy likwidacji masy upadłości i wreszcie od tego, jak postępowanie jest kosztowne oraz ile może trwać (Wieczerzyńska, 2009). Te dwa ostatnie czynniki – koszty i czas – wskazywane są jako główne determinanty przydatności dla przedsiębiorców postępowań naprawczych i likwidacyjnych, przemawiając jednocześnie za przyjmowaniem postępowań uproszczonych, elastycznych – z większym udziałem mediacji i negocjacji przedsądowych – oraz opłacalnych – gdzie opłacalność mierzona jest proporcją nakładów czasowych i finansowych do stopy odzysku wierzytelności (Czpracka, 2013).



**Rys. 9.1. Stosunek ogłaszanych upadłości likwidacyjnych do upadłości układowych w latach 2010-2012**

Źródło: dane Ministerstwa Sprawiedliwości, [www.ms.gov.pl](http://www.ms.gov.pl).

Podobne czynniki, jako subkryteria szczegółowe, bierze pod uwagę Bank Światowy badając i przedstawiając corocznie raporty z analiz regulacji gospodarczych 189 krajów świata. Ogólne kryteria oceny regulacji w poszczególnych gospodarkach stosowane przez Bank Światowy to m.in. łatwość zakładania nowych firm, pozyskiwania inwestorów, uzyskiwania kredytów, płacenia podatków czy wreszcie rozwiązania dotyczące niewypłacalności przedsiębiorców. W raporcie *Doig Business 2015*, biorąc z podstawę wszystkie te kryteria, Polska uplasowała się na 32 miejscu, to o dwa miejsca gorzej niż w 2014 r. (początkowo było to miejsce 45, ale po pewnych korektach i zmianie metodologii przez BŚ ostatecznie 30). To zdecydowana poprawa w stosunku do lat poprzednich, odpowiednio w – 2011 – 87, 2010 – 81, 2009 – 85. Istotnym komponentem zbioru kryteriów tego rankingu, jest ocena rozwiązań dotyczących niewypłacalności przedsiębiorców, mierzona

subkryteriami: stopy zwrotu wierzytelności (*recovery rate* – odzyskane centy z dolara roszczenia), czasu i kosztów postępowania upadłościowego. Daje to obraz pewnej podstawowej efektywności postępowań upadłościowych w danym kraju. Polska aktualnie plasuje się tu także na 32 miejscu, przy wynikach subkryteriów – stopa zwrotu - 57, czas – 3 lata, koszt – 15 (procent wartości majątku przedsiębiorstwa). Warto porównać, że wśród liderów subkryteria te kształtowały się następująco: Finlandia (1) – stopa zwrotu – 90,2, czas – 0,9, koszt – 4; Japonia (2) – stopa zwrotu – 92,9, czas – 0,6, koszt – 4; Niemcy (3) – stopa zwrotu – 83,4, czas – 1,2, koszt- 8; USA (4) – stopa zwrotu – 80,4, czas – 1,5, koszt – 8.

Empiryczne badania efektywności postępowań upadłościowych w latach 2004-2010 przeprowadzone przez S. Morawską (Morawska i in., 2012) na aktach 495 postępowań upadłościowych w sądach zlokalizowanych w różnych częściach Polski, dowodzą, że rzeczywista efektywność tych postępowań, rozumiana jako stopień zaspokojenia wierzycieli, była bardzo niska i wynosiła średnio 17,5%. Średni czas postępowań to ponad 2 lata a koszty przekraczają 40% wartości masy upadłości (Masiukiewicz, Morawska, 2012). Jak wskazuje ta badaczka, dane Banku Światowego pochodzące z badań ankietowych w podobnym okresie lat 2006-2011, pokazują średnią stopę odzysku na poziomie 30%, średni czas postępowania – 3 lata, przy średnich kosztach 20%. Widać tu duże rozbieżności, które mogą być spowodowane błędem obarczającym odpowiedzi ankietowe analizowane przez BŚ. Wyniki aktualnego raportu *Doig Business 2015* nie powinny więc nastrojać nadmiernie optymistycznie, że oto poprawiła się nadzwyczajnie stopa odzysku do 57% i obniżyły koszty postępowania do 15%.

Kończąc ten etap rozważań powiedzieć także trzeba, że właściwie żaden z założonych celów regulacji prawa upadłościowego i naprawczego nie został zrealizowany w zadowalającym stopniu, nie tylko nakreślony wyżej cel sanacyjny i wspomniany cel windykacyjny. Idea profilaktyki przed „łańcuchami upadłości” i ochrony obrotu nie zadziałała, bowiem przedsiębiorcy nadal nagminnie zalegają z płatnościami i to często powyżej 90 dni (stało się to swoistym kredytem kupieckim, ryzyko jego istnienia większość przedsiębiorców wkalkulowuje w swą działalność). Funkcja wychowawcza zaś, mająca w założeniu kształtować wzorce rzetelnego przedsiębiorcy okazała się anachroniczna.

Głęboka dysfunkcjonalność polskich instytucji upadłościowych każe szukać rozwiązań tej sytuacji włączając w te poszukiwania ekspertów i praktyków z różnych obszarów, począwszy od nauk prawnych, ekonomicznych, o organizacji i zarządzaniu a nawet psychologicznych. Efektem szeroko zakrojonych prac, analiz i badań (Rekomendacje Zespołu Ministra Sprawiedliwości ds. nowelizacji Prawa upadłościowego i naprawczego, 2012) jest projekt ustawy Prawo restrukturyzacyjne

(wraz z projektem zmian do ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze), który 9 października 2014 r. wpłynął do Sejmu (druk 2824).

### **9.3. Prawo restrukturyzacyjne – potrzeba i ocena regulacji**

Zanim zostaną przedstawione istotne propozycje regulacji prawa restrukturyzacyjnego należy szerzej spojrzeć na analizę prawa oraz model obowiązującego prawa upadłościowego i naprawczego.

Jak wskazuje J. Stelmach, niewłaściwym jest ciągle przeciwstawianie sobie kryteriów sprawiedliwości i efektywności w teorii oceny prawa. Prawo powinno sprostać równocześnie obu tym przesłankom i nie ma tu konfliktu. Prawo nie powinno być kosztowne a otwarte na zmieniające się warunki społeczne, gospodarcze, ekonomiczne czy polityczne. Istotne są więc pragmatyczne elementy w ocenie istnienia i działania prawa, nawiązujące do ekonomicznej analizy prawa, takie jak skuteczność i efektywność. Ten wybitny prawnik i filozof stawia więc mocno brzmiącą tezę, iż *prawo, które nie spełnia chociażby „minimalnych” warunków efektywności, faktycznie przestaje istnieć, chociażby formalnie obowiązywało*. Fundamentalnym zatem problemem jest badanie tego, czy prawo istniejące lub tworzone zadziała, czy coś ułatwi jednostce, czy jest dla niej użyteczne, czy ustali jasne reguły gry, czy też stanie się udręką, elementem hamującym rozwój społeczny i gospodarczy ostatecznie ograniczając kreatywność jednostki. Prawo bowiem nie może istnieć w społeczno-ekonomicznej próżni, samo dla siebie, w oderwaniu od zjawisk, które reguluje – takie staje się martwe (J. Stelmach, b.d). Widoczne są tu sympatie do amerykańskiego i skandynawskiego realizmu prawniczego, uznającego prawo za kategorię społeczną i badającego prawo w działaniu (*law in action*). Społeczeństwo bowiem zmienia się szybciej niż prawo, stąd powstaje ciągła potrzeba monitorowania tego, jak prawo odpowiada na aktualne potrzeby społeczne a więc jak jest użyteczne, efektywne, sprawne (Baszkiewicz, Ryszka, 1984).

Od początków transformacji ustrojowo-gospodarczej, zauważalne jest zjawisko nazywane przez J. Kochanowskiego (2002) jurydyzacją życia, czy inaczej nadregulacją albo inflacją prawa. Polega ono na tworzeniu nadmiernej ilości prawa, nieadekwatnej do rzeczywistych potrzeb, zbytnej jego kazuistyki i niskiej jakości. I to wszystko bez właściwej refleksji nad prawem już istniejącym, bez badania i analizy jego aktualnej użyteczności i efektywności. Jest to osobliwa obsesja stanowienia prawa, wynikająca po części z tradycji kontynentalnego systemu prawa, po części zaś, ze swoistego „kryzysu zaufania” *via* państwo–jednostka, powodującego chęć uregulowania wszystkiego i za wszelką cenę, czego spektakularnym przykładem jest ustanawianie domniemań prawnych uczciwości – podatnika,

przedsiębiorcy. Cisną się tu słowa J. Wejrocha – *w dżungli praw rozkwitać może tylko prawo dżungli*.

Na kryzys zaufania, choć w biegunowo odmiennym rozumieniu, wskazuje libański filozof i matematyk Nassim Taleb twórca koncepcji „czarnych” i „białych” łabędzi, dowodząc, że obecnie w gospodarce i społeczeństwie następuje erozja odpowiedzialności za podejmowane działania, erozja moralności biznesowej i przenoszenie ciężaru ryzyka na inne podmioty, co nieuchronnie prowadzi do kryzysu zaufania (Mączyńska, 2013). Po takiej diagnozie niedaleko już do teorii ekonomii kryzysu, przyjmującej, że w sytuacji ciągłej nietrwałości, kryzysy są nieodłączną cechą gospodarki (szerzej kapitalizmu), wpisaną niejako w jej genotyp. Jak dowodzą N. Roubini i S. Mihm (2011) *Kryzysy – gwałtowne załamania gospodarcze następujące po okresie niepohamowanego boomu – to coś, co ludzkość zna od zawsze i o czym nie będzie miała okazji zapomnieć*. Kryzysy nie są więc anomaliami, czy rzadkimi „czarnymi łabędziami” jak je widzą przedstawiciele ekonomii klasycznej, ale zjawiskami pospolitymi, częstymi, dającymi się przewidzieć i należy je nazwać „białymi łabędziami”.

Skoro kryzys jest immanentną cechą gospodarowania, przedsiębiorcy muszą w tym niestałym środowisku się odnaleźć, czy jak chce J.A. Schumpeter, muszą dzięki swej dynamice i kreatywności, niszczyć stare by mógł dokonać się rozwój – twórcza destrukcja (Mikosik, 1992). Elastyczne, kreatywne przystosowanie się przedsiębiorców do następujących żywiłowo zmian jest ich działaniem koniecznym. Brak zaś takiego przystosowania, jest głównym powodem trudności jakie napotykają firmy, prowadzących do zachwiania czy utraty płynności finansowej, a tym samym do zakończenia działalności gospodarczej.

Obecnie obowiązujący w Polsce model postępowania naprawczego i upadłościowego w tak zmiennych warunkach społeczno-gospodarczych zdezaktualizował się, jest nieefektywny zarówno dla dłużników jak i wierzycieli a także rynku, jest nieużyteczny, przez co, zgodnie z tezą J. Stelmacha, należy odmówić mu faktycznego istnienia.

Rodzi to konieczność redefinicji obowiązującego w Polsce modelu postępowania naprawczego i upadłościowego na taki, który pozwoli przedsiębiorcy szybko, tanio i „przejrzyście” wyjść z rynku zapewniając efektywniejszą alokację zasobów lub umożliwić skuteczną restrukturyzację jego przedsiębiorstwa, przy zachowaniu wydajności tych postępowań dla wierzycieli.

W literaturze (Prusak, 2007) spotkać można dwa zasadnicze stanowiska definiujące idealne uregulowanie szeroko pojmowanej upadłości. Pierwsze, reprezentowane przez M.J. Whitmanna i S.J. Garstkę, które według tych autorów powinno gwarantować:

- szybkie prowadzenie spraw,

- niskie koszty,
- unikanie karania za nieudane inwestycje,
- sprawiedliwość i równe traktowanie,
- test możliwości długookresowego przetrwania firmy,
- realokację aktywów firmy do ich najbardziej efektywnego zastosowania.

Drugie stanowisko zaproponowane przez H.D. Platta przewiduje, iż system upadłościowy powinien uwzględniać okres przejściowy (120 dni), w którym przedsiębiorstwo byłoby chronione przed wierzycielami, a przedsiębiorca miałby obowiązek zatrudnienia menadżera kryzysowego, do obowiązków którego należałoby:

- zarządzanie firmą w kryzysie mając do dyspozycji dotychczasowe jej kierownictwo,
- odkrycie przyczyn kryzysu firmy i wskazanie możliwości jego przezwyciężenia.

Po tym okresie następuje podjęcie decyzji, o restrukturyzacji i układzie poza prawem upadłościowym lub stosowanie instrumentów w ramach tego prawa (głównie likwidacji). Przy czym w obu stanowiskach, likwidację przedsiębiorstwa traktuje się jako ostateczność, uruchamianą gdy zawodzą inne środki.

Przedstawione poniżej propozycje uregulowań niewątpliwie czerpały inspirację z tych sugestii.

Odpowiedzią na podniesione tu wyzwania jest projekt ustawy Prawo restrukturyzacyjne (Ministerstwo Sprawiedliwości, 2014) – dalej p.r. Głównym jego założeniem jest wprowadzenie skutecznych instrumentów pozwalających na przeprowadzenie restrukturyzacji przedsiębiorstwa dłużnika i zapobieżenie jego likwidacji. Uzasadnieniem celu głównego jest teza, iż zachowanie przedsiębiorstwa dłużnika w wielu przypadkach jest znacznie korzystniejsze dla wierzycieli niż jego likwidacja, oznacza również zachowanie miejsc pracy oraz, co do zasady, możliwość nieprzerwanego realizowania kontraktów, a więc ma pozytywne znaczenie społeczne i gospodarcze. Uregulowania te będą częścią wspomnianych już szerszych działań w ramach *Polityki drugiej szansy*. Proponowane zmiany stanowią reorientację polskiego systemu w kierunku modelu nastawionego na ochronę wartości ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Tak postawionemu celowi głównemu towarzyszą cele szczegółowe, do których należą:

- zapewnienie przedsiębiorcom i ich kontrahentom skutecznych instrumentów do restrukturyzacji przy jednoczesnej maksymalizacji ochrony praw wierzycieli;
- zapewnienie instytucjonalnej autonomii postępowań restrukturyzacyjnych w oderwaniu od stygmatyzujących postępowań upadłościowych;

- wprowadzenie zasady subsydiarności postępowania upadłościowego jako *ultima ratio* wobec ekonomicznego fiaska restrukturyzacji;
- zwiększenie uprawnień aktywnych wierzycieli;
- maksymalizacja szybkości i efektywności restrukturyzacji i upadłości;
- realizacja polityki „nowej szansy” – zapewnienie możliwości „nowego startu” przedsiębiorcom, których fiasko przedsięwzięcia gospodarczego wynika z niekorzystnej zmiany warunków ekonomicznych.

Jednym z podstawowych zarzutów kierowanych do obowiązującej regulacji prawa upadłościowego i naprawczego jest anachronizm jego założeń aksjologicznych, opartych na prymacie interesów wierzycieli, wiążącej się z tym nierówności traktowania uczestników postępowania i dominacji funkcji windykacyjnej (choć jak była o tym mowa żadne z tych założeń i tak nie działa, skoro postępowanie trwa długo, jest kosztowne, a wierzyciele uzyskują tylko niewielką część swoich pieniędzy). Ponadto jej istotną słabością jest nieatrakcyjność dla przedsiębiorców postępowań naprawczych, wyrażających się w niskiej liczbie ich corocznego wszczynania i, podnoszony w badaniach (PARP, 2011), pewien ostracyzm środowiskowy dotyczący przedsiębiorcę chcącego się układać z wierzycielami w postępowaniu naprawczym lub w upadłości układowej. W tym zakresie proponowane regulacje wprowadzają istotną zmianę systemową – rozdzielenia na dwa osobne akty – Prawa restrukturyzacyjnego i Prawa upadłościowego, co sprzyja czytelności systemu i instytucjonalną autonomię postępowań restrukturyzacyjnych w oderwaniu od stygmatyzujących postępowań upadłościowych.

Pod względem aksjologicznym, co ma fundamentalne znaczenie dla kierunku interpretacji jego norm, nowe prawo restrukturyzacyjne będzie realizowało jako *zasady nadrzędne* – ochronę słuszych praw dłużnika i zasadę grupowego interesu wierzycieli. Jest to oczekiwana zmiana akcentów w mającym kapitalne znaczenie kanonie instytucji upadłościowych. Nie można jednak mówić tu, co jest z gruntu słuszne, o rewolucyjnym przewartościowaniu na wyłączny interes dłużnika, wszak to wierzyciele są pokrzywdzeni.

W spójności z tak postawionymi akcentami w zakresie zasad nadrzędnych pozostaje podstawowa funkcja prawa restrukturyzacyjnego, którą ma być funkcja sanacyjna a zaraz za nią – windykacyjna. Postępowanie restrukturyzacyjne będzie więc prowadzone w interesie dłużnika i o ile to możliwe, wieść do wynegocjowania warunków realizacji układów, które zapewnią maksymalne zaspokojenie wierzycieli, przy maksymalnej ochronie wartości ekonomicznej przedsiębiorstwa dłużnika.

Inicjatywa wszczęcia każdego z postępowań restrukturyzacyjnych, co do zasady, została oddana w ręce dłużnika. Podstawą otwarcia postępowań będzie zagrożenie niewypłacalnością lub faktyczna już niewypłacalność dłużnika.

Istotnym *novum* projektu są rozwiązania, które mają zapobiec możliwości wykorzystywania postępowania restrukturyzacyjnego w celu pokrzywdzenia wierzycieli. Sąd odmówi otwarcia któregoś z postępowań restrukturyzacyjnych, jeżeli mogłoby to prowadzić do pokrzywdzenia wierzycieli, gdy działania dłużnika, jego sposób zarządzania przedsiębiorstwem i prowadzenia negocjacji z wierzycielami wskazuje, że jedynym jego celem jest uniemożliwienie wierzycielom prowadzenia skutecznej egzekucji (poprzez pozbywanie się majątku lub pozornie nieudolne prowadzenie przedsiębiorstwa) lub przegłosowanie układu przez wierzycieli, wobec których zaciągnięte zostały fikcyjne zobowiązania (na rzecz podmiotów powiązanych faktycznie, ale nie formalnie). Z tego samego powodu sąd umorzy postępowanie restrukturyzacyjne. Umorzenie postępowania z tych przyczyn otworzy wierzycielom drogę do złożenia uproszczonego wniosku o ogłoszenie upadłości. Wskazane instrumenty mają w zamyśle projektodawców chronić przed nieuczciwością dłużnika.

Przewidziane są cztery rodzaje postępowań restrukturyzacyjnych:

- 1) postępowanie o zatwierdzenie układu,
- 2) przyspieszone postępowanie układowe,
- 3) postępowanie układowe,
- 4) postępowanie sanacyjne, które zostaną przedstawione poniżej w kolejności uwzględniającej zakres ingerencji w stosunki prawne dłużnika (od najłagodniejszej do najsilniejszej).

Wspólną cechą tych postępowań będzie dokonywana, w ich ramach, restrukturyzacja przedsiębiorstwa dłużnika – w pierwszej kolejności jego zobowiązań, a ponadto, w różnym stopniu, jego majątku, sposobu zarządzania przedsiębiorstwem oraz zatrudnienia. Proponowane postępowania mają zapewnić możliwość wyboru formy restrukturyzacji dostosowanej do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa, w konkretnej sytuacji finansowej.

### **9.3.1. Postępowanie o zatwierdzenie układu**

Postępowanie to jest przewidziane dla dłużników, którzy są w stanie doprowadzić do porozumienia ze swoimi wierzycielami bez udziału sądu, co daje elastyczność działań uczestników tego postępowania, skrócenie czasu jego trwania i daje niezbędną dozę dyskrecji. Dłużnik więc samodzielnie sonduje skłonność wierzycieli do ustępstw i zbiera głosy wierzycieli popierające jego plan restrukturyzacyjny i układ. Wniosek o zatwierdzenie układu będzie składany do sądu dopiero wówczas, gdy dłużnik uzyska większość głosów wymaganą do przyjęcia układu. Mechanizmem, który zabezpieczałby interesy nie tylko wierzycieli gotowych poprzeć propozycje układowe, ale również sprzeciwiających się im będzie obowiązek

wyboru osoby posiadającej licencję doradcy restrukturyzacyjnego – obecnie licencję syndyka, która jako profesjonalista zweryfikuje propozycje układowe tak pod względem zgodności z prawem, jak i zgodności propozycji układowych z ustaleniami z wierzycielami a w dalszym toku będzie nadzorcą układu. Nadzorca układu nie ogranicza dłużnika w zarządzie jego majątkiem, a jego rolą jest pomoc dłużnikowi w przeprowadzeniu restrukturyzacji, przygotowaniu propozycji układowych i przeprowadzeniu głosowania nad układem. Sąd zatwierdzając układ będzie bazował wyłącznie na złożonych dokumentach. Jeżeli więc znajdą się w nich nieprawdziwe dokumenty, to nadzorca układu będzie odpowiadał przed wierzycielami z tytułu niezachowania należytej staranności przy pełnieniu swojej funkcji. Odpowiedzialność nadzorczy układu wobec wierzycieli będzie przy tym miała realny wymiar z uwagi na konieczność posiadania przez doradcę restrukturyzacyjnego umowy odpowiedzialności cywilnej. Po zawarciu umowy z doradcą należy ustalić dzień układowy, który będzie musiał przypadać nie wcześniej niż 3 miesiące i nie później niż jeden dzień przed dniem złożenia wniosku o zatwierdzenie układu (art. 221 ust. 2 p.r.), a który ma kapitalne znaczenie dla ustalenia, które wierzytelności będą objęte układem (te sprzed tego dnia).

Następnie dłużnik będzie zbierał głosy na piśmie przedstawiając wierzycielom kartę do głosowania. Zawartość karty do głosowania określona będzie w ustawie precyzyjnie i poza określeniem osoby dłużnika i wierzyciela, zawierać będzie inne elementy, z których wynikać będą propozycje układowe, nie tylko w odniesieniu do danego wierzyciela, ale również co do innych wierzycieli (art. 223 ust. 1 p.r.). Karta do głosowania nie spełniająca wymogów określonych w ustawie będzie nieważna (art. 223 ust. 2 p.r.). Układ będzie zawarty, jeżeli za jego przyjęciem wypowie się większość wierzycieli uprawnionych do głosowania nad układem, mających łącznie co najmniej dwie trzecie sumy wierzytelności uprawniających do głosowania nad układem (art. 227 ust. 1 p.r.).

Po uzyskaniu odpowiedniej większości głosów za układem i powiadomieniu pozostałych wierzycieli dłużnik będzie składał do sądu wnioski o zatwierdzenie układu zawierający obok propozycji układowych i sprawozdania doradcy także zebrane karty z głosami wierzycieli (art. 229 p.r.). Ma to maksymalnie ułatwić sądowi kontrolę samego aktu głosowania oraz kontroli, czy zostały uzyskane odpowiednie większości. Jednocześnie sąd będzie miał dostateczny materiał dowodowy by móc ocenić zawarty układ pod kątem zgodności z prawem i braku naruszenia praw wierzycieli, którzy głosowali przeciwko układowi. Sąd winien wydać swoje orzeczenie w terminie dwóch tygodni od wpłynięcia wniosku nie posiadającego braków formalnych.

Przesłanką negatywną dla tego postępowania będzie okoliczność, iż suma wierzytelności spornych uprawniających do głosowania nad układem przekraczać będzie 15 % sumy wierzytelności uprawniających do głosowania nad układem.



Tak więc w założeniu ma być to szybkie postępowanie prowadzone przez samego dłużnika przy pomocy profesjonalnego doradcy, z rolą sądu sprowadzającą się do zatwierdzenia tylko tego co ustalił sam dłużnik z wierzycielami.

### **9.3.2. Przyspieszone postępowanie układowe**

Procedura ta przeznaczona jest dla dłużników, których suma wierzytelności spornych uprawniających do głosowania nad układem nie będzie przekraczać 15 % sumy wierzytelności uprawniających do głosowania nad układem, nie mogą bez udziału „formalnego czynnika” (nadzorcy wyznaczonego przez sąd i samego sądu) porozumieć się z wierzycielami, a także dłużników chcących uzyskać natychmiastową ochronę sądową przed egzekucjami prowadzonymi przez część wierzycieli sprzeciwiających się propozycjom układowym. Sytuacja przedsiębiorstwa dłużnika może być na tyle trudna, że dalsze prowadzenie egzekucji zniweczy możliwość zawarcia jakiegokolwiek układu. W przyspieszonym postępowaniu układowym, po jego otwarciu, postępowania egzekucyjne będą zawieszane z mocy prawa, a dokonane zajęcia rachunku bankowego będą mogły być uchylone na mocy postanowienia sędziego-komisarza. Przyspieszone postępowanie układowe wszczynane będzie na wniosek dłużnika. Do wniosku załączyć wykaz wierzytelności bezspornych i wykaz wierzytelności spornych oraz propozycje układowe wraz z odpisami propozycji dla wszystkich wierzycieli tak by umożliwić jak najszybsze wyznaczenie zgromadzenia wierzycieli i powiadomienie wierzycieli doręczając im odpisy propozycji układowych (art. 237 ust. 1 pkt 2 p.r.). Wraz z wnioskiem dłużnik musi uiścić zaliczkę na poczet wydatków tego postępowania w wysokości 3 000 zł. (art. 239 p.r.). Sąd rozpozna wniosek o otwarcie przyspieszonego postępowania układowego w ciągu 7 dni na posiedzeniu niejawnym na podstawie dokumentów dołączonych do wniosku i uwzględniając go wyda postanowienie o otwarciu postępowania i wyznaczy nadzorcę sądowego.

Podstawowe skutki otwarcia to obowiązek dłużnika udzielania wyjaśnień, powstanie masy układowej i zakaz jej obciążania (art. 249, art. 253 p.r.).

Istotnym novum w traktowaniu masy układowej jest okoliczność, że wejście w skład masy nie będzie w żaden sposób równoznaczne z uznaniem, że dany przedmiot należy do majątku dłużnika. Masa układowa będzie traktowana jako swoista ekonomiczna baza restrukturyzacyjna przedsiębiorstwa dłużnika.

Otwarcie przyspieszonego postępowania układowego będzie miało na celu również swoiste spetryfikowanie sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa dłużnika do czasu podjęcia decyzji przez ogół wierzycieli, co do dalszego losu dłużnika i ewentualnego przyjęcia układu. Celowi temu służy wykluczenie możliwości wypowiedzenia umowy najmu lub dzierżawy, a także umów kredytu, leasingu, ubezpieczeń

majątkowych, umów rachunku bankowego, umów poręczeń i gwarancji bankowych oraz akredytyw, jak również umów obejmujących licencje udzielone dłużnikowi. Wierzyciel posiadający wierzytelność zabezpieczoną na mieniu dłużnika hipoteką, zastawem, zastawem rejestrowym, zastawem skarbowym lub hipoteką morską będzie mógł w toku przyspieszonego postępowania układowego prowadzić egzekucję wyłącznie z przedmiotu zabezpieczenia, nie będzie mógł sięgać, jak ma to miejsce obecnie i jest nieprawidłowe, do najbardziej płynnych składników majątku dłużnika zgromadzonych na rachunku bankowym.

Po ustanowieniu nadzorcy sądowego będzie on zobowiązany w terminie 2 tygodni przygotować i złożyć sędziemu-komisarzowi spis wierzytelności (art. 86 ust. 2 p.r.), spis wierzytelności spornych (art. 86 ust. 3 p.r.) oraz plan restrukturyzacyjny (art. 8 ust. 2 p.r.).

Do zawarcia układu dochodzić będzie na zwoływanym przez sąd zgromadzeniu wierzycieli. Dłużnik w tym postępowaniu zachowuje zarząd własny przedsiębiorstwem, jednak samodzielnie może dokonywać jedynie czynności zwykłego zarządu. Na czynności przekraczające ten zakres, pod rygorem ich nieważności, konieczna jest zgoda nadzorcy sądowego.

Przewiduje się, że przyspieszone postępowanie układowe będzie trwało ok. 2 miesiące, a w przypadku, gdy przewidywane będzie wsparcie organu publiczno-prawnego – ten okres może wydłużyć się o 1-2 miesiące. Jest to więc także dość proste, krótkie, mało kosztowne postępowanie, dające dłużnikowi ochronę jego przedsiębiorstwa i stanu majątku do czasu ułożenia się z wierzycielami na zgromadzeniu wierzycieli z udziałem sędziego komisarza i nadzorcy sądowego, gdzie ten ostatni składa opinię o możliwości wykonania układu.

### 9.3.3. Postępowanie układowe

Postępowanie układowe będzie przeznaczone dla przedsiębiorców, którzy nie będą mogli skorzystać ani z postępowania o zatwierdzenie układu zawartego w drodze samodzielnego zbierania głosów, ani z przyspieszonego postępowania układowego, dlatego, że suma wierzytelności spornych uprawniających do głosowania nad układem przekracza 15% sumy wierzytelności uprawniających do głosowania nad układem (art. 268 p.r.). Co oznacza *de facto* brak możliwości dogadania się z wierzycielami bez udziału czynników zewnętrznych.

Przy czym jeżeli nie będzie przeszkód prawnych dla wszczęcia wcześniej omówionych krótszych postępowań, wykluczona będzie możliwość korzystania z postępowania układowego, które z założenia trwa dłużej, co mogłoby skłaniać nieuczciwych dłużników do przewlekania postępowania.

Dłużnik we wniosku o otwarcie postępowania układowego obok spisu wierzytelności niespornych, wierzytelności spornych i propozycji układowych, będzie zobowiązany uprawdopodobnić zdolność do bieżącego zaspokajania kosztów postępowania i zobowiązań powstałych po otwarciu postępowania układowego (art. 270 ust. 1 p.r.). Uwzględniając wniosek sąd ustanawia nadzorcę sądowego, który w terminie 1 miesiąca od dnia otwarcia postępowania będzie ustalał skład masy układowej na podstawie wpisów w księgach dłużnika oraz dokumentów bezspornych (art. 277 p.r.).

W postępowaniu układowym, podobnie jak w przyspieszonym, ochrona przedsiębiorcy-dłużnika i jego przedsiębiorstwa następuje poprzez zawieszenie egzekucji i uchylenie zajęć (art. 281 ust. 1 p.r.). Ponadto nadzorca sądowy będzie wstępował z mocy prawa do postępowań sądowych i administracyjnych dotyczących masy układowej. Przewiduje się pozostawienie dłużnikowi zarządu własnego jego majątkiem, z ograniczeniami, który jednak będzie mógł zostać mu odebrany na skutek uchwały określonej większości wierzycieli.

W terminie miesiąca od otwarcia postępowania układowego nadzorca sądowy będzie zobowiązany do złożenia spisu wierzytelności oraz planu restrukturyzacyjnego. Po zatwierdzeniu spisu wierzytelności i braku konieczności uzyskiwania zgody na udzielenie pomocy publicznej sędzia-komisarz niezwłocznie wyznaczy termin zgromadzenia wierzycieli zarządzając doręczenie propozycji układowych wszystkim wierzycielom.

Głosowanie nad układem oraz zatwierdzenie układu odbywać się będzie według zasad ogólnych. Przewiduje się, że postępowanie układowe będzie trwało od 6 do 10 miesięcy.

#### **9.3.4. Postępowanie sanacyjne**

Postępowanie sanacyjne będzie przeznaczone dla dłużników, którzy z różnych powodów nie będą mogli zawrzeć układu z wierzycielami w ramach wcześniej opisanych postępowań.

Przed wszystkim wierzyciele będą mogli uznać, że dłużnik nie jest w stanie wykonać zaproponowanego układu lub zaproponowane propozycje układowe nie będą dla nich satysfakcjonujące. Postępowanie sanacyjne poprzez możliwość zastosowania wyjątkowych instrumentów prawnych (możliwość odstąpienia od niekorzystnych dla dłużnika umów, możliwość dostosowania poziomu zatrudnienia do potrzeb z wykorzystaniem uprawnień przysługujących dotychczas wyłączenie syndykowi oraz możliwość sprzedaży zbędnych składników majątkowych ze skutkiem sprzedaży egzekucyjnej) umożliwi istotną poprawę sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa na tyle, że będzie możliwe wykonanie zaproponowanego układu

lub możliwe będzie zaproponowanie wierzycielom bardziej korzystnych propozycji układowych (art. 283 p.r.).

Czas trwania przyspieszonego postępowania układowego, ale także postępowania układowego może być też zbyt krótki, aby uzyskać i wdrożyć inne, zewnętrzne formy naprawy przedsiębiorstwa. Zwykle pozyskanie inwestora i zawarcie z nim odpowiednich umów wymaga wielu miesięcy negocjacji, po zakończeniu których dopiero można odpowiedzialnie formułować propozycje układowe. Również uzyskanie akceptacji Komisji Europejskiej na pomoc publiczną wymaga przeprowadzenia procedury, która w najlepszym razie trwa wiele miesięcy. W okresach tych zasadne jest udzielenie przedsiębiorstwu dłużnika ochrony przed prowadzeniem egzekucje przez wierzycieli zainteresowanych wyłącznie odzyskaniem swoich należności. Ponadto postępowanie układowe tylko w nieznacznym stopniu chroni przedsiębiorstwo dłużnika przed egzekucją ze strony wierzycieli nieobjętych układem. Rzeczywistość gospodarcza jednoznacznie wskazuje, że największe wierzytelności przysługują bankom, które posiadają zabezpieczenia rzeczowe wykluczające ich z układu. Możliwość zawieszenia egzekucji prowadzonych przez takie podmioty jedynie na okres 3 miesięcy i to po uzyskaniu akceptacji sędziego-komisarza, jest w wielu sytuacjach zupełnie niewystarczająca i uniemożliwia uratowanie przedsiębiorstwa. Praktyka wskazuje, że restrukturyzacja przedsiębiorstwa nie zawsze wymaga szczególnych działań, a jedynie czasu, w trakcie którego możliwe jest dokonanie podstawowych zmian bez presji egzekucji.

Postępowanie sanacyjne umożliwi zaawansowaną restrukturyzację zobowiązań, majątku i zatrudnienia wprowadzając korzystne dla dłużnika rozwiązania prawne, które obecnie nie są dostępne w razie ogłoszenia upadłości z możliwością zawarcia układu. Jednocześnie jednak dłużnik zostanie znacznie ograniczony w możliwości zarządzania swoim majątkiem i poddany restrykcyjnemu nadzorowi ze strony sędziego komisarza i wierzycieli. W szczególności, dłużnik zostanie pozbawiony zarządu swoim majątkiem (masą sanacyjną) na rzecz zarządcy ustanowionego przez sąd w postanowieniu o otwarciu postępowania sanacyjnego, chyba że odebranie zarządu uniemożliwiłoby skuteczne przeprowadzenie postępowania.

Plan sanacyjny będzie sporządzał zarządca albo nadzorca sądowy wspólnie z dłużnikiem, a w przypadku braku porozumienia, samodzielnie zarządca.

Otwarcie postępowania sanacyjnego będzie skutkowało m.in.:

- zawieszeniem postępowania egzekucyjnego prowadzonego z majątku wchodzącego do masy sanacyjnej i możliwością uchylenia na podstawie postanowienia sędziego komisarza dokonanych zajęć, jeżeli jest to konieczne dla dalszego prowadzenia przedsiębiorstwa; postanowienie to może być wydane z urzędu lub na wniosek;

- niedopuszczalnością skierowania egzekucji do majątku wchodzącego w skład masy sanacyjnej;
- możliwością prowadzenia postępowań sądowych i administracyjnych wyłącznie przez zarządcę;
- zakazem wypowiedzania umów najmu lub dzierżawy lokalu lub nieruchomości, w których dłużnik prowadzi przedsiębiorstwo, umów leasingu, ubezpieczeń majątkowych, rachunku bankowego, kredytu, pożyczki, poręczeń, gwarancji bankowych, akredytyw oraz licencji udzielonych dłużnikowi;
- zakazem obciążania majątku w celu zabezpieczenia wierzytelności powstałej przed otwarciem postępowania;
- wygaśnięciem prokury i innych pełnomocnictw.

Zasadą będzie, iż czas przeznaczony na restrukturyzację zostanie ograniczony do 12 miesięcy, przed upływem których sędzia-komisarz zobowiązany będzie do zwołania zgromadzenia wierzycieli w celu głosowania nad układem.

Udana restrukturyzacja nie jest z reguły możliwa bez głębokiej restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Redukcja praw i obowiązków pracowniczych może być skutecznym instrumentem poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa i w efekcie uratowania choćby części miejsc pracy. W sferze praw i obowiązków pracowniczych otwarcie postępowania sanacyjnego będzie wywoływać takie same skutki, jak ogłoszenie upadłości, przy czym zarządca w tym postępowaniu nie będzie stosować przepisów o szczególnych zasadach rozwiązania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn nietyczących pracowników w zakresie procedury grupowego zwalniania (art. 314 p.r.), ale tak dogodny instrument będzie podlegał kontroli sądu. W postępowaniu sanacyjnym plan restrukturyzacyjny, który będzie obligatoryjnie zawierał informacje o zasadach zwalniania pracowników, będzie podlegał zatwierdzeniu przez sędziego-komisarza, który będzie miał prawo dokonywać zmian tych zasad i zakazać zarządcy zwalniania określonej kategorii pracowników lub ograniczyć skalę redukcji zatrudnienia. Sędzia-komisarz będzie mógł więc uwzględnić słuszny interes pracowników.

Istotnym wsparciem dla nowych instytucji restrukturyzacyjnych i upadłościowych, będący spięciem ich w pewien kompleksowy system, jest propozycja utworzenia Centralnego Rejestru Upadłości (CRU) – elektronicznego serwisu pełniącego funkcje:

- 1) miejsca publikacji oficjalnych obwieszczeń i ogłoszeń w postępowaniach restrukturyzacyjnych i upadłościowych,
- 2) portalu informacyjnego dla przedsiębiorców,
- 3) platformy komunikacyjnej.

Proponuje się aby CRU był jedynym miejscem zamieszczania obwieszczeń w toku prowadzonego postępowania, z wszelkimi tego skutkami. Umieszczanie informacji o treści orzeczeń (decyzji) podjętych w toku postępowań w kompleksowym i dostępnym w Internecie rejestrze pozwoli na bieżące śledzenie prowadzonego postępowania przez wszystkich uczestników oraz osoby zainteresowane oraz informacji takich jak: dane sądów upadłościowych, syndyków i biegłych, wykazy spraw upadłościowych z możliwością wyszukiwania, fakultatywne wzory pism oraz formularzy. Elektroniczne, półautomatyczne formularze pozwolą na generowanie i przesyłanie pism zarówno drogą „tradycyjną”, jak i elektroniczną.

Proponuje się także, aby CRU pełnił funkcję platformy komunikacyjnej pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w postępowaniach restrukturyzacyjnych i upadłościowych. W tym kontekście przewiduje się wprowadzenie takich funkcjonalności jak: e-zgłoszenie wierzytelności, elektroniczna lista wierzytelności, elektroniczny plan podziału, elektroniczna licytacja ruchomości, moduł komunikacji elektronicznej syndyk-sąd, moduł komunikacji elektronicznej uczestnik postępowania-sąd, moduł archiwizacji e-zgłoszeń. Pełne wdrożenie CRU pozwoli na generowanie w czasie rzeczywistym informacji statystycznej opisującej nie tylko liczbę i terminowość postępowań, ale także stopy zaspokojenia wierzycieli. Korzystanie z CRU będzie bezpłatne. Za budowę, wdrożenie i prowadzenie CRU odpowiadać będzie Ministerstwo Sprawiedliwości (Ministerstwo Sprawiedliwości, 2014).

#### 9.4. Podsumowanie

Projekt jest oczekiwaną przez wiele środowisk zmianą w zakresie usprawnienia modelu postępowania, posługując się nazewnictwem zaczerpniętym z uregulowań francuskich, gdy przedsiębiorstwo przeżywa trudności. Zaproponowane rodzaje postępowań i instytucje prawa restrukturyzacyjnego, odpowiadają podstawowym i najczęściej podnoszonym, w piśmiennictwie, na różnego rodzaju seminariach i przez praktyków, postulatом zmian *de lege ferenda*.

Szczególnie cenne jest, oprócz wskazywanych już wyżej walorów, zapobieganie zjawisku pewnej jurystokracji, a więc uznawania, że postępowanie sądowe jest jedynie właściwym forum dla rozstrzygnięcia konfliktu interesów pomiędzy dłużnikiem i jego wierzycielami, któremu towarzyszy przerost wiary w skuteczność sankcji (nie tylko karnych) w eliminacji różnego rodzaju nadużyć w obrocie gospodarczym. Ograniczenie roli sądu i przyznanie sędziom pewnego luzu decyzyjnego w postępowaniach, ograniczenie prymatu aspektów prawnych nad aspektami pozanormatywnymi – ekonomicznymi czy słusznościowymi, będzie miało zdecydowanie pozytywny wpływ na szybkie reagowanie na pojawiający się kryzys,

dostępność restrukturyzacji dla dłużników oraz ochronę i zachowanie ich przedsiębiorstwa

## **ROZDZIAŁ 10**

### **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – POTRZEBA ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ CZY STRATEGIA BUDOWANIA WIZERUNKU WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

#### **10.1. Wstęp**

Przedsiębiorstwa stały się ważnym aktorem międzynarodowych stosunków gospodarczych i politycznych, a podejmowanie dobrowolnych inicjatyw w zakresie CSR jest postrzegane jako dowód na przestrzeganie dobrych praktyk biznesowych. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu jest również odpowiedzialnością na współczesne warunki społeczno-ekonomiczne, w których funkcjonują firmy. CSR w takim rozumieniu jest zakorzeniony w rozwijającej się gospodarce opartej na wiedzy, w której to najważniejszym kapitałem firmy są zasoby ludzkie stanowiące fundament rozwoju przedsiębiorstw. Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie o motywy prowadzenia działań w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu przez współczesne przedsiębiorstwa polskie. Czy działania na rzecz CSR wynikają z odpowiedzialności kierownictwa przedsiębiorstwa, które zgodnie z Manifestem z Davos nie mogą ograniczać się do generowania zysków, ale również spełniać oczekiwania społeczne, czy jest to dobrze zaplanowana strategia public relations, której celem jest wizerunkowe wykreowanie przedsiębiorstwa jako organizacji prospołecznej.

#### **10.2. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw**

Problem odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, przede wszystkim za los swoich pracowników, ma zapewne swój początek w okresie rewolucji przemysłowej zapoczątkowanej w 1769 roku wynalezieniem i zastosowaniem maszyny parowej. Wynalezienie i zastosowanie na niespotykaną skalę maszyny parowej



rozpoczęło w ówczesnym świecie zmiany społeczne i ekonomiczne. Manufaktury i małe zakłady produkcyjne zaczęły zmieniać się w fabryki i huty. Przy zakładach powstawały osiedla robotnicze z pracownikami tworzącymi nową klasę społeczną nazwaną proletariatem (Jermakowicz, 2014, s. 2). Praca w zakładzie wiązała się z szansą na godziwe wynagrodzenie i co za tym idzie lepsze życie. Jednak brak regulacji prawnych dotyczących praw pracowniczych, a także brak prawa do zrzeszania się pracowników, doprowadziły do asymetrii w stosunkach pracodawca-pracownik. Konsekwencją tego stanu rzeczy było przedmiotowe traktowanie swoich pracowników przez właścicieli środków produkcji. Praca, która trwała 16 godzin na dobę w warunkach nieuwzględniających bezpieczeństwa i higieny, prowadziła do wyniszczenia fizycznego i psychicznego pracowników. Deprecjacja społeczna i moralna nowej klasy pracowników dała początek różnym koncepcjom społecznym – przede wszystkim humanizacji pracy. W rozwoju idei humanizacji pracy zaznaczyły się dwa nurty humanistyczny i pragmatyczny, które nie wykluczały się pomimo istniejących pomiędzy nimi różnic. Nurt humanistyczny wynikał z chęci wyzwolenia człowieka od negatywnych skutków pracy w przemyśle i zmierzał do tego, aby człowiek nie został zdegradowany do roli dodatku do maszyny. W teoriach pragmatycznych priorytetowe stało się dążenie do osiągnięcia optymalnych efektów produkcyjnych poprzez poprawę technicznych i społecznych warunków pracy (Król, Ludwiczynski, 2007, s. 20).

Rozwój idei humanizacji pracy w obydwu tych nurtach zaowocował powstaniem projektu przedsiębiorstw patronackich. Przedsiębiorstw, które rozumiały potrzeby pracowników i w swoich działaniach kierowały się odpowiedzialnością społeczną. Przedsiębiorstwa patronackie, powstające już na początku XIX wieku, charakteryzowały się troską o pracowników, wyrażającą się przez zapewnienie pracownikom: dachu nad głową, opieki zdrowotnej, edukacji (również ich dzieciom), rozrywki i kultury i transparentnych kryteriów awansu zawodowego (Jermakowicz, 2014, s. 2). Owa działalność zapewne nie miała w pełni wymiaru społecznego, a ukierunkowana była przede wszystkim na to, by pracownik był efektywny, miał dużą wydajność, czyli pomnażał majątek właściciela firmy. Jednak był to swoistego rodzaju wyraz troski o pracowników. Troska o pracowników nie miała znaczenia wizerunkowego przekładającego się na zwiększenie obrotów przedsiębiorstwa. Wynikała nie tylko z chęci zwiększenia efektywności pracy, ale również z odpowiedzialności za swoich pracowników. Przedsiębiorstwa patronackie nie stały się na tyle rozpowszechnione, aby dominować w XIX wiecznym krajobrazie zindustrializowanego świata. W ówczesnym świecie odpowiedzialność za pracowników była dla właścicieli środków produkcji niezrozumiała. Etos wydajności stał się najważniejszym kryterium oceny sukcesu organizacji. Przyczynił się do

tego jeden z ojców klasycznej szkoły zarządzania Frederick Taylor prakseolog, twórca taśmy produkcyjnej. System Taylora z jednej strony był skuteczny z drugiej kontrowersyjny, jako że dostrzegano jego negatywne konsekwencje, a mianowicie alienację i dehumanizację pracy.

Strajki i masowa opozycja przeciwko temu systemowi spowodowały zainteresowanie nim Kongresu Stanów Zjednoczonych. Konsekwencją było wprowadzenie w Stanach Zjednoczonych nowych regulacji prawnych, które określały stosunki między gospodarką, państwem i społeczeństwem. Nowe ustawy wskazywały, iż przedsiębiorstwa mają do odegrania w społeczeństwie rolę, która nie ogranicza się wyłącznie do maksymalizacji zysków. Przedstawiciele biznesu pod wpływem opinii publicznej zaczęli rozumieć istnienie kolizji między merkantylnym celem przedsiębiorstwa a interesami różnych grup społecznych. Kategoria zysku została poszerzona o inne wymiary: środowiskowy, jako korzystne ekologicznie warunki życia i społeczny rozumiany, jako budowanie więzi społecznych w społeczności lokalnej (Klimek, 2012, s. 322). Pierwszym ważnym dokumentem, który zmieniał teleologie biznesu był Manifest z Davos (Steinmann, Schreyogg, 2001, s. 78-79). Dokument ten został przygotowany przez Trzecie Europejskie Sympozjum Zarządzania, które odbyło się w Davos w 1973 roku. Manifest wyznaczył nowe priorytety przedsiębiorstwa. Manifest zaznaczył, że zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa nie jest tylko osiągnięcie zysku, ale swego rodzaju służba. Kierownictwo powinno służyć zarówno klientom, współpracownikom, kapitałodawcom, jak i całemu społeczeństwu.

Odpowiedzialność społeczna biznesu stała się przedmiotem badań takich dyscyplin naukowych, jak: nauka o zarządzaniu etyka biznesu czy marketing. Zgodnie z hierarchią zaproponowaną przez A.B. Carrola przedstawioną w formie piramidy, można wyróżnić cztery poziomy odpowiedzialności społecznej: odpowiedzialność ekonomiczna, prawna, etyczna i filantropijna. U podstaw piramidy znajdują się organizacje odpowiedzialne za aspekty ekonomiczne. Są to podmioty, które stawiają pierwsze kroki na drodze do społecznej odpowiedzialności (wykazują się dbałością o zyskowność ekonomiczną, podejmują rozsądne decyzje, maksymalizują korzyści i minimalizują koszty, by osiągnąć akceptowalny zwrot inwestycji poniesionych przez inwestorów). Na drugim poziomie znajdują się podmioty gospodarcze odpowiedzialne również za aspekty prawne (przestrzegają ramy prawne określone przez rządy i sądownictwo). Na kolejnym szczeblu w hierarchii Carrola umiejscowione są organizacje odpowiedzialne etycznie (zainteresowane są unikaniem zachowań nieetycznych, respektowaniem norm moralnych, zapewnieniem wzorcowego przywództwa). Na wierzchołku piramidy znajdują się organizacje pożądane przez ludzi, których aktywne zachowanie jest korzystne zarówno

dla organizacji, jak i ogółu społeczeństwa. Te organizacje wspierają różnego rodzaju działania charytatywne o charakterze lokalnym, a także tworzą różnego rodzaju projekty mające na celu poprawę jakości życia mieszkańców (Wołszyn i in., 2012, s. 31). Strategie społecznej odpowiedzialności biznesu odnoszą się do takich obszarów, jak: rynek, miejsce pracy, społeczność lokalna, i środowisko naturalne. Odpowiedzialność rynkowa dotyczy aspektów związanych z przestrzeganiem praw konsumenta i praw człowieka, a także rzetelnego podawania informacji w ofercie, stosowania podstawowych zasad etyki, kształtowanie właściwych postaw u klientów, tworzenia produktów bezpiecznych i wysokiej jakości. Odpowiedzialność w miejscu pracy odnosić się może między innymi do tworzenia zasad bezpieczeństwa na stanowisku roboczym, przestrzegania praw pracowniczych, wdrażania wartości w zakładzie pracy, stwarzania równych szans rozwoju dla zatrudnionych osób, uczciwego wynagradzania kadry, zarządzania ryzykiem, dbania o równowagę między pracą a życiem prywatnym. Odpowiedzialność za społeczność lokalną może dotyczyć takich kwestii, jak: wsparcie lokalnych inicjatyw, wolontariat pracowniczy, współpraca z regionalnymi władzami lub organizacjami społecznymi, wspieranie rozwoju regionu, tworzenie miejsc pracy, staże i praktyki dla młodzieży, edukacja, dobroczynność, mecenat (sport, kultura, służba zdrowia). Natomiast odpowiedzialność za aspekty środowiska naturalnego wiążą się ze zużywaniem energii, jak również innych zasobów naturalnych w sposób efektywny i oszczędny, redukcją emisji zanieczyszczeń, recyklingiem, stosowaniem ekoetykiet, implementowaniem systemów zarządzania środowiskowego, rozwojem technologii przyjaznych dla otoczenia (Rossa, Chojnach, 2013, s. 54).

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu od kilku lat stanowi przedmiot zainteresowania różnego rodzaju gremiów Unii Europejskiej. Na szerszą skalę zaczęto poruszać te zagadnienia na forum wspólnotowym w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych, kiedy to przedsiębiorcy wystosowali Manifest of Enterprises, postulując w nim zachowania prospołeczne w prowadzonej działalności gospodarczej. Komisja Europejska w dokumencie nazwanym Green Paper on Corporate Social Responsibility przedstawia społeczną odpowiedzialność biznesu, jako dobrowolne uwzględnienie przez przedsiębiorstwo zagadnień społecznych i ekologicznych w działalności gospodarczej, wychodzące poza wymogi prawne i zobowiązania wynikające z umów. Zainicjowało to publiczną debatę, w której uczestniczyły instytucje Unijne: dyrekcje generalne do spraw zatrudnienia, spraw socjalnych, przedsiębiorstw i społeczeństwa informacyjnego, handlu, ochrony środowiska, przedstawiciele sektora przedsiębiorców, związki zawodowe, media, eksperci, organizacje pozarządowe i instytucje naukowe. Efektem podjętych działań jest strategia realizacji i upowszechniania praktyk odpowiedzialnego biznesu w krajach

Unii Europejskiej nazwana White Paper: Communication on CSR. Koncepcja odpowiedzialnego biznesu stała się jednym z kluczowych tematów w polityce gospodarczej Unii Europejskiej. W parlamentach narodowych rozpoczęto procesy legislacyjne, zostały utworzone odpowiednie instytucje i uruchomiono programy badawcze (Rossa, Chojnacka, 2013, s. 68-69). CSR w Polsce cieszy się rosnącym zainteresowaniem kadry menedżerskiej, instytucji otoczenia biznesu, inwestorów oraz administracji państwowej stając się priorytetem budowania kompleksowej strategii rozwoju firmy. Celem zapewnienia spójności i koordynacji inicjatyw podejmowanych w ramach upowszechniania CSR w Polsce powołany został Zespół do Spraw Społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw stanowiący organ pomocniczy prezesa rady ministrów. Do zadań Zespołu należy proponowanie rozwiązań dotyczących koordynacji działań poszczególnych organów administracji publicznej w zakresie promocji i wprowadzania zasad CSR, upowszechnianie dobrych praktyk innych państw w obszarze CSR a także tworzenie warunków lepszej komunikacji pomiędzy administracją, biznesem, partnerami społecznymi i organizacjami pozarządowymi w sprawach dotyczących CSR.

### **10.3. CSR czy strategia budowania wizerunku współczesnych przedsiębiorstw**

Problemem CSR w praktyce polskich przedsiębiorstw jest postrzeganie tej idei w kategoriach wizerunkowej użyteczności a nie strategii systemowej. Korzyści ekonomiczne przedsiębiorstw wynikają w dużej mierze z wizerunku na rynku. Stąd też przekonanie, że CSR to tylko public relations, którego celem jest stworzenie znakomitego obrazu firmy w otoczeniu. Tradycyjne węższe zrozumienie pojęcia sprowadza funkcje PR do zdobywania goodwill, zaufania i pozytywnego image. Główną dyspozycję praktyczną wyczerpuje zwrot: czyń dobrze i mów o tym. Wynika z tego, że w zdobywaniu zaufania i dobrej opinii PR jest metodą wspomagającą istnienie pozytywnych faktów, nie należa wprost na ich tworzenie, lecz rejestruje, by wiedzę o nich przekazać otoczeniu. Oznacza to, iż PR jest tylko narzędziem komunikowania, a nie inicjatorem działań. Jednak w szerszym rozumieniu tego pojęcia PR ma być pewnego rodzaju panaceum na nieuchronny konflikt przedsiębiorstw ze swoim otoczeniem. Motywem działań PR jest rosnąca potrzeba przedsiębiorstw by w walce konkurencyjnej jawić się jako niepowtarzalny i oryginalny oferent. Wzrost wymagań pracowników w zakresie humanizacji pracy i komunikowania, rosnąca – w związku z umiędzynarodowieniem się rynków rola image przedsiębiorstwa obok jakości produktów, wywołują przymus dopasowania się do wymogów społecznych. Dotyczy to doprowadzenia do społecznej świadomości

motywów decyzji, założeń polityki, interesów i tym samym doprowadzenie do ich zrozumienia i akceptacji. Dlatego też odpowiedzialność za działanie z zakresu odpowiedzialnego biznesu w praktyce polskich firm jest zazwyczaj przypisane jednostkom organizacyjnym zajmującym się szeroko rozumianą komunikacją – w szczególności te kompetencje należą do działów marketingu, PR, komunikacji korporacyjnej, co nie sprzyja zachowaniu istoty tego obszaru działalności. Dość często informacja o działaniach odpowiedzialnych społecznie jest traktowana przez pracowników zajmujących się public relations, jako jeden z głównych argumentów budujących konkurencyjny wizerunek firmy. Obecnie jedną z najważniejszych w kraju grup krzewiących koncepcje odpowiedzialności w biznesie są pracownicy public relations. Wizje idealnego umiejscowienia osób koordynujących i inicjujących CSR niezależnie od piarowców zderzają się z rzeczywistością. Piarowcy nie tylko komunikują na temat strategii odpowiedzialnego biznesu, ale także inicjują działania CSR w swoich firmach, często spotykając się z oporem zarządu i walcząc z własnymi brakami wiedzy w tym zakresie (Brzozowski, 2009, s. 21-22). Ścieżki CSR i PR często się stykają. Nie są to jednak te same ścieżki, ponieważ ich cele i kierunki są inne. PR jest narzędziem do kreowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa w umysłach odbiorców natomiast CSR jest rzeczywistym działaniem budującym filozofię funkcjonowania firmy. Miejsce CSR w przedsiębiorstwie jest trudne do ustalenia. Zależy ono głównie od znaczenia, która dana firma nadaje działaniom CSR. Często przedsiębiorstwa nie mają odrębnej jednostki organizacyjnej zajmującej się odpowiedzialnością społeczną, gdyż zadaniami związanymi z CSR podejmuje się osoby na różnych szczeblach organizacji – zarówno szeregowi pracownicy, jak i menadżerowie. Dzięki takiemu modelowi idea CSR ma szansę przenikania przez różne obszary przedsiębiorstwa. Jest ona promowana przez kadrę zarządzającą w opartych na zasadzie partnerstwa relacjach z klientami i dostawcami. Z kolei pracownicy wcielają ją w życie uczestnicząc na przykład w programie wolontariatu pracowniczego. Problemem jest łączenie interesu komercyjnego z działalnością prospołeczną. Budzi to wątpliwości co do intencji przedsiębiorstwa. Jak można nazwać działaniami społecznymi te, które się opłacają. Konsumenci często nie odróżniają działalności społecznej od komercyjnej. W wielu przedsiębiorstwach działania prospołeczne są bezpośrednim narzędziem public relations, dość ślepo przeniesionym z krajów zachodnich. Wprawdzie istnieją programy, które promują społeczną odpowiedzialność biznesu, ale do których niema odpowiedniej infrastruktury sprzętu czy specjalistów. W takiej sytuacji programy pozostają „martwą” propozycją. Tak, więc informacja o społecznym zaangażowaniu firmy w żadnym stopniu nie określa jej całościowego funkcjonowania jako odpowiedzialnego społecznie. Istotny jest także sposób realizacji tych działań stricte

promocyjnych, który wskazuje często na wysoki stopień cynizmu lub w najlepszym wypadku obojętności. Z badania „Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza” przeprowadzonego w 2007 roku w ramach regionalnego projektu finansowanego przez Komisję Europejską i UNDP (Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju) wynika, że działania o charakterze CSR są najczęściej postrzegane jako fragment działań z obszaru PR przedsiębiorstwa, nie zaś jako odrębna strategia. Świadczy o tym fakt, że działania z zakresu społecznej odpowiedzialności wciąż są realizowane i koordynowane przez jeden dział – Public relations. Programy z zakresu zaangażowania społecznego są wykorzystywane do budowania zaufania oraz pozytywnego wizerunku wśród społeczności lokalnej, w której znajduje się firma. Programy te są najczęściej skoordynowane z innymi działaniami, najczęściej CSR wspiera cele PR wizerunkowego i wewnętrznego oraz human resources. Także efektywność CSR mierzona jest najczęściej przez pryzmat wzmocnienia celów PR i HR. Sytuacja ta zdecydowanie lepiej wygląda w dużych firmach, w tym koncernach międzynarodowych, które strategię CSR mają wpisaną w ogólną strategię globalną. Są one najbardziej świadome korzyści płynących z realizacji działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, ale i one w nielicznych przypadkach posiadają specjalistę w tej dziedzinie. Duże firmy i koncerny międzynarodowe częściej też promują swoją działalność z zakresu CSR prowadząc chociażby kampanie informacyjne lub publikując coroczne raporty na ten temat. Mniejsze firmy, mimo że w praktyce realizują pewne działania z zakresu CSR nie są świadome ich przynależności do sfery CSR i nie posiadają zazwyczaj żadnej strategii w tym zakresie<sup>50</sup>. Badania Forum Odpowiedzialnego Biznesu dowodzą, iż najwięcej firm wskazywało na wzmocnienie reputacji i wizerunku jako główny powód dla którego wprowadzają zasady CSR. Kolejną najliczniejszą grupą odpowiedzi były oczekiwania oraz większe szanse na pozyskiwanie klientów. Te same analizy zaznaczają, że zarządzanie reputacją i marką oraz ogólna strategia biznesowa to najistotniejsze obszary działalności w zakresie CSR<sup>51</sup>. Sugerować to może prowadzenie jedynie pozornych, marketingowych usprawnień w tym zakresie, zarówno w firmach polskich, jak i zagranicznych. Pomiar Forum potwierdza, że czynnikiem, który wprowadza etyczny porządek w polskiej gospodarce jest przede wszystkim kapitał zagraniczny, będący głównym nośnikiem idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Kodeks etyczny najrzadziej znajduje się w firmach z kapitałem krajowym, a jeśli już występuje, to nie jest spisany. W Polsce ponad 40% firm z kapitałem zagranicznym i tylko 15% firm z kapitałem

---

<sup>50</sup>Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza (raport 2007), dostępny na stronie internetowej Forum Odpowiedzialnego Biznesu: [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl).

<sup>51</sup>Tamże.

krajowym posiada spisany kodeks etyczny. Wyniki badań dowodzą, że zarówno firmy polskie, jak i z kapitałem zagranicznym, angażują się w działania społecznie użyteczne. Niemniej jednak firmy krajowe, znacznie częściej niż zagraniczne, nie wiedzą po co to robią. W firmach zagranicznych różne grupy interesariuszy, w tym pracownicy niższych szczebli, mają wpływ na programy zaangażowania społecznego, podczas gdy w firmach krajowych takie decyzje podejmuje najczęściej prezesi lub właściciele. Polskie firmy wspierają najczęściej określone wydarzenia sportowe i kulturalne, a w mniejszym stopniu niż firmy zagraniczne angażują się w programy istotne dla poprawy jakości życia przeciętnego pracownika lub obywatela lokalnej społeczności (Porada, Rochoń, 2011, s. 48-49).

Można mieć również wątpliwości co do motywów podejmowania przez biznes działań na rzecz społeczeństwa, gdy działania są przesadzone lub źle obrano ich cel. Niezależnie jednak od intencji prezentowanych w organizacjach do podejmowania się realizacji celów społecznych, korzyści z nich płynące wykraczają poza granice organizacji i obejmują interesariuszy zewnętrznych. Działania firm polegające na łączeniu realizacji celów biznesowych i społecznych są nieuchronnym kierunkiem rozwoju każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od jego wielkości, branży czy składu kapitałowego. Biznes komunikuje swoje działania otoczeniu w formie programów i raportów. Około 90% największych europejskich koncernów publikuje informacje na temat swojego oddziaływania na środowisko naturalne i społeczeństwo. Kampanie skierowane na społeczną odpowiedzialność biznesu tworzą przyszłość wielu zachodnich koncernów, takich jak: BP, McDonald's, Nike czy Schell. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest również manifestowana w małych, średnich i wielkich firmach funkcjonujących w krajach Azji, Afryki i Ameryki Łacińskiej (Kraszewski 2011, s. 3-5, 18-20). To, co prezentują organizacje znajdujące się w czołówce biznesowej, prędzej czy później zyska naśladowców. Niezastosowanie się do tych zasad oznacza pozostawanie daleko w tyle za konkurencją. Jednak również powszechnie znany jest fakt, że niektóre światowe koncerny przenoszą swoje „brudne” linie produkcyjne do innych części świata, gdzie są łagodniejsze wymogi środowiskowe i socjalne. Rezultatem tego kraje mniej rozwinięte zanieczyszczają środowisko niejako w imieniu krajów bardziej rozwiniętych. Przykładem mogą być Chiny, które przodują w emisji dwutlenku węgla. Chiny stały się fabryką świata ze względu na lokowanie tam działalności przedsiębiorstw z większości krajów. Warto przyjrzeć się przedsiębiorstwom, które prowadząc tego rodzaju działania, deklarują jednocześnie prowadzenie działalności CSR. Wynika to z fasadowego traktowania CSR przez wiele firm. Z jednej strony tworzą one zewnętrzny wizerunek firmy społecznie odpowiedzialnej, a jednocześnie wewnątrz organizacji nie troszczą się o dobro swoich pracowników i nie

przestrzegają podstawowych praw pracowniczych. Problemy firm dotyczące działalności zgodnej z CSR wynikają w dużym stopniu z braku zrozumienia kierownictwa przedsiębiorstw co do idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednak w przedsiębiorstwach rozumiejących ideę społecznej odpowiedzialności biznesu CSR nie jest traktowane jako kolejny etap rozwoju public relations, lecz jako zarządzanie oparte na normach i standardach, a więc poddawane niezależnej weryfikacji. Takimi niewiązującymi prawnie standardami są np. zasady Global Compact, OECD Guidelines for MNEs, norma SA 8000 lub standard GRI. Wszystkie one nawiązują do wolnościowych swobód związkowych. Również norma społecznej odpowiedzialności ISO 2600 poświęca tym zagadnieniom odrębne sekcje (Howaniec, Malana, 2014, s. 118-123). Według niej społeczna odpowiedzialność to zobowiązanie organizacji do włączania aspektów społecznych i środowiskowych w procesie podejmowania decyzji oraz wzięcie odpowiedzialności za wpływ podejmowanych decyzji i aktywności na społeczeństwo i środowisko. Pojawiają się pomysły, co do administracyjnego wpływania na liderów CSR poprzez efekt zachęty wyrażony choćby w ulgach podatkowych. Jednak przyniosłoby to skutki pozornie pozytywne. Biznes byłby zainteresowany wdrożeniem CSR nie z powodu własnego zobowiązania wobec społeczeństwa, lecz z powodu czysto komercyjnego będącego zaprzeczeniem całej idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

#### **10.4. Podsumowanie**

Cele i kierunki CSR i PR pomimo dużych podobieństw są inne. Public relations jest narzędziem wizerunkowym, natomiast CSR rzeczywistym działaniem budującym filozofię funkcjonowania przedsiębiorstwa. W praktyce polskich przedsiębiorstw działania z zakresu odpowiedzialnego biznesu przypisane są działom public relations. Oznacza to tworzenie koncepcji działań związanych ze specyficznym sposobem myślenia, w których wizerunek odgrywa najważniejszą rolę. Informacja o działaniach prospołecznych traktowana jest jako element budujący konkurencyjny wizerunek firmy. Warto przyjrzeć się przedsiębiorstwom, które deklarują prowadzenie działalności CSR. Czy działania na rzecz CSR wynikają z odpowiedzialności kierownictwa przedsiębiorstwa, czy jest to dobrze zaplanowana strategia public relations, której celem jest wizerunkowe wykreowanie przedsiębiorstwa jako organizacji prospołecznej? Czy można rozpoznać motywy działań przedsiębiorstw deklarujących społeczną odpowiedzialność biznesu? Odpowiedź nasuwa się twierdząca. Najprostszą weryfikacją jest sprawdzenie relacji przedsiębiorstwa z jego głównymi interesariuszami. Głównymi interesariuszami są: klienci, pracownicy, właściciele, dostawcy, społeczności lokalne, inwestorzy. Jeżeli przedsiębiorstwo



nie wywiązując się z przyjętej społecznej odpowiedzialności w stosunku do wszystkich interesariuszy oznacza to brak strategii CSR i tym samym tylko wizerunkowe motywy działań. Strategia przedsiębiorstwa oparta na partycypacji w projektach społecznych, przy jednoczesnym lekceważeniu swoich pracowników, klientów czy zanieczyszczaniu środowiska naturalnego, nie może być uznawana za odpowiedzialną społecznie. Jest działaniem wyłącznie wizerunkowym. Konsumenci i pracownicy dostrzegą powiązania między zachowaniem przedsiębiorstw a jakością swojego życia. Dzięki temu rosnąca presja społeczna coraz silniej wpływa na przedsiębiorstwa, które poza retoryką odpowiedzialności muszą sprostać coraz większym oczekiwaniom społecznym co do etycznego wymiaru swoich działań, gdzie dobry wizerunek jest rzeczywistym wynikiem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

## ROZDZIAŁ 11

### ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA ZA EFEKTY DZIAŁALNOŚCI

#### 11.1. Wprowadzenie

Współczesny konsument zwraca uwagę nie tylko na jakość i cenę nabywanych produktów czy usług, ale coraz częściej opiera swój wybór na transparentności zachowań podmiotów oraz ich stosunku do otoczenia. Stąd przedsiębiorstwa zmuszane są do ponoszenia odpowiedzialności nie tylko za efekty gospodarcze, ale także za wszelkiego rodzaju skutki uboczne (np. społeczne, środowiskowe) towarzyszące prowadzonej działalności. Stanowi to jeden z naczelných powodów, dla których społeczna odpowiedzialność biznesu (SOB, ang. CSR – Corporate Social Responsibility) zyskuje współcześnie wysoką pozycję w hierarchii strategicznych celów przedsiębiorstw (Żemigąła, 2007, s. 101). Zgodnie z ideą CSR, przedsiębiorstwa prowadzące swoją działalność na arenie globalnej, międzynarodowej, regionalnej czy lokalnej, powinny nie tylko dążyć do osiągnięcia określonych korzyści finansowych, ale jednocześnie skupiać się na takich obszarach swojej działalności, jak bezpieczeństwo i zdrowie pracowników, wpływ na środowisko przyrodnicze czy zaangażowanie w rozwiązywanie problemów społeczności (Dębczyńska, 2014, s. 2).

Zarówno w otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym przedsiębiorstwa zachodzi szereg różnorodnych procesów, których wyniki warunkują jego przetrwanie, rozwój oraz sukces. System zarządzania przedsiębiorstwem, na który duży wpływ ma turbulentnie i stale zmieniające się otoczenie zewnętrzne, nie zawsze jest zgodny z zasadami koncepcji społecznej odpowiedzialności. Koncepcja SOB zakłada bowiem realizację wszelkich przedsięwzięć z zachowaniem odpowiedzialności organizacji wobec wszystkich możliwych do zidentyfikowania interesariuszy w zakresie prawnym, ekonomicznym, ekologicznym, etycznym i społecznym (Dębczyńska, 2013, s. 67). W myśl zasad SOB, przedsiębiorstwo dążące do zwiększenia efektywności i sprawności działania, powinno prowadzić działalność w sposób wydajny, rentowny i legalny oraz z zachowaniem zasad bezpieczeństwa,

etyki, przyjaznego stosunku do środowiska naturalnego oraz z myślą o możliwości rozwiązywania problemów społeczeństwa (IBLF GLOBAL). Tym samym społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo zobowiązane jest do ponoszenia odpowiedzialności za wszelkiego rodzaju przedsięwzięcia, zachowania i wynikającego z nich efekty negatywne, na wskutek których poszczególne grupy interesariuszy ponoszą szkody moralne bądź materialne.

Szereg wątpliwości budzą przedsiębiorstwa utożsamiające się z koncepcją CSR, upowszechniające do opinii publicznej strategiczne podejścia do tej idei, a w rzeczywistości prowadzące działalność w sposób generujący szereg niedoskonałości i kosztów dla otoczenia.

Dyskusyjną kwestią jest rzeczywisty poziom odpowiedzialności przedsiębiorstwa za różnorodne efekty prowadzonej działalności. Z tego względu przeprowadzono badania, których wyniki miały na celu zobrazowanie stopnia odpowiedzialności firm za skutki działań w wybranych obszarach.

## **11.2. Odpowiedzialność a efekty działalności przedsiębiorstwa**

### **11.2.1. Efekty działalności przedsiębiorstwa**

Przedsiębiorstwa działające w danym otoczeniu, wykorzystują dostępne w nim zasoby dla osiągnięcia własnych celów. W efekcie dostarczają na rynek określone dobra i usługi, aby zaspokoić potrzeby konsumentów i jednocześnie generują szereg skutków ubocznych pozytywnych jak i negatywnych, które w znaczącym stopniu wpływają na sposób funkcjonowania poszczególnych jednostek i grup społecznych we współczesnym świecie (Czarny, 2006, s. 349). Na gamę niekorzystnych zjawisk składa się naruszanie prawa, degradacja środowiska, nieodpowiedni stosunek do miejsca, w którym funkcjonuje dany podmiot czy też niewłaściwa eksploatacja obiektów technicznych (Dębczyńska, 2014b, s. 3). W rezultacie nieodpowiedzialne zachowania przedsiębiorstw prowadzą do negatywnych zjawisk w wewnętrznym jak i zewnętrznym otoczeniu, a w tym do szeregu zaburzeń w procesie osiągania przez firmę zamierzonych celów. Dlatego przedsiębiorstwa należą do grupy podmiotów odpowiedzialnych za zjawiska paraliżujące prawidłowe zachowania rynkowe. Tego rodzaju zachowania przedsiębiorstw sygnalizują konieczność podejmowania przeciwdziałań poprzez tworzenie rozwiązań instytucjonalnych bądź nieinstytucjonalnych minimalizujących negatywny wpływ tych podmiotów na otoczenie, zaś z drugiej strony zwiększających odpowiedzialność organizacji za efekty prowadzonej działalności.

Odpowiedzialne zarządzanie przedsiębiorstwem to złożony proces włączania w struktury systemu zarządzania zasad społecznej odpowiedzialności, a następnie

monitorowania, oceniania i doskonalenia poszczególnych obszarów działalności w zakresie zgodności z wytycznymi jakie określa koncepcja SOB (Dębczyńska, 2013, s. 73). Jednocześnie jest to sztuka równoważenia interesów wszystkich zainteresowanych stron zgodnie z obowiązującym prawem, przyjętymi normami wewnątrzorganizacyjnymi oraz wymaganiami współczesnego społeczeństwa.

Mimo silnego zorientowania przedsiębiorstw na maksymalizację zysków, a jednocześnie minimalizowania zbytecznych kosztów, coraz częściej zauważa się wśród nich aktywne zajmowanie się kwestiami dotyczącymi społecznej odpowiedzialności biznesu (Wójcik, 2013). Niestety bardzo często deklaracje przedsiębiorstw o odpowiedzialnym podejściu do prowadzenia działalności mają odzwierciedlenie jedynie w teorii. Między teorią, a praktyką zaś powstaje wielka luka, wynikająca z braku świadomości o korzyściach powstających na skutek odpowiedzialnego postępowania czy nadal nieefektywnego instrumentarium oceny firm w tym zakresie (Rok, 2001, s. 7).

W obliczu współczesnych wyzwań i uwarunkowań rynkowych, funkcjonowaniu przedsiębiorstwa zawsze towarzyszą określone efekty prowadzonej działalności. Autorzy dokonali następującej klasyfikacji efektów działalności przedsiębiorstwa:

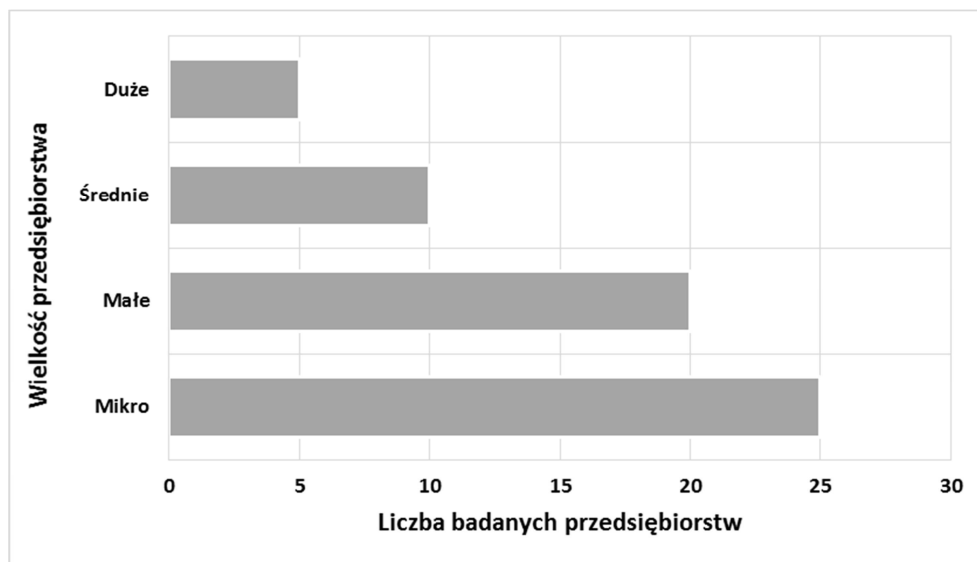
- efekty pozytywne (przynoszące korzyści dla określonej grupy interesariuszy z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego);
- efekty negatywne (przynoszące straty dla określonej grupy interesariuszy z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego);
- efekty wewnętrzne (ściśle związane z otoczeniem wewnętrznym organizacji);
- efekty zewnętrzne (dotyczące otoczenia zewnętrznego, wpływ na inne podmioty).

Jeden z prekursorów ekonomii klasycznej – Adam Smith uważał, iż rynek jest mechanizmem, w którym „niewidzialna ręka” dokonuje społecznie optymalnej alokacji środków (Bochenek, 2004, s. 207-208). Autorzy jednak uważają, że proces samoistnej regulacji i optymalizacji mechanizmu rynkowego jest silnie zakłócany poprzez występowanie negatywnych efektów działalności gospodarczych oraz nieodpowiedzialne podejście podmiotów wobec negatywnych skutków swoich działań.

Występowanie negatywnych efektów działalności jest mankamentem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw (Czarny, 2006, s. 349). Nawarstwiające się niestosowne zachowania przedsiębiorstw w konsekwencji przeobrażają się w złożone problemy współczesnego społeczeństwa (np. zanieczyszczenia środowiska w przypadku emisji szkodliwych substancji do środowiska czy niski poziom jakości życia pracowników w przypadku niskiego wynagrodzenia). Dlatego też

coraz częściej oczekuje się od przedsiębiorstw nie tylko dostarczania na rynek określonych dóbr i usług, ale także angażowania w rozwiązywanie problemów społecznych oraz ponoszenia odpowiedzialności za wszelkie efekty: ekonomiczne, prawne, społeczne czy środowiskowe.

Świadomość występujących problemów zarówno w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa, jak i w jego wnętrzu skłoniła autorów do przeprowadzenia badań, których wyniki miały wykazać odpowiedzialność firm za efekty prowadzonej działalności. Na próbę badawczą składało się 70 przedsiębiorstw, zaś narzędziem badawczym była metoda ankietowa wzbogacona poprzez obserwacje. W badaniach wzięło udział 60 firm (mikro, małe średnie i duże podmioty). Struktura badanych podmiotów została przedstawiona na rysunku 11.1. Otrzymane wyniki zostały poddane analizie statystycznej przy wykorzystaniu programu STATISTICA.



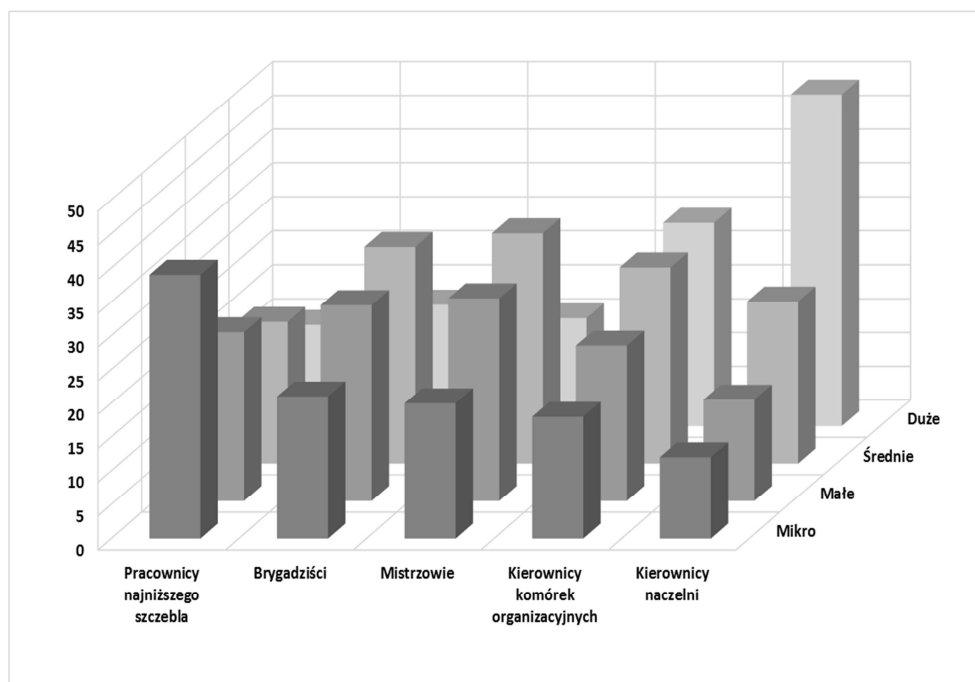
**Rys. 11.1. Struktura badanych przedsiębiorstw**

Źródło: opracowanie własne.

W badanych przedsiębiorstwach analizie poddano odpowiedzi poszczególnych grup personelu, którymi byli: pracownicy najniższego szczebla, brygadziści, mistrzowie, kierownicy komórek organizacyjnych oraz kierownicy naczelni (rys. 11.2).

Warto zaznaczyć, iż podczas obserwacji badawczej, w wielu przypadkach z wypowiedzi personelu przebijała bez troska o otoczenie, natomiast istotną rolę odgrywał efekt znacznego wzrostu zysków. Mimo, że kapitał ludzki jest jednym z najistotniejszych zasobów przedsiębiorstwa, to nie zawsze właściciele firm inwestują w jego rozwój. W stymulowaniu rozwoju pracowników niezwykle ważne jest

podnoszenie poziomu świadomości o wpływie realizowanych przedsięwzięć, zadań i czynności na otoczenie firmy i jego elementy. Obserwacje badawcze wykazały niski poziom takiej świadomości wśród respondentów. W rezultacie może to prowadzić do aberracji w przedsiębiorstwie, a następnie do nieformalnych podziałów i wykluczenia w danym podmiocie.



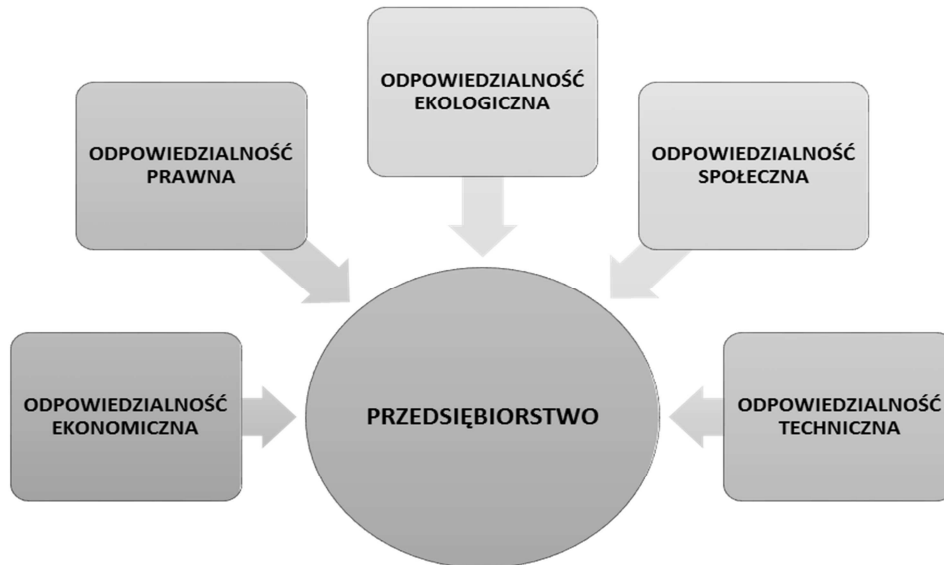
**Rys. 11.2. Struktura personelu w badanych przedsiębiorstwach**

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa (zróżnicowanie oczekiwań społeczeństwa), postępujący proces globalizacji oraz silna konkurencja determinują firmy do koncentrowania się wyłącznie na pomnażaniu zysku i unikania wydatków związanych z rekompensowaniem szkód wyrządzanych przez nieodpowiedzialne, nieprawidłowe zachowania wobec otoczenia. Autorzy uważają, iż przedsiębiorstwa czerpiące zasoby z otoczenia (społeczeństwo, środowisko naturalne) dla osiągnięcia określonych celów, powinny stale dążyć do zwiększania wartości dodanej zarówno dla firmy jak i dla otoczenia.

Zakres działalności badanych przedsiębiorstw oraz postać wynikających z niej efektów wewnątrzorganizacyjnych i zewnętrznych, pozwoliły autorom na sklasyfikowanie obszarów odpowiedzialności, w obrębie których określone założenia i działania mogą przyczynić się do ograniczenia negatywnego wpływu firm

na swoich interesariuszy (rys. 11.3). Wyniki badań dla wskazanych kategorii odpowiedzialności przedsiębiorstw zostały przedstawione w dalszej części opracowania.

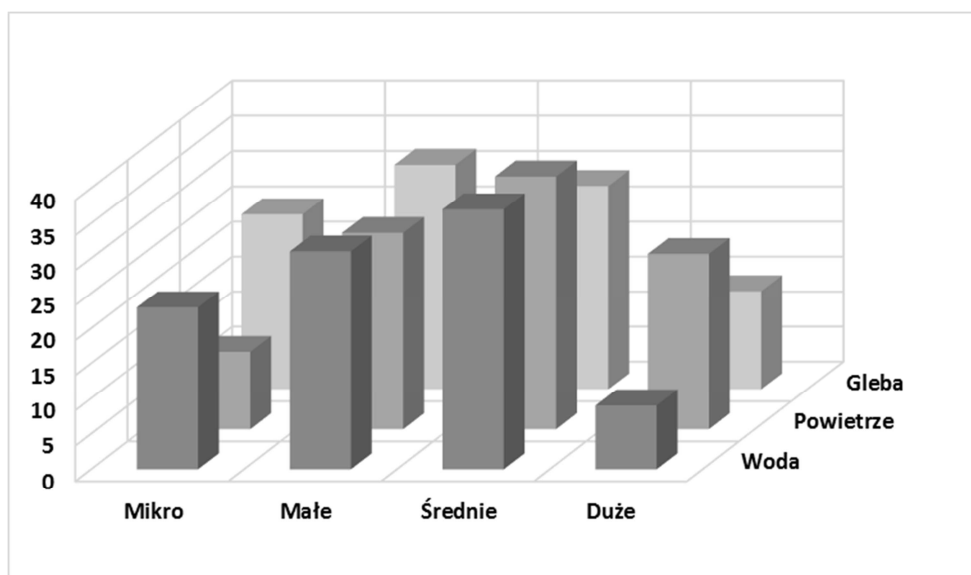


**Rys. 11.3. Klasyfikacja obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne

### **11.2.2. Odpowiedzialność za efekty środowiskowe**

Na szczególnie niebezpieczne dla społeczeństwa efekty działalności przedsiębiorstw składają się efekty środowiskowe. Firma nastawiona wyłącznie na maksymalizowanie zysków, niezważająca na niebezpieczne dla środowiska naturalnego skutki uboczne działalności, bardzo często dopuszcza się nadużyć bądź łamania prawa regulującego kwestie ochrony środowiska. Przedsiębiorstwa w wyniku prowadzonej działalności dopuszczają się trzystopniowej ingerencji zaburzającej stan środowiska naturalnego. Na pierwszy stopień ingerencji składa się zaopatrywanie w surowce i zasoby naturalne, gdzie nadal nagminnie i w nieracjonalny sposób wykorzystywane są w procesach wytwórczych nieodnawialne zasoby przyrody. Kolejne dwa stopnie negatywnego oddziaływania przedsiębiorstw na środowisko naturalne dotyczą bezpośredniego oraz pośredniego przekazywania odpadów do środowiska naturalnego (Dębczyńska, 2014b, s. 6). W efekcie prowadzi to do wzrostu zanieczyszczeń otoczenia poprzez zanieczyszczenie wody, powietrza i gleby. Do wody trafiają różnorodne ścieki w postaci odpadów płynnych poprodukcyjnych lub produkcyjnych, odpady gazowe w postaci spalin i pyłów oraz zanieczyszczenia ziemi w postaci odpadów stałych i płynnych (rys. 11.4).



**Rys. 11.4. Stopień zanieczyszczenia środowiska (wody, powietrza, gleby) przez badane przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne.

Średni wzrost zanieczyszczeń odprowadzanych do otoczenia wzrasta w zależności od wielkości przedsiębiorstwa o 7-35% dla zanieczyszczeń wody, powietrza i gleby. Wśród ponad 17% badanych podmiotów są nieformalne naciski na pracowników by we własnym zakresie prowadzili utylizację różnorodnych odpadów. Sugestie te płyną wprost od kierowników naczelnych poprzez kierowników komórek organizacyjnych, mistrzów i brygadzystów. Dla bardziej skutecznych pracowników w utylizacji odpadów poza podmiotem prawa stosowane są wyróżnienia w postaci gratyfikacji finansowych jako nagroda specjalna za wyróżniającą pracę. Wielu kierowników naczelnych (ponad 10% badanych) sugeruje, że takie inspiracje wywodzą się od właścicieli przedsiębiorstw posiadających w tych podmiotach swoje kapitały. Kapitałiści (właściciele kapitału) i naznaczeni przez nich kierownicy naczelnicy realizują określone cele poprzez minimalizację kosztów, w których utylizacja odpadów i opłaty ponoszone za nią pozwalają przy ich minimalizacji znacznie poprawić wynik finansowy. Ma to niebagatelne znaczenie dla oceny skuteczności działania kierowników naczelnych.

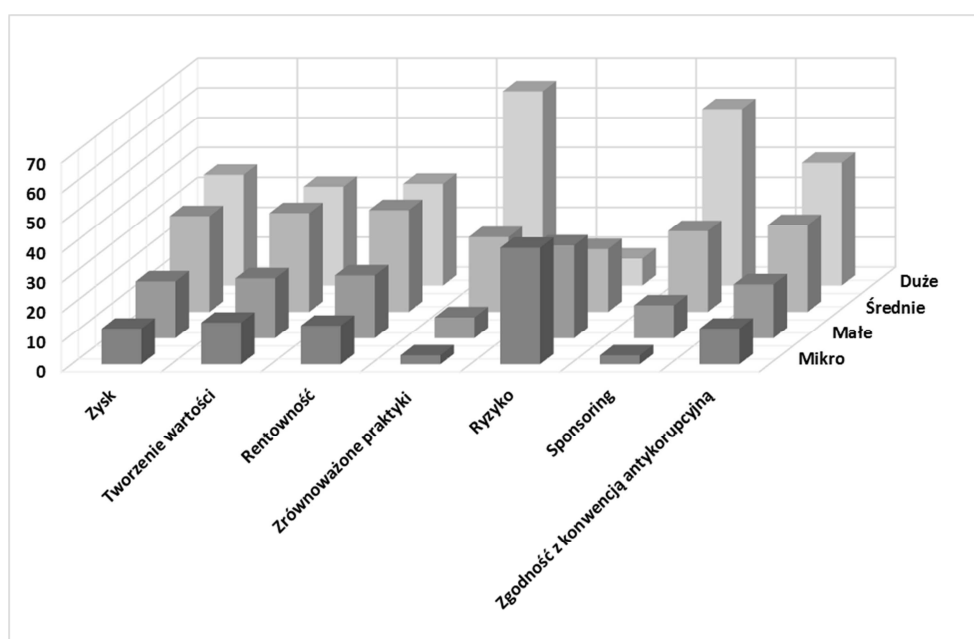
Z punktu widzenia prawa podmiot zanieczyszczający otoczenie nie tylko ponosi koszty, ale musi też uiścić kary w przypadku udowodnienia mu zanieczyszczenia otoczenia. Stąd efekty przedsiębiorstw w postaci produktów mogą zostać obciążone dodatkowymi kosztami, co dla podmiotów stanowi zagrożenie na rynku i minimalizuje zyski z takich transakcji.



### 11.2.3. Odpowiedzialność za efekty ekonomiczne

Na charakterystyczne elementy odpowiedzialności ekonomicznej składa się rentowność, maksymalizacja przychodów ze sprzedaży, minimalizacja kosztów, budowanie i wdrażanie skutecznych i odpowiedzialnych strategii, prowadzenie racjonalnej polityki podziału zysków czy realizacja zasad zrównoważonego rozwoju (Carroll, Bucholtz, 2003, s. 39).

Wyniki badań wykazały, że dla uniknięcia strat ekonomicznych kierownicy naczelni badanych przedsiębiorstw podejmują cały szereg działań zmierzających do minimalizacji odpowiedzialności ekonomicznej (rys. 11.5).

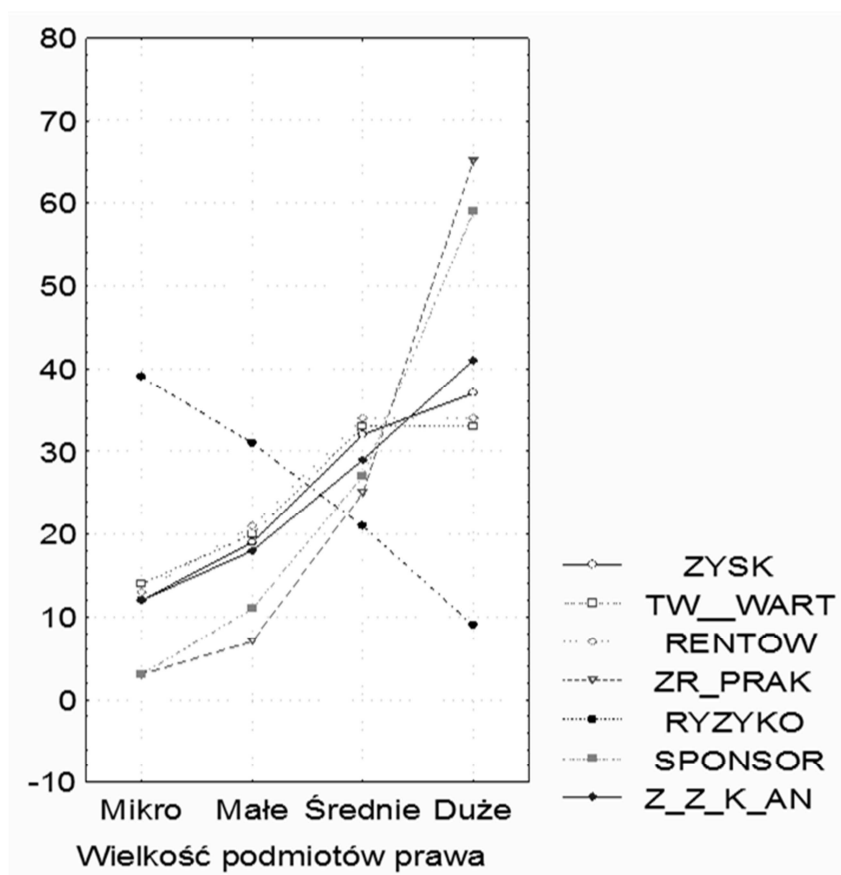


**Rys. 11.5. Zaangażowanie przedsiębiorstw w realizację składowych odpowiedzialności ekonomicznej**

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania wykazały niewłaściwy stosunek do personelu z chęcią uzyskiwania maksymalnych efektów ekonomicznych. Stąd wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa wzrasta wartość zysku (od 3% do 19%), tworzenie wartości (2% do 21%), rentowność (3% do 15%), zrównoważone praktyki (2% do 36%), sponsoring (od 2% do 33%), zgodność z konwencją antykorupcyjną (9% do 25%), zaś ryzyko od 27% do 7% maleje w dużych przedsiębiorstwach. Oznacza to, że w mikroprzedsiębiorstwach istnieje większe ryzyko niż w przedsiębiorstwach dużych, co może stanowić problem w uzyskiwaniu założonych efektów.

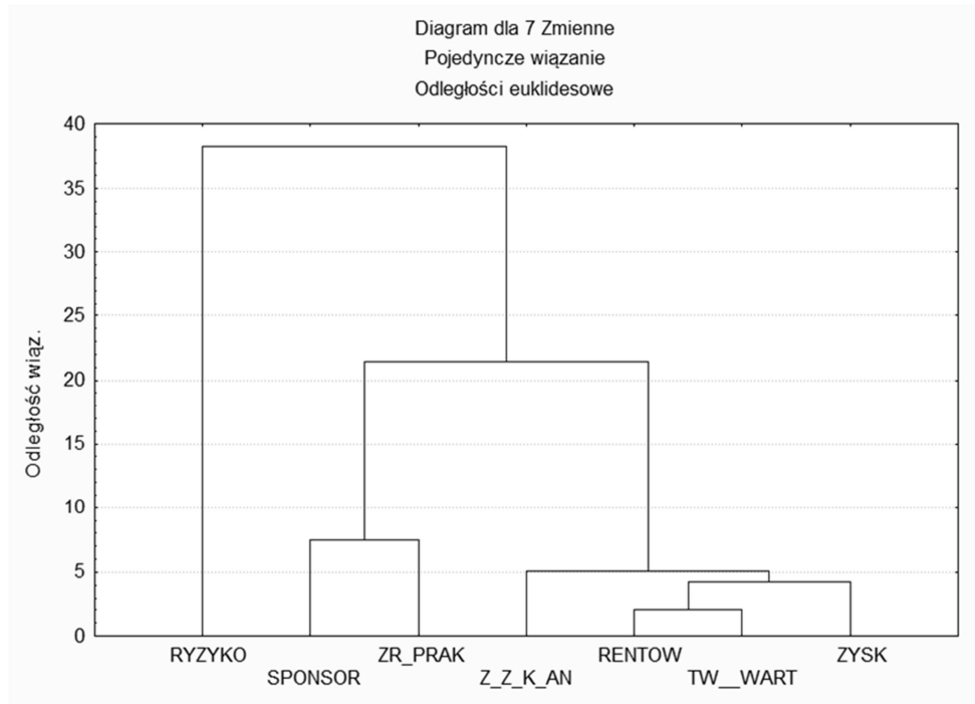
Autorzy dokonali zestawienia poszczególnych rodzajów odpowiedzialności ekonomicznej z różnej wielkości przedsiębiorstwami i przedstawili na rysunku 11.6. W dużych przedsiębiorstwach interakcja zachodzi w przypadku ryzyka i sponsoringu, natomiast w mikroprzedsiębiorstwach obejmuje ona zysk, tworzenie wartości i rentowność. Zatem te rodzaje odpowiedzialności odgrywają znaczącą rolę w uzyskiwaniu określonych efektów.



**Rys. 11.6. Interakcja pomiędzy rodzajami odpowiedzialności ekonomicznej w zależności od wielkości przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne.

Warto jeszcze zwrócić uwagę na pewne związki (rys. 11.7), które wskazują jakie rodzaje powiązań w odpowiedzialności ekonomicznej mają ważne znaczenie. Zatem rentowność, zysk i tworzenie wartości stanowią istotne elementy struktury odpowiedzialności ekonomicznej przedsiębiorstw i to one wywierają znaczący wpływ na ryzyko osiągnięcia efektów przez badane podmioty.



Rys. 11.7. Diagram powiązań elementów odpowiedzialności ekonomicznej

Źródło: opracowanie własne.

#### 11.2.4. Odpowiedzialność za efekty społeczne

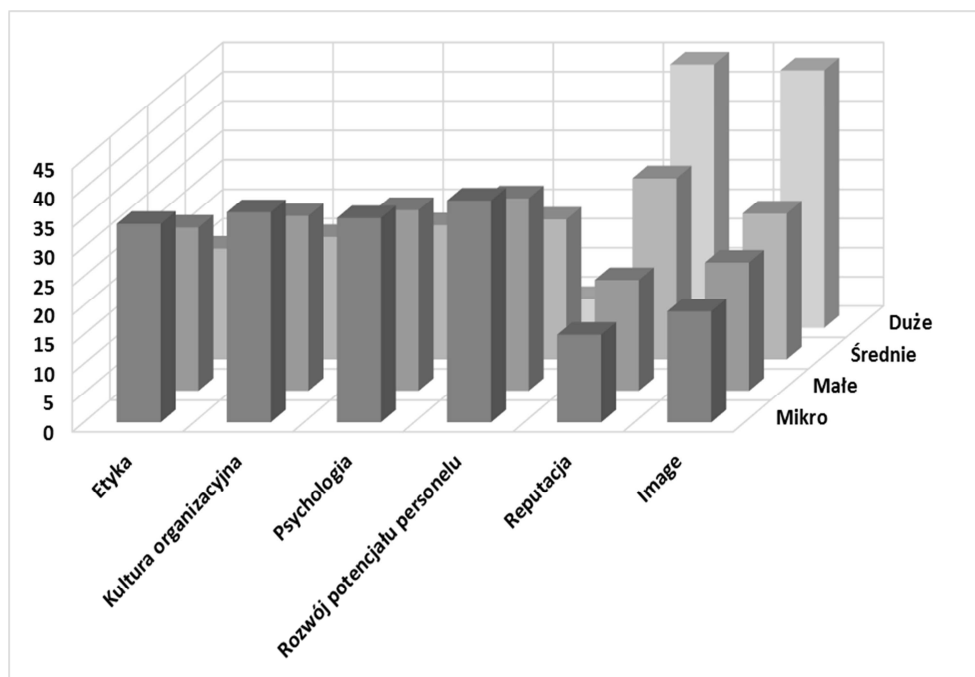
Badania z 2013 roku przeprowadzone przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) wskazują, że przedsiębiorstwa niechętnie podejmują dialog czy konsultacje ze swoimi interesariuszami, także w przypadku realizacji działań, które na te grupy społeczne mają wymierny wpływ. Takie nieodpowiedzialne podejście może być źródłem ryzyka związanego z niezadowoleniem interesariuszy. Ponadto badania te potwierdzają, że co drugi podmiot wskazuje na istotność zagadnień społecznej odpowiedzialności biznesu, zaś w rzeczywistości nie podejmuje żadnych działań w tym zakresie (PARP, 2013). Nieodpowiedzialne społecznie zachowania przedsiębiorstw doprowadzają do pojawienia negatywnych efektów społecznych, które w konsekwencji przeobrażają się w poważne problemy społeczne trudne do rozwiązania. Na negatywne efekty społeczne składają się m.in. (Dębczyńska, Zaborowski, 2014, s. 5):

- pozorna działalność gospodarcza,
- koszty wykluczenia z konsumpcji,
- koszty transakcji,

- nieefektywność alokacji zasobów,
- przrzucanie części kosztów na inne podmioty,
- skutki uboczne wytwarzania produktów,
- unikanie płacenia podatków,
- unikanie obowiązków ubezpieczeń,
- szkody dla zdrowia,
- utrata dobrobytu.

Wśród interesariuszy wobec których przedsiębiorstwa ponoszą odpowiedzialność szczególną rolę zajmują konsumenci. To ich opinie i decyzje decydują o sukcesie i pozycji rynkowej przedsiębiorstw, a mimo to podmioty zachowują się wobec tej grupy nieodpowiedzialnie, często z połamaniem praw konsumenckich (Dębczyńska, 2014, s. 3).

Istnieje korelacja pomiędzy uzyskiwanymi efektami, a odpowiedzialnością publiczną co zostało przedstawione na rysunku 11.8.

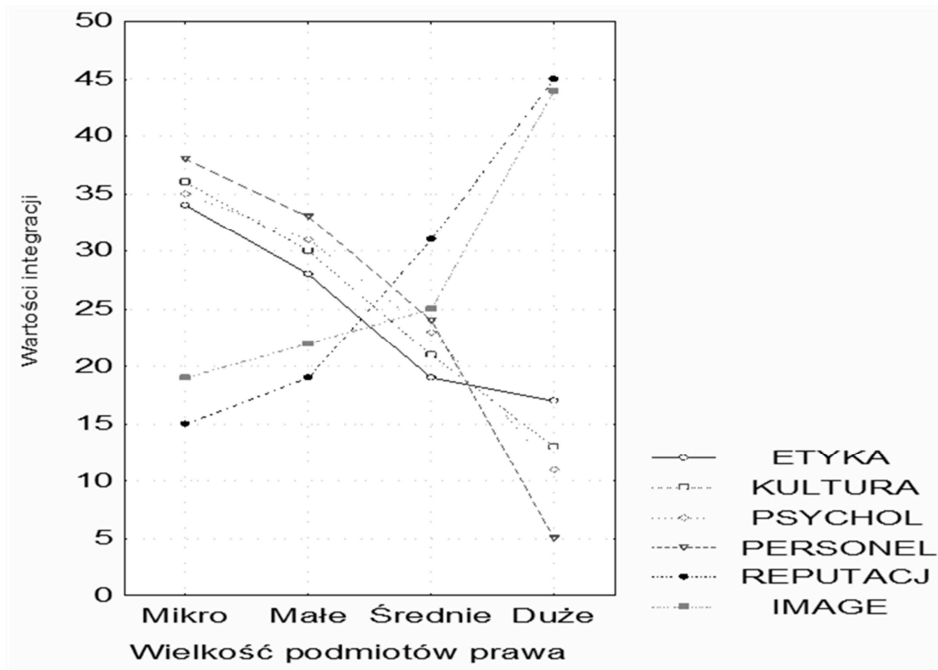


**Rys. 11.8. Stopień zaangażowania przedsiębiorstw w obszarze odpowiedzialności publicznej**

Źródło: opracowanie własne.

W rzeczywistości duże przedsiębiorstwa (Rysunek 11.8) zabiegają o odpowiednią reputację i image, zaś mikroprzedsiębiorstwa przyjmują na siebie ciężar

odpowiedzialności publicznej związany z etyką, kulturą, psychologią i umiejętnością oraz kwalifikacjami personelu. Oznacza to, że dla osiągnięcia założonych efektów mikroprzedsiębiorstwa pragną być postrzegane jako przyjazne wobec swoich klientów. Potwierdza to także widoczne zaangażowanie w rozwój potencjału personelu badanych podmiotów oraz wartość integracji (rys. 11.9).

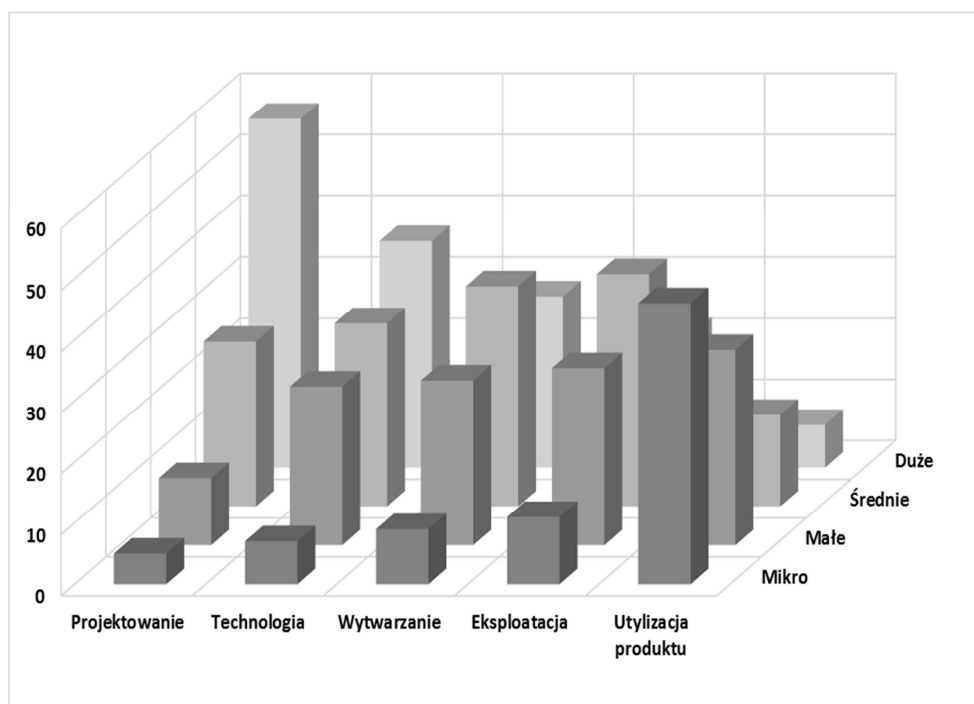


Rys. 11.9. Wykres integracji w sferze odpowiedzialności publicznej

Źródło: opracowanie własne.

### 11.2.5. Odpowiedzialność za efekty techniczne

Wyniki badań wykazały, że przedsiębiorstwa w swoich działaniach umożliwiających osiągnięcie założonych efektów biorą pod uwagę znaczenie odpowiedzialności technicznej (rys. 11.10). W tym zakresie istotnego znaczenia nabiera projektowanie w dużych przedsiębiorstwach, zaś w mikroprzedsiębiorstwach ważną rolę odgrywa utylizacja wyeksploatowanego produktu. Oznacza to, że mikroprzedsiębiorstwa pragną prezentować się jako odpowiedzialne, natomiast duże podmioty nie przywiązują większej wagi do tego problemu. O ile w mikroprzedsiębiorstwach następuje wzrost odpowiedzialności od projektowania do utylizacji produktu (6% do 20%) o tyle w dużych przedsiębiorstwach jest odwrotnie, a mianowicie odpowiedzialność techniczna od maleje projektowania do utylizacji (56% do 7%).



**Rys. 11.10. Zakres odpowiedzialności technicznej przedsiębiorstw w różnych etapach cyklu życia produktu**

Źródło: opracowanie własne.

Zatem w celu osiągnięcia założonych efektów mikroprzedsiębiorstwo w stosunku do dużego musi podjąć większy wysiłek i skuteczniej działać.

### 11.3. Wnioski

Przeprowadzone badania wykazały, że na główne obszary odpowiedzialności przedsiębiorstw składa się odpowiedzialność: środowiskowa, publiczna, ekonomiczna i techniczną. Poszczególne rodzaje odpowiedzialności mają związek z wielkością przedsiębiorstwa, zaś wspólnym mianownikiem jest odpowiedzialność ekonomiczna.

Autorzy poprzez niniejszą publikację chcieli podkreślić, iż negatywne efekty działalności przedsiębiorstw mogą przynosić nieodwracalne, katastrofalne konsekwencje dla społeczeństwa. Dobrym przykładem jest stale pogarszający się stan środowiska przyrodniczego, niosący straty zarówno dla światowych gospodarek (koszty ponoszone na eliminację czy ograniczenie skutków ubocznych działalności przedsiębiorstw), jak i dla natury.

Zatem konieczne jest podjęcie ingerencji instytucjonalnej gwarantującej zmuszenie przedsiębiorstw do zminimalizowania negatywnych efektów działalności oraz wzięcia pełnej i kompleksowej odpowiedzialności za te efekty w wymiarze prawnym, ekonomicznym oraz społecznym (w tym do pokrycia kosztów powstałych na skutek negatywnego działania przedsiębiorstwa). I nie chodzi tutaj o całkowitą eliminację źródeł czy przyczyn powstałych efektów, ale pożądane jest wymuszenie na podmiotach prawa podejmowania optymalnych i odpowiedzialnych społecznie rozwiązań ograniczających w możliwie najwyższym stopniu negatywny wpływ prowadzonej działalności na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa (np. optymalnym rozwiązaniem dla przedsiębiorstwa emitującego szkodliwe substancje do środowiska będzie nie jego likwidacja a modernizacja). Jednakże ustalenie granicy odpowiedzialności i wynikającego z niej optymalnego poziomu odpowiedzialności w odniesieniu do poszczególnych efektów działalności przedsiębiorstwa jest procesem niezwykle trudnym.





## BIBLIOGRAFIA

1. *A Governor's Guide to Cluster – Based Economic Development*, (2002) Washington: National Governors Association, za: *Klustry innowacyjne wyzwanie dla Polski* pod. red. Szałucki S., Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, 2004, s. 12.
2. Adamkiewicz-Drwiłło G.H. (2010). *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*. Toruń: Wydawnictwo TNOiK Dom Organizatora.
3. Anderski S. (2002). *Czarnoksiężstwo w naukach społecznych*, Warszawa: Oficyna Naukowa.
4. Ansoff H.I. (1987). *Corporate Strategy*. Harmondsworth: Penguin Books.
5. Axer J. (2002). Głosy do książki Billa Readingsa *The University in Ruins*, „Res Publica Nowa”, nr 11, s. 40-41.
6. Babiarez-Mikulska K., Czapracka A., Morawska S. (2012). *Ocena efektywności procedur upadłościowych wobec przedsiębiorców. Aspekty prawne, ekonomiczne i organizacyjne*. Warszawa: Difin.
7. Banasik P. (2014). *Kadra zarządzająca a zaufanie do wymiaru sprawiedliwości*. „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 4(33), s. 26-35.
8. Banasik P., Niestrój J. (2014). *Koncepcja dobrej praktyki Poprawa wizerunku sądu* opracowana w ramach wdrożenia pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu *PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management* Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki dla Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, Warszawa: Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury, niepubl.
9. Baszkiewicz J., Ryszka F. (1984). *Historia doktryn ekonomicznych i prawnych*. Warszawa: PWN.
10. Bieliński J. (2006). *Rozwój sektorów we współczesnej gospodarce*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
11. Bilton Ch. (2007). *Management and creativity. From creative industries to creative management*, Blackwell Publishing.
12. Błaś A. (2001). *Zasada zaufania obywatela do państwa*. w: R. Mastalski (red.), *Księga jubileuszowa Profesora M. Mazurkiewicza. Studia z dziedziny*

- prawa finansowego, prawa konstytucyjnego i ochrony środowiska*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Unimex.
13. Bochenek M. (2004). *Szkice o ekonomii i ekonomistach*. Toruń: Mado.
  14. Bogusławski Z., Borzęcki J., Wiankowski S. (1993). *Holdingi przemysłowe. Podstawy tworzenia i funkcjonowania*. Warszawa: ORGMASZ.
  15. Boguszewicz-Kreft M. (2006). *Marketing doświadczeń*, „Marketing i Rynek”, nr 7, s. 1-14.
  16. Borrás S., Tsagdis D. (2011). *Polityki Klastrowe w Europie*, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
  17. Braguinsky S., Mityakov S. (2012). *Foreign corporations and the culture of transparency: Evidence from Russian administrative data*, NBER Working Papers 17731. National Bureau of Economic Research, Inc.
  18. Brdulak J. (2012). *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koncepcja. Filary. Dobre praktyki*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
  19. Brillman J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
  20. Brodzicki T., Kuczevska J. (red.) (2012). *Klastry i polityka klastrowa w Polsce. Konkurencyjność przedsiębiorstw, sektorów i regionów*. Gdynia: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
  21. Brzozowski A. (2009). *Przewodnik wdrażania CSR*. Białystok: Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. Stanisława Staszica.
  22. Buchner-Jeziarska A. (2006). *Konkurencja na rynku usług edukacyjnych*. w: G. Nowaczyk, P. Lisiecki (red.) *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
  23. Buehn A., Schneider F. (2012). *Corruption and the shadow economy: like oil and vinegar, like water and fire?* „International Tax and Public Finance”, nr 19(1), s. 172-194.
  24. Carroll A.B., Buchholtz A.K. (2003). *Ethics and Stakeholders Management*. Business & Society, US: SAGE.
  25. Caves R. (2000), *Creative industries. Contrasts between art and Commerce*. USA: Harvard University Press.
  26. Chandler A.D. Jr. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: The MIT Press.
  27. Chavis L. (2013). *Social networks and bribery: The case of entrepreneurs in Eastern Europe*. „Journal of Comparative Economics”, nr 41(1), s. 279-293.
  28. Chomiak-Orsa M. (2013). *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
  29. Cieślak A., Goczek Ł. (2015). *Percepcja korupcji w krajach postkomunistycznych: Analiza panelowa na poziomie przedsiębiorstw*, *Gospodarka Narodowa*, XXXV/XXVI(2), s. 55-77.

30. Clarke G., Xu L. (2004). *Privatization, competition, and corruption: How characteristics of bribe takers and payers affect bribes to utilities*, „Journal of Public Economics”, nr 88(9-10), s. 2067-2097.
31. Crouch C., Le Galès P., Trigilia C., Voelzkow H. (2001). *Local Production System in Europe: Rise or Demise?*, Oxford: Oxford University Press.
32. Cwynar A., Cwynar W. (2002). *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje. Systemy. Narzędzia*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Rachunkowości.
33. Czapracka A. (2013). *Kierunki, cele i warunki skutecznej reformy prawa upadłościowego na tle europejskich reform postępowań upadłościowych*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, wydanie specjalne Nr 1(60).
34. Czarny E. (2006). *Mikroekonomia*. Warszawa: PWE.
35. Czarny E., Śledziwska K. (2014). *Unia monetarna a intensywność wymiany towarowej – studium przypadku strefy euro*, mimeo.
36. Dębczyńska W.E. (2013). *Etapy ewolucji i instrumentarium społecznej odpowiedzialności biznesu*. w: T. Zaborowski (red.), *Zarządzanie podmiotami prawa*, Poznań-Gorzów Wlkp.: KNOiZ przy Oddziale PAN w Poznaniu, IBEN, PP, s. 67-115.
37. Dębczyńska W.E. (2014). *Odpowiedzialność wytwórcza podmiotów gospodarczych w Polsce*. w: T. Zaborowski (red.), *Odpowiedzialność społeczna firm*, Poznań: KNOiZ przy Oddziale PAN w Poznaniu, IBEN, PP, s. 2-23.
38. Dębczyńska W.E. (2014). *Uwarunkowania społecznej odpowiedzialności podmiotów prawa*. Poznań-Gorzów Wlkp.: KNOiZ przy Oddziale PAN w Poznaniu, IBEN, PP.
39. Dębczyńska W.E., Zaborowski T. (2014). *Social responsibility during the implementation of productive processes*, „Management and Engineering”, Shanghai: DEStech Publications.
40. Doligalski T. (2012). *Czym się różni przedsięwzięcie e-biznesowe od tradycyjnego w zakresie relacji z klientami?* <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/16/id/341>, (20.05.2012).
41. Drucker P.F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
42. Duczmal W., Potwora W. (2011). *Sfera B+R i Otoczenia Biznesu a rozwój klastrów w Województwie Opolskim*. Opole: Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o.
43. Eklington J. (2008). *Cannibals with the forks: The Triple Bottom Line of the 21st century*, New Society Publishers, Stoney Creek, CT 1998. w: K. Rutkowski (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Wyjść naprzeciw wyzwaniom społecznej odpowiedzialności biznesu*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

44. Euler, H., Informacja prasowa z dnia 3.01.2014., <http://www.eulerhermes.pl/centrum-prasowe/wiadomosci/Pages/Raport-Euler-Hermes.-Upad%C5%82o%C5%9Bci-2013.aspx> Ministerstwo Gospodarki, *Polityka Nowej Szansy*, Załącznik do Uchwały Rady Ministrów z dnia 22.07.2014 r.
45. Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat>.
46. Falk R. (red.), (2011). *Creativity and Prosperity: The Global Creativity Index*, Martin Prosperity Institute. Toronto: Austrian Institute of Economic Research.
47. Filipp E. (2012). *Společna odpowiedzialność organizacji*. w: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business, s. 95-114.
48. Fisman R., Svensson J. (2007). *Are corruption and taxation really harmful to growth? Firm level evidence*. „Journal of Development Economics”, nr 83(1), s. 63-75.
49. Florida R. (1995). *Towards the learning region*. „Futures”, nr 27, s 527-536.
50. Florida R. (2010), *Narodziny klasy kreatywnej*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
51. Frąckowiak W. (red.) (2009). *Fuzje i przejęcia*. Warszawa: PWE.
52. Frankowska M. (2012). *Tworzenie wartości w klastrze*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
53. Gaspersz J.B.R. (2007). *Compete with Creativity*. Nyenrode: NRG Working Paper.
54. Gnusowski M., (2014). *Wpływ jakości usług na konkurencyjność kancelarii prawnych*. Poznań, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, pozycja niepublikowana
55. Goćkowski J. (198). *Autorytety świata uczonych*. Warszawa: PIW.
56. Goczek Ł. (2007). *Skuteczność strategii antykorupcyjnych i przyczyny korupcji*. „Gospodarka Narodowa”, nr 4, s. 33-49.
57. Goczek Ł. (2010). *Badanie empiryczne przyczyn korupcji w krajach transformacji*. „Gospodarka Narodowa”, nr 4, s. 67-87.
58. Goczek Ł. (2012). *Empiryczne determinanty ograniczonego dostępu do finansowania*. „Bank i Kredyt”, nr 44(2), s. 59-81.
59. Gorynia M. (1993). *Poziomy analizy w naukach ekonomicznych*. „Ekonomista”, nr 4, s. 501-506.
60. Gorynia M. (1998). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji*. w: E. Najlepszy (red.), *Strategie przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, Zeszyty Naukowe, seria I, zeszyt 266, s. 9-30, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

61. Gorynia M. (2000). *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10, s.48-67.
62. Groele B. (red.). (2011). *Prawo sprzyjające realizacji Polityki II szansy w Polsce*, Warszawa, badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/479/12616.pdf.
63. Grubel H.G., Lloyd P.J. (1975). *Intra-Industry Trade: the Theory and Measurement of Intra-Industry Trade in differentiated products*. Londyn: Macmillan.
64. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2013). *Sustainable enterprise (przedsiębiorstwo przyszłości)*. w: I. Hejduk (red.). *Sustainability odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*. s. 9-11. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ.
65. GUS (2014), Raport Szkoły wyższe i ich finanse w 2013 roku, [http://irsw.pl/raporty\\_publicacje/raport-gus-szkoly-wyzsze-finance-2013-r/?doing\\_wp\\_cron=1423247823.7918291091918945312500](http://irsw.pl/raporty_publicacje/raport-gus-szkoly-wyzsze-finance-2013-r/?doing_wp_cron=1423247823.7918291091918945312500).
66. Haus B., Lichtarski J., Wrzosek S. (1991). *Racjonalizacja działalności gospodarczej przedsiębiorstw*, t. V, *Restrukturyzacja związków integracyjnych przedsiębiorstw*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
67. Hax A.C., Majluf N.S. (1984). *Strategic Management. An Integrative Perspective*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
68. Hayes T. (2011). *Przyszłość marketingu w szkołach wyższych*, w: G. Nowaczyk (red.), D. Sobolewski (red.). *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*. Poznań: Wydawnictwo WSB.
69. Helin A., Zorde K. (1998). *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce.
70. Hellman J., Jones G., Kaufmann D. (2003). *Seize the state, seize the day: State capture, corruption, and influence in transition*. „Journal of Comparative Economics”, nr 31(4), s. 751-773.
71. Hellman J., Jones G., Kaufmann D., Schankerman M. (2000). *Measuring governance, corruption and state capture*. „World Bank Policy Research Working Paper”, nr 2312.
72. Hellman J., Kaufmann D. (2004). *The inequality of influence*. w: J. Kornai, S. Rose-Ackerman (red.). *Building a Trustworthy State in Post-Socialist Transition*, s. 100-118. New York: Palgrave.
73. Hellman J., Schankerman M. (2000). *Intervention, corruption and capture: The Nexus between enterprises and the state*, „Economics of Transition”, nr 8(3), s. 545-76.
74. Hołubiec D. (red.) (2010). *Zarządzanie kancelarią prawną. 100 najważniejszych pytań jak robić to skutecznie*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

75. Holzer J.Z., Serek R. (2000). *Sytuacja demograficzna Polski i świata w okresie do 2020 rok.* w: Komitet Prognoz „Polska 2000 plus” przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk, *Strategia rozwoju Polski do roku 2020*, tom I. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
76. Howaniec H., Malana Z. (red.) (2014). *Etyka, kultura organizacyjna i społeczna odpowiedzialność biznesu w kształtowaniu potrzeb i relacji z klientami.* Bielsko-Biała: Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej.
77. Jakubczyk K., Starnawska M. (2013). *Społeczna odpowiedzialność – analiza porównawcza na podstawie statutów trzech uczelni trójmiejskich.* w: A. Mikułska (red.) *Zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem – wybrane aspekty.* Gdańsk: Politechnika Gdańska.
78. Jamka B. (2011). *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością.* Warszawa: Wolters Kluwer.
79. Janiuk I. (2012). *Rozwój Polskiego Koncernu Mięsnego Duda S.A. jako przykład tworzenia grupy kapitałowej w przetwórstwie mięsnym.* „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, z. 116, s. 81-95.
80. Jermakowicz P. (2014). *Rozwój idei przedsiębiorstw patronackich w XXI wieku.* „Ekonomia i Zarządzanie”, t. 6, nr 2, s. 291-303.
81. Jeżak J. (2012). *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju.* Warszawa: Wydawnictwo CH. Beck.
82. Johnson S., Kaufman D., McMillan J., Woodruff C. (2000). *Why do firms hide? Bribes and unofficial activity after communism,* „Journal of Public Economics”, nr 76(3), s. 495-520.
83. Johnson S., Kaufmann D., Shleifer A. (1997). *The unofficial economy in transition.* „Brookings Papers on Economic Activity”, nr 2, s. 159-239.
84. Johnson S., Kaufmann D., Zoido-Lobaton P. (1998). *Regulatory discretion and the unofficial economy.* „American Economic Review”, Papers and Proceedings, nr 88, s. 387-92.
85. Karaszewski R. (red.) (2011). *Społeczna odpowiedzialność biznesu, perspektywy i kierunki rozwoju.* Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
86. Kaufman D., Kraay A., Murrell P. (2013). *Misunderestimating corruption,* „Policy Research Working Paper Series”, nr 6488, World Bank.
87. Kaufmann D., Wei S. (1999). *Does "Grease Money" speed up the wheels of commerce?,* „NBER Working Papers”, nr 7093.

88. Keeble D., Wilkinson F. (2000). *High- tech Clusters: Networking and Collective Learning*. Aldershot: Ashgate.
89. Klimek J., (2012). *Spoleczna Odpowiedzialność Biznesu w Polsce*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
90. Kochanowski J. (2002), *Jurydyzacja życia, Palestra*, nr 7-8. [http://www.kochanowski.pl/pub\\_palestra\\_0708\\_2002.html](http://www.kochanowski.pl/pub_palestra_0708_2002.html).
91. Komisja Europejska. (2010). *European Competitiveness Report 2010*. Bruksela.
92. Komisja Europejska. (2010). *Zielona Księga w sprawie uwalniania potencjału przedsiębiorstw z branży kultury i branży twórczej*. Bruksela
93. Kondrakiewicz T. (2005). *Finansowanie grup kapitałowych*. w: P. Karpuś, J. Węclawski (red.), *Rynek finansowy. Szanse i zagrożenia rozwoju*, t. II, s. 355-367. Lublin: Wyd. UMCS.
94. Kondrakiewicz T. (2007). *Pozycja rynkowa grupy Maspex na rynku soków i napojów*. w: Z. Nasalski (red.), *Wybrane aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw*, s. 295-302. Olsztyn: Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.
95. Kondrakiewicz T. (2010). *Drogi tworzenia i rozwoju grup kapitałowych*. w: R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczych, zarządzanie – strategia – analiza*, s. 245-257. Kraków: Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
96. Koontz H., O'Donnell C., Weihrich H. (1984). *Management*. New York: McGraw-Hill Book Co.
97. Kotler P. (2003). *Marketing*. Poznań: Rebis.
98. Kozyr-Kowalski S. (2005). *Uniwersytet a rynek*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
99. Krajewski M. (2006). *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwach. Zasady, efektywność, narzędzia*. Gdańsk: ODDK.
100. Kreft Z. (2004).  *Holding. Grupa kapitałowa*. Warszawa: PWE.
101. Król H., Ludwiczynski A. (2007). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Warszawa: PWN.
102. Krzemiński E. (2003). *Etyka adwokacka. Komentarz*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
103. Kulig A., Nowaczyk G. (2011). w: G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*. Poznań: wyd. WSB.
104. Lechman E. (2014) *Dualny system kształcenia zawodowego w Polsce – szanse i bariery wdrożenia*, projekt unijny MOST w przyszłość, źródło: <http://mostwprzyszlosc.pl/documents/EkspertyzaEwaLechmanSystemdualny.pdf>, (20.01.2015).

105. Leja K. (2013). *Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
106. Lewandowski M. (1998). *Fuzje i przejęcia jako metody wzrostu przedsiębiorstw*. Poznań: Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
107. Łudzińska K. (2010), *Indeksy zrównoważonego rozwoju a wycena przedsiębiorstw przez rynki kapitałowe*. w: A. Szablewski (red.), *Zmienność rynków a wartość przedsiębiorstw*. Warszawa: Poltex.
108. Mączyńska E. (2009), *Upadłości przedsiębiorstw. Studia przypadków*, materiały z Pierwszej Konferencji „Ekonomia i prawo upadłości przedsiębiorstw – polska praktyka względem międzynarodowych standardów, Warszawa.
109. Mączyńska E. (2013). *Bankructwa przedsiębiorstw. Wymiar teoretyczny, statystyczny i rzeczywisty*. „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, wydanie specjalne Nr 1(60).
110. Malara Z. (2011). *Konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw w teorii i praktyce*. w: A. Adamik (red.), *Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce*. Warszawa: C. H. Beck.
111. Mansfield E. (1989). *Principles of Macroeconomics*, New York: W.W. Norton &Co. Ltd.
112. Masiukiewicz P., Morawska S. (2012). *Koncepcja poprawy efektywności upadłości*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 2.
113. Melich M. (2006). *Wycena wartości firmy*. w: A. Szablewski, R. Tuzimek (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, s. 137-227. Warszawa: Poltext.
114. Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J. (2009). *Klustry na świecie*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o.
115. Mikosik S. (1992). *Teoria rozwoju gospodarczego J.A. Schumpetera*. Warszawa: PWN.
116. Millward Brown SMG/KRC, PwC, PARP (2013), *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu – RAPORT*, [www.ewaluacja.gov.pl](http://www.ewaluacja.gov.pl) (23.01.2015).
117. Ministerstwo Sprawiedliwości (2012). *Rekomendacje Zespołu Ministra Sprawiedliwości ds. nowelizacji Prawa upadłościowego i naprawczego*, Warszawa.ms.gov.pl.
118. Ministerstwo Sprawiedliwości (2014) *Projekt ustawy Prawo restrukturyzacyjne z uzasadnieniem*. <http://ms.gov.pl/pl/informacje/news,6029,prawo-restrukturyzacyjne--projekt-ustawy-wyslany.html>.
119. Ministerstwo Sprawiedliwości (2014). *Ocena skutków regulacji i Test regulacyjny*. ms.gov.pl.
120. Morawska S. (red.) (2011). *Modele postępowań upadłościowych w Polsce i wybranych krajach UE*. Warszawa: Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury.



121. Mynarski S. (2000). *Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych*. Kraków: Wydawnictwo Zakamycze.
122. Nogalski B., Kreft Z., Dwojacket P., Rybicki J. (2000). *Grupy kapitałowe – moda czy obiektywna konieczność?* w: T. Wawak, (red.) *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 3, s. 61-75. Kraków: Wyd. Informacji Ekonomicznej Uniwersytet Jagielloński.
123. Nowak G. (1998). *O misji uniwersytetu*. Forum Akademickie, nr 3, wersja elektroniczna: [http://www.forumakad.pl/archiwum/98/3/artykuly/10-zyce\\_akad.htm](http://www.forumakad.pl/archiwum/98/3/artykuly/10-zyce_akad.htm).
124. Olczyk M. (2008). *Konkurencyjność. Teoria i praktyka*. Warszawa: CeDeWu.
125. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskich (2008). *Podręcznik Oslo, Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Komisja Europejska.
126. Paliwoda-Matiolańska A. (2014). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: C.H. Beck.
127. Papke L., Wooldridge J. (1996). *Econometric methods for fractional response variables with an application to 401(k) plan participation rates*. „Journal of Applied Econometrics”, nr 11(6), s. 619-632.
128. Parada M., Rochoń M. (2011). *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wyraz działań współczesnych firm*. Szczecin: Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina.
129. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, „Journal of Retailing”, Spring, vol. 64, nr 1, s. 12-40.
130. Pięrcionek Z. (2011). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN.
131. Płoch J. (2013). *Czy przepisy prawa upadłościowego i naprawczego wymagają zmiany?* „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, wydanie specjalne, nr 1(60).
132. Pluciński P. (2013). *Idea(t) i rzeczywistość uniwersytetu. Diagnoza neoklasyczna*, źródło: <http://www.nowakrytyka.pl/spip.php?article259>.
133. *Podręcznik Oslo, Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskich, Warszawa 2008.
134. Porter M.E., Kramer M.R. (2007). *Strategia a społeczeństwo*. „Harvard Business Review Polska”, nr 5 (99).
135. Porter M.E. (1992). *Strategie konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa, PWE.
136. Prusak B. (red.) 2007. *Ekonomiczne i prawne aspekty upadłości przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.

137. PWC Raport. (2013). *Najlepsze praktyki działalności innowacyjnej firm w Polsce*, [http://www.pwc.pl/pl\\_PL/pl/publikacje/assets/raport\\_rd\\_2013.pdf](http://www.pwc.pl/pl_PL/pl/publikacje/assets/raport_rd_2013.pdf), (06.12.2014).
138. Readings B. (2002). *Zmierzch uniwersytetu?*, „Res Publica Nowa”, nr 11.
139. Rogoda B. (2014). *Granice przedsiębiorczości – aspekt ekonomiczny, technologiczny i społeczny*. w: K. Zieliński (red.). *Formy i przejawy współczesnej przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
140. Rok B. (red.) (2001). *Więcej niż zysk czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
141. Rossa J., Chojnacka M. (red.) (2013). *Spoteczna odpowiedzialność Biznesu*. Gorzów Wielkopolski: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Jakuba z Paradyża.
142. Roubini N., Mihm S. (2011). *Ekonomia kryzysu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
143. Schumpeter J. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
144. Scott A. (1988). *New industrial Spaces*. London: Pion.
145. Seredocha I. (2006). *Potrzeba planowania strategicznego w usługach edukacyjnych*. w: G. Nowaczyk, P. Lisiecki (red.) *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
146. Shleifer A., Vishny R. (1993). *Corruption*. „Quarterly Journal of Economics”, nr 108(3), s. 599-618.
147. Skawińska E. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Warszawa: PWN.
148. Skawińska E., Zalewski R. (2009). *Klustry biznesowe w rozwoju konkurencyjności innowacyjności regionów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
149. Ślepko M. (2012). *Umiejdzynarodowienie klastrów gospodarczych*. Warszawa: CeDeWu.
150. Śliwiński B. (2007). *Uwarunkowania organizacyjne restrukturyzacji przedsiębiorstw zagrożonych bankructwem*. w: B. Prusak (red.), *Ekonomiczne i prawne aspekty upadłości przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.
151. Sölvell Ö. (2009). *Clusters – Balancing Evolutionary and constructive Forces*. Stockholm: Ivory Tower.
152. Stankiewicz M.J. (2002). *Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: TNOiK.
153. Steinmann H., Schreyogg G., (2001). *Zarządzanie: podstawy kierowania przedsiębiorstwem: koncepcje, funkcje, przykłady*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
154. Stelmach J., b.d., *Efektywne prawo*, [www2.wpia.uw.edu.pl](http://www2.wpia.uw.edu.pl).

155. Sudoł S. (1999). *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*. Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
156. Svensson J. (2003). *Who must pay bribes and how much? Evidence from a cross section of Firms*. „Quarterly Journal of Economics”, nr 118(1), s. 207-230.
157. Świtalski W. (2005). *Innowacje i konkurencyjność*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
158. Szczepankowski P. (2000). *Fuzje i przejęcia. Techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania*. Warszawa: PWN.
159. Sztompka P. (2007). *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.
160. Szultka S. (2012). *Klasy w sektorach kreatywnych – motory rozwoju miast i regionów*. Gdańsk: PARP.
161. Tarasiewicz R. (2014). *Pomiar społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu łańcuchem dostaw*. „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 2 (31), s. 78-84.
162. Theiss M. (2006). *Typy kapitału społecznego w polityce społecznej*. „Biuletyn informacyjny, Wiadomości Społeczne Polskiego Towarzystwa Polityki Społecznej”, nr 1.
163. Tobin J. (1958). *Estimation of relationships for limited dependent variables*. „Econometrica”, nr 26(1), s. 24-36.
164. Tokarski J. (1980). *Słownik wyrazów obcych*. Warszawa: PWN.
165. Trocki M. (2004). *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*. Warszawa: PWN.
166. UNCTAD. (2010). *Creative Economy Report 2010*, United Nations.
167. UNESCO. (2006). *Understanding creative industries. Cultural statistics for public-policy making*. United Nations.
168. Urbanek G. (2011). *Znaczenie zasobów niematerialnych i kompetencji w gospodarce opartej na wiedzy*. w: G. Urbanek (red.), *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*. Warszawa: Wolters Kluwer.
169. Ustawa Kodeks cywilny z dn. 23 kwietnia 1964 r., tekst jednolity (Dz. U. 2014, poz. 121).
170. Weigand J., Lehmann E. (1997). *Produktdifferenzierung*. „Wirtschaftswissenschaftliches Studium” (Wist), Bd. 26, nr 9, s. 477-480.
171. Wieczerzyńska B. (2009). *Kryzys w przedsiębiorstwie*. Warszawa: CeDeWu.
172. WIPO. (2006). *Managing Creative Enterprises*. Geneva: Creative Industries – Booklet nr 3.
173. Wit D., Meyer R. (2007). *Synteza strategii*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

174. Wójcik P. (2013). *Tworzenie wartości wspólnej – przyszłość odpowiedzialności biznesu?* <http://odpowiedzialnybiznes.pl/> (23.01.2015).
175. Wojtunowicz M. (2013). *Program wdrożenia w praktyce koncepcji sustainable enterprise (przedsiębiorstwa przyszłości)*. w: I. Hejduk (red.), *Sustainability odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*. s. 36-44. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ.
176. Wołczek P. (2010). *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w ujęciu strategicznym*. w: Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Spółeczna odpowiedzialność organizacji – perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
177. Wołszyn J., Stwaicka E., Ratejczak M. (2012). *Spółeczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu i obszarów wiejskich*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
178. [www.maspex.com](http://www.maspex.com).
179. [www.pkmduda.pl](http://www.pkmduda.pl).
180. [www.sjp.pwn.pl](http://www.sjp.pwn.pl).
181. Żądło K. (2010). *Budowa kapitału zaufania*. w: A. Szablewski (red.), *Zmienność rynków a wartość przedsiębiorstw*. Warszawa: Poltext.
182. Żemigała M. (2007). *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

## TABELE

Tab. 2.1. Udziały sektorów w handlu badanych grup państw (reporterów) z nowymi państwami członkowskimi (partner) w 2013 r., w % .....	17
Tab. 2.2. Udziały sektorów w handlu badanych grup państw z państwami-założycielami strefy euro w 2013 r., w %.....	18
Tab. 2.3. Udziały sektorów w handlu badanych grup państw (reporterów) z państwami Piętnastki nienależącymi do strefy euro (partner) w 2013 r., w %.....	19
Tab. 2.4. Udziały handlu wewnątrzgałęziowego produktami poszczególnych sektorów nowych państw członkowskich oraz Polski z nowymi państwami członkowskimi w 2013 r. w % oraz ich zmiany w latach 2004-2013 w p.p.....	24
Tab. 2.5. Udziały handlu wewnątrzgałęziowego poszczególnych grup i państw ze strefą euro (EZ12 jako partner) w 2013 r., w %.....	25
Tab. 2.6. Udziały handlu wewnątrzgałęziowego poszczególnych grup i państw z państwami Piętnastki nienależącymi do strefy euro w 2013 r., w % ....	27
Tab. 2.7. Udziały poziomego handlu wewnątrzgałęziowego poszczególnych grup i państw z państwami strefy euro w 2013 r., w % .....	29
Tab. 2.8. Udziały poziomego handlu wewnątrzgałęziowego poszczególnych grup i państw z państwami Piętnastki nienależącymi do strefy euro w 2013 r., w % .....	29
Tab. 2.9. Udziały pionowego handlu wewnątrzgałęziowego poszczególnych grup i państw (reporterzy; ich eksport o wysokiej jakości) z państwami strefy euro (EZ12 jako partner) w 2013 r., w % .....	31
Tab. 2.10. Udziały pionowego handlu wewnątrzgałęziowego poszczególnych grup i państw (reporterzy; ich eksport o wysokiej jakości) z państwami Piętnastki nienależącymi do strefy euro (EU15_NEZ jako partner) w 2013 r., w % .....	31
Tab. 2.11. Udziały pionowego handlu wewnątrzgałęziowego poszczególnych grup i państw (reporterzy; ich eksport o niskiej jakości) z państwami strefy euro w 2013 r., w % .....	33
Tab. 2.12. Udziały pionowego handlu wewnątrzgałęziowego poszczególnych grup i państw (reporterzy; ich eksport o niskiej jakości – VVIITlow) z państwami Piętnastki nienależącymi do strefy euro w 2013 r., w % .....	34
Tab. 3.1. Struktura populacji ze względu na siedzibę kancelarii .....	41

Tab. 3.2. Struktura kancelarii biorących udział w badaniu ze względu na wybrane cechy .....	42
Tab. 7.1. Rodzaje korzyści uzyskiwanych przez firmy klastra.....	95
Tab. 7.2. Wybrane rodzaje innowacji .....	97
Tab. 8.1. Statystyki opisowe odpowiedzi na pytanie o wysokość płatności korupcyjnych.....	109
Tab. 8.2. Opis zmiennych użytych w badaniu .....	110
Tab. 8.3. Wyniki badania empirycznego .....	111
Tab. 9.1. Sprawy upadłościowe załatwiane przez polskie sądy w latach 2010-2012 .....	120

## RYSUNKI

Rys. 3.1. Ocena czynników konkurencyjności o charakterze niejakościowym.....	45
Rys. 3.2. Ocena czynników konkurencyjności o charakterze jakościowym.....	46
Rys. 3.3. Dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych.....	47
Rys. 3.4. Dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych zatrudniających od 2 do 5 prawników .....	48
Rys. 3.5. Dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych zatrudniających powyżej 6 prawników.....	48
Rys. 3.6. Dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych powstałych do 2005 roku .....	49
Rys. 3.7. Dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych powstałych od 2006 roku .....	50
Rys. 3.8. Dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych specjalizujących się w obsłudze klientów indywidualnych ....	50
Rys. 3.9. Dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych specjalizujących się w obsłudze klientów instytucjonalnych .	51
Rys. 3.10. Dziesięć najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych specjalizujących się w obsłudze klientów indywidualnych i instytucjonalnych.....	52
Rys. 7.1. Kapitał społeczny jako podstawa współpracy .....	98
Rys. 9.1. Stosunek ogłaszanych upadłości likwidacyjnych do upadłości układowych w latach 2010-2012 .....	121
Rys. 11.1. Struktura badanych przedsiębiorstw .....	149
Rys. 11.2. Struktura personelu w badanych przedsiębiorstwach .....	150
Rys. 11.3. Klasyfikacja obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstwa .....	151
Rys. 11.4. Stopień zanieczyszczenia środowiska (wody, powietrza, gleby) przez badane przedsiębiorstwa .....	152
Rys. 11.5. Zaangażowanie przedsiębiorstw w realizację składowych odpowiedzialności ekonomicznej.....	153
Rys. 11.6. Interakcja pomiędzy rodzajami odpowiedzialności ekonomicznej w zależności od wielkości przedsiębiorstwa .....	154
Rys. 11.7. Diagram powiązań elementów odpowiedzialności ekonomicznej .....	155
Rys. 11.8. Stopień zaangażowania przedsiębiorstw w obszarze odpowiedzialności publicznej.....	156
Rys. 11.9. Wykres integracji w sferze odpowiedzialności publicznej .....	157
Rys. 11.10. Zakres odpowiedzialności technicznej przedsiębiorstw w różnych etapach cyklu życia produktu.....	158

## AUTORZY

### REDAKTOR NAUKOWY

**Magdalena Olczyk** – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Nauk Ekonomicznych Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Wykładowca akademicki, prowadzi zajęcia z makro i mikroekonomii, konkurencyjności i innowacyjności gospodarek narodowych. Autorka książki „Konkurencyjność – teoria i praktyka” i licznych publikacji z zakresu konkurencyjności. Kierownik i uczestnik projektów naukowo-badawczych, finansowanych ze środków unijnych i środków MNiSW. Zainteresowania badawcze: makro i mezo konkurencyjność, innowacyjność gospodarki, zmiany strukturalne w gospodarce.

- Rozdział 1 – mgr **Paulina Młyńska** (Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański)
- Rozdział 2 – prof. dr hab. **Elżbieta Czarny** (Instytut Międzynarodowych Stosunków Ekonomicznych, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie),  
dr hab. **Katarzyna Śledziwska** (Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski)
- Rozdział 3 – dr **Marek Gnusowski** (Katedra Badań Rynku i Usług, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
- Rozdział 4 – mgr **Agnieszka Czarnecka**, (Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku)  
dr **Janusz Dworak** (Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku)
- Rozdział 5 – dr hab. **Sylwia Morawska** (Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie),  
dr **Przemysław Banasik** (Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska)
- Rozdział 6 – dr **Teresa Kondrakiewicz** (Instytut Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie)
- Rozdział 7 – mgr **Paulina Szulc-Fischer** (Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański)
- Rozdział 8 – prof. dr hab. **Andrzej Cieślik** (Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski),  
dr **Łukasz Goczek** (Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski)



- Rozdział 9 – dr **Beata Wieczerzyńska** (Katedra Prawa, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu)
- Rozdział 10 – dr **Piotr Jermakowicz** (Wydział Administracji i Nauk Społecznych, Politechnika Warszawska)
- Rozdział 11 – mgr inż. **Wioleta Dębczyńska** (Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska),  
prof. nadzw. dr hab. inż. **Tadeusz Zaborowski** (Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska)