

FIRMA I RYNEK

Zeszyty Naukowe ZPSB FIRMA i RYNEK 2017/1 (51)



Zachodniopomorska
Szkoła Biznesu
w Szczecinie

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu

ZESZYTY NAUKOWE

FIRMA I RYNEK

nr 2017/01 (51)

Zeszyty Naukowe
Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu
Firma i Rynek
nr 2017/01 (51)
ISSN: 1429-7221

ZESZYTY NAUKOWE ZACHODNIOPOMORSKIEJ SZKOŁY BIZNESU FIRMA I RYNEK
recenzowane internetowe czasopismo naukowo – badawcze

www.fir.zpsb.pl

Wersją pierwotną czasopisma jest wersja elektroniczna.

Wersja online: **ISSN 1429-7221**

Rada programowa

dr prof. of Computer Science Rafał A. Angryk, Georgia State University, Atlanta, USA

dr Sujit Chaudhuri, Associate Professor at University for Physical Education Department of Sport Management,
HSZOSZ National Association for HR Professionals, Węgry

prof. dr hab. Aleksandra Grzesiuk

prof. dr hab. Wojciech Olejniczak, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin – Przewodniczący

dr Krzysztof Pawłowski, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz

prof. dr David Pollard, University of Abertay Dundee, UK

prof. dr hab. Piotr Sienkiewicz, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa

prof. dr hab. Jan Stępniewski, Uniwersytet Paryż XIII, Francja

Kolegium redakcyjne

prof. dr hab. Aleksandra Grzesiuk

prof. dr hab. Jan Karwowski

prof. dr hab. Edward Kolbusz

prof. dr hab. Antoni Nowakowski

prof. dr hab. Aneta Zelek

Redakcja

Redaktor naczelny

dr Iwona Rafałąt

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

Redaktor tematyczny

dr Daria Majewska-Bielecka

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

Redaktor statystyczny

dr Anna Gdakowicz

Uniwersytet Szczeciński

Redaktor językowy

Barbara Głowacz

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

Skład i opracowanie graficzne

Marta Figurska-Nowakowska

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

Copyright by Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie, 2017

Wszystkie artykuły są publikowane w wolnym dostępie (open access) w języku polskim i dostępne nieodpłatnie w całości na stronie internetowej czasopisma www.fir.zpsb.pl

Spis treści

ANETA ZELEK Kluczowe dylematy współczesnego modelu gospodarki w opiniach kadr menedżerskich (na podstawie poglądów słuchaczy MBA).....	5
LESZEK BURSIAK A practical application of allostasis as a remedy for organizational homeostasis devastated by turbulent environment based on chosen example (case study).....	17
BIANKA PARRAGH The financial situation, capacity to compete in the SMEs sector of the Hungarian construction industry in the crisis period (The lessons of an empirical study)	31
CSABA LENTNER, SUJIT CHAUDHURI, TIBOR TATAY, KRISZTINA SZEGEDI Corporate Social Responsibility In The Banking Sector.....	53
KONRAD DEMBCZYŃSKI Analiza różnic zaangażowania społeczności w serwisie Facebook, z uwzględnieniem udziału marketingu treści, wybranych uczelni wyższych w Polsce i za granicą.....	65
JUSTYNA KAŻMIERCZAK Konsument na rynku telefonii komórkowej – analiza problemu decyzyjnego.....	75
MARCIN CYWIŃSKI Wybrane procesy decyzyjne konsumentów rynku B2C na przykładzie subregionu gorzowskiego.....	85
KAROLINA DRELA Aspekt braku pracy na świecie?.....	95
KINGA KĄDZIOŁKA Zastosowanie strategii portfelowych do inwestycji w waluty kryptograficzne.....	107
JUSTYNA KOZŁOWSKA Skala zjawiska przestępstw w zakresie podatku VAT w Polsce.....	117

dr hab. prof. ZPSB Aneta Zelek

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu

Kluczowe dylematy współczesnego modelu gospodarki w opiniach kadr menedżerskich (na podstawie poglądów słuchaczy MBA)

Streszczenie:

Artykuł jest efektem unikatowego eksperymentu, polegającego na zaprezentowaniu poglądów młodej generacji kadry menedżerskiej na temat ukierunkowania współczesnej gospodarki i ewolucji jej modelu. Konwencja tego artykułu polega na demonstracji poglądów i wypowiedzi słuchaczy menedżerskich studiów Executive Master of Business Administration, wyrażonych w postaci esejów z zakresu współczesnych problemów makroekonomicznych. Cały tekst stanowi raport ustrukturyzowany w trzech kluczowych kwestiach dotyczących współczesnej gospodarki w skali globalnej i lokalnej:

- Liberalizm czy keynesizm – dylemat formatu polityki gospodarczej w czasach chaosu,
- Inkluzywność wzrostu gospodarczego jako postulat najwyższego znaczenia,
- Główne zagrożenia i demony współczesnej gospodarki w skali globalnej i lokalnej.

Słowa kluczowe: Modele współczesnej gospodarki, liberalizm, keynesizm, wzrost inkluzywny, bezwarunkowy dochód podstawowy, ubóstwo, nierówności społeczne, zagrożenie kryzysem

Wprowadzenie

Prezentowany artykuł to rodzaj unikatowego eksperymentu, którego celem jest zraportowanie swego rodzaju debaty z udziałem kadr menedżerskich młodego pokolenia, dotyczącej wyznaczenia kierunków ewolucji współczesnych modeli gospodarczych. Konwencja tego artykułu polega na demonstracji poglądów i wypowiedzi słuchaczy menedżerskich studiów Executive Master of Business Administration, wyrażonych w postaci esejów z zakresu współczesnych problemów makroekonomicznych¹. Wydaje się, że forma eseju doskonale sprawdza się jako płaszczyzna zaprezentowania punktu widzenia czy refleksji autorów, a nawet artykułowania swego rodzaju manifestu politycznego. Całość zgromadzonego materiału została uporządkowana, zredagowana i opatrzona przez redaktora / autora odpowiednimi komentarzami i konkluzjami.

Tak skonstruowane opracowanie dotyka najważniejszych dylematów współczesnej gospodarki światowej, uznanych aktualnie za kluczowe, a nawet krytyczne dla procesów rozwoju społeczno – gospodarczego. Dobór problemów w prezentowanym dyskursie odpowiada jednocześnie na główne postulaty

¹ Zaprezentowane w niniejszym artykule fragmenty opatrzone są danymi autorów, a sami autorzy wyrazili zgodę na ich publikację.

dotyczące zmiany nurtu w myśleniu o rozwoju społeczno – gospodarczym. Wzrost gospodarczy jako cel, uznawany do niedawna za strategiczny priorytet w rozwoju cywilizacji zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej, w ostatnich czasach jest coraz częściej kwestionowany. Współcześnie częściej uznaje się, że wzrost gospodarczy, rozumiany jako przyrost wartości PKB w czasie nie jest już celem. Zarówno OECD, jak i Unia Europejska, ale także Światowe Forum Ekonomiczne zgodnie i stanowczo podkreślają, że współcześnie ważniejszym i pilniejszym problemem jest przeciwdziałanie procesom pogłębiania się nierówności dochodowych i majątkowych². W istocie przełom XX i XXI wieku przyniósł cywilizacji i gospodarce światowej niespotykany dotąd poziom nierówności społecznych i jako taki doprowadził do radykalizacji poglądów ekonomicznych i wzrostu populistycznych nastrojów. W efekcie, w ostatnich latach społeczeństwa w akcie demokratycznych wyborów odrzucają sprawdzone modele gospodarek bazujące na bardziej lub mniej liberalnej polityce ekonomicznej i zwracają się w kierunku powrotu do interwencjonizmu państwowego, ukierunkowanego na tworzenie dobrobytu społecznego. Takie zwroty, nazywane współcześnie pełzającymi rewolucjami ludowymi stwarzają poważne zagrożenia i ryzyka dla kondycji finansów publicznych w gospodarkach narodowych i dla całej gospodarki światowej.

Uznając powyższą argumentację za właściwą, w prezentowanym artykule zraportowano poglądy kadr menedżerskich na trzy kluczowe kwestie:

- Liberalizm czy keynesizm – dylemat formatu polityki gospodarczej w czasach chaosu
- Inkluzywność wzrostu gospodarczego jako postulat najwyższego znaczenia
- Główne zagrożenia i demony współczesnej gospodarki w skali globalnej i lokalnej.

Liberalizm czy keynesizm – dylemat formatu polityki gospodarczej w czasach chaosu

Spór między ekonomią liberalną a keynesizmem nie jest w dyskursie ekonomicznym i politycznym niczym nowym. W zasadzie można przyjąć, że ma on swoje korzenie w trzeciej dekadzie XX wieku, kiedy na skutek Wielkiego Kryzysu Gospodarczego (1929-1933) doszło do starcia klasycznego, okrzepłego modelu liberalnej gospodarki (kapitalizmu) z rewolucyjnym podejściem do roli państwa w gospodarce, zmanifestowanym w 1936 roku przez J. M. Keynesa³. Keynesizm wykazał wysoką skuteczność w działaniach antykryzysowych, a jego główne założenia znalazły zastosowanie w programie rozwoju New Deal wdrożonym w latach 1933-1939 przez Roosevelta. Powodzenie polityki gospodarczej, bazującej na zalecanym przez Keynesa interwencjonizmie, przysporzyło keynesistom zwolenników i w zasadzie do początku dekady lat 80. poprzedniego wieku tworzyło kanwę dla polityki gospodarczej gospodarek rozwiniętych. Zmierzch popularności keynesizmu ma związek z takimi nurtami w ekonomii jak reagonomika⁴ czy thatcheryzm⁵, które jako nurty neoliberalne dominowały w polityce gospodarczej niemal do końca wieku.

² <http://www.oecd.org/social/in-it-together-why-less-inequality-benefits-all-9789264235120-en.htm> (data dostępu: 3.03.2017); <http://www.oecd.org/social/productivity-equality-nexus.htm> (data dostępu: 3.03.2017)

³ Keynes John M., Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

⁴ Reagonomika - koncepcja ekonomii podaży, wywodząca się z polityki gospodarczej wprowadzonej w latach 80-tych XX wieku przez Ronalda Reagan'a w Stanach Zjednoczonych. Według tej koncepcji, źródła problemów gospodarczych leżą po stronie podaży. Główne założenia programu Reagan'a nawiązują do liberalizmu (niskie podatki, mniej regulacji, niskie wydatki na świadczenia socjalne oraz znaczne wydatki na wojsko). Efekty, jakie przyniosła polityka reagonomiki to niskie stopy procentowe i niska inflacja, którym towarzyszyło pogłębianie się zadłużenia państwa.

Od początku XXI wieku, a szczególnie w okresie Kryzysu finansowego (2008-2010) spór ideowy między liberałami a keynesistami nabrał nowego kolorytu. Według dominującej interpretacji, przyczyną wybuchu poważnego kryzysu finansowego był nadmierny liberalizm. Przeciwnicy uważają z kolei, że powrót do keynesizmu jako panaceum na niedoskonałości rynku nie przyniesie już dzisiaj uzdrawiającego efektu.

W grupie słuchaczy MBA, rozumianych w niniejszym opracowaniu jako grupa przedstawicieli młodej generacji kadr menedżerskich w Polsce zaskakują poglądy nie tyle krytyczne wobec liberalizmu czy neoliberalizmu, co argumenty na rzecz interwencjonizmu. Do typowych wypowiedzi na temat sporu między ideami liberalizmu a zasadami keynesizmu należą takie jak poglądy Dariusza Riedel:

„Moim zdaniem rola państwa we współczesnym świecie powinna być ograniczona i przedefiniowana. Myślę, że interwencjonizm powinien dotyczyć tylko kluczowych części gospodarki (...) Istnieją sfery gospodarki, w których ingerencja państwa powinna zostać ograniczona lub zlikwidowana. Nie wyznaję przekonania, że rynek jest doskonałym środkiem osiągnięcia wszelkich celów, ale wydaje się, że problemy powstające w pewnych dziedzinach w związku z interwencjonizmem państwa są większe niż te, które dzięki niemu są rozwiązywane.”⁶

Ten sam autor jednocześnie usiłuje uzasadnić przesłanki „przegranej” liberalizmu w praktyce polityki gospodarczej i odwołuje się nie tyle do argumentów dotyczących niedoskonałości rynku jako regulatora, co do motywów czysto politycznych.

„...Wprowadzenie czystej postaci wolnego rynku nie opłaca się żadnemu rządowi na świecie. I nie chodzi tu o sytuację ekonomiczną – ta w warunkach gospodarki liberalnej jest zwykle zadowolająca, co dokumentują najbardziej wolnorynkowe gospodarki świata - Hongkong, Chiny, Tajwan (wzrost PKB około 6-7% rocznie). Gospodarczo uwolnienie rynku opłaca się bardzo. Nie opłaca się jednak, ze względu na interesy polityczne. Niedoskonałość rynku i konkurencji w praktyce prowadzi do monopolizacji gospodarki czy nieprawidłowej alokacji zasobów, a co za tym idzie, do dużego wpływu na gospodarkę lobbystów (wielkich korporacji). Nie oszukujmy się, lobbying biznesowy osiągnął dzisiaj ogromne rozmiary i ma gigantyczny wpływ na politykę państw. Lobbystom może zależeć na tym, by gospodarka nie była liberalna, a gwarantowała różnego rodzaju ulgi podatkowe i zwolnienia dla największych firm.

Zastanawiam się też, czy pojęcie „gospodarka wolnorynkowa” nie jest utopią i jak to z utopiami bywa, jest budowane na wyidealizowanych założeniach. Tymczasem praktyka udowadnia, że strach, chciwość, brak poszanowania dla reguł, żądza władzy czy próżność powodują, że wyobrażenie o idealnej alokacji zasobów przez wolny rynek musi ustąpić rzeczywistości.

Nie jestem przekonany, że całkowite wycofanie się państwa z gospodarki jest słuszne. Obawiam się, że wszędzie potrzebny jest złoty środek. Oczywiście przeregulowanie i ingerencja państwa w nadmiarze jest skutecznym hamulcem wolności gospodarczej rozwoju, ale brak jakiegokolwiek ingerencji moim zdaniem skończy się na wyzysku i korporacjonizmie.”⁷

Ciekawe zdanie na temat roli keynesizmu i liberalizmu w czasach chaosu i kryzysu prezentuje w swoim eseju Jakub Plak:

„...Przyjmując, że cykl koniunkturalny kilkanaście/kilkadziesiąt lat musi wywołać sytuację kryzysową, trzeba zwrócić uwagę na znaczenie liberalizmu w tych procesach. Przykładem niech będzie

⁵ Thatcherizm był jednym z nurtów tzw. neokonserwatyzmu, dominującym w Wielkiej Brytanii w latach 1979-1997 (rządy Margaret Thatcher) - łączył nowoczesny liberalizm gospodarczy z konserwatywnym systemem wartości. Najważniejszym elementem tego nurtu polityki gospodarczej było ograniczenie interwencjonizmu państwowego i tzw. keynesowskiego państwa dobrobytu.

⁶ Fragment eseju D. Riedel.

⁷ tamże

kryzys z roku 2008 roku. Podwalinami do tych zdarzeń były już przecież lata '90, gdzie świadomie w USA zdjęto „kagańce” bankom i pozwolono im na łączenie działalności kredytowo-hipotecznej z inwestycyjną. „Czasy chaosu” jakim był właśnie kryzys z 2008 potwierdził, że liberalizm może być groźny, a interwencjonizm jest w stanie zminimalizować negatywne efekty. Zależy to jednak od tego jak dane gospodarki funkcjonowały na długie lata przed kryzysem. Kraje skandynawskie, czy nawet Polska przebrnęły obronną ręką. Niestety w większości krajów (szczególnie południowej Europy) kryzys z 2008 roku spowodował rykoszet w postaci kryzysu zadłużeniowego, który eskaluje do dziś. Dzisiejsze czasy (...) pokazują wprost, że teoria J.M. Keynesa jest realnym panaceum na „czas chaosu”. Same założenia Unii Europejskiej, to nic innego jak różne interpretacje interwencjonizmu w różnych dziedzinach gospodarek (ratowanie systemów finansowych krajów, dotacje, fundusze europejskie, ograniczenia nakładane na różne obszary funkcjonowania krajów, itp.).”⁸

Poglądy młodych menedżerów, choć nie mają charakteru poglądów skrajnych czy fundamentalnych, dość jednoznacznie wskazują na uznanie konieczności stosowania w praktyce elementów interwencjonizmu państwowego. Warto zaznaczyć, że takie stanowisko nie skazuje zasad liberalnej gospodarki na totalne odrzucenie, a jedynie kwestionuje jej sprawność i wydolność wobec zagrożeń koniunkturalnych i tzw. niedoskonałości rynku.

Inkluzywność wzrostu gospodarczego jako postulat najwyższego znaczenia

Problemy nierówności społecznych i utrzymujący się stosunkowo wysoki wskaźnik ubóstwa w Polsce, ale także w innych krajach Europy postrzegane są dzisiaj jako najpoważniejszy czynnik antyrozwojowy i potęgujący niezadowolenie społeczne z dotychczasowego trybu rozwoju. Nierównomierny rozkład dobrobytu odbierany jest jako niesprawiedliwy (nieegalitarny), a początek XXI wieku w tym kontekście określany jest mianem ery BBBB – „Bogaci się bogacą, biedni biednieją”.

W podobnym tonie ilustruje problem narastania nierówności dochodowych w świecie I. Sachs, który obrazuje to zjawisko jako tzw. kielich wstydu, szampankę. Zawartość kielicha przypada na mniej więcej 1/5 najbogatszych, a dla pozostałych 4/5 pozostaje jedynie to, co spływa do nóżki kielicha. Narastające dysproporcje w podziale światowego bogactwa i dostępie do niego oraz wynikające stąd bariery popytu i patologie społeczne, w tym bezrobocie, to problemy dotyczące nie tylko Polskę, ale i bardziej rozwinięte kraje.⁹

Analizując skalę problemu rozwarstwienia społecznego pod względem dochodowym i majątkowym warto zacytować statystyki tzw. współczynnika Giniego¹⁰, obrazującego nierówności rozkładu w dochodach obywateli. Według danych Eurostatu, przynajmniej od dekady średnia europejska współczynnika Giniego wynosi 30,5%. Według tych samych danych, współczynnik Giniego dla Polski od dekady spada z poziomu 35,6 w roku 2005 i obecnie wynosi ok. 30,6%. Zgodnie z ocenami analityków The World Bank, współczynnik Giniego dla Polski za rok 2016 (czyli po wdrożeniu pakietów socjalnych w Polsce) może wynieść nawet ok. 28%, co będzie oznaczało istotny progres w walcz nierównościami społecznymi.¹¹

⁸ Fragment eseju J. Plaka.

⁹ Mączyńska E., Polska transformacja a kapitalizm inkluzywny, Mazowsze Studia Regionalne, Tom 15 (2014) s. 13-28.

¹⁰ Skala współczynnika Giniego wyrażona jest w procentach i zawarta w przedziale od 0 do 100. Odczyty współczynnika Giniego należy interpretować następująco: im wyższy poziom współczynnika Giniego tym większe nierówności w rozkładzie dochodów.

¹¹ Dane Eurostat i The World Bank.

Na tle zaawizowanej powyżej problematyki, podjęto analizę poglądów młodych przedstawicieli kadr menedżerskich na temat postulatów wzrostu inkluzywnego, czyli zrównoważonego rozwoju ekonomicznej inkluzywności, zakładających, że wzrostowi PKB musi towarzyszyć wyrównywanie nierówności dochodowych oraz majątkowych.

Powagę opisywanych zagrożeń, związanych z dysproporcjami w poziomie dobrobytu społecznego opisuje w swoim eseju Michał Wróblewski:

„...Niesprawiedliwość społeczna, jak pokazuje historia, w konsekwencji zawsze prowadzi do napięć społecznych i do buntu. Jeśli do tego dodać szybki rozwój techniczny, problemy gospodarcze, polityczne i kulturowo-religijne można mieć pewność, że ulice spłyną krwią. (...) Model gospodarki kapitalistycznej przyczynia się do przeniesienia zaangażowania, wysiłku ludzkiego i zmiany hierarchii wartości z życia społecznego na wyścig techniczno-ekonomiczny. Ze względu na różne przygotowanie edukacyjne, kulturowe, predyspozycje społeczeństw i poszczególnych osób do tak działającego świata, powstaje swoista dychotomia ekonomiczna. Jej udokumentowaniem jest raport przygotowany przez brytyjską organizację Oxfam, z którego wynika, że ośmiu najbogatszych mężczyzn na świecie posiada majątek równy majątkowi biedniejszej połowy całej ludzkiej populacji.”¹²

Ten sam autor w dalszej części wypowiedzi namawia do realizacji postulatów wzrostu inkluzywnego, a nawet opowiada się (choć nie bez wątpliwości) za wdrożeniem wciąż kontrowersyjnego instrumentu, tj. bezwarunkowego dochodu podstawowego:

„...Jak pokazały doświadczenia ostatnich kryzysów: państwa o polityce ukierunkowanej nie jedynie na wzrost PKB, ale również na koncepcje inkluzywnej polityki społecznej, nie doświadczyły tak mocno konsekwencji kryzysów (opinia E. Mączyńskiej, zawarta w Polska Transformacja a kapitalizm inkluzywny, 2014 r.). (...) Z tego powodu wydaje się zasadne powrócenie do polityki społeczno-gospodarczej, która kiedyś przybrała formę ordoliberalizmu, ale tym razem ze znacznie większym uwzględnieniem podziału korzyści i wyrównywaniem nierówności płynących ze wzrostu gospodarczego. (...) Jednym z pomysłów na zmniejszenie rozwarstwienia społecznego, jest rozwiązanie problemu najbiedniejszych i bezrobotnych. Narzędziem, które ma temu służyć temu celowi jest bezwarunkowy dochód gwarantowany (UBI, BIG). Według tej koncepcji wszyscy obywatele, bez względu na dochody, mają otrzymywać od państwa stałą kwotę pieniędzy, wystarczającą na pokrycie kosztów życia na poziomie podstawowym. Przeciwnicy UBI wskazują na niesprawiedliwe i destrukcyjne działanie tego mechanizmu w zakresie sponsorowania „rozleniwienia” społeczeństwa, zwiększenia bezrobocia i w konsekwencji efektu zamkniętego koła: inflacji, podnoszenia kosztów życia i konieczności podnoszenia poziomu UBI. Pytanie tylko czy obecny niejasny i nietransparentny system pomocy nie powoduje podobnych problemów, a w dodatku jest nieskuteczny i nadużywany? Z drugiej strony wprowadzenie dochodu gwarantowanego przyczyniłoby się do likwidacji rozbudowanego system pomocy społecznej w postaci zasiłków, dopłat, ulg przydzielanych obywatelom na podstawie określonych kryteriów, a zatem również uległa by zmniejszeniu liczba urzędów i urzędników, zmniejszyłyby się koszty, w tym również ponoszone na leczenie skutków ubóstwa, a wygenerowane oszczędności można by przeznaczyć na finansowanie programu UBI. Umiejscawiając taką koncepcję w polskich realiach, można uznać że w jakiejś części jest ona realizowana poprzez program 500+, jednak aby zrealizować ją w pełni to całkowita wartość musiałaby być zbliżona do obecnej wartości polskiego dochodu narodowego. Z tego względu

¹² Fragment eseju M. Wróblewskiego.

powinniśmy obserwować eksperymenty z UBI prowadzone w Finlandii i Włoszech i jeśli tam się sprawdzą dopiero myśleć o ich wdrażaniu w Polsce.”¹³

Zupełnie przeciwne poglądy wyraża kolejny badany słuchacz MBA - Kamil Świadek, który dość jednoznacznie poddaje krytyce trendy socjaldemokratyczne i samą ideę inkluzywności wzrostu gospodarczego:

„W globalnej gospodarce, a w szczególności w gospodarkach zamożniejszych krajów Unii Europejskiej widoczne są wyraźne trendy socjaldemokratyczne, zakładające ideę państwa dobrobytu z szeroko rozbudowanym programem socjalnym. Socjaldemokracja gospodarcza jako aksjomat przyjmuje, iż korzyści społeczne wynikające z pewnego ograniczenia wolności gospodarczej (interwencjonizm) będą wyższe niż straty wynikające z wysokiej stopy redystrybucji budżetowej. Takie podejście ma jednak swoją cenę widoczną chociażby w wyższych obciążeniach fiskalnych przedsiębiorstw, co negatywnie odbija się na kosztach produkcji i stopie inwestycji, a w konsekwencji powoduje spadek konkurencyjności gospodarki. Model socjaldemokratyczny wywołuje również negatywne skutki w sferze społecznej, generując swoistą demoralizację części społeczeństwa – spadek aktywności i kreatywności, a nawet chęci do pracy. Przykładem jest chociażby Grecja, czy kraje półwyspu Iberyjskiego. (...) Jednym z modnych haseł współczesnej gospodarki jest wzrost inkluzywny, czyli pozwalający korzystać z dobrodziejstw rozwoju gospodarki wszystkim obywatelom, a nie jedynie wybranym grupom. Ambicją w szczególności Unii Europejskiej jest promowanie wzrostu sprzyjającego takiemu włączeniu społecznemu. Intensyfikacja działań na rzecz wzrostu inkluzywnego ma miejsce zwłaszcza w ostatnich latach - po kryzysie pod koniec ubiegłej dekady.”¹⁴

Ten sam autor odnosi się również ze znanstwem i wyczuciem do koncepcji bezwarunkowego dochodu podstawowego, jednak zachowuje w tym obszarze daleko posunięty krytycyzm:

„Jako jeden z instrumentów służących w założeniu walce z ubóstwem i nierównościami społecznymi, brany jest pod uwagę Bezwarunkowy Dochód Podstawowy (UBI). Koncepcja UBI zakłada przyznanie każdemu obywatelowi, niezależnie od jego statusu społecznego i poziomu dochodów, swoistego świadczenia w kwocie pozwalającej na godne funkcjonowanie w życiu społecznym.

Wprowadzenie UBI związane jest bez wątpienia z ogromnymi kosztami, które doprowadzić mogą do ruiny finanse nawet bardzo zamożnych państw. Nie przeszkadza to jednak kolejnym rządcom w próbach zaimplementowania tego rozwiązania (W 2016 UBI skutecznie odrzuciło w referendum prawie 80% Szwajcarów. Od 2017 UBI testowane jest na grupie 2000 mieszkańców Finlandii).

Jak na tle tych modnych haseł wygląda Polska? W szczególności po ostatniej zmianie władzy, zauważalna jest ambicja rządzących do stworzenia kraju przyjaznego obywatelowi, kraju dobrobytu i równości szans. Działania obecnego rządu w obszarze gospodarki, a przynajmniej ambitne deklaracje dotyczące tych działań jako tło mają zredukowanie dysproporcji między najbogatszymi a najbiedniejszymi. Jednym z głównych postulatów partii rządzącej jest chociażby polityka prorodzinna i związane z nią szeroko zakrojone działania. Sztandarowy program 500+ pomimo pewnej warunkowości jest w swojej formule analogiczny do koncepcji UBI. Pomimo prezentowanych przez rząd danych, pokazujących wzrost konsumpcji jako pozytywny skutek, jest on sam w sobie ogromnym obciążeniem dla finansów państwa. Obciążeniem, na które Polskę w dłuższej perspektywie nie stać. Pokusić można się o stwierdzenie, że aktualne trendy gospodarcze, a w szczególności idea redukcji nierówności społecznych choć moralnie słuszna z socjologiczno-społecznego punktu

¹³ tamże

¹⁴ Fragment eseju K. Świadka.

widzenia, pozwalają ich propagatorom wykorzystywać "niewidzialną rękę" do budowania kapitału, lecz w głównej mierze politycznego. Pytanie tylko, jakim kosztem?"¹⁵

Jeszcze ostrzejszą krytykę postulatów inkluzywności wzrostu demonstruje w swoim eseju Radosław Paciorek, który bardzo eksponuje demoralizujące oddziaływanie wszelkich instrumentów sztucznego wyrównywania dysproporcji w rozkładzie dobrobytu:

„W dzisiejszych czasach pojawia się dużo pomysłów na to, jak organizować politykę gospodarczą w państwie. Większość z nich, według mnie, są to doświadczenia socjalno-gospodarcze nie mające żadnego racjonalnego uzasadnienia ekonomicznego. Jeśli wziąć pod uwagę bogate kraje skandynawskie, czy też Szwajcarię lub Niemcy to najczęściej są to próby rozdawnictwa dla leniwych (obecnych lub przyszłych) obywateli danego kraju. Próby takie powodują tylko większą stagnację i rozwarstwienie społeczne zamiast efektu bodźca uruchamiającego samoistne działanie w celu pozyskania pracy, czy też po prostu radzenia sobie w życiu w obecnym świecie. (...) Uważam, że tak samo jak działa ewolucja od wielu milionów lat bez bezpośredniej pomocy dla konkretnych grup organizmów, tak samo powinno funkcjonować państwo, tzn. dawać możliwość ewoluowania i zmian potrzebnych w danym momencie życia dla danych grup społecznych, poprzez tworzenie dobrego środowiska gospodarczego do rozwoju ludzi, którzy tego chcą i mają predyspozycje do tego, zamiast ciągnąć na siłę za sobą tych, którzy i tak skazani są na porażkę z własnego wyboru. Wprowadzanie w bogatych krajach takich programów socjalno-gospodarczych jak stała zapomoga socjalna dla biednych czy bezrobotnych bez żadnego celu czy planu nie ma żadnego uzasadnienia ekonomicznego, ponieważ nie prowadzi do zmiany nastawienia tych grup społecznych do życia i funkcjonowania w gospodarce, lecz działa odwrotnie, utwierdzając ich, że nic nie robiąc i tak się im należy.”¹⁶

Konkludując ten wątek debaty trzeba wyraźnie podkreślić, że badane kadry menedżerskie wyrażają w zasadzie sprzeciw wobec koncepcji wzrostu inkluzywnego i jakichkolwiek jego objawów (np. UBI). Dominują w tej kwestii poglądy krytyczne, a przynajmniej wątpliwości co do celowości i co do skutków ekonomicznych, społecznych i moralnych propagowania idei równomiernego podziału dochodów.

O ile w większości opinii znaleźć można zrozumienie zagrożeń wynikających z pauperyzacji pewnych grup społecznych, o tyle w zasadzie w żadnej z cytowanych wypowiedzi nie ma wyraźnej, jednoznacznej zgody na zastosowanie w praktyce polityki gospodarczej i społecznej instrumentów tzw. kapitalizmu inkluzywnego.

Główne zagrożenia i demony współczesnej gospodarki w skali globalnej i lokalnej

Trzecim i końcowym akordem debaty na temat najpoważniejszych wyzwań współczesnej gospodarki jest dyskusja dotycząca głównych zagrożeń i ryzyk, które mogą determinować koniunkturę i kondycję gospodarki w skali lokalnej i globalnej w perspektywie najbliższych lat. W tym kontekście dyskusji, badani słuchacze MBA manifestują bardzo zróżnicowane obawy. Są to zarówno niepokoje związane z zagrożeniem kolejnej fali globalnej recesji / kryzysu, jak i projekcje dotyczące negatywnych skutków rządów Donalda Trumpa, a także obawy związane z konsekwencjami aktualnie realizowanego programu gospodarczego i społecznego w Polsce.

¹⁵ tamże

¹⁶ Fragment eseju R. Paciorka.

Ciekawy aspekt dotyczący czarnych perspektyw i przyszłości rynków finansowych w skali globalnej przedstawia w swoim opracowaniu Piotr Defee:

„Moim zdaniem grozi nam kolejny (lub kolejne) kryzys gospodarczy spowodowany skalą inwestycji opartych na długoterminowych prognozach gospodarczych, zakładających nieustanny wzrost wskaźników gospodarczych. (...) Pisząc o prognozach ekonomicznych nie można nie odnieść się do genezy ostatniego kryzysu gospodarczego, spowodowanego prognozą ciągłego, niekończącego się wzrostu na rynku nieruchomości w Stanach Zjednoczonych, co przy jednoczesnym braku odpowiednich regulacji spowodowało lawinowe udzielanie kredytów hipotecznych przy niedoszacowaniu ryzyka. Wydaje się to oczywiste, że udzielając kredytów wysokiego ryzyka na szeroką skalę, a następnie zabezpieczanie nimi innych produktów finansowych może doprowadzić do katastrofy, jednak prognozy w połączeniu wysoką oceną agencji ratingowych były wystarczającą podstawą do zbagatelizowania tego zagrożenia.

Współczesny system finansowy przy obecnym zagęszczeniu rynku, ilości instytucji finansowych i oferowanych przez nie produktów nieustannie poszukuje nowych rynków i kierunków do inwestowania, przy możliwie największej i najszybszej stopie zwrotu. Decydenci podpierają się przy tym opiniami wewnętrznych i zewnętrznych analityków, którzy do tworzenia prognoz wykorzystują coraz bardziej abstrakcyjne serie (takie jak na przykład historyczne dane meteorologiczne, czy ilość zgłaszanych patentów). O ile można się doszukać powiązania powyższych danych z rozwojem gospodarki to bazowanie na tych wskaźnikach przy decyzjach inwestycyjnych wydaje się dość niedorzeczne. (...) Częstszym zjawiskiem jest proces decyzyjny prowadzony w oparciu o raport lub serie danych prognozujące sytuację ekonomiczną w danym obszarze w określonym czasie. Zwykle wiarygodność tychże szacunków warunkuje sprawdzalność poprzednich raportów i reputacja autorów, jednak - trzeba zaznaczyć - są to wskaźniki nie dające żadnej gwarancji co do trafności prognoz. Oczywistym przykładem takich iluzorycznych raportów są pozytywne oceny agencji ratingowych dotyczące bezpieczeństwa rynku nieruchomości w Stanach Zjednoczonych i kondycji banku Lehman Brothers w przededniu ostatniego kryzysu.”¹⁷

W podobnym tonie swoje obawy wyraża kolejny słuchacz MBA - Paweł Reczulski, który za najpoważniejsze zagrożenie dla współczesnej gospodarki uznaje nieprzewidywalność i nieadekwatność dotychczasowej wiedzy ekonomicznej:

„Istnieje powiedzenie, że są tylko dwie pewne rzeczy na świecie, śmierć i podatki. W dzisiejszych czasach w kontekście gospodarczo – ekonomicznym należałoby przytoczyć inne, mianowicie, że nie ma nic pewnego. (...) Moim zdaniem, współcześnie grozi nam nieprzewidywalność. O tyle, o ile analitycy finansowi, ekonomiści i inni specjaliści w dziedzinie finansów, ekonomii od zawsze byli uważani za ekspertów, o tyle dziś często mówi się o takich osobach fascynaci, wróżbici, ale na pewno już nie eksperci. Dlaczego tak zmieniło się postrzeganie tych zawodów? Przyczyną jest właśnie nieprzewidywalność i niższa skuteczność prognozowania zjawisk ekonomicznych. (...) Ta nieprzewidywalność może się brać z wielu czynników, chociażby działania banków centralnych, takich jak „dodruk pieniądza”, czyli popularne luzowanie ilościowe, sztuczne ustalanie stóp procentowych by nie pobudzać gospodarki, a utrzymać ją na określonym poziomie, niezależnie od tego, czy rzeczywiście jest to najwłaściwsze działanie. (...) Niepewność wywoływana takimi działaniami to ewidentnie największy problem dzisiejszej ekonomii.”¹⁸

¹⁷ Fragment eseju P. Defee.

¹⁸ Fragment eseju P. Reczulskiego.

Inne sygnały, związane ze sferą polityki i polityków płyną z wypowiedzi kolejnych analizowanych esejów MBA. I tak, w opinii Daniela Pietrasika światową gospodarkę czeka aktualnie wstrząs wynikający z działań nowego prezydenta USA:

„Nowa ekipa w Białym Domu wraz z jej przewodcą może drastycznie zmienić warunki handlu międzynarodowego, wpływając znacząco na transgraniczne przepływy kapitałowe, ograniczyć migrację, co spowoduje wzrost napięcia międzynarodowego, a to z kolei wywoła poważne zmiany na rynkach walutowych lub kapitałowych. (...) Od drugiej wojny światowej żaden amerykański rząd nie stosował tak agresywnej polityki handlowej, a efektem takiego działania może być globalna wojna walutowa i sytuacja jaka panowała przed wybuchem drugiej wojny światowej. Pierwszy raz od końca drugiej wojny światowej Waszyngton stara się osłabić swoich europejskich partnerów. Biały Dom stara się zaatakować euro albo sugerować, że unia walutowa wkrótce się rozpadnie.

Donald Trump to biznesmen nacjonalista, który stworzy warunki biznesowe i możliwości zarabiania pieniędzy obywatelom za cenę relacji i stosunków międzynarodowych z Europą. Wielkie fundusze inwestycyjne i globalne korporacje upatrują w wygranej Trumpa szansy na zrobienie biznesu, bo będą mogły pośredniczyć w transferze środków pieniężnych oraz istotnie zarobić na marzeniach zbudowania następnego w historii Dream-World'u. Oczywiście przy "pomocy" ciężkiej pracy maluczkich i biednych karmionych wizją dobrobytu. (...) Od 80 lat żaden amerykański prezydent nie prowadził tak izolacjonistycznej polityki – (...) podnoszenie ceł i ograniczenia dla zagranicznych przedsiębiorców. Tego najbardziej obawiają się europejscy top-managerowie. Według badania magazynu „WamS” aż jedna trzecia niemieckich managerów wyższego szczebla uważa te ograniczenia za prawdopodobne i liczą się z ich negatywnymi skutkami.”¹⁹

Inny uczestnik prezentowanej debaty – Paweł Kulesz odnosi się z kolei do istotnych ryzyk dla gospodarki europejskiej, związanych z Brexitem:

„Nikt w Europie nie jest w stanie przewidzieć ze stuprocentową pewnością jak będzie wyglądała UE i Europa po Brexicie. Mówi się o pięciu scenariuszach dla UE i Wielkiej Brytanii, ale czy procedury specjalnie przygotowane na taką ewentualność zadziałają tak, że nie będzie miało to wpływu na gospodarkę przede wszystkim europejską. A może to właśnie jest czas na to, aby wprowadzić więcej elementów interwencjonizmu, aby ochronić UE przed nagłym wzrostem cen zwłaszcza usług bankowych, ubezpieczeń czy ropy naftowej? I dopiero po ustabilizowaniu się rynku zacząć wycofywać się z narzuconych regulacji? Rodzi się oczywiście pytanie, kto za te regulacje miałby w okresie przejściowym zapłacić i jaki wpływ miałyby to np. na inflację czy ograniczanie wolności gospodarczej. A może należałoby pozwolić rynkom na samo uregulowanie sytuacji, tylko czy z kolei w takiej sytuacji nie przetrwałyby jedynie podmioty najsilniejsze?”²⁰

I w końcu, dojrzała i krytyczna wypowiedź jednego z dyskutantów dotyczy polskiej gospodarki. Emil Emilianowicz rozważa perspektywy rozwoju polskiej gospodarki na tle diagnozy kondycji gospodarki realnej i finansów publicznych:

„Od czasu transformacji ustrojowej nie było tak ostentacyjnego lekceważenia społeczeństwa i zasad prawa. Rząd autorytarnie realizuje lub próbuje realizować zapowiedzi z listopadowego expose premier Beaty Szydło, czyli m.in.: program 500+, repolonizacja sektora bankowego, zmiany w kwocie wolnej od podatków, obniżenie wieku emerytalnego, podniesienie pensji minimalnej, podatek bankowy i handlowy, plan Morawieckiego, regulacje dotyczące handlu ziemią

¹⁹ Fragment eseju D. Pietrasika.

²⁰ Fragment eseju P. Kuleszy.

rolną. Te wszystkie działania zapisujemy oczywiście po stronie wydatków, nie widać natomiast działań, które można by było zapisać po stronie przychodów, tak by to zbilansować. Skutek jest taki że powiększa się deficyt budżetowy. Wg danych MF i Eurostatu relacja długu do PKB na koniec 2015 r, wyniosła 51,4% a na koniec pierwszego półrocza 2016 r. już 53,8% . Zgodnie z założeniami rządu, w 2017 r. relacja długu EDP do PKB wyniesie 55,0%, czyli o 5 punktów procentowych mniej niż maksymalny poziom kryterium fiskalnego. Jest to możliwe do osiągnięcia w głównej mierze dzięki stosowaniu „kreatywnej księgowości” jak np. zabranie oszczędności z OFE do państwowego Funduszu Rezerwy Demograficznej. (...) Mając nadzieję, że mimo wszystko zamiast myślenia populistycznego przeważą myślenie ekonomiczne, prognozuję zainicjowanie delikatnego wzrostu gospodarczego. Inwestycje, które nie zostały rozpoczęte w 2016 to często nie są inwestycjami utraconymi, lecz opóźnionymi i liczę na to, że pojawią się w tym roku i w latach kolejnych. (...) Dlatego, jest szansa na to, że wzrost PKB w 2017 roku będzie oscylował w okolicach 3 pkt procentowych.”²¹

Ten sam autor w swojej krytyce nawiązuje również do problemów polskich przedsiębiorców i pojawiających się nowych barier rozwojowych:

„Przedsiębiorcy często powtarzają, że niewiele trzeba, by gospodarka mogła się rozwijać, mianowicie wystarczyłoby, by rządzący nie przeszkadzali. Niestety w obecnej sytuacji politycznej pojawia się problem nawet z planowaniem – zwłaszcza długookresowym. Może się okazać, że pewniki w biznes planach zamienią się w znaki zapytania. W odróżnieniu np. od Czech, gdzie przez prawie trzydzieści lat było tylko kilka poważnych zmian przepisów dla przedsiębiorców, w Polsce zmiany tak galopują, że gubią się w tym nawet stanowiący te przepisy. Nie ułatwia to pozyskiwania inwestycji zagranicznych i skutecznie hamuje rozwój krajowych firm. Jeśli doda się do tego wypowiedź wicepremiera, że nie prawo jest najważniejsze, tylko sprawiedliwość, to ciężko w takich warunkach prognozować wzrost kondycji polskiej gospodarki.”²²

Konkluzje

Zgodnie z założeniami, niniejszy artykuł to rodzaj raportu z debaty między słuchaczami MBA, na temat kluczowych dylematów współczesnej gospodarki. Rozważania stanowiące poszczególne opinie i poglądy ustrukturyzowano w postaci trzech istotnych obszarów dyskusji:

- Liberalizm czy keynesizm – dylemat formatu polityki gospodarczej w czasach chaosu
- Inkluzywność wzrostu gospodarczego jako postulat najwyższego znaczenia
- Główne zagrożenia i demony współczesnej gospodarki w skali globalnej i lokalnej.

I tak, w zakresie pierwszego obszaru zgromadzono i zraportowano opinie dotyczące klasycznego już w swojej wymowie dylematu w odniesieniu do wyboru nurtu polityki ekonomicznej pomiędzy modelami liberalnym (neoliberalnym) a interwencjonistycznym. Jak wynika z cytowanych wypowiedzi, badani słuchacze MBA skłaniają się w swoich przekonaniach do uznania racji keynesizmu i uznają w pewnym zakresie zasadność stosowania interwencji państwa. Warto zaznaczyć, że problem niedoskonałości rynku jako jedyne regulatora jest w grupie słuchaczy MBA uświadomiony w wysokim stopniu, a tym samym wiara w sprawność i niezawodność gospodarki wolnorynkowej stosunkowo niska. W efekcie, z ujawnionych poglądów wynika, że słuchacze MBA optują za stosowaniem modelu

²¹ Fragment eseju E. Emilianowicza.

²² tamże

keynesowskiego, szczególnie w warunkach zakłóceń koniunktury i kryzysów w sferze makroekonomicznej. Choć przeświadczenie co do zbawczego charakteru polityki keynesowskiej i jego oddziaływania jako panaceum na kryzysy należy uznać za dość naiwne, to jednak poglądy te można zinterpretować jako dojrzałe, racjonalne i „ekumeniczne”, oddalające od szkodliwych skrajności.

W drugim obszarze dyskusji, dotyczącym postulatu inkluzywności rozwoju społeczno – gospodarczego, badani słuchacze MBA zasadniczo demonstrują postawę niechętną, a nawet ostro krytyczną. Pomimo faktu, że respondowani menedżerowie uświadamiają sobie istotę i konsekwencje nierówności społecznych jako współczesnej dysfunkcji gospodarczej, wyraźnie protestują przeciwko polityce sztucznej redystrybucji dochodów z uprzywilejowaniem grup słabiej uposażonych. W tej kwestii dominuje przekonanie, że takie narzędzia redystrybucyjne jak bezwarunkowy dochód podstawowy, czy zasiłki socjalne przynoszą negatywne skutki zarówno po stronie obciążenia finansów publicznych, jak i po stronie moralnej i społecznej. Taka postawa w zestawieniu z raportowaną powyżej postawą sprzyjającą aktywnej roli państwa w gospodarce zaskakuje i zwraca uwagę na fakt, że słuchacze MBA dopuszczają interwencjonizm w zakresie regulacji gospodarki, a odrzucają opcję interwencji w dziedzinie polityki społecznej.

W końcu, w trzecim obszarze tematycznym dyskusji słuchacze MBA wskazują na liczne i dość zróżnicowane gatunkowo zagrożenia dla współczesnej gospodarki. W tej części debaty pojawiają się obawy o możliwość pojawienia się kolejnego, głębokiego kryzysu finansowego w skali globalnej, wywołanego niepewnością, nieprzewidywalnością i stałą skłonnością do transakcji spekulacyjnych. Innym, poważnym zagrożeniem – według badanych słuchaczy MBA – jest nowy, nie do końca predyktywny kierunek polityki ekonomicznej Stanów Zjednoczonych i jego konsekwencje dla gospodarki globalnej. Podobne perspektywy dotyczą następstw Brexitu dla gospodarki krajów unijnych. Finalnym akcentem jest bardzo krytyczna ocena aktualnej polskiej polityki gospodarczej i niezbyt optymistyczne projekcje co do wzrostu gospodarczego i stanu finansów publicznych w Polsce. Niestety należy podkreślić, że wypowiedzi wszystkich udziałowców debaty w tym obszarze to doniesienia dość pesymistyczne, nacechowane silnymi obawami wobec najbliższych wydarzeń w gospodarce, zarówno w przestrzeni globalnej, europejskiej, jak i krajowej.

W wyniku przeprowadzonego eksperymentu (tj. zredagowania fragmentów esejów słuchaczy MBA, jako kolażu indywidualnych opinii) można podjąć próbę opisu profilu poglądów kadry menedżerskiej młodej generacji na temat modelu współczesnej gospodarki. Uwzględniając i akceptując potencjalne ryzyko nadmiernego uogólnienia, można uznać, że współczesny młody menedżer uznając słuszność założeń ideowych keynesizmu, nie ufa ekonomii liberalnej. Jest jednocześnie dość stanowczym przeciwnikiem kapitalizmu inkluzywnego. Dodatkowo, ma zdolność trzeźwej oceny sytuacji makroekonomicznej i umiejętność przewidywania konsekwencji bieżących zdarzeń dla perspektyw gospodarki.

The Key Dilemmas of Modern Economy Model in the opinions of managerial staff (on the basis of reflections of MBA students)

Summary:

The article is a kind of a unique experiment, which aims to report a debate with the managerial staff of the younger generation, to designate the directions of evolution of modern economic models. Convention of this article is based on the demonstration of opinion and reflections of managerial studies Executive Master of Business Administration students, expressed in the form of essays in the field of modern macroeconomic problems. The whole text is the report on three key questions related contemporary economy in both, global and local scales, namely:

- Liberalism or Keynesianism - the dilemma of economic policy format in times of chaos
- Inclusiveness of economic growth as a postulate of the highest importance
- Main threats and demons of the modern economy in the global and local scale.

Keywords: Contemporary economic models, Liberalism, Keynesianism, Inclusive economic growth, Unconditional basic income, Poverty, Social inequalities, Crisis Threat

dr Leszek Bursiak

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu

A practical application of allostasis as a remedy for organizational homeostasis devastated by turbulent environment based on chosen example (case study)

Summary:

The purpose of this article is to introduce organizational application of allostasis. This is to be used as a very convenient replacement of homeostasis which has been lost due to adverse circumstances created by a turbulent environment. This application is derived by the continuous diagnosis and observation of the chosen sample. The sample has been positioned in various organizational situations represented by FOGT's businesses organization from 1982 to 2014. The situation is determined by a recognized level of organizational effectiveness or potential ineffectiveness caused by dysfunctions created by surroundings. In such circumstances organizational homeostasis based on stability does not exist and it has to be replaced by allostasis. When homeostasis represents the idea of achieving organizational stability through constancy, allostasis represents the idea of achieving stability through change. This article presents a brief summary of the results of the diagnosis based on qualitative, long lasted depth analysis. The author's tool "The business life cycle model of organizational effectiveness influenced by dysfunctions" is based on the research of the organizational situation. The summary interprets all outcomes of the research and expresses the sense of implemented organizational adaptation through changes as allostasis.

Keywords: homeostasis, allostasis, organization, changes, organizational situation, organizational effectiveness vs. ineffectiveness, organizational life cycle, diagnosing, positioning, dysfunctions

Introduction

It is rather difficult to imagine the existence of our civilization without the participation of organizations perceived as very specific abstract constructs¹, created by human mind to achieve all designed goals². Historically, organizations have existed for as long as human beings have worked together interdependently toward some purpose³. From this perspective, it is known that "organization is a special part of evolution. From human groupings in tribes to linkages based on shared resources, the ability to organize is one of the most precious achievements. It is an evolutionary achievement that will be deeply needed in the future"⁴.

¹ Construct: a complicated idea created by making several simpler ideas fit together.

² L. Bursiak, *Essentials of Organization Behaviour*, podręcznik akademicki, Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2013, p. 7.

³ S. L. McShane, M. N. Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*, (2nd ed.), McGraw-Hill Higher Education, Boston, 2003, pp. 4-5.

⁴ Quoted from G. Litwin, J. Bray, K. L. Brooke, *Mobilizing the Organization*, Prentice Hall, London 1996, p. 281.

At the present time the term “organization” has become an expression used in everyday situations. This expression is widely used but rather loose and as reported by Dick and Ellis “can be used to cover any recognizable system or structure that exists to help or maintain people’s ability to achieve something”⁵. What is special, is that an organization can be smoothly recognized by its task⁶. An adequate definition created by Barnard says that an organization is “a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons”⁷. Huczynski and Buchman see organization as a “social arrangement for achieving controlled performance in pursuit of collective goals,” where “social arrangements” are interacting groups of people, “collective goals” are shared objectives and “controlled performance” encompasses “setting standards, measuring performance, comparing actual with standard and taking corrective action if necessary”⁸.

In order to gain an insight into the nature of all organizations, an advantage of the perspective created through purposefully chosen metaphors was taken⁹, also known as images of organization¹⁰. Morgan referenced that organizations, among others metaphors, provides a comprehensive image of organization as an organism embracing principally the following points: living systems, environmental conditions, adaptation, life cycles, homeostasis, evolution, health and illness¹¹.

In Yukl’s view “organizations move along a life cycle similar to biological organisms, with a birth stage, a maturity stage, and decline or revitalization stage”¹² The fact that the growth of an organization is almost directly linked to the biological process of ageing was ascertained by organizational researchers many years ago¹³. Daft, Murphy and Willmott refer to the organizational life cycle like the human life cycle because, according to them, all organizations usually exist from creation to their possible final termination. They take into account the fact that organizations are born, grow older, and eventually die, going through four key stages such as: entrepreneurial, collectivity, formalization, and elaboration¹⁴. According to Cole, the business cycle depicts the following stages: embryonic, growing, mature and ageing. He claims that at the last stage, typical life decline end organizational existence or, possibly, unlike organisms, organizations are able to extend their life thanks to organizational turnaround, recovery and continued rejuvenation¹⁵.

However, all presented concepts of an organizational life cycle are rather intuitively appealing constructs¹⁶ consisting of several phases, whose number varies according to the preferences and conceptions represented by their authors. These various models of the organization life cycle have a definite

⁵ P. Dick and S. Ellis, *Introduction to Organizational Behaviour*, (3rd ed.), McGraw-Hill, London, 2006, p. 2.

⁶ P. F. Drucker, *Classic Drucker*, A Harvard Business Review Book, Boston, 2008, pp. 146–147.

⁷ Quoted from C. I. Barnard, *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge 1938 after R. Kreitner, A. Kinicki and M. Buelens, *Organizational Behaviour*, (2nd ed.), McGraw-Hill Education, London, 2002, p. 508.

⁸ Quoted from A. Huczynski and D. A. Buchanan, *Organizational behaviour*, An introductory text, (6th ed.), Prentice Hall, Harlow 2007, pp. 6–7.

⁹ Metaphor: a word or phrase that means one thing and is used for referring to another thing in order to emphasize their similar qualities. Something that is intended to represent another situation or idea.

¹⁰ L. Bursiak, *Essentials of...*, op. cit., p. 10, see more G. Morgan, *Images of Organization*, (2nd ed.), Sage Publications, Thousand Oaks 1997, pp. 4–5, 347, 349.

¹¹ Ibidem.

¹² Quoted from G. Yukl, *Leadership in organizations*, Pearson – Prentice Hall, (6th ed.), Upper Saddle River 2006, p. 38.

¹³ See more D. Lester, J. Parnell, S. Carraher, *Organizational life cycle: A five-stage empirical scale*, *International Journal of Organizational Analysis*, 2003 11(4), p. 339-354.

¹⁴ See more R.L. Daft, J. Murphy H. Willmott, *Organization Theory and Design*, South-Western Cengage Learning, Singapore 2010, pp. 356-362.

¹⁵ G. A. Cole, *Strategic Management*, DP Publications, London 1994, pp. 46-47 and R. Schoenberg, N. Collier, C. Bowman, *Strategies for Business Turnaround and Recovery: A Review and Synthesis*, *European Business Review*, 2013 Volume 25, Issue 3, 243-262.

¹⁶ See more D. L. Lester, J. A. Parnell, M. L. Menefee, *Organizational life cycle and innovation among entrepreneurial enterprises*, *Journal of Small Business Strategy*, Volume 1 9, Number 2 Fall/Winter 2008/2009, pp. 37-49.

cognitive value. Nonetheless, it is difficult to find a particular application in practice solving real management problems. Equally difficult it is, if at all possible, their direct application to empirical research¹⁷. Taking into account, all the limitations of presented models, the remainder of this paper will be concentrated on the original "The business life cycle model of organizational effectiveness influenced by dysfunctions". First and foremost, the theoretical aspects of the model are widely considered and then it is used as a specific application for empirical research. All results of the given study will be reflected on the scale of the model. This paper therefore, regardless of the description and discussion of the phenomena, presents a synthesis of the research using the model focused on issues related to homeostasis and allostasis.

It would be rather difficult to exaggerate the influence and significance of organizational environment for proper or improper functioning, and even the existence of any modern organizations. Jones defined organizational environment as "the set of forces surrounding an organization that have the potential to affect the way it operates and its access to scarce resources"¹⁸. A little bit more elaborated definition belongs to Robbins and Judge, "an organization's environment is composed of institutions or forces outside the organization that potentially affects the organization's performance. These typically include suppliers, customers, competitors, government regulatory agencies, public pressure groups, and the like"¹⁹.

What is particularly interesting and important, from the organizational point of view, is that environment of modern organizations is subject to constant fluctuations in terms of key environmental parameters. A fluctuated organizational environment redefines quality of internal and external factors influencing the organizational situation of given organization. Those factors can substantially affect the organization's ability to perform multiple organizational tasks which run smoothly and accurately. Permanent transformations of the environment occur within irregular and difficult to grasp sequences, which are to be considered as significantly differentiated quantitatively and qualitatively, and regardless of this any of the changes are characterized by their usual pace, frequency, intensity, structure and direction. Moreover, each of the environmental parameters can undergo various types of modifications, turbulences, changes and transformations that already exist in the process of change. Frequent, fast and multidirectional environmental conversions can take place either on a continuous basis and, as is often done, by leaps and bounds, or with a total lack of continuity. In some situations, occurring unique events can completely reconfigure the environment, make radical structural shifts and lead to drastic changes in the conditions of organizational functioning. In such a situation, the organization comes into a very sharp interaction with their completely revised surroundings. Varied and often violent interaction between an organization and its rapidly changing environment leads to almost inevitable direct confrontation.

Organizations predominantly operate in an extremely complex and permanently changing environment. The uninterrupted action of careful watch of the environment helps to recognise and diagnose the changes as well as mobilise adaptive undertakings. In the face of radical changes, that could potentially appear in the environment, organizations ought to be making improvements to streamline everyday operations. The counteraction should be fast, proper and decisive. However, every organizational entity must be aware that this is a strenuous and difficult process, but is of such vital importance to organizations. Together, all current environmental changes can increase levels of ambiguity

¹⁷ L. Bursiak, *Pozycjonowanie firm start-up na skali modelu cyklu życia organizacji – metoda eksperymentalna* [w:] red. A. Zelek *Nowoczesna inżynieria finansowa dla firm start-up w Polsce – raport z badań skreeningowych 2011*, Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2012, p. 295.

¹⁸ Quoted from G. R. Jones, *Organizational Theory, Design, and Change*, Pearson – Prentice Hall, (5th ed.), Upper Saddle River 2007, p. 56.

¹⁹ S. P. Robbins, T. A. Judge, *Organizational Behavior*, Pearson – Prentice Hall, (12th ed.), Upper Saddle River 2007, p. 557.

and instability throughout the organization. In such circumstances, organizational situations may no longer be fully relevant to the such changed environment that the organizations are facing.

Organizational homeostasis establishes optimal equilibrium facilitating the functioning of any organization, but it requires, for this purpose of organizational well-being, a relatively stable environment. "Many organizational theorists define homeostasis with analogies to heat thermostats or regulation of body temperature, examples in which systems function to return some perturbed factor to a constant, unchanging state"²⁰. What is specific for the idea of homeostasis, is that it is "a tendency to maintain itself in its present state"²¹. When thinking about organizational homeostasis it has to be assumed a relatively stable environment. However, the contemporary environmental conditions are very different, because the environment changes significantly²² and it may be ultimately unknowable and unpredictable²³. The occurrence of turbulences in environment destroys organizational homeostasis. Homeostatic organizational balance, within the previous stable environment, has evolved dramatically to permanent loss of equilibrium under the extreme conditions of turbulence.

The unbalanced state of an organization caused by the rapid environmental changes, usually results in deviations in the form of organizational dysfunctions. "When organizations become unbalanced or experience disequilibrium, (...) [they] attempt to return to a steady state, which may differ from the original state of equilibrium"²⁴. This new state of equilibrium can be named "allostasis". Homeostasis represents the idea of achieving "stability through constancy"²⁵, while allostasis represents the idea of achieving "stability through change"²⁶. "Allostasis is the extension of the concept of homeostasis and represents the adaptation process of complex physiological systems to physical, psychosocial and environmental challenges. (...) Although the concept of allostasis seems very similar to homeostasis, it places emphasis on the flexible adaptation process to changing environments"²⁷. According to the original concept (new paradigm) of researchers such as Sterling with Eyer and independently McEwen with Stellar, allostasis can be differentiated from homeostasis, because dynamic and flexible adaptive systems allow for the introduction and maintenance of a new state of equilibrium, in response to the destabilizing environmental changes²⁸.

Hau *et al.* "discuss the concept of allostasis, maintaining stability through change, as a fundamental process through which organisms actively adjust to both predictable and unpredictable events"²⁹. Schulkin drew attention to the fact that the expression "allostasis" was formulated and developed "in an attempt to account for preserving physiological stability amid changing circumstances"³⁰

²⁰ Quoted from R. Marion, *The Edge of Organization: Chaos and Complexity Theories of Formal Social Systems*, SAGE Publications, Thousand Oaks 1999, p. 60.

²¹ Quoted from W. F. Christopher, *Holistic Management: Managing What Matters for Company Success*, John Wiley & Sons, Hoboken 2007, p. 19.

²² *Ibidem*, p. 164.

²³ Quoted from *Ibidem*, p. 98.

²⁴ Quoted from I. Rothmann, C. L. Cooper, *Work and Organizational Psychology*, (2nd ed.), Routledge, New York 2015, p. 8.

²⁵ Quoted from P. Sterling, *Principles of Allostasis: Optimal Design, Predictive Regulation, Pathophysiology, and Rational Therapeutic*, [in:] J. Schulkin, *Allostasis, Homeostasis, and the Costs of Physiological Adaptation*, Cambridge University Press, Cambridge 2004, p. 17.

²⁶ Quoted from *Ibidem*, p. 18.

²⁷ Quoted from J. G. Logan, D. J. Barksdale, *Allostasis and allostatic load: expanding the discourse on stress and cardiovascular disease*, The University of North Carolina, Blackwell Publishing, Chapel Hill 2008, p. 202.

²⁸ P. Sterling, J. Eyer. Allostasis: a new paradigm to explain arousal pathology, [in:] S. Fisher, J. Reason, (eds.), *Handbook of Life Stress, Cognition and Health*, Wiley, New York 1998, pp. 629–649 and B. S. McEwen, E. Stellar, *Stress and the individual. Mechanisms leading to disease*, *Archives of Internal Medicine* 153/1993, pp. 2093–2101.

²⁹ Quoted from M. Hau, S. Casagrande, J. Q. Ouyang, A. T. Baugh, *Advances in the Study of Behavior*, Vol. 48, Academic Press, San Diego 2016, p. 58.

³⁰ J. Schulkin, *Rethinking Homeostasis: Allostatic Regulation in Physiology and Pathophysiology*, A Bradford Book: The MIT Press, Massachusetts 2003, p. 167.

In these circumstances successful adaptation to unexpected uncertainty is required, "because uncertainty pervades life. In the short run, allostatic mechanisms can provide physiological and behavioral resources that help maintain equilibrium"³¹. Allostasis maintains a state of equilibrium to the point of adapting a given organization to the new situation.

Characteristics of the model used to carry out the research³²

The organization life cycle model was created as a theoretical construct reflecting a hypothetical, somewhat simplified (but not oversimplified) image of organizational reality, which starts with the premise that true organizational life is a cycle and consists of relatively predictable sequences of successive stages that an organizational entity goes through, from its beginning (creation) to its conceivable closure (liquidation or even bankruptcy). The life cycle model of organizational effectiveness influenced by dysfunctions helps to recognize the way dysfunctions influence the organizational situation within a business entity operating in an increasingly turbulent, complex and demanding environment.³³ The model also facilitates an organizational diagnosis and displays a synthesized picture of organizational situations which are represented by a given organization. In this context, it has to be mentioned that in an unavoidable way "(...) a modern business organization faces many formidable obstacles, caused by substantial changes of its most powerful but turbulent environment"³⁴. However, "in spite of these adverse circumstances, every single business exposed to severe environmental changes has to cope with emerging difficulties daily in order to survive and being aware of risk creates better conditions for an uncertain future"³⁵. The model seriously reinforces the analysis and assessment procedures.

The concept of the model was originally based on the change of the paradigm which requires to maintain permanent stability of business situations. It had to be replaced by the paradigm of permanent business instability, as an objective and versatile phenomenon in the world of organizations, triggered by fast environmental changes and even faster turbulences. Acceptance of this new paradigm brought about an entire reorientation in organizational priorities. The main aim of organizations stopped trying and believed it to be virtually impossible to obtain and keep the long lasting stability of organizational situations. Instead of these senselessness strains, organizations should put a lot of effort into activities

³¹ Quoted from *Ibidem*, pp. 167-168.

³² Own author's work, elaborated from the following previously written sources: L. Bursiak, *Dysfunkcje organizacyjne a sprawność skomercjalizowanych przedsiębiorstw komunalnych funkcjonujących w fazie dekonstrukcji*, [w:] (eds) S. Flejterski, A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, *Zeszyty Naukowe nr 628, Ekonomiczne Problemy Usług nr 78*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, pp. 44-58, a także L. Bursiak, *Egzemplifikacja sytuacji organizacyjnej badanych przedsiębiorstw w modelu sprawnościowo-dysfunkcyjnym*, [w:] (eds) A. Burlita, G. Maniak i A. Zelek, *Przetwórczość dekonstrukcyjna; Przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe wobec kryzysu*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2011, pp. 159-175 oraz L. Bursiak, *Organizational effectiveness of Polish small business in years 1982-2015 based on chosen example. Case study*, *Firma i Rynek 1/2016*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2016, pp. 81-90, ponadto L. Bursiak, *Organizational situation of harbour transshipment PH Company in years 1989-2014. Case study*, *Firma i Rynek 1/2015*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2015, jak również Retrieved and elaborated from L. Bursiak, *Organizational effectiveness of Polish small business in years 1982-2015 based on chosen example. Case study*, *Firma i Rynek 1/2016*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2016, pp. 81-90.

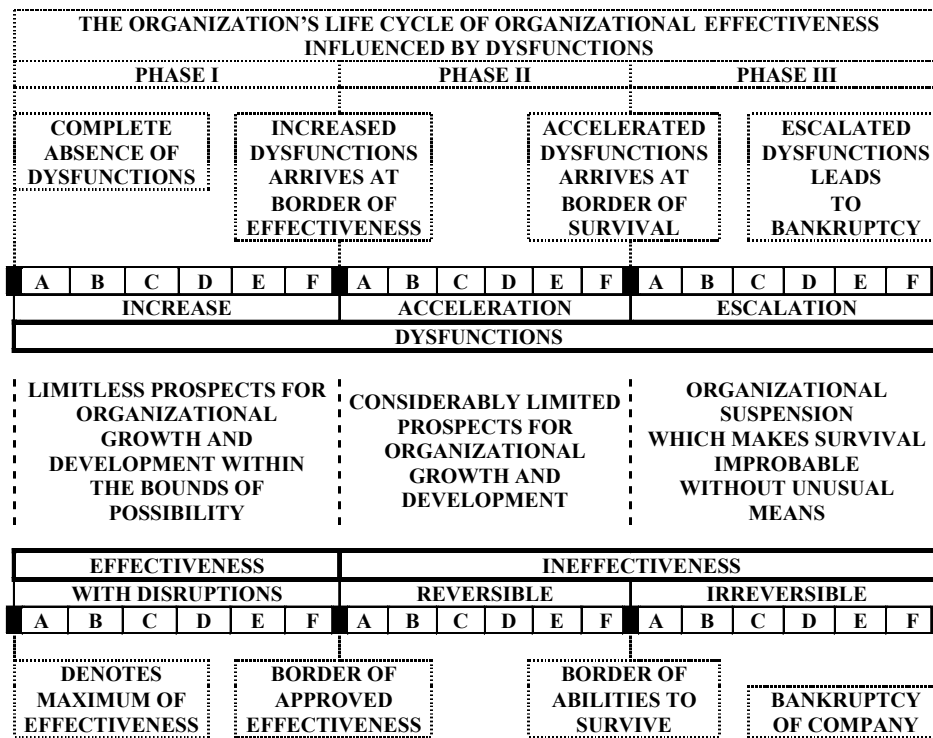
³³ See more L. Bursiak, *Essentials of Organization Behaviour*, podręcznik akademicki, Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2013, p. 7.

³⁴ Quoted from L. Bursiak, *Essentials of...*, op. cit. p. 105 as paraphrase originated from L. Clarke, *The essence of change*, Prentice Hall, New York, 1994, p. 6.

³⁵ Quoted from L. Bursiak, *Essentials of...*, op. cit. p. 105 as paraphrase originated from J. Bray, K. Brooke, G. Litwin, *Mobilizing the organization, Bringing strategy to life*, Prentice Hall, New York, 1996, p. 277.

reducing deviations from the balance caused by organizational dysfunctions, concurrently trying to maintain optimal level of effectiveness.³⁶

Within the framework of the model, dysfunctions measurements are implemented with direct reference to an attained level of organizational effectiveness or ineffectiveness, in harmony with main principles governing the model, regardless of the sources and locations of organizational disturbances. After the evaluation of intensity (the power of influence) represented by detected dysfunctions, adequate measures of positioning procedure are implemented. These procedures consist of cross-distribution of the given business position on the scale of the model, within one of three explicitly dedicated phases (see figure 1). Each of these three phases consists of six distinctive characteristics of intensity (see description directly under figure 1), which allows to place and visualize within the model the reflection of specified organizational situation assigned to the given researched organization.³⁷



Characteristics of intensity: **A** very weak; **B** weak; **C** average; **D** strong; **E** very strong; **F** critical

Figure 1. The concept of “The life cycle model of organizational effectiveness influenced by dysfunctions”

Source: Own elaboration based on L. Bursiak, *Organizational effectiveness of Polish small business in years 1982-2014 based on chosen example. Case study*, Firma i Rynek 1/2016, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2016, pp. 81-90.

The first phase of the model (see “Phase I” in figure 1) embraces a belt, which symbolically represents an organizational situation as fully effective with relatively small disturbances but with minuscule increasing dysfunctions, having a quantitative character in a wide range of influential power (characteristics of intensity: from very weak to critical). All organizational operations within the belt of effectiveness seem to be safe and are treated as comparatively secure without any grave threat for the existence of researched business. However, when there is a lack of organizational sensitivity to occurring disruptions and, especially, when these problems are not solved as they arise and the

³⁶ L. Bursiak, Pozycjonowanie firm start-up na skali modelu cyklu życia organizacji – metoda eksperymentalna, [in:] A. Zelek (ed.), *Nowoczesna inżynieria finansowa dla firm start-up w Polsce w latach 2009-2010 – raport z badań skreningowych*, Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2013, p. 274.

³⁷ Ibidem.

organization lets things drift, the dysfunctions will gradually increase, cumulate and lead to the critical point, where increased dysfunctions arrives at the border of effectiveness.³⁸

When adverse changes create the dysfunctions that go beyond the critical point located at the extreme position of the first phase, the company's organizational situation is classified and enters the second phase of the model (see "Phase II" in figure 1). This exchange brings qualitative change between the first phase where dysfunctions increase and the second phase where they accelerate. In a framework of the second phase, the researched firm enters the area of ineffectiveness which consists of two belts. The first of them is represented by the second phase itself and informs that the organizational situation is ineffective but is still reversible without taking advantage of the unusual (extraordinary) means. The second one of the two mentioned belts, within the area of ineffectiveness, is represented by the third phase (see "Phase III" in figure 1) which is irreversible without an unusual mode of proceeding. Acceleration of dysfunctions within the framework of the second phase brings about crossing the critical point and enters the third phase of the model, in which potential uninterrupted escalation of dysfunctions can lead to the start of liquidation or even bankruptcy proceedings.³⁹

Within the scope of the second phase, in contrast to the third phase, diagnosed organizational ineffectiveness can be reduced and reversed exclusively on the basis of one's own management actions and return to phase I (effectiveness) without the use of extraordinary solutions. Therefore, in phase III, identical procedure is not possible without implementation of accessible extraordinary means, which are qualitatively much deeper issues than conventional managerial interventions. These extraordinary ventures may include one of two groups of defensive actions. The first, and the most expanded, corrective and preventive action is undertaken to protect a given company against highly probable bankruptcy which includes: (1) regulated by law (a relevant legal act) insolvency or restructuring proceedings, (2) a merge together with another legal entity (firm), (3) split up into parts, and (4) sale or (5) liquidation. The second corrective and preventive action is performed to create a shield as protection against almost inescapable bankruptcy⁴⁰. Figure 2 portrays a piece of the central part of the model shown in figure 1. Nevertheless, there are some significant changes in the contents located in the middle of the objective depicted in figure 2. These changes in the contents are as follows:

- Within Phase I; the phrase "Limitless possibilities to sustain effectiveness" from figure 2 replaces the phrase "Limitless prospects for organizational growth and development within the bounds of possibility" from figure 1.
- Within Phase II; the phrase "Limitless possibilities to restore effectiveness" from figure 2 replaces the phrase "Considerably limited prospects for organizational growth and development" from figure 1.
- Within Phase III; the phrase "Limited and restricted possibilities to restore effectiveness" from figure 2 replaces the phrase "organizational suspension which makes survival improbable without extraordinary means" from figure 1.

³⁸ Ibidem.

³⁹ Ibidem, pp. 274-275.

⁴⁰ Ibidem, pp. 275-276, see more S. Wrzosek, *Upadłość i likwidacja przedsiębiorstwa*, [in:] J. Lichtarski (ed.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1995, p. 63.

A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
INCREASE						ACCELERATION						ESCALATION					
DYSFUNCTIONS																	
LIMITLESS POSSIBILITIES TO SUSTAIN EFFECTIVENESS						LIMITLESS POSSIBILITIES TO RESTORE EFFECTIVENESS						LIMITED AND RESTRICTED POSSIBILITIES TO RESTORE EFFECTIVENESS					
EFFECTIVENESS WITH DISRUPTIONS						INEFFECTIVENESS REVERSIBLE						INEFFECTIVENESS IRREVERSIBLE					
A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F

Characteristics of intensity: **A** very weak; **B** weak; **C** average; **D** strong; **E** very strong; **F** critical

Figure 2. Central part of the model introduced in figure 1 with some vital textual changes

Source: Own elaboration based on retrieved and elaborated from L. Bursiak, *Organizational effectiveness of Polish small business in years 1982-2014 based on chosen example. Case study*, Firma i Rynek 1/2016, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2016, pp. 81-90.

All introduced shifts in the contents between figures 1 and 2 are very important from an organizational point of view, because they redirect an organizational perception to the problem of organizational effectiveness⁴¹. The shifts reflect the way, and extend to which, an organizational effectiveness is under the influence of organizational dysfunctions. Taking this into account, it should not be questionable that within the scope of Phase I of the model, possibilities to sustain organizational effectiveness are theoretically almost limitless. In Phase II organizational prospects are relatively limitless, but only with clear reference to potential restoration of effectiveness. However, the cases where businesses systematically go downhill, are classified as being situated within the scope of Phase III, where restoration to complete organizational effectiveness is extremely difficult and requires compliance with strictly limited and restricted extraordinary means. To sum up this part of the discussion, it can be concluded that the changed and transferred textual contents introduced in the middle of the object depicted in figure 2 defines the extent to which organizational effectiveness can be sustained (within Phase I) or restored (unconditionally within Phase II, but with serious reservations within Phase III - bordering on the impossible).

The necessity, sufficiency and specificity of the research and presentation of synthesized organizational outcomes requires some modifications in the middle of the derived central part of the model introduced in figure 2. For this purpose, the space with textual comments (explanations) is removed and evenly spaced with 33 horizontal rows added in order to symbolize ten consecutive years of the period under the research, from 1982 to 2014. Each individual row are devoted to a specified year and are divided vertically into eighteen columns which create within the row equal boxes - six boxes per each particular phase of the business life cycle. Only one of the boxes within the horizontal space (marked with black background) represents a specified year in the model and points out the diagnosed position of the given company's organizational situation concerning the year. Additionally, two white figures, which are presented upon a black box background, display a specific position of the organizational situation represented through research of the company for a specific year. They consist of two the last figures of the year and are settled within one specific box with a black background. Figures "82" symbolize year 1982 and adequately "83" year 1983, "84" year 1984, "85" year 1985, and so on. Figures "14" symbolize year 2014, the last year of the research. The two digit numbers represent the year covered by the research and are distributed horizontally along a row, which are respectively indicated by one of the

⁴¹ Read more about organizational perception and its management in: K. D. Elsbach, *Organizational perception management*, Lawrence Erlbaum Associate, Mahwah (New Jersey) 2006.

eighteen black boxes (cells) that are assigned to each subsequent year. It should be the same number of rows in the model as the number of years covered by the study.

Vertically, the adequate black box (cell) is an intersection of the identified row space of the model for representing consecutive years of the research, with suitable column space which reflects specific level of intensity that is classified as a distinguishing feature (see characteristics of intensity below figures 1 and 2). As it is depicted in figures 1 and 2, each specific level of intensity of definite feature is represented by capital letters arranged alphabetically. The order begins with letter "A" and finishes with letter "F". Characteristics of intensity represented by the letters mean adequately: "A" - very weak; "B" - weak; "C" - average; "D" - strong; "E" - very strong; "F" - critical. When intensity of the feature achieves critical level it shows such accumulation of negative quantitative changes (dysfunctions) that can cause qualitative change which goes beyond the critical point and, quite possibly, be classified as the next phase of the model. However, such situation within the third phase of the model may lead to the initiation of liquidation or even bankruptcy proceedings.

In accordance with the model's structure and assumptions, intensity of every definite feature should be symmetrically related to the level of organizational dysfunctions and organizational effectiveness or ineffectiveness. Each year within the model is treated as a one business life cycle from the beginning to potential closure. All consecutive years following 1982 (until 2014 inclusively) are considered to be separate life cycles. However, gathered together within the model all outcomes constitute completion, and there is a clear and integrated picture of organizational situation ascribed to every researched business during the period of time from 1982 to 2014.

The procedure of data collection and method employed to obtained results⁴²

In accordance with the scope of this research procedure, interviewing was a key method of data collection. The extensive, in-depth interview was held with the owner of the business. The interview was fairly informal and the participant felt like taking part in a form of interactive, spontaneous communication, conversation or discussion rather than in a formal question and answer procedure. The benefits of this approach was that all obtained information and research data were richer, with a deeper insight into the phenomena under-researched areas.

The interview defined as unstructured, contained one single structured element. Each time, immediately after the introduction, a financial situation of a given company based on a financial statement was introduced and discussed. The final evaluation of the financial situation as a first step in the procedure, enables to take another step towards considering the financial position of the researched entity on the scale of the model. This position is the starting point for further considerations because the established financial situation reflects only a part of an overall organizational situation. In many cases, unexpected organizational dysfunctions deteriorate considerably the picture of the general organizational situation, despite satisfactory financial results. This statement is based on the author's own relevant research in this area which was accomplished by combining simultaneously (integrated presentation) the model of a financial and organizational situation of some deliberately selected business organizations. These studies have confirmed the possibility of significant discrepancies between the financial and organizational situation.⁴³ This is why, the following discussion, during the

⁴² Retrieved and elaborated from L. Bursiak, *Organizational effectiveness of Polish small business in years 1982-2015 based on chosen example. Case study*, Firma i Rynek 1/2016, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2016, pp. 81-90.

⁴³ See L. Bursiak, *Pozycjonowanie firm start-up na skali modelu...*, op. cit., p. 313.

interview was focused on all other remaining aspects of organizational performance. Taking into account their validity, all collected data had to be sufficient enough to allow the participants (interviewee and interviewer) to make a conclusive assessment of the entire organizational situation in the business referenced to each year over the period considered (from 1982 to 2014 inclusively). The conclusive assessment is crucial not only for the research purpose, but also for providing potential effective countermeasures against the organizational effects of dysfunctional economic activities.

Proper ordering and interpretation of the obtained qualitative data allows to create a qualitative diagnosis of organizational effectiveness. The overall picture of the phenomenon is obtained by identifying the positioning path on the model scale of all individualized diagnoses assigned to subsequent years of the study. Due to the research method used, the subjective impact of the researcher and the respondent on the results of the research cannot be entirely ruled out. However, the degree of these subjective effects is so negligible, and the degree of generalization is so high that the synthesized results of conducted research correspond to established research objectives.

Organizational situation of researched entity, considering homeostatic and allostatic perspectives

In the most general sense the term "homeostasis" is commonly associated with the overall stability constant or maintenance of a sustainable balance, as well as a state of equilibrium. As it has already been said, the term "allostasis" has a notably different meaning than "homeostasis". Complementing all previously mentioned definitions of allostasis it particularly "means achieving stability through change of state. At the heart of the concept is the depiction of change in order to maintain (or achieve) a state appropriate to [changing] circumstances"⁴⁴ which means, in a nutshell "adaptation to changing environmental conditions"⁴⁵. "Homeostasis implies remaining stable by being the same, while allostasis suggest remaining stable by changing"⁴⁶.

The constant and rapid environmental changes caused permanent homeostatic disruptions and imbalances. In these circumstances the researched FOGT's business organization had to operate in uncertain environmental conditions while striving for its balance through adaptations. This way allostasis replaced homeostasis and implemented changes that guaranteed the viability of the organization between 1982-2014 that is introduced in the following part of the paper.

Integrated presentation and interpretation of the results

Beginning its organizational life, FOGT's business organization employment was ranked on the edge of Phase I under a direct threat to the entrance to Phase II of the model (see black box marked "82", year 1982, in figure 3). In years 1983 and 1984 there was a gradual increase in organizational activity and slight improvement in the position within the model (see years 1983 and 1984 in figure 3). At the turn of 1984 and 1985 FOGT identified a new organizational opportunity and immediately arranged a diametrical change in the type of its activity which significantly improved the organizational

⁴⁴ Quoted from J. Schulkin, *Allostasis: a neural behavioral perspective*, *Hormones and Behavior* 43/2003, pp. 21–27.

⁴⁵ Quoted from *Ibidem*.

⁴⁶ Quoted from M. Peskin, G. Zalsman, *Genetic Process in Resilience and Vulnerability and the Consequence of Abuse*, [in:] M. Hodes, S. Gau, *Positive Mental Health, Fighting Stigma and Promoting Resiliency for Children and Adolescent*, AP Academic Press, Amsterdam 2016, p. 80.

situation (see year 1985 in figure 3). In 1986 the organizational situation worsened a bit by instantly increased competition (see year 1986 in figure 3) and FOGT decided to change the location of its activities. When FOGT relocated in 1987, its organizational activity was highly diversified. After the changes, the organizational situation improved and remained at the highest possible level for three years (see years from 1987 to 1989 in figure 3).

Therefore, FOGT's business organization entered into transformation thus being in a very good organizational condition.

In 1990, under the pressure of transformation with extreme systemic change, FOGT's business situation deteriorated significantly, which declined its effectiveness to the "strong" level of dysfunctional intensity within Phase I of the model (see year 1990 in figure 3). The year 1991 brought a slight improvement in the level of dysfunctional intensity from "strong" to "average" and remained at that level for three consecutive years (see years 1991, 1992 and 1993 in figure 3). In 1994 a slight deterioration occurred and the level of dysfunctional intensity shifted from "strong" to "average" and maintained this level in the next year (see years 1994 and 1995 in figure 3). The following years were characterized by a gradual improvement of the organizational situation of the business (see years from 1994 to 1998 in figure 3) and in the year 1999 the dysfunctions was reduced on optimal level. This optimal level of organizational effectiveness remained at the same level from this year until 2003.

Since 2004 the organizational situation of researched business had steadily worsened up to 2009 (but still remaining within the first phase of the model). This last year (2009), the increasing dysfunctions (with symmetrical distortion of effectiveness) reached a critical level (see year 2009 in figure 3). The much more rapid organizational failure arose in 2010, when the first phase of the cycle was firmly and rapidly dismissed. What was worse, was the position of organizational effectiveness that was located at the end of the second phase of the model (see year 2010 in figure 3). In view of the way things turned out in year 2010, the FOGT's organization posed a direct threat of leaving the second phase and entering the third phase of the cycle, where the organization could end up in the danger zone under the threat of liquidation or even bankruptcy. However, the threat did not materialize itself because the negative trend had been stopped at the end of the second phase of the model. The mentioned organizational situation had a close relationship with the negative impact of the crisis in the field of the business with critical severity, which was not able to be compensated by the diversification of its activity.

In the absence of the effectiveness based on different counteractions, including diversification, there was a decision on a radical change of organizational strategy. In the case of worsening problems with obtaining orders, the FOGT's business main goals were achieved by reducing its main activity to the role of a subcontractor in construction. The management used to implement the way of doing business as the subcontractor in construction only when the company struggled to survive, during periods of temporary lull in the principal business activity, without ceasing the search of new market opportunities. A more flexible approach to the business, led to a qualitative change showing a broader organizational perspective. This strategy, launched in early 2011 brought very good results that dramatically improved the FOGT's business level of organizational effectiveness (see year 2011 in figure 3). In 2012 and 2013 there were some problems with payments for services performed for Polish companies, causing financial difficulties that worsened organizational effectiveness (see years 2012 and 2013 in figure 3).

The difficulties were largely compensated by the use of prepayments and greater involvement in adequate services in the nearest German towns. In 2014 slight improvement in the FOGT's business position was notice within the model (see year 2014 in figure 3).

Allostasis	Best organizational practices
Phase I	Maintain complete organizational vigilance in detecting even the weakest dysfunctions. Immediately after identification, take measures to neutralize all unmasked dysfunctions. Provide the best possible organizational positioning within the phase. Try to achieve significant and ongoing improvements in organizational performance and competitiveness.
Phase II	Take all available measures to prevent entry into phase III. Focus on reversing unfavourable organizational tendencies. Improve organizational position within Phase II. Provide orientation of all organizational arrangements for prospective transfer to Phase I.
Phase III	Block possible bankruptcy or undesirable liquidation. Concentrate on stopping the threat and reversing dangerous organizational trends. Try to improve your organizational position within phase III. Accumulate and apply effectively all necessary organizational endeavours that are only achievable by extraordinary means in the purpose to return to phase II and even I.

Table 1. A set of best organizational practices useful for implementing allostasis

Source: Own elaboration.

The proposals of best organizational practices presented collectively in Table 1 are gathered into three groups. Each group consists of four proposed practices which are tailored exclusively to each phase of the model. It is advisable to follow up these proposed best organizational practices to ensure the effectiveness of the adopted allostatic procedures focused on achieving an organizational stability.

Conclusion

The integrative model based on “The business life cycle model of organizational effectiveness influenced by dysfunctions” depicts the organizational situation of researched organizational activities (changes recognized as allostatic actions) that was undertaken by the FOGT’s organization from 1982 to 2014. During this period (33 years), thanks to permanent allostatic actions, the given organization was never classified as threatened by exclusion from business activities (within the scope of the third phase of the model) but only once within the scope of the second phase of the model (year 2010). In the remaining thirty-two years of the period under the research, the organization was classified as satisfyingly effective and located in the zone of organizational effectiveness represented by the first phase of the model. Despite the turbulent environment and continued lack of homeostasis as a stable phenomenon, there were no serious threats to the researched organizational effectiveness. In light of this research, allostasis properly describes the search for a balance through organizational changes. This statement has been based entirely on the research conducted in this study using the presented model. Confirming the results one should be aware of the limitations of the model and the used research method. Conducting unstructured interviews is a time-consuming process and requires interviewers to have a relatively rich set of skills. First, the interviewer should be well prepared and able to listen carefully during the whole conversation. In addition, the course of evaluation of the research material requires a continuous reduction in the scope of subjectivity.

An important advantage of this model is its ability to be used for the study of a single organization it means separated from other entities, but also grouped in any convenient configuration. The range of applicability of the model is not limited to qualitative research but it may be applied equally to quantitative data analysis. However, in this case, the model requires additional IT support.

This model, supported by appropriately chosen IT, is used to diagnose and visualise the financial situation of researched organizational entities. The diagnosis procedure begins with ratio analysis based on quantitative data from financial statements and finishes with the application of linear ranking methods for positioning of the corporate financial situation on the scale of the diagnostic model. The major point of interest in this procedure is the synthetic valuation of the financial organizational situation in the background of the researched group of organizations. The results of the diagnostic modelling are visualised on the ranging from 1 to 18 based on the financial situation. A significant limitation of the diagnostic capabilities of this version of the model is the lack of ability to analyse a single selected organization that is considered in isolation. An important advantage, however, is the relative ease of access to data from financial statements⁴⁷.

⁴⁷ L. Bursiak, Modelowanie diagnostyczne sytuacji finansowej organizacji gospodarczych na przykładzie firm start-up w latach 2009-2010, [w:] red. A. Uziębło, Aktywność finansowa w okresie podwyższonej niepewności, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Tom 20, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku i CeDeWu, Warszawa 2013, pp. 165-177, see also L. Bursiak, Diagnoza i pozycjonowanie sytuacji finansowej firm start-up oraz spółek z rynku NewConnect w roku 2011, [w:] red. D. Zarzecki Zarządzanie finansami. Mierzenie wyników przedsiębiorstw i ocena efektywności inwestycyjnej, Zeszyty Naukowe nr 760, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 59, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, pp. 49-58 and L. Bursiak, Pozycjonowanie sytuacji finansowej firm start-up na skali modelu cyklu życia organizacji – metoda eksperymentalna, [w:] red. A. Zelek Nowoczesna inżynieria finansowa dla firm start-up w Polsce w latach 2009-2012 – raport z badań skreeningowych, Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2013, pp.273-298.

dr Bianka Parragh prof. National University of Public Service

National University of Public Service
Óbuda University

The financial situation, capacity to compete in the SMEs sector of the Hungarian construction industry in the crisis period (The lessons of an empirical study)

Summary:

In the last twenty-five years the Hungarian economy has been undergoing profound changes that companies have had to keep up with in order to survive. The rapidly changing economic environment, and the world crisis impacting Hungary as well, forced companies to make constant adaptation and radical changes. The pre-condition of effective activity and of the survival of Hungarian small- and medium-sized companies is the possession of a suitable and well-conceived financial strategy; for its implementation they have to be ready to make structural changes following a new way of thinking. The targeted goal is not limited to being cost efficient and technologically-orientated. The general financial crisis, which originated from the American mortgage credit cataclysm, must now be considered a global phenomenon, and the consequent uncertainty in the financial situation shows its multifaceted effects. This study examines the financial difficulties, the possibilities for growth, and the survival chances of the small- and medium-sized companies, and analyses their situations and problems with special regard to one of our industries in crisis, i.e. the construction industry.

Keywords: Financial-and economic crisis, survival, competitiveness, SME strategy, economic policy

Introduction

Companies in the construction industry – if we look at all companies generally – react with special sensitivity and rapidity to the changes in the economic environment and in market conditions. Small-and medium sized companies' role in employment and in the Hungarian GDP: according to statistics, in 2008 there were 1,5 million enterprises in this category.

99,9 per cent of the enterprises are small- and medium sized companies, which employ 69,9 per cent of all employees.¹ The constantly changing economic environment has meant more and more demands and challenges for enterprises, both on a governmental and on a market level. Predictable and stable government action, a business-friendly state policy would be vitally important for the sector of the small- and medium-sized companies, for their strength and competitiveness.

But in reality there are fewer and fewer possible alternatives, the small- and medium sized companies are mostly pre-occupied with their daily survival that consumes nearly all their energy and thus they have hardly enough force and time to concentrate on medium- or long-term, strategically

¹ Hungarian Central Statistical Office, 2010

important decisions. Most of the companies are facing serious liquidity problems, and these are always paired with a lack of resources. To find the roots of these problems several factors of the recent past should be looked into. Hungarian companies carry, both on the domestic and on the international markets, a significantly heavier burden than enterprises in the neighbouring countries. Higher taxes, higher, benefits contributions, dues, and more barriers to financing through other sources, high administration costs, complications and difficulties in receiving financial support through tenders – these are the characteristics of the Hungarian small- and medium sized companies economic activity.

And with this we have arrived to the key word that best describes the economic activity of the Hungarian small- and medium sized companies: survival. When saying „survival”, it must be emphasized at once that though the basic objective of enterprises in the financial-economic crisis is survival, companies cannot build up a structure around this alone and view on all questions accordingly. The primary objective should be to create a healthy, long-term-oriented economic structure which establishes a stable market position, while outlining their development-supporting strategy. One of the most important potentials for the Hungarian economic growth can be fuelled by the reservoir of funds for development of small- and medium-sized companies. The sector of small- and medium-sized companies could be the engine of our economy.

This study is seeking an effective responsive action adaptable to current market conditions and challenges that is incorporated in a competitive strategy, and with which it is also important to activate functional strategies within the overall company strategy. There are only a few Hungarian, independent private enterprises that are capable of withstanding the competition present in the Hungarian market, aggressively conquering multinational chain stores and large enterprises.

For survival a permanent innovation is a must, and this often requires radical changes. The lack of strategic planning, a missing medium- and long-term concept has characterized managerial practice in recent years. Small-and medium-sized companies consume most of their energy struggling to stay alive in the market, and so they do not have enough time for preparing professionally well-thought-out strategic decisions that determine the company’s future existence and survival. Development and growth are constraints on the enterprises from a certain standpoint, which is essential to maintain their position.

This study demonstrates that the sector of small- and medium-sized companies deserve to be appreciated and esteemed for its performance and should be considered as a genuine and powerful source of modernization. It is important to realize that the sector of small- and medium-sized companies confronts intense competition. The sector of small- and medium-sized companies is largely contributing to the capacity of performance and to the competitiveness of our country’s economy.

Impact of Globalization and Macroeconomic Environment in Crisis Period

Several phenomena of globalization, such as the disappearance of borders or the internationalization of markets have brought significant changes in the life of the companies. The constant diversification of the environment, adaptation, reduced time to react, flexibility, striving for constant renovation, maintaining market positions and liquidity have become key factors. The macroeconomic conditions and environment strongly influence the results of companies’ activity. Competition among the companies is present on several markets and in different aspects in parallel, so for a company competitiveness means the ability to stay on the market and keep up with the competition from multiple aspects and points of views. Profit, liquidity, healthy financial indicators, possibilities for preserving market positions and strengthening positions, acquiring new markets, a predictable and stable government policy, programs that support companies’ activity and development, subsidies that promote

these, an entrepreneur-friendly policy that values, boosts, and encourages research and development initiatives – these are all vitally important components of an effective and competitive company activity.

Both in 2006 and in 2007 international economic processes still enjoyed prosperity – and the growth of the international economy was above 5 % and the growth of the German economy favourably impacted countries of Eastern and Central Europe which were showing dynamism as well. However, though the prosperous international economic expansion had a positive effect, the Hungarian economy's growth was already losing its dynamism in 2006, and the GDP was increasing only by about 1 % in 2007 and by 0,6 % in 2008. These results were significantly lagging behind the 3,19 % growth of the EU-27 in 2007 and the 1,1 % growth of 2008. As a consequence the Hungarian economy lost its élan in keeping up with the European trend, and compared to the other new EU-members it was also gradually losing pace and dropping behind.

The Chart n.1. presents the Hungarian per capita GDP compared to the other new EU members which entered the EU at the same time as Hungary.

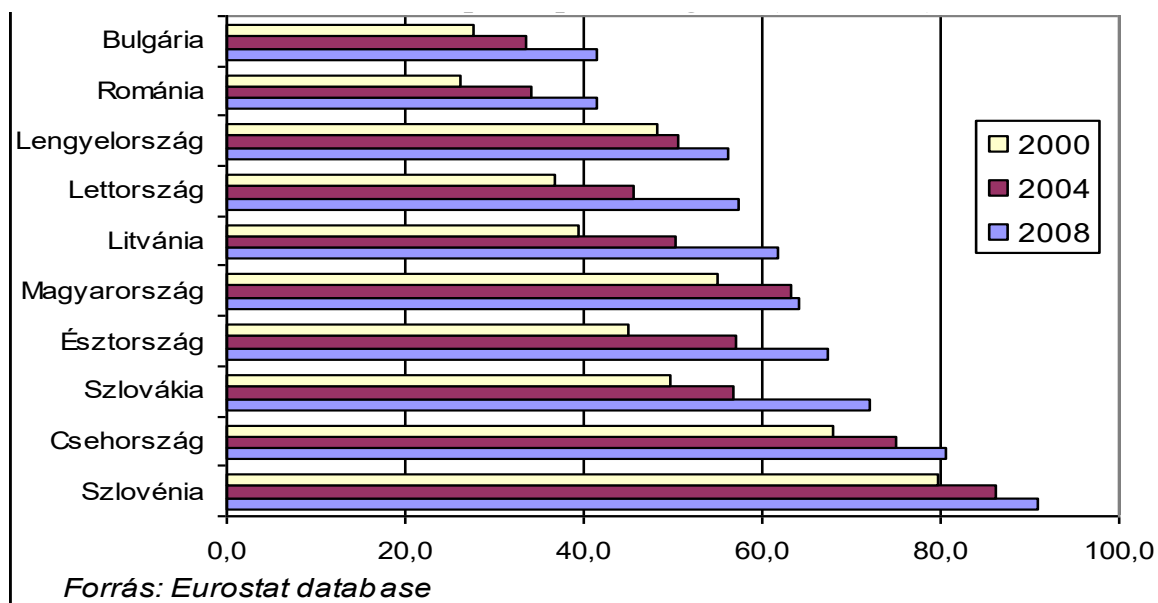


Chart 1. GDP per capita based on purchasing power parity in the 10 new Central-European EU countries²

As the consequence of a slower growth compared to competitors, the Hungarian economy fell from its 3rd position in 2000 to the 5th position among the 10 new members by 2008.

In 2009 as a consequence of the global crisis the Hungarian economy shrunk by 6,3 %, more than the other three countries of the Visegrad Group and than the average of the EU-27. This greater backdrop was due partly to the stagnation already visible earlier, and partly to the strict fiscal policy that remained characteristic in the crisis.

In 2007-2008 the halt in the GDP growth was mainly caused by the shrinking and stagnation of the (state-owned) service sector, however, already in 2007 the construction industry's performance was markedly decreasing, especially because of the reduction in state orders. Before the crisis the industry enjoyed strong performance – thanks to rapid export growth – but became the „big loser” in the period of the crisis, as the export volume (mainly the processing industry) fell by 12,2 % in 2009. Market services stayed very successful still in 2007 (and showed a growth of 4 %), but in 2008 they also reached stagnation. In 2009 because of the crisis the demand for market services became also reduced,

² Remark: The figure/table Hungarian terms are explained in the text of this paper

and branches of the sector (trade, transport, communication, financial and economic services) showed a significant decline (approx. 5 %) in value added.

Investments generally stagnated in 2007-2008, showing only a slight increase. The significant reduction of state investments were somewhat compensated by the moderate increase in private investments. But in 2009 the investments of the competitive sector also suffered a decrease, so total investments fell back by 8,6 %. The investment rate (as a percentage of GDP) was 20 % by 2009, compared to a 25 % in 2000, which should be the desirable minimum in a country of Hungary's development category. Personal consumption has been continuously declining in recent years in parallel with the reduction of real incomes.

In 2007-2008 this decrease was only 0,5-1,5 %. Inflation was highest in 2007 with a 8%, mainly due to the tax increase of the government adjustment package. In 2008 - 2009 consumer price indices were 8% and 6,1 % respectively, i.e. in 2009 it was 6,7 % less than in the previous year.

In the last two years before the crisis Hungarian economic processes were primarily determined by the fiscal adjustments of the government's 2006 June adjustment package, which was also manifested initiation of the Convergence Program in December. The severe fiscal measures bore results in the sense that the state budget's deficit declined from more than 9 % in 2006 to 5 % by 2007 (which was even a sharper decrease than originally foreseen). Furthermore, in 2008 there was further success in reducing the state budget deficit (to 3,8 % of the GDP). The national debt, which was already higher than 70 % of annual GDP by 2008 could not be successfully decreased because the deficit still stayed high – the highest in the EU – and expenditures on interest also impacted the economy increasingly. As a result of the crisis, banks became more prudent and sharply decreased their lending activity. As the aftermath of the financial-economic crisis today there is a palpable lack of confidence and liquidity in the circle of enterprises. Banks' willingness to grant loans has decreased, whereas demand for the enterprise-supporting so-called Széchenyi-card³ has grown by 30 per cent. There are less and less available financial sources which makes it more difficult to grant loans.

Granting micro-loans has been paralyzed, and at the same time the market keeps shrinking. Mortgage financing has slowed, or even stopped, and has become significantly more expensive. We may experience market turmoil, reducing demands and recessions. This negative process is the most visible in the real estate market and on the non-perishable consumer goods market, in car sales, IT, electronics, and transport are also facing serious problems. Beside the above-mentioned sectors, tourism is also suffering from a decline. The number of vulnerable countries has grown dramatically, and the international financial system has proven to be insufficient and weak.

3 Hungarian Central Statistical Office, 2010 Remark: The figure/table Hungarian terms are explained in the text of this paper Széchenyi-card: 146,000 cards have been issued in cooperation with KA-VOSZ Zrt, the Hungarian Chamber of Commerce and Industry, and the National Association of Entrepreneurs, and the banks involved in the scheme provide credit on favourable terms to a total of HUF 880 billion to small and medium-sized enterprises taking part in the programme. Besides cash credit, the Széchenyi Card offers working capital, the opportunity to buy investment facilities, and the possibility of taking out loans for borrowers' own contribution will begin soon. An Agro Széchenyi Card will also be introduced. The Széchenyi Card can be applied for in the 133 branches of UniCredit Bank, which has recently joined the programme. Ágnes Molnár, State Secretary of the Ministry of National Development, Kristóf Szatmáry, State Secretary of the Ministry for National Economy, Sándor Demján, President –CEO of the National Association of Entrepreneurs, László Parragh, President of the Hungarian Chamber of Commerce and Industry, Henrik Auth, President–CEO of Garantiqua Hitelgarancia Zrt, and László Krisán, CEO KA-VOSZ Zrt were present at the press conference that introduced the new opportunities. Tatay, T. (2010) Az üzleti tervezés gyakorlata, Kockázatelemzés című fejezet, 224-225. old, AULA The left axis of the chart shows the columns-diagrams, the right axis is related to the high taxes rates marked on the line diagrams SWOT analyses: that is, an analysis of Strengths, Weaknesses/Limitations, Opportunities, and Threats

The effect of the economic crisis on the activity of the Hungarian small- and medium sized companies:

- Turmoil in the international financial markets and the accompanying recession make the financing of companies more expensive, and there is no growth in consumption, facts that will aggravate the situation of Hungarian companies.
- Heavy taxation – as mentioned above – mean a huge disadvantage in international competition.
- The proportion of companies that intend to cut back on staff is growing, corresponding to the high administration costs and benefits contributions that companies have to pay for employees.
- There is a perceptible further strengthening of the grey economy
- Increasing export sales may be a way out.

Struggling for survival has become an everyday routine for enterprises, as losing liquidity on a monthly, weekly, or daily basis, the inevitable staff reductions and salary reductions, and the necessity for the company's structural changes, with certain functional strategic changes mean further burdens on them.

Companies must tailor their own strategies individually, in view of their potentials, carving out and building on their special assets and values, and using the widest possible range of governmental subsidies and support programs. Radical changes, permanent adaptation, and innovation are required. A well-thought-out financial strategy is fundamental for long-term, capitalization and development.

Available sources are becoming more and more scarce for the small- and medium-sized company sector because of the economic crisis. Companies find themselves in a tougher and tougher situation, struggle with the lack of resources which form obstacles for the growth of their development and competitiveness. The economic-financial crisis has seriously damaged the economy, increased small- and medium-sized companies' difficulties for surviving and reduced their potential for maintaining their activities or actually made it impossible in some cases.

Within the sector of small- and medium-sized companies there must be a clear distinction between micro-enterprises and small enterprises. In previous years microenterprises could benefit from a larger amount of subsidies and support, but this is the most vulnerable sphere of enterprises, showing the least capability of survival. Their professional knowledge regarding entrepreneurial activity is the lowest, their capital resources are more limited than the necessary minimum, and their financing cannot be realized through market means. It is important to understand that the potential for survival of microenterprises can be significantly increased by supporting their cooperating activity.

The situation of liquidity of the small- and medium-sized companies

No matter whether we are talking about a small, medium, or large company, the objective of company decision is maximizing company value. „Value“ can have a very different sub-content when comparing small-, medium and large companies. In the case of large companies, especially those registered on the stock market the owners are principally motivated by the goal of maximizing the profit on money invested, whereas smaller companies may have a completely different definition of company value than financial profit. Many owners of small enterprises consider their company basically as employment providing the needs of the family. For them, company value is securing a basic income, with safe jobs and minimum risk for the family.

Owners of small companies are basically risk-avoiders. They find credit sources expensive, and they are far from showing any willingness to involve external investors. As a direct result these companies

basically cannot be and are not intended to be developed but by the company's own retained earnings and by free (or extremely favourable) state programs.

However, risk does not necessarily mean a negative event, its concept also implies the possibility of a positive outcome or change. Managing risks does not mean to eliminate risk; it should rather be a well-examined choice and a carefully thought-out decision how much risk to take as well as which risks to take. "This means that risk assessment and risk-management must be integrated into the business directing the company. A kockázatfelmérésnek és kockázatkezelésnek tehát az üzleti tervezés folyamatába is be kell épülnie."⁴ Experience shows that the majority of small companies do not integrate risk analyses into their business plan, in spite of its importance. The profit gained is very often withdrawn from the company, instead of being reinvested in it.

Main characteristics of small companies' financial management:

- Low level of accessible capital
- Low capacity for risk
- Chronic under-capitalization, problems of liquidity
- Problems of economy of scale, transaction costs
- Lack of transparency
- Insufficient coverage

A below-minimum availability of capital makes even a smaller loan appear as a large capital infusion and thus a large debit burden. Small- and medium-sized companies have a serious disadvantage compared to large companies when they need to attract financial resources, because the basis of financial resources of these enterprises is the owners' private wealth. Another disadvantage is that the ability to retain earnings is rather low within smaller companies. For the sector of small- and medium-sized companies the possibility of attracting capital are strongly influenced – apart from the general state of the economy – by the legal and institutional background of the given country and region. Competition between institutions offering the finance, the sophistication of the products they offer, the transaction costs of loans or capital investment – show tremendous differences in different countries, and even in different regions within countries, and these discrepancies can be considered as national or local characteristics

Because of the limited availability of capital-, small- and medium-sized companies cannot take high risks, because they cannot overcome instability of revenue, not to speak of a precipitous fall in revenues. The other reason for low risk-taking can be found in traditional and cultural roots.

For most of the small- and medium-sized companies sustaining continuous adequate liquidity creates a problem. In most cases companies which otherwise have a healthy condition and management must also face liquidity problems. The main reasons for these liquidity difficulties are scarce capital availability and the weak negotiating position vis-a-vis buyers and suppliers which results in being in the position of being a net creditor. Since 2004 the phenomenon of circle of debt – which was already present once in the 1990's but were successfully eliminated - has again been spreading, where the chief factor in this domino-like situation is the delayed payment (or non-payment) of some, often bigger, companies and thus again smaller companies have to suffer from limited liquidity-resources. Obtaining financial sources does have costs, i.e. transaction costs. Decisions concerning capital investment have much higher transaction costs than decisions regarding extending credit, which explains why smaller companies should rather give priority to those external financial sources which are granting credit.

⁴ Tatay, T. (2010) Az üzleti tervezés gyakorlata, Kockázatelemzés című fejezet, 224-225. old, AULA

Transaction costs of external financing necessarily bring small- and medium-sized companies to a more disadvantageous position compared to big companies. However, nowadays most of the banks appear on the market with credit products designed especially for small companies. Characteristically, small- and medium-sized companies do not act with transparency, as a consequence their activity is rather obscure. Lack of transparency results in potential creditors viewing the financial statements of small companies with scepticism, because data in these reports can easily differ from reality.

For finance providers and especially for lenders, it is most important to minimize risks. With the help of collateral, creditors can moderate risks. Collateral, from the creditors' point of view should be liquid, with stable value, and be easy to sell. The access of the small- and medium-sized companies to sources are limited by the need to post collateral, because without adequate disclosure by borrowers, creditors cannot fully rely on data of their annual reports and on their strategic plans. The majority of small enterprises has only a rather small level of retained earnings.

Companies with 100% Hungarian ownership show a significant difference in their structure and in the effectiveness of their activity compared the companies partly or totally owned by foreign owners, and these differences are also visible in company traditions.

A well-capitalized company with a strong and long reputation as a significant firm, with all its traditions and with its dominant market position, (OR A SMALLER SIZED subsidiary of some foreign company) cannot be regarded with the same consideration as a fully Hungarian-owned company.

The financial situation and the competitiveness of the Hungarian small- and medium sized companies are demonstrated with sharp precision in the empirical survey presented below. The sample of the examination was compiled from 42 companies the activity of which were related without exception to the construction industry; all of these companies are located in the Western-Trans-Danubian Region, and most are in the counties Vas, Zala, and Győr-Moson-Sopron. First, companies were examined according to the number of employees. Companies were chosen which have a determining role in the region in the paint- and construction industry. The selected companies, considering their past and present roles, their professional experience and capability can rightfully be regarded as „market leaders” – or at least they have a dominant market position. The chart below shows the sample's distribution according to the number of employees:

Number of employees	Sample size (number of companies)	Sample (%)
Less than 40 persons	23	54,8
Between 41-50 persons	6	14,3
Between 51-80 persons	5	11,9
Between 81-130 persons	8	19,0
Total:	42	100,0

Table 1. The distribution of the sample's companies according to the number of employees

Source: Table made by the author of this article (2008).

On the basis of the number of employees, the majority of the sample are companies with fewer than 40 employees, i.e. they are small companies. Among the 42 companies inquired 15 were of Hungarian ownership and 27 were of foreign ownership. If we look at the ownership of the enterprises we can say that 35,7 % were of Hungarian ownership, 64,3 of foreign ownership, - all being active in the private sector. Enterprises are mainly privately-owned companies, i.e. local governmental bodies or other organizations - in their ownership structure – are not significantly represented. The question arises about the effect the ownership structure has on a company's activity. It must be emphasized that

compared to enterprises with only Hungarian ownership, enterprises with partial or complete foreign ownership have significantly more market experience. The majority of companies are family enterprises with a tradition that goes back several generations. Management practice and company culture play an important role in defining the structure of a given company. Here the statement is also true if the company is founded in Hungary as a subsidiary. A routine gained through everyday practice, the appropriate professional education and training of the new staff members, all contribute to the successful functioning of the company. Enterprises perform trading activity, and provide service in the construction industry.

The following chart shows the range of activity of the enterprises in the sample:

The type of activity	Frequency
Trade	7
Surface revetment, coating	4
Building construction (residential and others)	9
Construction industry	5
Iron, paints, and glassware [fiberglass], retail	3
Paints, chemicals, retail and wholesale	4
Overground building	2
Machine parts production and engineering	3
Paint manufacturing and sales	2
Gate and door technology, electrical installation, and sales	3
Total	42

Table 2. Fields of activity of the companies in the sample

Sources: Table created by the author, (2008.)

Constrained resources – Reduction of competitiveness – Survival

As a consequence of the economic crisis opportunity has been significantly reduced, and the constant struggle consumes a huge part of management's energy. There is no time left over for weighing medium- and long-term strategic decisions, and most of the companies face serious liquidity problems. In all cases, liquidity problems stem from the lack of capital sources. Roots of the problems can be found in the recent past. Hungarian companies had to make their start with a much higher burden in the Hungarian as well as in the international markets. Higher costs of benefits, higher taxes, more difficulties in obtaining financial resources, high administrative costs, hard conditions and complicated procedures to gain subsidies from support programs, are the lot of Hungarian small- and medium-sized companies.

Most of the enterprises were already suffering from liquidity difficulties before the crisis. At the time of this survey more than half -- 57,2 % -- of the companies surveyed were having liquidity problems. We should not forget that at the time of the inquiry, the crisis in Hungary had not yet reached its full depth, which means that the data and the proportions show more positive figures.

According to the latest survey of the GVI conducted in the construction industry there has been continuous regression in the last four years. As a conclusion we can state that even in the period before the economic crisis small- and medium-sized companies did not have enough capital to replace their

obsolete equipment, to apply innovative construction techniques and methods, or to introduce systems to assure quality standards and norms. These factors continue to create obstacles in their efforts to increase competitiveness and without these investments they cannot comply with the EU regulations either.

Actors in the sector of the small- and medium-sized companies show great variability regarding their financing. In 2007 30-40 % of Hungarian small- and medium-sized companies were not bankable at all because of the shrinking level of bank guarantees; however, there were other possibilities for the companies which entered the market with the necessity to obtain capital, but these possibilities are less well-known among company managers.

For more than two-thirds of the surveyed companies (71,4 %) asking for credit presents a problem, and this proportion has become even higher with the crisis and present market conditions.

Underfinanced companies have more difficulty, in view of banks' selective credit-assessment criteria. Companies which have difficulty obtaining credit attributed the problem to three major reasons: the lack of collateral or guarantees, bureaucracy, the poor client service of the financial sector. Besides credits there are several other possibilities to involve external sources both for financing the activity both for investment financing.

Besides credits there are several other possibilities of involving external sources both for financing operations and for investment financing. The most frequently used sources of these financing options are subsidies that can be obtained through different government or other programs (37,5 %), indeed one third of the inquired companies take these available advantages. The survey discloses also that professional knowledge regarding risk capital investment is very low: none of the queried companies chose it as a source of financing, just as the overall general Hungarian practice shows exactly the same experience; however, companies that used risk capital in the past (their proportion is 14,3 % in the whole sample) had the opinion that that it was worth accessing this form of financing. The same can be said about incubation possibilities(i. e. information channels, safety networks, generally Hungarian companies, just as the companies of our sample region have very little knowledge concerning it, only one company in our sample indicated they were using it.

Companies with trading activity have huge difficulties in obtaining government supports for their development projects. The application procedure and functioning of the Széchenyi card requested by a significant proportion of the small companies merits attention. The logistics of the Széchenyi card can be fitted perfectly well into the everyday business activity of the enterprises; its practical and realistic aspects suits the companies' business activity. Its credit structure relies on state subsidies, which lower interest rates, which give further advantages to the enterprises, as they can have access to loans with lower interest rates.

64,3 % of the surveyed companies seek for external professional help from consulting firms in financing questions. It is of vital importance to make financial decisions which are based on well-planned, sound considerations, to which consulting firms with their professionalism and experience can contribute significantly.

The economic activity of the enterprises is often burdened by the common phenomenon of vicious circles of indebtedness, i.e. a linked chain of debtors. Companies in the construction industry who are suppliers are in an especially difficult situation. Most of the energy of the small- and medium sized companies in the construction industry is consumed primarily just surviving in the market and by collecting their receivables. Although companies endeavour to conduct business with more liquid partners, it is very hard and time-consuming to gain objective information that reflects a completely reliable picture. We could even say it is impossible. To keep adequate liquidity continuously is particularly important in maintaining smooth business operation. Depending on the size of the enterprise, the level of the company's outstanding receivables have various weights in a company's life

and in its activity. Most of the enterprises in the construction industry are small companies, for which the phenomenon of circular constant indebtedness creates tremendous problems.

Most of the companies see the lack of capital (50 %) and existing laws (26,2 %), as the major reasons for circular indebtedness, especially characteristic of the construction industry; a smaller proportion of the companies (11,9%) thinks it is a culture of delaying payment which causes it. However, the latter is a consequence rather than a cause of the endless debt spirals.

Often companies apply for current account credits to overcome financial difficulties and problems of liquidity. More than half of the queried companies (57,1 %) operate with current account credits within their enterprise. The chart below shows the results of a 2009 survey by the GVI with data since 2005:

In the small box:

- fire – and safety regulations
- employees' contract regulations
- obtaining permissions
- corruption (in government offices)
- manpower with insufficient training
- export documents in multiple copies
- customs administration
- environment regulations
- EU regulations
- Tax laws
- Bureaucracy of government offices (too slow)
- High tax rates

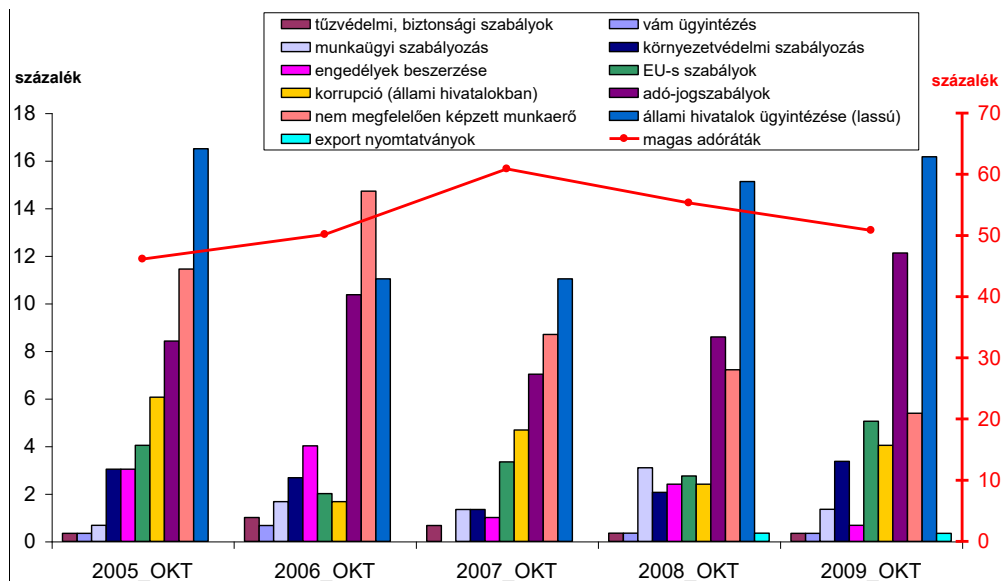


Chart 2. The distribution of factors enterprises considered to be the most significant obstacles⁵

The growing distance behind the EU countries is reflected primarily by the other countries' the economic indicators, dues, benefits contributions, tax rates, the legal and social systems, the political-economic situation, and level of the state deficit. Because of the extremely high dues and contributions compared to the neighbouring countries Hungary had to start „with a much heavier backpack” in the fight for obtaining subsidies and winning tenders. A dominant role is given to financial institutions,

⁵ The left axis of the chart shows the columns-diagrams, the right axis is related to the high taxes rates marked on the line diagrams

credit institutions, and other organizations that facilitate the extension credits. It would be vitally important to win tenders and subsidies – as these improve competitiveness – but the extremely complicated and over-bureaucratized application procedures prevent the companies that most need subsidies from receiving them.

Interviews with companies

The in-depth interviews, aimed at the future expectations of the companies and at the company strategies that companies consider and use as sound and wise in connection with the positive and strong features of the small- and medium-sized companies sector. In this survey, ten in-depth interviews were conducted with enterprises that are active in the construction industry in the Hungarian, more precisely the Trans-Danubian region, market.

Based on examining the enterprises and analysing their situations, and through the researching their managerial practices, several problem areas will be discussed in detail, that are closely connected with the research and with the conclusions above; this discussion will show how the results support the hypothesis of the study.

We must emphasize that even though the survey sample's composition, with its selection of major and dominant companies, cannot be considered as a complete representative sample of the Hungarian companies' situation in every respect, through the responses we nonetheless saw a clearly demonstrated, plausible, and well-evidenced pattern of the changes we expected. Generally speaking, these companies belong to the same basic size category, as all of them are rather in the lower-sized-category within the sector of the small- and medium-sized companies.

The companies do not share the same point of view, they operate on the basis of different management principles. There are significant differences among the companies concerning their structure and also their ideas and their outlooks. All the selected companies conduct wholesale business in the traditional sense, but they also maintain retail shops. Some of the companies have established their own brand names, however they have other producers for them, one company is specialized in the paint industry.

A SWOT analysis of the sampled companies

While analysing the in-depth company interviews, I concentrated on X-raying the organization, identifying the enterprises according to their assets, and endowments, their management techniques, their current philosophies, and their long-term objectives. Beside the in-depth interviews, the companies' basic documents concerning the organizational functioning of the enterprises, and the Organizational and Functional Regulations, the descriptions of the scope of activity of the employee served as an equally important resource and basis for the research. On the study of these documents and of the responses received through the in-depth interviews, a SWOT analyses⁶ became feasible.

Before the presentation of the most characteristic features, parameters, and components of the companies examined, I gave priority to outlining the SWOT analyses that I prepared about the years before the economic crises that was characteristic of the sector.

Strengths:

- Experience gained during more than the 10 years of transitional period in a competitive environment

⁶ SWOT analyses: that is, an analysis of Strengths, Weaknesses/Limitations, Opportunities, and Threats

- Good professional background, improving managerial training
- High-level capital investments from abroad
- The availability of a wide range of economic services and the taking advantage of these
- Flexibility, aptitude for quick adaptation and specialization

Possibilities:

- Favourable investment- and business climate.
- A well-developed infrastructure with further development prospects (especially in telecommunications)
- With the creation of entrepreneurial networks the reduction of drawbacks in competition vis-à-vis the large companies
- The positive effects of globalization (cheaper input, better access to foreign markets)
- Taking advantage of the economy's new possibilities with special regard to productivity increases
- Development of some lagging areas, based partly on the small enterprises
- The appearance of a new generation in management
- In the medium- and long-term, because of the growing markets; in internal markets because of growing purchasing power, in external markets because of joining the EU.
- Reduction of administrative costs

Weaknesses:

- The level of the ability for profitable production is significantly falling behind the European standard
- In comparison to the rest of the EU, a very high unemployment rate
- Low capital intensity
- A relative disadvantage in competition because of the strong power of big companies
- The high proportion of companies with small capital resources and with ineffective managerial directives
- High real estate prices and rental fees
- Only a low percentage of entrepreneurs that direct policies reach

Dangers:

- Further losing positions and lagging behind of certain groups
- Growing disadvantages in competition with large companies
- If the efficiency does not improve fast enough, then the negative effects of globalization can be more powerful
- The insufficient development of transportation infrastructure or, in some regions, even its worsening condition
- A tax structure that favours more foreign multinational companies

From the SWOT analyses, it becomes clear that expectations are fairly „optimistic“, and „threats“ are less significant and deep in the life of the companies, compared to present economic environment.

Let's have a look at what kind of SWOT analyses result for the companies which have their activity mainly in trade, in the construction market of the industry, or more precisely in the painting industry; what is the structure and content of this SWOT analyses in the period of examination, in correspondence of the managers:

Points of strength:

- Obtaining the exclusive right to sell certain product groups in Hungary
- A circle of regular clients in the region (in a given city and in its surroundings)

- Wide range of products
- Competitive professionalism, professional experience
- A company's size, well-adapted and tailored to the company's profile to be effective

Possibilities:

- Entering new markets – also internationally!
- Introduction of complementary products
- Service for a diversified clientele and for various client groups
- Diversification in similar products

Weaknesses:

- Lower profits in certain product groups because of failures of the direct service of producers
- Sensitivity to market pressures
- Tight money sources because of rapid growth

Dangers:

- Appearance of new competitors
- Growing sale of modernized products by competitors
- Unfavourable government policy
- Growing pressure of competition
- The negotiating position of buyers and suppliers
- Aggressive expansion of multinational companies

As responses from the in-depth interviews also show, the very changeable economic environment of the last years and the never-ending challenges evoked by the market conditions place severe difficulties on the very existence of the enterprises. Companies' liquidity is endangered, chances for existence and survival have been diminishing significantly, - these facts become explicit through the in-depth interviews with the company managers.

It became necessary to search for and find an answer concerning their expectations for the future, to obtain replies about how they envision workable strategies and then to compare these answers to the results of previous inquiries, and finally to make an analyses based on all facts. In this way the gained reliable and real-life reflecting answers managed to contribute to a more comprehensive and complex evaluation of the situation.

Characteristics and environmental conditions with all the everyday difficulties and challenges that small- and medium sized companies in the construction industry nowadays can or rather must experience in their activity can be summarized in the followings:

- Because of turmoil in international financial markets and the subsequent recession, financing of enterprises is becoming more expensive, whereas at the same time there is no growth in consumption; all these facts aggravate the situation of Hungarian companies
- Hungary's high tax rates are a serious disadvantage in international competition
- There is an increasing number of companies which intend to take measures to reduce staff, as a direct outcome of the increasing burden of benefits contributions
- The increase in the „grey” economy
- Increasing efforts for sales abroad, i.e. for exports
- Struggles for survival is becoming a routine, an everyday phenomenon (losing liquidity, reduction of personnel, changing strategies)

Most fundamental requirements of the enterprises were vividly expressed in the interviews:

- Reaching appropriate level of competitiveness
- Knowledge of markets and wider access to markets
- An infrastructure for entrepreneurs (banking system, guarantees for loans, capital, etc.)

- Trained manpower
- Knowledge of foreign languages
- Up-to-date information technology
- Professional expertise in change management and crisis management, and a competent implementation of these

Future expectations of the companies

The in-depth interviews gathered data and also served an analyses and assessment of company plans and future expectations. I had special interest in learning what managers I queried thought about the financial-economic crises and how much they thought it would impact their own organizations. At the beginning of each in-depth interview I wanted to make clear to each company manager that we need primarily basic information, i.e. in the manager's opinion how long he thinks the crisis will be and what would it be like. Eight of the managers interviewed gave me an answer which predicted the crises would last for one or two years.

More than half of the responses (six enterprises) estimated the 2009 inflation would be below 7 %. (the major part expected a 5 % below rate). But regarding the influence of the growing recession, they had a much more negative view, the entrepreneurs were rather pessimistic with their predictions. Seven of the managers declared the economic crisis, infiltrating and expanding from abroad, had decreased their company's growth. Concerning the price income, 60 % of the enterprises expected a reduction. Managers shared the opinion that the Hungarian market, and within it their own market, was impacted by the crisis.

30 % of the managers had the view that the economic recession would have a negative influence on EU markets, and this statement is closely related to another managerial opinion, i.e. 90 % of the owners estimated a medium-level or higher reduction of domestic demand.

It is worth paying special attention to the fact that only half of the companies expected a reduction of the availability of credit, and the other half of the sampled companies clearly showed a growing trust and confidence toward the liquidity of the financial institutions and toward the banking system, because of the governmental and international salvation packages. The reason that half of the sampled companies were pessimistic and expected shrinking credit availability was the extremely high interest rate – 9,5 % - of the central bank and the very bleak state budget.

Summarizing, we can infer that all the enterprises without exception considered the infiltrating crisis dangerous to their everyday business activity and life, since the first signs of the crisis became apparent. However, we might remember this period when the government had a rather unclear and inconsistent or contradictory view concerning the crisis and its future effects. The governmental approach was altogether optimistic with positive expectations and hypotheses regarding the problems of the crisis, in spite of the international feedback and reactions. We should keep in mind that enterprises conduct their activity in the real economic sphere which means they experience directly all the effects of the changes or/and the effects of any kind of measures.

In the following points we are summarizing the general disposition and basic expectations of the managers:

- A continually sharpening of international and domestic competition
- With the passage of time, more signs of panic and despair
- Another demonstration of growing dissatisfaction and intolerance of the managers toward the excessive administrative burdens
- The vicious circle of mutual indebtedness is becoming insuperable

- Prices of raw materials and energy are skyrocketing
- Lost markets and shrinking market possibilities
- A massive disappearance of enterprises, of micro enterprises

To reduce and mitigate the negative effects of the financial-economic crisis, fundamental changes, first of all the introduction of new measures aligned along the transformed market conditions, have become of utmost necessity that can add and contribute to the market and survival chances of the enterprises. Only two of the inquired companies found that there is nothing to be done for the moment because they expected a solution from the government. Luckily, most of the enterprises realized that a quick reaction is required, and no postponing or delays in action will be tolerated.

Measures taken in the highest proportion by the enterprises:

- Rationalization of costs, cost reduction on all company-levels, in all aspects
- Postponing investments and developments
- Salary freezes, temporary salary reductions
- Primarily: reduction of working hours, secondarily: staff-reduction
- Revamping ideas concerning company strategy
- Rationalizing marketing costs, i.e. not necessarily an immediate costs reduction in marketing, but rather concentrating on more effective campaigns and marketing tools and on gaining more results from marketing

When scrutinizing the field of Human Resources, based on the replies obtained from companies, we can conclude that the enterprises do not envision making significant changes within this field. 40 %, i.e. 4 companies were demonstrating the idea that freezing the number of the personnel can bear results. The other „camp” of the managers did not intend to take any measures in the HR field. Concerning flexible working hours and flexible remuneration and benefits, three company managers decided that changes here are inevitable and could bring positive results.

Strategy and Practice: Potentials and Requirements in the sector of small- and medium sized companies

Those readers, who expect at this point – i.e. after the above thoroughly analysed managerial strategies and practice, and after the presentation of the economic factors that influence these – to receive a panacea, a solution applicable to all cases, where, as if on command, all companies would enjoy an easy and adaptable method that works, and or use a recipe with a hundred per cent effectiveness – well, I must admit, that this will be rather a disillusionment.

If such a magic solution, command, or recipe were possible, then we should ask why this essay was written, and the study of active enterprises would lose its credibility. I must underline that regional and territorial characteristics, and changes occurring in the long-run, cause discrepancies and significantly different individual features in certain companies. These differences are visible in several elements of the organizations’ functional structures. The origins of these differences are embedded in the company’s history, in its traditions and organizational culture, and also, primarily in the manager-owner’s conceptions about managerial strategies, his professional background in company management, and last but not least in the ideas and convictions of the manager-leader. Naturally, regional and territorial conditions and the given township’s or city’s characteristics also influence the companies’ managerial principles. And with this we have arrived at an important factor that should receive special attention: the enterprises’ market position. Through the years a market position can change, competitors and the enterprise’s own available resources (material, human, technical) of course do have an effect on it, just as an effective use of the sources or the enterprise’s market information also do.

The segment of the small- and medium-sized companies is far from being homogenous, it is rather many-coloured, and their participants show many different features.

I am convinced that the enterprises of the sectors – and here again we must emphasize that we mean the whole range, i.e. buyers, enterprises, and including policy-makers and decision-takers – share the same interest which means to support the enterprises, to increase the sector's competitiveness, to promote and facilitate their presence on the EU markets, to assist their activity in the international competition and their ability to win international tenders. We do not mean here a quasi-automatic and self-activating series of strategic moves or and an applicable method, but we do mean a direction that takes into consideration the characteristics of the enterprises, or rather that pays attention not only to the general attributes of the sector as a whole, but also within the sector to the interest of individual companies. It is also a basic demand, a basic requirement to consider time-flow, as changes in an international context are constantly emerging, and new challenges are appearing without notice, much faster than anyone could predict them.

I have already referred several times to the turbulent, violently changing economic environment in which Hungarian enterprises must conduct their activity. A synthetizing analyses of data from the present and from the past plays an extremely important role when outlining entrepreneurial characteristics.

The objective of this thesis and, within it the objective of the primary research, was to design a company strategy with answers responding to the challenges, and which could contribute to find a possible and successful coexistence in parallel with multinational companies. We examine also the chances of companies participating in the construction and paint industry market in an increasing competitive environment and try to find those factors that could become a market advantage for the enterprises.

Evaluation of the survey's results

The data gained from the survey show that all the previous statements concerning the sector of the small- and medium-sized companies – especially concerning companies in the regions of our sample – proved to be true and appropriate. The sector of the small- and medium-sized companies represent a particular segment in the environment of the Hungarian political economy, with special characteristics and assets, and it is also a powerful engine of the Hungarian economy. So as the sector plays a highlighted role, all special characteristics and idiosyncrasies of the sector had to be subjects of this study. The more and more rapidly changing economic and legislative environment and the consequently continuous appearance of new challenges, all burdens and difficulties of the small- and medium-sized companies' activity became a basic issue necessitating special attention, with particular regard to their possibilities and alternatives for survival.

Beside the generally noticeable decline of the markets, the two other major problems were caused by the diminishing financial resources, by general indebtedness, liquidity problems, and also an unpredictable government policy, which did not favour enterprises with all the heavy taxations, contributions and administrative costs. All these extra hardships appear as obstacles when the Hungarian companies enter the European markets and try to compete with the neighbouring countries. The empirical research gave a precise picture of the companies' managerial practice, and reflected well what managers considered wise and useful attitudes toward the markets. Also, through the company interviews we gained not only comprehensive information concerning a package of measures that would be vitally important to be taken in the atmosphere of financial-economic crisis, but also company managers gave their estimation concerning the duration of the crisis.

Finally we can agree that, generally, Hungary's international economic environment has significantly improved compared to the conditions in the previous year. According to the economic predictions,

the negative spiral typical of an economic recession does not damage Hungary's situation any longer, which means no further deepening of the crisis is expected, however, climbing out of the crisis will be a rather long process. It will be a long process also for the enterprises, which might necessitate the introduction of further measures.

The first statement is related to the Hungarian small and medium-sized companies' financial situation, problems of financing, and the gravity of the phenomenon of the circular indebtedness. The hypothesis is that available sources are becoming more and more scarce for the sector of the small- and medium-sized companies, especially because of the economic recession that has been following the financial crisis already since 2008. This hypothesis is clearly supported by the fact that even in the period before the crisis sources were insufficient, access to credit was hard, and circular indebtedness became a typical phenomenon in the companies' economy. The survey by means of the questionnaire was prepared in the pre-crisis era and the situation became more aggravated with the crisis. The responses received supported the hypothesis and proved its validity.

1. Accessible sources are constantly diminishing for the sector of the small- and medium-sized companies. Enterprises find themselves in a more and more problematic situation, they have to struggle with insufficient resources and with the phenomenon of spiral debts, which form obstacles against their development and the possibility to increase their competitiveness.

The second statement is related to the analyses of Hungarian small- and medium-sized companies' difficulties caused by over-taxation, excessive benefits contributions, dues and administrative costs. According to the hypothesis, these excessive burdens form obstacles to the companies' opportunity to increase their competitiveness.

2. Reduction of the enterprises' taxes, benefits contributions and administrative costs is critical, a necessary requirement for the Hungarian companies in order for them to increase their competitiveness against the neighbouring countries. When Hungary entered the EU a general unprofessionalism, a certain unpreparedness, was often characteristic of the country, and this insufficient readiness, this not always professional approach has worsened, as in the last years Hungary was rather getting further away from the EU instead of getting closer to it.

The third statement is related to the in-depth interviews with the companies, which focused on questions concerning the companies' future expectations. According to the hypothesis the major part of the companies are pessimistic about the future. Apart from a growing level of production, they do not expect any increase, either in profitability, nor in the number of staff, nor in an effective use of the capacities, nor improvement of business. It is a particularly complex task to prove this hypothesis, and it required both the primary and the secondary results of the research. A comparative study was also necessary, because this is the only way to receive a reliable picture concerning the present economic situation and the future prospects. The original hypothesis has to be modified, as according to the most recent results of the research and survey there is a slight improvement in the companies' future perspectives. This improvement is of a smaller scale only, there is a tendency of a small increase of the orders (in the construction industry), but it has not reached yet the pre-crisis level. The regression of Hungary's industrial production is 17,7 % in a year, which is higher than the EU average (according to the latest data of the World Institute of Economics). And the construction industry's performance has been constantly decreasing in the last four years. Based on these facts I have to formulate the third statement as follows:

3. The monetary-economic crisis has caused severe damages on all levels of the economy, down to its deepest layers, and, as such, augmenting the small- and medium-sized companies' difficulties, aggravating their existential problems, and sometimes completely destroying their chances for survival. According to company managers, in the coming years business, profitability, staffing size, use of

capacity and investment activity will all take a negative turn, and they expect a positive change only in production, i.e. an increasing level of production.

In my opinion a second research project, a re-launched and also expanded survey with certain modifications and more thorough examinations will be required and very valuable later (especially in the presumed post-crisis boom) as the sector's political-economic and structural transformation has not yet been concluded.

Summarization, Propositions

The present survey was focused on the dominant factors of the sector of the Hungarian small- and medium sized companies and on the characteristics of their market environment, with special regard to the strategic features of the small- and medium sized companies functioning, examining at the same time the problems of the financial situation.

In spite of the fact, that the Hungarian small- and medium-sized companies play a significant role in the production of GDP, in employment, and in the economic growth and development, governmental and political decision-takers do not pay enough attention to support their development and their performance and promote the increase of their competitiveness. In the sector of the small and medium-sized companies, an over-all conceptual change of government policy and a thorough re-adjustment of the political measures and decisions concerning enterprises have become of utmost importance, so that in Hungary the sector of small- and medium sized companies can achieve the same esteem, role, social prestige, and political-economic support as in the more developed countries

The empirical research was conducted by combining two methodical approaches. On one hand it examined through questionnaires the financial-strategic views and practices of the small- and medium sized companies, and also investigated how successful companies' reactions were to the challenges and difficulties of the financial-economic crisis. On the other hand the research was taking company interviews that provided further information, precision and more insight concerning the data captured in the questionnaires, and also it endeavoured to learn how companies adjusted their strategies, what concrete measures, responses, and program packages were prepared and how effective these were under the present economic and market circumstances.

Based on the results of the empirical research, we can conclude that the sector-related hypotheses of the research – with some slight modifications – proved to be correct. The research demonstrated that the sampled companies were using only a part of their available opportunities, i.e. capacity, professional expertise, which means they need to introduce new effectiveness-improving measures, modifications, adjustments in the future, with special regard to their managerial- and survival strategies. Quick reaction is a fundamental in unexpected or in crisis situations, which means companies must keep an „emergency-script“ designed for such cases.

Suggestions for the decision-takers of enterprises

The research provided proof, that for the assured survival of the Hungarian small- and medium-sized companies, a more succinct socio-political awareness and an economic-political consciousness is a prime requirement, where these companies' role and weight in Hungary's competitiveness and in its increase is acknowledged in its full value.

It is exceptionally important that entrepreneurs know those principle macro-economic processes that have indirect or direct influence on the results and on the success of their enterprises. Unfortunately the recession has been continuously present in Hungary for 7 quarters, the major indices of 2009 were as follows:

- GDP: -6,2 %
- Consumption: -6,7 %
- Investments: -6,5 %
- Unemployment: 10,4 %

Stagnation in revenues and salaries, stagnation and shrinking markets were characteristic of our country in 2009. The decrease of industrial production was extremely strong: it was – 17,7 % (higher than the EU average). In the commodity branches, the decrease was 14,4 %, the services sector of the was hit by a decline of 2,3 %. We have to accentuate that the construction industry' performance has constantly decreased for four consecutive years.

If companies' managers realized how much significance it would have for them to acquire entrepreneur expertise, or to further develop and enlarge their professional experience, and to complement their backgrounds with valuable information that they can receive from market feedback, which reflect the Hungarian conditions in their full reality, then their business planning would be based on more predictable data and reliable calculations. It is tremendously important for the enterprises to create business- and strategic plans. The outlining of plans should not be exhausted simply by thinking ahead and making plans in medium- and long-term aspects, but also to consider their competitors' activity and make an assessment of the market positions. They should review trends of the past years and also plan for the coming years. To master an appropriate understanding of the market, the market situation with its conditions is one of the major initial points.

While planning a financial strategy it is also very important to possess a thorough and precise understanding of the enterprise's liquidity, which is based on facts. The company's potentials for growth, for market expansion, for conquering new markets, for strengthening its market positions, for assuring success in competition, the company's possibilities for capital-intensive development, for risk-assessment and healthy judgements concerning risk-takings, are all determined by a well-designed, soberly conceived financial strategy and with realistic objectives:

- When seeking credit, research, and canvassing the full range of credit availability and terms are necessary, based on precise and reliable data. Only one bad decision or a too quickly taken choice can even endanger the survival of the enterprise. In my study of the financial strategies of the companies I highlighted the advantages of the structures of credit issued by the Hungarian Chamber of Commerce and Industry and by the KA-VOSZ Zrt., its favourable terms and flexibility compared to other credit resources.
- The phenomenon of the vicious circle of debtors is a real danger for all small- and medium-sized companies, especially for companies in the construction industry, which should remind company managers to be prudent. They should collect extensive and precise information about business partners and about their reliability. Often it is useful to learn the details concerning the partner's solvency. Enterprises should pay special attention selecting their business partners, and concentrate on details of the negotiations with special regard to the terms and concessions the partners offer in payment terms. Contracts with longer payment terms mean always increased risks for the credit providers.
- When it comes to collecting receivables, they must be consistent and confident, keeping their own business interest in mind and also referring to legal recourse if necessary. Delayed payment can cause severe problems in the life of a seller. If this is the case then most likely there is in the background a financial or liquidity problem of the defaulter, and this will

negatively effect the seller's potential for survival, depending also on the amount of money (in longer terms it becomes a real crisis for the company) and on how severe the situation becomes. Long and strenuous liquidity problems can propel a crisis and also can lead to the end of the company i.e. to closing the company. The company's indebted position toward multiple creditors can generate further problems.

- In the case of persistently unsettled account obligations sometimes it is more useful to find a compromise solution instead of initiating a legal process. It could bring a certain relief for the indebted company as well, if there is a possible agreement to pay in instalments. It goes without saying that if the default company cannot pay the instalments either, then this approach should be discarded. Another solution can be, in such cases, a so-called „mixed“ solution, which means that the given real estate is burdened by a mortgage, but the possibility for cash settlements still exist. The obligor pays his debt in cash, and covers the rest from e.g. apartment sale. In my experience the default interest quite often will not be paid.

Experience shows that most companies make efforts to settle debts without going to court. Even though in most cases the creditor also prefers choosing a solution without legal processes, payments will not be effected without further complications and in payment terms. After a rather too long period of time and after repeated dunning without effect, the claimant company can engage a debt-collection firm. Nowadays such debt- collection specialists are proliferating.

For several reasons it is more fortunate to consult a lawyer and ask for his services to take the necessary steps to initiate a procedure to wind up the company (especially if the debts are of a more significant amount).

Suggestions for economic-political decision-takers

The most basic message of the research for economic policy and to its decision-makers is to realize the importance of the sector of the small- and medium sized companies, the importance of promoting and supporting these enterprises and their survival, and to understand how much they can effect these by their decisions. It is a complex task to integrate company and regional objectives into the system of state (government) concepts.

Decision-takers in the economic-political sphere should consider the following facts in their assessment and re-evaluation of the real conditions and environment of the enterprises and in close connection with such approaches to pay attention to the basic demands and expectations of these enterprises:

- To reach an appropriate competitiveness
- Managerial expertise
- Understanding the markets and possible market access
- Entrepreneurial infrastructure (bank system, credit guarantee, capital, etc.)
- Trained manpower
- Knowledge of foreign languages
- Up-to-date information technology
- Transformation and crisis-management knowledge and their effective implementation
- Improvement of capital supply
- Lower dues (taxes, work force contributions, and other payments)
- To eliminate complicated, sometimes obscure and senseless administrative obligations, to make administration reasonable
- To improve poorly-conceived government programs that have hardly any useful effect (unadvised distributions of EU funds, etc.)

- An entrepreneur-friendly government
- Creation of a more transparent, more flexible system of tenders and applications for subsidy programs, which would be more effective and quicker
- Revamping of credit- and support structures

Possible solutions:

- Accentuated support for the circle of micro-small- and medium-sized companies
- Special programs targeting the changed environment: legislative , financial, informatics, research and development, innovation
- Programs specially created to improve the enterprises' financial position
- Re-structuring the allocation system of the EU sources
- Development of the economy along priority issues (food industry, processing industry, recreation, logistics)
- Improving productivity
- Creating stable work places for employment
- Introduction of training and incentives for employees
- Transformation of structures that have an impact on the economy
- Increase in the proportion of Hungarian suppliers who sell to international large companies (in Euro)

Advantages of a strong small- and medium-sized company sector:

- Increasing productivity and ability for adaptation
- Growing employment level
- Export strengthening
- Sustainable growth
- Becoming better prepared for the EU
- Growing competitiveness

The companies' interest in applying for tenders and winning special projects have been significantly decreased in recent times. Less than 10 % of the enterprises consider filing applications, even though most of the companies would be able to find appropriate tenders among the EU's operative programs that would suit their company profile. The basic explanation is the extremely complicated application procedures. Applications typically require innumerable permissions, certificates, bank guarantee, warrants, and effort, with transaction costs between 5-10 %. In addition, there is a strenuous period during the time-lag between the date of application and the time of the actual investment. To prepare an application takes huge efforts, the firm's business is tied up to maintain the conditions of the tender.

Even though the government offers several financing sources, the access channels to these are rather tight, there are many programs, but they are ones that do not have much effect (JEREMIE programme, New Hungary Microcredit Programme, Small- and Medium-sized Companies' Credit Programme, New Hungary Current Asset Credit programme, Portfolio Guarantee Programme, Capital Risk Programme for risk-capital investment with share financing). In the future the availability of bank credits and access to investment or current asset credits should be much wider and easier so that the process of overcoming the crisis could be faster, and the sector's competitiveness could be increased. The procedure of applying for and receiving credits should be modernized and alleviated, as the example of the Széchenyi card shows.

One principal asset of Hungary's economic growth and dynamism is the development reserves of the small- and medium-sized companies. Small- and medium-sized companies provide nearly 70% of all employment and produce 50 % of the Hungarian GDP.

It is important to make functional strategies effective within the company strategies and if necessary to re-structure these in order to obtain the expected level of profitability in the companies' economic

activity. Only a few Hungarian independent and privately-owned companies can successfully respond to the challenges they are exposed to because of merciless competition from multinational chain store-companies present in the Hungarian market, and their aggressive expansion policy. A condition of survival is constant renovation, that often demands radical changes. Development and growth is a must for the enterprises, it is compulsory for maintaining their market positions.

A comprehensive study of the sampled companies could not have been prepared without also paying attention to the macroeconomic conditions and to the changes of these, as macroeconomic conditions have a strong impact and influence on company activity and on its results and success. Competition between the enterprises has several appearances at the same time, on several markets and on several aspects in parallel, which requires multi-faceted competitiveness and multiple abilities to keep market positions and to be successful in different market areas at the same time. Profitability, liquidity, good financial indicators, the possibility to keep market positions and strengthen these positions, acquisition of new markets, a stable and predictable government policy, programs that support company activity and promote their development, subsidies, research-and-development promotion, and entrepreneur-friendly government policy are all vitally important pre-conditions for the profitability and competitiveness of enterprises.

According to the hypothesis the major part of the companies are pessimistic about the future. Apart from a growing level of production, they do not expect any increase, either in profitability, nor in the number of staff, nor in an effective use of the capacities, nor improvement of business.

In the following points I summarize the problems present over the last-ten years that burdened small- and medium sized companies:

- Low capital supply, a chronic under-financing
- Low efficiency and productivity
- Often insufficient professional managerial knowledge
- Lack of chains of suppliers
- Over-dependence on domestic consumption
- Exposure to black economy

It is tremendously important for the enterprises to create business- and strategic plans. The outlining of plans should not be exhausted simply by thinking ahead and making plans in medium- and long-term aspects, but also to consider their competitors' activity and make an assessment of the market positions. They should review trends of the past years and also plan for the coming years. To master an appropriate understanding of the market, the market situation with its conditions is one of the major initial points.

While planning a financial strategy it is also very important to possess a thorough and precise understanding of the enterprise's liquidity, which is based on facts. The company's potentials for growth, for market expansion, for conquering new markets, for strengthening its market positions, for assuring success in competition, the company's possibilities for capital-intensive development, for risk-assessment and healthy judgements concerning risk-takings, are all determined by a well-designed, soberly conceived financial strategy and with realistic objectives.

Finally we can agree that, generally, Hungary's international economic environment has significantly improved compared to the conditions in the previous year. According to the economic predictions, the negative spiral typical of an economic recession does not damage Hungary's situation any longer, which means no further deepening of the crisis is expected, however, climbing out of the crisis will be a rather long process. It will be a long process also for the enterprises, which might necessitate the introduction of further measures.

Literature

- Árva, L - Diczházi, B. (1998) Globalizáció és külföldi tőkeberuházások Magyarországon, Akadémiai Nyomda, Martonvásár
- Balaton, K. – Tari, E. (szerk) (2007) Stratégiai és üzleti tervezés, Ala Kiadó, Budapesti Corvinus Egyetem
- Barakonyi, Károly (2007), Metaforák a stratégiaalkotásban, In: Vezetéstudomány, 2007/1
- Bartek – Lesi, M. (2007), Vállalati stratégia, Alinea Kiadó, Budapest
- Béza, D. – Csapó, K. – Farkas, Sz. et. al. (2007) Kisvállalkozások finanszírozása, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.
- Borbás, László (2007) Empirical Analyses of the Contribution of SME's to the Competitiveness of the North Hungarian Region, MEB 5 th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Budapesti Műszaki Főiskola
- Bögel, György – Salamonné Huszty, Anna, (1998) Vállalatvezetés felsőfokon, Kossuth Kiadó
- Carree, M. – Stel, A. – Thurik, R. (2000) Economic Development and Business Ownership: an Analysis using Data of 23 OECD Countries in the Period 1976-1996. Bloomington, IN, April, 2000
- Chikán, A. – Czakó, E. (2009) Versenyben a világgal, Vállalataink versenyképessége az évezred küszöbén, Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest
- Chikán, Attila (2003), A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja, In: Vezetéstudomány, 2003. május
- Csath, Magdolna (2001) Kiút a globalizációs zsákutcából, Kairosz Kiadó, Budapest
- Csath, Magdolna (2004) Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Csath, Magdolna (2010) Versenyképesség-menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó
- Dinya, L. (2005) Szervezetek sikere és válsága, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Fülöp, GY. (2004) Kisvállalati gazdálkodás, Aula Kiadó, 2. kiadás
- Friedman, (2008) A globalizáció nem állítható meg, <http://www.hvg.hu/gazdasag>, MTI, 2006. május 6.
- Hammer, M. – Champy, J. ((2000) A vállalatok újrászervezése, Panem Kft, Kiadó
- Hungarian European Business Council (2010) The Annual Report of the Hungarian EuropeEuropean Business Council, Sustainable Competitiveness
- Kállay, L.- Imreh, Sz. (2004) A kis- és középvállalkozás fejlesztés gazdaságtana, Aula Kiadó
- Király, Éva (2009) Viszonyok vagy iszonyok? Avagy a hosszú távú piaci kapcsolatok sajátosságai a hazai vállalati gyakorlatban, Tudományos évkönyv 2009, Válság és megújulás, Budapesti Gazdasági Főiskola
- Lentner, Csaba (2005) Rendszerváltás és pénzügypolitika, Akadémiai Kiadó
- Magyar Vállalkozásfejlesztési Közhasznú Társaság, <http://kkvportal.hu/>
- Matolcsy, György (1998) Tanulmányok a kis- és középvállalatok fejlesztési stratégiájáról, Privatizációs Kutatóintézet, Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság
- Mészáros, Tamás (2002) A stratégia jövője – a jövő stratégiája, Aula Kiadó, Budapest
- Papp, G. (2007) KKV Körkép, GVI
- Salamonné Huszty, Anna (2004) Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában, In: Általános Vállalkozási Főiskola, Tudományos közlemények, 2008. április
- Skultéty, L. (2004) A kis- és középvállalkozások beruházásainak ösztönözhetősége, Európai Tükör Műhelytanulmányok, 94. szám
- Szerb, László – Márkus, Gábor (2008) Nemzetköziesedési tendenciák a kis- és közepes méretű vállalatok körében Magyarországon a 2000-es évek közepén, Vállalkozás és innováció, 2. évfolyam, 2. szám, 2008. II. negyedév 36-58 (23 old.)

- Szirmai, P. (2002) Kisvállalkozások fejlődési szakaszai, a szakaszváltások konfliktusai, Bk&e
- Tatay, T. (2010) Az üzleti tervezés gyakorlata, Kockázatelemzés című fejezet, 225-226.old. Aula
- Varsányi, J. – Virág, M. (1997) Cégstratégiák piaci, pénzügyi megalapozása, Műszaki Könyvkiadó
- Viszt, Erzsébet (2003) A versenyképesség alakulása Magyarországon nemzetközi összehasonlításban, Európai Tükör Műhelytanulmányok, 93. szám
- Viszt, Erzsébet (2002) A kis- és középvállalatok növekvő jelentősége a foglalkoztatásban: Korlátok és lehetőségek, Foglalkoztatást elősegítő munkaügyi kutatások, OFA, Budapest
- Zuráné Viktor, A. (2007) A globalizáció hatása a hazai kiskereskedelem fejlődésére, Ecostat Kormányzati Gazdaság- és Társadalom-stratégiai Kutató Intézet, In: Ecostat Műhely, 2007. március

**prof. dr Csaba Lentner, prof. National University of Public Service
dr hab. Tibor Tatay, prof. Széchenyi István University
dr hab. Krisztina Szegedi, prof. University of Miskolc
dr Sujit Chauduri, prof. University of Physical Education**

National University of Public Service
Széchenyi István University
University of Miskolc
University of Physical Education

Corporate social responsibility in the banking sector

Summary:

The banking sector's stable operation contributes to healthy economic development. Any waver of confidence in the sector may lead to serious economic problems, as seen during the 2008 crisis. The aims of this original retrospective and exploratory study are: (1) to describe the concepts of corporate social responsibility, a term familiar for companies and to interpret it the operating practice of commercial banks and (2) to describe a potential manner of CSR implementation in central banks' task performance as well. The authors provide a survey of the relevant literature and study how the theory is supported by empirical evidence based on previous researches about commercial banks and the practice of central bank of the United States of America (FED) and the European Central Bank (ECB). Our survey indicates that CSR has clearly become part of the financial sector and it is an increasingly important topic in international banking. Furthermore, the stress laid on the banking sector's corporate responsibility may be instrumental in restoring confidence in the sector and improving social welfare.

Keywords: Corporate social responsibility, bank, public awareness, financial stability, business ethics

Introduction

The prevailing approach in the current economic theory says that the way to achieve the highest level of financial welfare is an unrestricted market. Any deviation from balance can be restored by market operation. In such a world, market coordination is the sole means to establish relationships between market participants, while ethical and bureaucratic coordination are only present in strict isolation, and their interference in economic relations is undesirable. Crises clean the market and improve its efficiency. In our opinion, however, these approaches fail to take into account the actual operation of society, including the economy, and the serious consequences of economic volatilities, which destroy the society and had a long-term adverse impact on the economy. In this study a financial deliberation is given of serving society's expectations at a higher level through the integration of ethical considerations in to thinking. It is noted that in our view the enforcement of moral considerations does not necessarily contradict market interests whether on a macro-economic or on a micro-economic level. At the same time, financial welfare may only be increased on the basis of values that have been treated as externalities in the prevailing economic theory.

A glance back in economic history reveals that financial activity was rooted in currency exchange and money lending, subsequently supplemented by deposit transactions. For centuries transactions

were regulated by ethical standards, especially in the field of lending. With the spread of market economy, however, these ethical rules have nearly disappeared in Europe and in the countries taking the road of market economic development (Fekete & Tatay, 2013).

In modern market economies, the financial sector centres around central banks. Based on liberal economic theory, from the 1990s, an increasing number of central banks shifted their monetary regimes to inflation targeting. Up until the middle of the first decade of 2000s, central banks' transparent inflation targets seemed to really do good service to economies and there seemed to be a hope to smooth business cycles and provide for unbroken economic development. In addition, it was conceivable that the operation of financial markets can be regulated in a way to ensure stability with a minimum market intervention. However, the 2008 crisis considerably diversified this picture.

In the financial sector business organizations are characterized by the fact that the parties affected by their activities is very wide, as in addition to owners and employees, customers who use their services are also linked to an institution for years or even decades. Using their services is not a single act or a simple-to-cancel system of relations, it is a long-term commitment. Through their long-term deposits or loans, external stakeholders "live together" with the financial institution for several decades. The given organization's business activity has a direct impact on their present and future, as their deposits may depreciate or appreciate, their income may change, and their debt service may be modified (Sági, 2012).

In the world economy of the 1990s, the significance of financial organizations increased considerably. On the other hand, these institutions also became global mediators as they spread global crises. The high number of their new types of transactions and instruments, they themselves caused crises and enhanced the impacts of the crisis (Bessler-Kurmann, 2013). The crises seen in Latin America called the attention to the way financial markets may become the channels of feeding crises through to other parts of the world. The Eastern Asian crisis showed how financial institutions can deepen or even cause economic problems in a region. The 1994 fail of Barings Bank and the 1998 collapse of LTCM (Long Term Capital Management) highlighted the risks inherent in innovative products and transactions. Actually, the deeply buried tensions surfaced with the burst of the 2008 crisis.

According to Akerlof and Shiller (2008), the most destructive effect of the crisis is the loss confidence in the future, which develops in the economic participants. Indeed, the initial freezing of financial markets followed from banks' impaired trust in one another. With the disappearance of liquidity, distrust spilled over to other economic participants. As these effects grew difficult to trace, distrust also became widespread and general. Central banks' credibility did not remain intact either. Sometimes their acts were inconsistent with their previous communication. In other cases, they triggered distrust with their inaction.

Another reason for the lack of social confidence in the financial sector was that after the deepening of the 2008 crisis, banks' rescue packages required enormous amounts of public funds. Many blamed the regulatory and supervisory authorities, including central banks, for the evolution of this situation. The fundamental question is how the financial sector can serve social welfare. To this end, financial stability is indispensable. In order to restore confidence, we need a change in conduct and culture, we need probity, transparency, the reinforcement of the moral dimension, and corporate social responsibility, as the fundamental criteria of financial stability (Lagarde, 2014).

After the 2008 crisis include the analysis of households' financial culture, the evaluation of financial sector regulation and the implementation of self-regulation in the financial sector became the most important areas in analyses. In highly developed market economies, the display of corporate citizenship was given emphasis in financial institutions' reflection period. Already their reports pay attention to the social, economic and environmental impacts of their operation. After all, financial standing, increasing economic performance, moral and transparent activity and responsible financial services ensure predictable and reliable operation for a bank, and offer the opportunity to take the broader needs of the environment and society into account.

This is the spirit in which we determined the objectives of this study. First, to discuss the concept of corporate social responsibility and commercial banks' interpretation of CSR and then to identify the characteristics of social responsibility among central banking activities. Our hypothesis is that in the past few years CSR has clearly become part of the financial sector and is an increasingly important topic in international banking. Our research is based on the literature review of relevant theoretical and empirical researches and information on practical CSR activity in financial sector.

Commercial banks' interpretation of CSR

The concept of corporate social responsibility (CSR) was developed over the course of several decades, and the definition of a company included in it differs significantly from the one used in mainstream economics (Szegedi, 2014). According to the Neo-Classical theory, a company is a legal unit endeavouring to maximise profit for the owner. As the person of the owner has, for the most part, been separated from the leader, the principal-agent approach has come to the forefront and has shed light on the information asymmetry and conflict-of-interest between owner and manager. Only an appropriate system of interests and control mechanism may ensure that corporate management serve the owners' interests (Chikán, 2003). The question if in addition to their accountability to the owners, corporate managers have any responsibility to society or not was raised for the first time in relation to corporate managers' amenability and then it was interpreted to the company as a moral actor, extending the traditional loss-and-profit approach to responsibility in a broader sense (Carroll, 1999). The word "social" in the expression "corporate social responsibility" links the CSR model with the approach concerned, revealing the stakeholders the company undertakes responsibility to. The stakeholders' expectations may be financial, legal, ethical or discretionary/charity in nature (Figure 1). Regarding responsibility, the legitimacy of stakeholder expectation is the essential point rather than stakeholder power (Carroll, 1991). According to the basic principle of stakeholder management, corporate managers are responsible for creating the most possible values for the stakeholders of an organisation without being forced to compromise (Freeman et al, 2010).

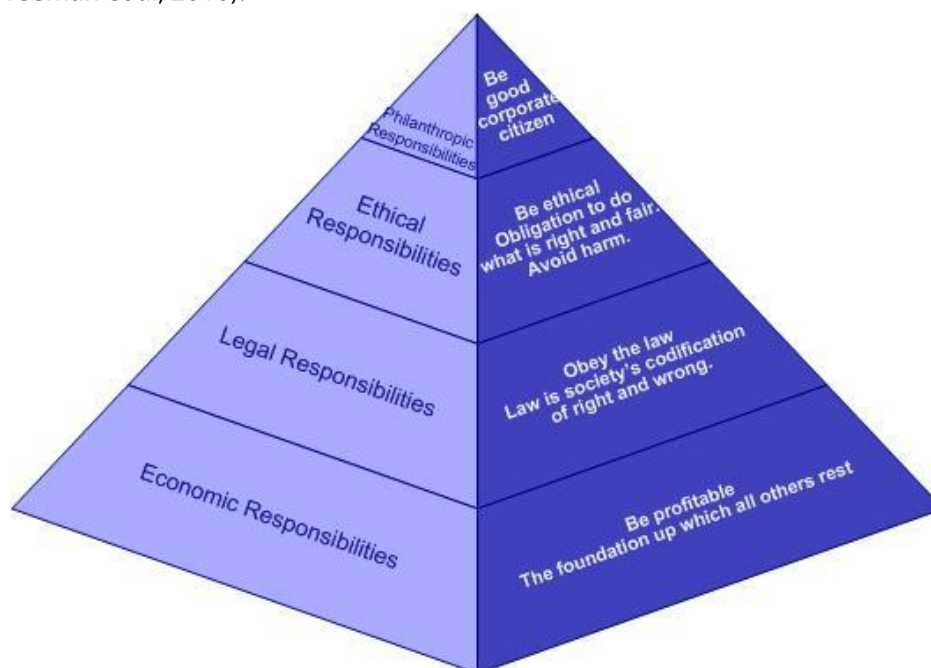


Figure 1: CSR PYRAMID

Source: Carroll, 1991; Source of the figure: <http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=12770&heading>

In addition to stakeholder management, the concept of corporate social responsibility is also intertwined with business ethics, sustainable development and good corporate citizenship (Carroll, 2015). Carroll highlights that in practice the good corporate citizenship and sustainable development concepts may be more likeable. The reason for this is that business ethics is characterised by a critical approach, including a sensitive response to corporate scandals. Good corporate citizenship is identical with CSR only in a broad sense, in a narrow interpretation it means corporate community relationships, which are generally not opposed by anyone. Sustainable development, on the other hand, focuses on the future, as against CSR, which requires the prompt assumption of responsibility (Carroll, 2015). In corporate practice, the majority of companies CSR is manifest in charity programmes, in the case of numerous companies the CSR objective is to improve operating efficiency and only a relative minority has the genuine transformation of the business model (Rangan et al, 2015). The benefits of CSR have been analysed in numerous studies and the positive correlation between CSR and financial performance was established (e.g. Margolis and Walsh, 2003; Byus et al. 2010), however, this correlation cannot be demonstrated in each case (e.g. Chetty et al., 2015).

The micro-economical level of the financial sector includes peculiar companies, and although corporate social responsibility can be interpreted in reference to these organisations, corporate social responsibility has an outstanding significance. This is because in the past few decades the financial sector has undergone significant changes, and the appearance of new technologies changed the traditional distribution channels of banking services, which in turn has led to the increasing homogenisation of the institutions (Flavia et al., 2005). Development in the communication technology and deregulation triggered growth in the financial sector, and as a result of these changes, it has grown to become a global market (Poolthong and Mandhachitara 2009). The positive effects of these changes include increasing productivity, growing capital movement, lower costs and risk sharing. However, in addition to positive effects, this process also resulted in increased interdependence between financial institutions and higher risk exposure. All over the world, financial institutions are interrelated, and for this reason, a vulnerability that appears in one market may easily spread to the other markets (Demirgüç-Kunt et al, 2011).

The financial sector is a traditionally confidence business. The fundamental characteristics of the financial contracts concluded by banks and financial service providers include informational asymmetry and uncertainty, which require trust as a basic condition precedent for this activity. Due to the global economic processes, the need for confidence further increased. Loss of confidence in the financial sectors may have contagious detrimental impacts and may undermine the total global economy (Idowu and Filho, 2009). The financial scandals and questionable accounting and management methods seen in the past few decades also contributed to the loss of confidence in the financial sector and its institutions and to the increase in the demand for a more responsible business practice. The financial sector is a critical component in the global economy, as it has a significant role in economic stability and sustainability (Idowu and Filho, 2009), and its operation determines the operation of the other sectors of the economy (Baily and Ellitott, 2013). Applying the CSR model outlined by Carroll (1991) to commercial banks, below is a summary of the specific topics of economic responsibility, legal responsibility, ethical responsibility and charitable responsibility.

Economic responsibility

Economic responsibility primarily means responsibility to the owners (Carroll, 1991). The well-known 1970 article by Friedman, one of the best-known representatives of traditional approach to companies, says that only persons can be accountable and not companies, exclusively the corporate manager

as a person may have social responsibility. However, if in a capacity as a corporate manager, in other words, as the agent acting on behalf of the company owner, a person increases corporate expenditure in order to reduce environmental pollution in an extent exceeding the statutory limit to promote environmental protection, or in order to reduce poverty, he employs unemployed people instead of highly qualified experts, he acts against the owner's interests. "There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud" (Friedman, 1970).

The expectations of commercial bank owners may include the maximisation of shareholder's value, the maximisation of profitability, profit maximisation, the achievement and maintenance of a powerful competitive position, efficient operation, growth and long-term success. In commercial banks' strategy pursued in the past few decades, a very important role was assigned to the innovation of deposit and funds collection products, representing new commercial channels in addition to product and service innovation. The assumption of economic responsibility presupposes the observation of statutory regulations and moral standards, even in the traditional company model. Based on Schoen's analysis (2016), in addition to insufficient regulation, fraud, deception, the shameful banking practice of mortgage lending, the inappropriate compensation system and the assumption of enormous risks, which jeopardised the owners' money, had a significant role in the most recent economic crisis.

Downturn, which grew to global dimensions, required commercial banks to undergo drastic adjustment. The focus shifted from short-term return to long-term return for the owners and to increased proprietary influence (Conyon et al, 2011). This led to new priorities in commercial banking practice: loan portfolio risk management, ensuring stable capital position and liquidity required for safe operation, and prudent provisioning. However, a study by KPMG Nunwood (2016) evidences that all these are insufficient for future successes, and a new business model is needed instead, with customer focus and the application of modern technologies as its key features. Customer focus presupposes that products and services are instrumental in solving customers' problems, and creating value for the customer is at the heart of the approach. For the new generation, all this must be implemented through mobile applications to facilitate their lives, supported by empathic bank employees. Instead of traditional banks, the new generations want better alternative banks with higher morals.

Legal responsibility

In order to ensure its stability, the banking sector is frequently subject to more severe regulation than the companies of other sectors (Yamak et al., 2005). Regulation means mandatory acts and statutes, on the one hand, and voluntarily undertaken policies, on the other. The compliance function is wide-spread to ensure legal accountability, observation of the policies and to mitigate risks: in retail banking, for instance, 50-100 people are employed by the majority of large corporations in related jobs (KPMG, 2012).

Most banks that assign significance to CSR clearly consider compliance with the mandatory environmental and social regulation as a very important dimension of responsibility, and non-mandatory expectations as a fairly important dimension (Viganó and Nicolai, 2009). After the most recent financial crisis, regulation of the financial sector and more stringent statutes could be experienced with the purpose to minimise risk, and ensure safety and confidence in the financial system. Relevant statutes include, for example, Foreign Account Tax Compliance Act, the Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act or the UK Bribery Act (Wieland, 2013). The financial crisis gave rise to a new slogan: "too big to fail", referring to financial institutions that are so important for the financial market

that a separate regulation protects them from bankruptcy (the Emergency Economic Stabilization Act and the Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act), preventing the evolution of a financial crisis due to the domino effect (Barclift, 2012). Recently, numerous banks have been heavily fined for misleading customers, for fraud, for money laundering and for collaboration in tax evasion through offshore companies (Clark et al. 2015), however, more recent cases show that fines are still insufficiently deterrent.

“Soft law” means the directives other than statutory regulations, given by various organisations, supervisory bodies and professional associations. Policies popular in the banking sector include the United Nations Global Compact, the declaration about the United Nations Environmental Programme (UNEP), and the Equator Principles, related to the indirect environmental responsibility of banks through project financing, and several banks have also endorsed the anti-money laundering policy set out by the Financial Action Task Force (FAFT) (Viganó and Nicolai, 2009). The guiding principles of Global Compact, the largest CSR initiative in the world, focus on human rights, labour rights, environmental protection and combatting corruption. Currently, its membership includes 171 banks, which typically joined in 2008 or later (UN Global Compact, 2016). Following its 2006 introduction, the Principles for Responsible Investment was signed by more than 1500 of them, including 307 asset owners, 994 investment managers and 203 service providers (PRI, 2016). Those who have joined consider it as a means of learning, on the one hand, and as an opportunity to legitimate their activity, improve their reputation, respond to customer expectations and implement their managerial values in practice, on the other (Majoch et al, 2016). The guiding principles falling into the soft law category clearly lead to the topic of ethical responsibility.

Ethical responsibility

The ethical standards and expectations reflect honesty and fairness with customers, employees, owners and communities, protecting and respecting stakeholders’ moral expectations. According to Decker and Sale (2009), in addition to confidence, the fundamental ethical principles of honesty and frankness are traditionally linked with the financial sector, however, the compliance approach aimed at the fulfilment of statutes is frequently not conducive to the development of an ethical business practice and business culture. The challenges faced by corporations and going beyond traditional economic and legal responsibility have also appeared in the banking sector. Characteristically, they are primarily related to the protection of the natural environment, followed by social issues (Viganó and Nicolai, 2009), fundamental ethical principles (Scholtens, 2006) and demand for ethical behaviour (Tzu-Kuan Chiu, 2013).

In an analysis of 17 large European banks considered as having advanced CSR, Viganó and Nicolai (2009) found that their majority used the expression CSR or “corporate responsibility” (CR), the next most frequently used term is “corporate sustainability” (CS), while “business ethics”, “accountability” or “triple bottom line” are less used. Based on our research, the relevant CSR topics appearing in the case of the overwhelming majority of banks included climate change, gender equality and bribery, however, due to the peculiar features of the sector, responsible bank lending and combatting money laundering are also emphatic. Commercial banks’ ethical responsibility is manifest in respect of numerous stakeholders. The main areas are summed up in Table 1 below.

Scholtens (2009) made a recommendation on a system of evaluating the international bank sector’s CSR activities. This comprises the code of conduct, the sustainability report, environmental management, responsible financial products and social activities. He stressed that with this system he was not interested in banks’ corporate governance and compliance performance, but rather in their proactive and voluntary initiatives. He has not even included an economic performance indicator in his evaluation

system. His analysis of 32 international banks of 15 countries in 3 regions (Europe, North-America, Asia/Pacific), he came to the conclusion that between 2000 and 2005, banks' social responsibility developed significantly in every region. Recently published studies also showed development in banks' CSR activity (e.g. Romero, 2015).

Stakeholder	Ethical responsibility
Owners	Responsible, transparent and prudent lending and risk management.
Employees	Respect for human dignity, fair treatment, non-discrimination, the prevention of harassment, fair wages, management based on inclusion, respect for privacy and safe working conditions.
Customers	Responsible product improvement and marketing, fair and transparent financial services, complaints management, the involvement and ethical treatment of stakeholders, ethical financing funds, micro-credit offer, banking services for immigrants, financial instruments/initiatives to help women, young adults and children, and other means of financial inclusion (e.g. for people with reduced mobility and the elderly).
Suppliers	Long-term relationship based on confidence, non-discrimination, support to disadvantaged companies, integration of environmental and social considerations in the supplier policy.
Competitors	Observation of the standards of honest competition.
State	Honest tax payment, evasion of tax harbours.
Local community	Creation and maintenance of jobs, social innovation, social corporations, support to non-profit organisations.
Natural environment	Mitigation of environmental impacts, reduction in energy use, separate waste collection, integration of environmental criteria in business decisions, financing environmental investments, evaluation of financed companies according to environmental considerations, sustainable products and environmental management.
Society in general	Improvement of the financial culture and awareness, training in finances; combatting money laundering, corruption and terrorism.

Table 1: Areas in commercial banks' ethical responsibility

Source: Text edited by the author based on Idowu and Filho, 2009; Izquierdo and Vicedo, 2012; and Birindelli et al, 2015.

Chih et al. (2010) analysed 520 financial businesses in 34 countries, and established that the larger a bank in size, the more intensive market competition is, and the wider self-regulation and employer-employee relations are, the higher the likelihood of introducing a CSR strategy. Regarding CSR instruments, the most significant is the code of conduct, followed by the CSR report and stakeholder dialogue (Viganó and Nicolai, 2009). The independence of board members and the larger size organisational unit facilitate CSR reports, which have an important role in increasing transparency (Jizi et al., 2013). Based on the literature, on banks' CSR reports and on websites, Birindelli et al. (2015) compiled a complex ethical evaluation model custom-tailored to banks, which includes the most important CSR drives in the banking sector, i.e. the ethical forms of conduct related to the internal and external stakeholders, the integration of environmental and social considerations, and the practice of corporate government and management. The model was used for the evaluation of the top 30 European banks by market capitalization. In the aggregated ranking the Spanish bank BBVA is in first place, the Italian Unicredit bank comes second, and the Spanish Banco Santander is third. According to a global research covering 22 countries, the culture of ethics and integrity must be rebuilt in the financial sector, as the main problem lies here rather than in market or regulatory errors (CFA Institute, 2013).

Charitable responsibility

This category includes programmes that contribute to human welfare and improve life standards, as for example voluntary support to arts, training, sports or communities. In comparison to ethical responsibility, one of the essential differences is that philanthropic actions do not respond to moral or

ethical expectations, they are discretionary and voluntary responsibilities (Carroll, 1991). Such activity is widespread among banks, as it contributes to the improvement of the reputation of a bank or the financial sector (Decker-Sale, 2009). However, it does not replace either economic, legal or ethical responsibility.

The positive impacts of banks' CSR activities may be analysed from the perspective of the bank or the stakeholders and the society in a wider sense. Banks' responsible activity facilitates efficient allocations, access to funds, the development of financial services, the improvement of financial culture and adequate risk management (Prior and Argandona, 2009). A study by Matute-Vallejo et al. (2010) highlighted that banks' CSR policies along with fair and transparent price strategies increase customer loyalty. Other benefits of CSR activity include increase in employee commitment and the development of a beneficial relationship with the other stakeholders (Izquierdo and Vicedo, 2012). The financial sector is particularly proactive in CSR and a positive correlation can be shown between CSR activity and banks' financial performance (e.g. Wu and Shen, 2013; Birindelli et al., 2015).

Appearance of csr among central banking activities

Central banks' social responsibility is idiosyncratic, as they are specifically created in the interest of public welfare. Their objectives and duties are recorded in statutes. Thus, central banks are institutions facilitating the achievement of predetermined economic policy objectives. According to their tasks, they are organisations also attending to a state authority's duties. For this reason, in this circle the social responsibility defined by Carroll (1991) only makes sense in a modified form.

In a public policy approach one can say that the citizens giving a mandate to the central bank to attend to public tasks legitimately expect a central bank, being a state-owned institution operating in a social environment, to use every means available for it to promote welfare in the community, naturally, without jeopardising its fulfilment of its primary objective and statutory duties. The peculiarities that make sense for central banks' social responsibility are analysed below.

Economic responsibility

Due to statutory restrictions, central banks' economic responsibility naturally differs from those applied to business enterprises. In addition to the restrictions imposed by the objectives and duties, their nature is also peculiar. The objectives are macro-economic policy goals, while the tasks are special activities related to the operation of the financial sector.

For example, the fundamental role of the central bank of the United States of America (FED) in the economy covers four main areas: Implementation of a monetary policy to influence monetary and lending conditions, in an effort to maximise employment, stabilise prices and keep long-term interest rates low. Supervision and regulation of financial institutions, to maintain security and stability in the banking and financial system and protect customer rights. Maintain stability of the financial sector and manage any systemic risk in financial markets. Provide financial services to deposit management institutions, the US government and foreign official institutions, including a leading role in the national payment system (FED, 2005).

The European Central Bank (ECB) can also be quoted as a characteristic example. Its main purpose is to maintain price stability, in other words, to preserve the value of the euro in public interest. General economic policy within the European Union can be supported without jeopardising the primary objective. Another objective of the ECB is to facilitate the monetary integration of Europe (ECB, 2012). The ECB is responsible for the special tasks related to the prudential supervision of credit institutions

seated in the participating member states. These duties are performed in the frame of a single supervisory mechanism comprising the ECB and the competent national authorities (ECB, 2014).

The listed objectives and duties clearly reflect that despite legislative limitations and restrictions, central banks have a wide elbowroom in making their activities operational. As noted above, in the two decades preceding the 2008 economic crisis, the nearly mechanically operated inflation targeting monetary policy was a central banks' activity pursued with nearly exclusive priority. This could also be said of FED, as the obligation to maintain unemployment at a low level is a function officially assigned as an equal one to all the others.

Mitigation of the effects of the 2008 financial crisis required enormous funds. As a result, in addition to maintaining price stability, the objective of maintaining financial stability has also been assigned a major emphasis. The central bank's task of maintaining financial stability has been redefined in the United States, but the European Central Bank can also be quoted as an example of the same (Naményi, 2012). Legislators have started to extend the scope of central banks' duties all over the world. Central banks' decision-makers themselves have reconsidered their institutions' economic roles. As a result of changes, central banks economic responsibility can be interpreted in a way that central banks must be more sensitive to the social impacts of economic processes. They need to participate in the prevention of the use of significant amounts of public funds, real economic recession and social tension caused by the irresponsibility of certain financial sector participants.

After 2008, central banks used unusual instruments to restore global growth. All over the world, the crisis highlighted the significance of central banks' stabilising role. The comprehensive audit of the European Central Bank was a major step towards increasing confidence in euro area banks. FED spent significant funds on controlling financial stability, and the macro-economic prudential approach has become an important supplement in the toolbox used in promoting healthy economy (Yellen, 2014).

The innovative measures taken by the European Central Bank in response to the financial crisis can be characterised by the term "reliable vigilance". The crisis was a symptom of excesses and imbalances accumulated by households, businesses and financial institutions in the decade preceding 2008, especially debt and risk accumulation and increasing capital leverage. Quick state action only mitigated them, but the crisis brought about a new malfunction: the fast increase in state debt. The standard and unusual instruments used in monetary policy decision-making reflected the fundamental conviction and responsible action of decision-makers. Central banks' task is to ensure stability. The application of usual and unusual means raises the question of an ethical perspective regarding obligation and consequence. Under ordinary conditions, compliance with the standards may be smooth, however, under special conditions, they are not always possible to comply with, as in this case deliberation on the consequences of a decision and the resultant accountability come to the forefront. Both approaches must be simultaneously present in central banks' operation (Trichet, 2010).

Central banks' social responsibility certainly appears in economy boosting actions. In 2008, FED announced a quantitative easing programme (QE1). In addition to improving market liquidity, continuation of the programme increasingly boosted the economy. Although in FED's objectives include the reduction of unemployment, and the achievement of this objective is facilitated by boosting economic growth, the means to achieve this objective was not included in the monetary practice of the past twenty years.

Not before the autumn of 2014 did the ECB start to use an instrument that differs from the usual means and may serve economic recovery. In the European Union, which was slow to recover from downturn, the social demand for the central monetary authority's more pronounced support to growth increased. Market participants clearly consider the asset purchase programme started in 2014 Q4 and extended in early 2015 as an economic impetus. In addition to the above, central banks' economic

responsibility includes the efficient, up-to-date and undisturbed performance of their duties. Such activities include, for instance, the operation of the payment and settlement systems. Central banks' efficient organisational operation may be mentioned as another element of economic responsibility. This level is a CSR element that can be interpreted essentially in the same way used for businesses.

Central banks' legal responsibility

Central banks' legal responsibility also differs from that of business enterprises. Due to the peculiar role they play, it requires a far more complex interpretation. The central banks we studied attend to the supervision of financial markets and financial organisations as authorities. In this role they also act as legislators. They motion for legislation in the fields subject to their supervision, give their opinions on draft statutes, and also act as legislators themselves based on their authorisation. Thus, in addition to compliance with the statutes, the shaping and interpretation of the legal framework and the observation of statutory regulations are related to central banks' legal responsibility. Several central banks have been assigned supervisory tasks. The extension of the tasks serves stability purposes. The aim is to filter out systemic risks in time. In relation to legal responsibility it is also mentioned that after the 2008 crisis, central banks significantly reinforced their communication to the broader public. These evaluations, recommendations and expectations lead us from law to ethics.

Central banks' ethical responsibility

Central banks' ethical responsibility beyond their economic and legal obligations facilitates legitimation and increase in confidence in the system. This voluntary responsibility going beyond statutes may be manifest in several ways vis-a-vis stakeholders. The role of culture in influencing behaviour carries ethical values. Among the latter an important role is assigned to the provision of information and the improvement of financial culture through training. Central banks place great emphasis on increasing the awareness of the users of financial services and on reducing informational asymmetry. (Csiszárík-Szigeti, 2015) A more developed financial culture protects the users of the services on an individual basis, but may also be helpful in preventing the evolution of systemic risks.

Several central banks, including the European Central Bank have numerous ethical values in their mission statements. As an example, let us mention ECB, which assigns outstanding significance to trustworthiness, confidence, transparency and accountability in the course of achieving its objectives. It endeavours to establish efficient communication with Europe's citizens and the media (ECB, 2014a).

Staff members' conduct depends heavily on corporate culture, i.e. the standards and values characteristic of banks. Through their regular supervisory and regulatory activities, central banks can influence the attitudes of at least the top and middle management, if not the entire corporate culture. It is essential not to simply have a compliance attitude but an ethical approach that goes above and beyond compliance. In addition to values, motivation has an important role. If quick profit-making is the only factor that matters, it is no wonder customers are not respected, risks are not taken into account and regulations are not observed (Tarullo, 2014).

In addition to regulation, central banks may also influence expectations, opinions and mindset to change processes. Remember that borrowing, making an investment or using other financial services always represent an uncertain decision-making situation for market participants. Proactively communicating central banks may push decisions in the directions considered as right, if they make good use of the constituents underlying the decision-making process. Flock mentality and the predominance of expert

opinions can be exploited to propel economic participants towards an appropriate conduct (Sunstein-Thaler, 2012). If the development of financial culture and the deepening of financial training are interlinked with proactive communication, innovative areas open up in central banks' social responsibility. In this respect, the channels and forms of liaising with the various stakeholder circles must naturally be sought.

Central banks' philanthropic responsibility

Central banks' philanthropic (charitable) responsibility means the voluntary actions that contribute to social development, but central banks would not be unethical if they did not perform them. Due to its peculiar position, the European Central Bank does not set any charity objectives, while the member banks of FED proactively pursue community activities as good corporate citizens. Among others, voluntary house painting, toy collection, clothing collection, meals-making, support to schools, scholarship programmes, blood donation and the collection of donations for AIDS, cancer and diabetes patients are also included (Lentner et al, 2015).

Conclusion

Our research has confirmed the starting hypothesis. Based on it CSR has clearly become part of the financial sector in the past few years and is an increasingly important topic in international banking. The confidential nature of finances, its direct and indirect impacts, and its interrelationship with economic stability have increased demand for the CSR approach and business model. The CSR activity is extensive, the implements used for this activity have increased in number, and the progress made in this field has been evidenced in several studies.

Bankers' personal conscience is not the only factor to explain commercial banks' CSR activity: the underlying causes also include the fundamental principles of the sector's regulation, the institutional policies, and the expectations of the stakeholders and the society at large. Many still feel a tension between the profit-making approach and CSR activity. They consider the CSR concept as a necessary evil and a limitation imposed on the banking sector. Again, others cannot get rid of the traditional profit maximisation approach and think that if CSR is not worth over the short term, it is still worth investing in CSR activity as it pays over the long term. In this study, the definition of CSR has been extended to central banks. Central banks' technocratic approach to social and economic problems triggered social discontent at various places. We need a central banking concept more adapted to social requirements and enforcing a wider scope of considerations during the performance of tasks.

The main results of our research are the followings: (1) Economic responsibility of the commercial banks and central banks has been extended and prudential approach has become important (2) Regarding legal responsibility regulation of the financial sector and more stringent statutes could be experienced with the purpose to minimise risk, and ensure safety and confidence in the financial system. In this role, central banks also act as legislators. (3) Ethical responsibility is beyond compliance approach: culture of ethics and integrity must be rebuilt in the entire financial sector (4) Certain banks are active in voluntary charitable responsibility which can contribute to the reduction of social problems but can not replace the economic, legal and ethical responsibility.

The initiatives taken in the financial sector in relation to CSR contribute, among others, to the reduction of poverty, the protection of human rights, non-discrimination, community development, the protection of the natural environment, and in general to improving human welfare. CSR management

facilitates the restoration of financial sector credibility, confidence in the sector, and thus improves the reputation of banks and the entire financial sector, contributing to the stable operation of the economy. (Idowu et al. 2013). Future challenges include the management of indirect impacts, and the improvement of the CSR system outside banks (external publication, reports, supplier chain). Similarly to the business sector, social responsibility of the financial sector should be integration of economic, legal, environmental, social and ethical aspects into the strategy and operation of financial organisations.

Literature

- Akerlof, G.- Schiller, R. (2008): *Animal Spirits*. Princeton and Oxford: Princeton University
- Baily, M. N. – Elliott, D. J. (2013): *The Role of Finance in the Economy: Implications for Structural Reform of the Financial Sector*. The Brookings Institution July 11, 2013
- Barclift, Z. J. (2012): *Corporate Social Responsibility and Financial Institutions: Beyond Dodd-Frank*. Banking & Financial Services Policy Report. Volume 31, Number 1, January 2012
- Bessler, W., Kurmann, P. (2013): *Bank Risk Factors and Changing Risk Exposures of Banks: Capital Market Evidence Before and During the Financial Crisis*. Midwest Finance Association 2013 Annual Meeting Paper
- Birindelli, G. – Ferretti, P.- Intonti, M. – Iannuzzi, A. P. (2015): *On the drivers of corporate social responsibility in banks: Evidence from an ethical rating model*. *Journal of Management & Governance*. <http://dx.doi.org/10.1007/s10997-013-9262-9>.
- Byus, K., Deis, D., & Ouyang, B. (2010). *Doing well by doing good: Corporate social responsibility and profitability*. *SAM Advanced Management Journal*, 75(1), 44–55.
- Carroll, A. B. (1991): *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, *Business Horizons*, July-August 1991
- Carroll, A. B. (1999): *Corporate social responsibility*. *Business and Society*, 1999, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2015): *Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks*, *Organizational Dynamics* 44, 87—96
- CFA Institute (2013): *Global Market Sentiment Survey*.
- Chetty, S. – Naidoo, R. – Seetharam, Y. (2015): *The Impact of Corporate Social Responsibility on Firms' Financial Performance in South Africa*. *CONTEMPORARY ECONOMICS Vol. 9 Issue 2 2015*, 193-214.
- Chih, H. L. - Chih, H. H., - Chen, T. Y. (2010). *On the determinants of corporate social responsibility: International evidence on the financial industry*. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 115–135.
- Chikán, A.: *Vállalatgazdaságtan. [Economics of Corporations] Aula Kiadó, 2003, pp. 64-67*
- Clark, G. L. – Feiner, A.- Viehs, M. (2015): *From the stockholder to the stakeholder. How Sustainability Can Drive Financial Outperformance*. University of Oxford.
http://www.arabesque.com/index.php?tt_down=51e2de00a30f88872897824d3e211b11
Letöltés: 2016.04.25.
- Conyon, M. - Judge, W. Q. – Useem, M. (2011): *Corporate Governance and the 2008–09 Financial Crisis*. *Corporate Governance: An International Review*, 2011, 19(5): 399–404.
- Csiszárík-Kocsir Á.- Szigeti C. (2015): *Financial culture of youth in Hungary*. In: Radek Kratochvíl, Jiří Vopava, Vladimír Douda (szerk.) *Proceedings of The 4th MAC 2015*. Prague, Czech Republic, 2015.02.20-2015.02.21. Prague. MAC Prague consulting.
- Decker, S. - Sale, C. (2009): *An Analysis of Corporate Social Responsibility, Trust and Reputation in the Banking Profession*. In: S.O. Idowu, W.L. Filho (eds.), *Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility*, DOI 10.1007/978-3-642-02630-0_8, CSpringer-Verlag Berlin Heidelberg
- Demirguc-Kunt, A. – Feyen, E. – Levine, R. (2011): *The Evolving Importance of Banks and Securities Markets*. The World Bank Development Research Group Finance and Private Sector Development Team September 2011
- ECB (2012): *On The Statute Of The European System Of Central Banks And Of The European Central Bank*. EN | Official Journal of the European Union . C 326/1. 26.10.2012. BG Официален вестник на Европейския <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN-BG/TXT/?uri=CELEX:12012E/PRO/04&from=HU>
Letöltés: 2015. 12. 14.
- ECB (2014): *The mission of the Eurosystem*.

- https://www.ecb.europa.eu/ecb/orga/escb/html/mission_eurosys.en.html. Letöltés: 2016.03.14.
- FED (2005): Purposes & Functions. http://www.federalreserve.gov/pf/pdf/pf_complete.pdf Letöltés: 2014. 11. 12.
- Fekete O. - Tatay T. (2013): A kölcsönzés feltételeinek erkölcsi vonatkozásai. ACTA SCIENTIARUM SOCIALIUM (38) pp. 145-151.
- Flavián C. - Guinalíu M. - Torres E. (2005): The influence of corporate image on consumer trust: A comparative analysis in traditional versus internet banking. *Internet Research*, 15(4), 447–470.
- Freeman, R. E. – Harrison, J. S. – Wicks, A. C. – Parmar, B. L. – de Colle. S. (2010): *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge University Press
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Idowu, S. O. - Filho, W. L. (eds.), *Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility*, DOI 10.1007/978-3-642-02630-0_8, CSpringer-Verlag Berlin Heidelberg 2009
- Izquierdo, R. J. S. – Vicedo, J. C. (2012): Corporate social responsibility of financial organizations in the social economy: a case study on savings banks. *Serv Bus* (2012) 6:99–115. DOI 10.1007/s11628-011-0124-8
- Jizi, M. I. – Salama, A. – Dixon, R. – Stratling, R. (2013): Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from the US Banking Sector. *Journal of Business Ethics*, October 2013.
- KPMG (2012): The Future of Compliance Compliance functions as strategic partners in the new regulatory world. <https://www.kpmg.com/Ca/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/future-of-compliance.pdf> Letöltés: 2016. 04. 20.
- KPMG Nunwood (2016): 2016 Banking Sector Briefing. Banking the Customer Experience Dividend
- Lagarde, C. (2014): Economic Inclusion and Financial Integrity—an Address to the Conference on Inclusive Capitalism. <https://www.imf.org/external/np/speeches/2014/052714.htm> Letöltés: 2014. 12. 07.
- Lentner, Cs.: (2011): A pénzüzetek társadalmi felelősségvállalásának új dimenziói és a és a könyvvizsgálat szerepe. [New dimensions in financial institutions' social responsibility and the role of auditing] *Számvitel – Adó - Könyvvizsgálat* 6/2011, pp. 280-283.
- Lentner, Cs.; Szegedi, K. and Tatay, T. (2015): A központi bankok társadalmi felelőssége [Central banks' social responsibility], *Vezetéstudomány* 46: (9-10) pp. 35-47
- Majoch, A. A. A. - Hoepner, A. G. F. – Hebb, T. (2016): Sources of Stakeholder Salience in the Responsible Investment Movement: Why Do Investors Sign the Principles for Responsible Investment? *Journal of Business Ethics*, February 2016.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305.
- Matute-Vallejo, J.- Bravo, R. - Pina, J. M. (2010). The influence of corporate social responsibility and price fairness on customer behaviour: Evidence from the financial sector. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(6), 317–331.
- Naményi, J. (2012): A pénzügyi válság hatása központi bankok szabályozására [Impacts of the financial crisis on central banks' regulation], In: *Verseny és szabályozás*. MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet, May 2012, pp. 167-219
- Poolthong, Y. – Mandhachitara, R. (2009) Customer expectations of CSR, perceived service quality and brand effect in Thai retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 27(6), pp.408–427.
- PRI (2016): Signatory Directory.

- <https://www.unpri.org/signatory-directory/?co=&sta=&sti=&sts=&sa=join&si=join&ss=join&q=> Letöltés: 2016.04.26.
- Prior, F. - Argandon, A. (2009). Best practices in credit accessibility and corporate social responsibility in financial institutions. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 251–265.
- Rangan, V. K. – Chase, L. – Karim, S. (2015): The Truth About CSR. *Harvard Business Review*, January–February 2015. <https://hbr.org/2015/01/the-truth-about-csr> Letöltés: 2016. 04. 20
- Romero, F. P. (2015): A Cross-case Study on Corporate Social Responsibility (CSR) in the Philippines: A Comparative Analysis on Perspectives from the Top Banking Institutions in the Philippines from 2010–2014. *GSTF Journal on Business Review (GBR) Vol.4 No.2*, December 2015.
- Sági J. (2012): *Debt trap – monetary indicators of Hungary's indebtedness*. Farkas Beáta (szerk.) *Crisis Aftermath: Economic policy changes in the EU and its Member States..* University of Szeged, p. n.a.. 13 p.
- Schoen, E. J. (2016): The 2007–2009 Financial Crisis: An Erosion of Ethics: A Case Study. *Journal of Business Ethics*, February 2016.
- Scholtens, B. (2006). *Finance as a driver of corporate social responsibility*. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 19–33.
- Sunstein R. C. – Thaler R. H. (2008): *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press. p.304.
- Szegedi, K. (2014): *Possibilities of Corporate Social Responsibility*. In: Berényi L. (Ed.) (2014): *Management Challenges in the 21st Century*. LAP LAMBERT Academic Publishing.
- Tarullo, D. K. (2014): Good Compliance, Not Mere Compliance. Federal Reserve Bank of New York Conference, "Reforming Culture and Behavior in the Financial Services Industry", New York, New York, October 20, 2014. <http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/tarullo20141020a.htm> Letöltés: 2014. 11.12.
- Trichet, J. C. (2010): Central banking in uncertain times: conviction and responsibility. Speech by Jean-Claude Trichet, President of the ECB, at the symposium on "Macroeconomic challenges: the decade ahead", Jackson Hole, Wyoming, 27 August 2010. <http://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2010/html/sp100827.en.html> Letöltés: 2014.12.10.
- Tzu-Kuan Chiu (2013): *Putting Responsible Finance to Work for Citi Microfinance*. *Journal of Business Ethics* (2):1-16 (2013)
- UN Global Compact (2016): Our Participants. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/> Letöltés: 2016.04.25.
- Viganó, F. - Nicolai, D. (2009): *CSR in the European banking sector: evidence from a survey*. In Barth, R. - Wolff, F. (ed.) (2009): *Corporate Social Responsibility in Europe: Rhetoric and Realities*. Edward Elgar Publishing Inc. ISBN 978 1 84720 764 7
- Wieland, Zs. (2013): *Compliance funkció. Felelős Vállalatirányítás –integritás és átláthatóság erősítésének eszközei*. E&Y Baker&McKenzie konferencia.
- Wu, M. W. - Shen, C. Hu (2013): Corporate social responsibility in the banking industry: Motives and financial performance. *Journal of Banking & Finance*, 37, pp.3529–3547.
- Yamak, S. (2005). *State as a stakeholder*. *Corporate Governance*, 5(2), 111–120.
- Yellen, J. L. (2014): Remarks at the Panel Discussion on "Shaping the Future of the Macroeconomic Policy Mix" At the "Central Banking: The Way Forward?", International Symposium of the Banque de France, Paris, France, November 7, 2014 <http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/yellen20141107a.htm> Letöltés: 2014. 12.07.

Konrad Dembczyński

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu

Analiza różnic zaangażowania społeczności w serwisie Facebook, z uwzględnieniem udziału marketingu treści, wybranych uczelni wyższych w Polsce i za granicą

Streszczenie:

Artykuł przedstawia analizę porównawczą prowadzenia profili uczelni wyższych w Polsce i za granicą w serwisie Facebook. Istotnym celem opracowania było wskazanie różnic w poziomie wykorzystania treści określanych jako kontent marketing oraz zbadanie poziomu zaangażowania odbiorców obserwujących profile uczelni. W efekcie zbadano poziom skuteczności kontent marketingu w budowaniu zaangażowania obserwatorów i sympatyków profili uczelni wyższych. Na potrzeby badania został opracowany wskaźnik zaangażowania, który pozwolił dokonać analizy porównawczej wystandaryzowanych wyników niezależnie od liczby fanów poszczególnych profili w Polsce i za granicą. Wykonano badania ilościowe określające skategoryzowane tematy publikowanych postów, ich częstotliwość oraz kierunek sentymentalny (podział na treści pozytywne i negatywne).

Słowa kluczowe: marketing, kontent marketing, social media, Facebook, promocja uczelni wyższych

Wstęp

Marketing oparty na budowaniu relacji z klientem wymaga dostarczania mu odpowiednich treści, które prócz produktu mógłby on konsumować równolegle do procesu zakupowego. Świat wkroczył w epokę informacyjną. W społeczeństwach informacyjnych zarządzanie informacjami, ich jakość i szybkość przepływu są zasadniczymi czynnikami konkurencyjności zarówno w przemyśle, jak i usługach¹. Konsument XX wieku, dla własnego bezpieczeństwa, wypracował regulację posiadania wiedzy o składzie konsumowanych produktów. W XXI wieku zaczął z wypracowanych regulacji korzystać i podnosić poziom swojej świadomości na temat tego, co jest przedmiotem jego konsumpcji. W efekcie skupił swoją aktywność poznawczą na badaniu dostarczanych mu produktów i usług na tyle, by w każdym segmencie podejmowania decyzji konsumenckich towarzyszyła mu podstawowa wiedza o możliwej alternatywie. Jednocześnie zwiększył się dostęp do informacji (dostęp do Internetu w Polsce posiada obecnie ponad 71% gospodarstw domowych²), a także dostępność produktów i usług na rodzimym rynku. W dużej mierze Internet jest używany przez konsumentów do pozyskiwania informacji na temat dóbr, przed zakupem ich w placówkach stacjonarnych. Takie zachowanie

¹ Społeczeństwo informacyjne 2005, (red) J. S. Nowak, G. Bliźniuk, Wyd. Polskie Towarzystwo Informatyczne, Warszawa 2005, s.6-7.

określane jest mianem efektu ROPO (*Research On-line Purchase Off-line*)³. Przeciwwagą dla takiego zachowania konsumentów może być model pozyskiwania informacji oraz dokonywania zakupu w Internecie, bez udziału placówek stacjonarnych. O skuteczności takiego kierunku rozwoju będzie z pewnością decydował poziom zaufania społecznego⁴ oraz stopień zaufania, jakim konsumenci będą darzyć twórców dostarczających zabezpieczenia ich transakcji zakupowych⁵.

Obecnie o przewadze rynkowej nie decyduje jedynie informacja o produkcie, ale także wiedza o marce. To ona jest niepisany gwarantem jakości dostarczanych rozwiązań (produktu, usługi, wrażeń lub informacji⁶). Jest nośnikiem reputacji, która tworzy zaufanie na linii konsument-producent⁷. Najsilniejszym współczesnym źródłem wiedzy o marce jest Internet, w którym przedstawiciele marki nie tylko komunikują się z rynkiem, ale także odbierają komunikaty od konsumentów. Kanały wymiany tych informacji umożliwiają budowanie społeczności konsumentów, które nie tylko wymieniają informacje z samą marką, ale tworzą hipermedialne środowisko⁸ wymieniające się informacjami o marce bez jej udziału. Spoiwem takiego środowiska bez wątpienia będzie konglomerat w postaci wymiany informacji pomiędzy konsumentami i informacji dostarczanych przez markę. O sile tego spoiwa będzie decydowała jakość informacji oraz systematyczność dostarczania nowych treści oczekującej na to hipermedialnej społeczności skupionej wokół marki. Ta ciągła wymiana informacyjna jest określana pojęciem marketingu treści (kontent marketing).

Przedmiotem zainteresowań niniejszego opracowania będą uczelnie wyższe, ze względu na swój sprecyzowany charakter. Są one nie tylko źródłem wiedzy naukowej, ale także powinny być jej aktywnym propagatorem. Przedmiotem zainteresowania będzie, w związku z tym, badanie założenia, że treści publikowane i promowane przez uczelnie będą merytoryczne i nacechowane elementami edukacyjnymi.

Głównym celem niniejszego opracowania jest zbadanie różnic w metodach docierania do odbiorców poprzez serwis Facebook wybranych szkół wyższych z Polski i zagranicy. Celem pośrednim jest zbadanie udziału marketingu treści (ang. kontent marketing) w przekazie, a także jego oddziaływanie na zaangażowanie odbiorców tychże treści.

Marketing treści w social mediach

Każda treść mająca na celu podnoszenie efektywności sprzedaży bezpośrednio lub poprzez budowanie korzystnego wizerunku w sieci, będzie treścią *kontent marketingową*. Istotą pojęcia jest pozyskiwanie potencjalnych klientów poprzez publikowanie treści stanowiących wartość dla konsumenta⁹. Na potrzeby analiz jakościowych i ilościowych publikacje w serwisie Facebook zostały podzielone ze względu na ich funkcje:

- edukacyjną,

² Diagnoza Społeczna 2015, (red.) J. Czapiński, Wyd. Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2015, s. 373.

³ R. Wolny, Zmiany w zachowaniach nabywczych polskich e-konsumentów, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2016, s. 287.

⁴ Fukuyama F., Zaufanie. Kapitał społeczny, a droga do dobrobytu, Wyd. PWN, Warszawa-Wrocław 1997.

⁵ Mowa o zabezpieczeniach technicznych, ale także zabezpieczenia gwarancyjnych serwisów aukcyjnych i innych portali oferujących pośrednictwo w transakcjach cyfrowych.

⁶ Kotler P., Marketing, Wyd. REBIS, Poznań 2005, s. 5-6.

⁷ A także dystrybutor i usługodawca.

⁸ J. Kramer, System informacji i komunikacji marketingowej wobec wyzwań gospodarki opartej na wiedzy i mądrości, w: Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju, (red.) A. Bajdak, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2013, s. 11.

⁹ J. Rowley, Understanding digital kontent marketing, Jurnal of Marketing Management, nr 24, Wyd. Academy of Marketing 2010, s. 518.

- autoinformacyjną (informują o sukcesach lub momentach historycznych dla jednostki uczelnianej),
- informacyjną (informują o kwestiach nie związanych z uczelnią lecz istotnych dla zaangażowanej społeczności),
- fatyczną (są nastawione na zabawę i rozrywkę zbudowanej społeczności).

W związku z tym, że granice pojęcia *wartościowe treści* mają charakter miękkiej, klasyfikacja treści ma charakter porządkowy, a nie nominalny. Oznacza to, że publikacje spełniające wyżej opisane funkcje stanowią o jakości treści w mniejszym lub większym stopniu zgodności z pojęciem marketingu treści. Ma na to wpływ jeszcze jeden czynnik wynikający ze specyfiki badanego obszaru rzeczywistości. Badając jednostki edukacyjne, założyć można, że współdzielenie się wysokiej jakości treściami edukacyjnymi, uczelnie mogą eksponować wartość swojej marki. Ważne, by zrozumieć specyfikę medium jakim jest serwis Facebook¹⁰.

Metodyka badań ilościowych i jakościowych

Badanie zostało wykonane w oparciu o szczegółową analizę profili typu *fanpage* w serwisie Facebook wybranych jednostek szkolnictwa wyższego. W celu dokonania analizy porównawczej, zarówno na płaszczyźnie ilościowej, jak i jakościowej, wykorzystano dwa rankingi szkół wyższych. Były to ranking szanghajski (Academic Ranking of World Universities) oraz polski Ranking Szkół Wyższych PERSPEKTYWY 2016. Na podstawie operatów wylosowano bez zwracania próbę jednowarstwową, dobraną kwotowo, po jednej jednostce akademickiej z każdej dziesiątki pierwszych 100 miejsc rankingu szanghajskiego oraz po 1 jednostce akademickiej z każdej kolejnej setki do pięćsetnego miejsca z tego samego rankingu. Dobór losowy polskich uczelni został dokonany kwotowo poprzez losowanie bez zwracania po jednej jednostce akademickiej z każdej dziesiątki stu pierwszych miejsc. Tym samym wylosowano 14 jednostek uczelni rankingu ogólnoswiatowego i 10 jednostek wśród polskich uczelni akademickich. Każda z wylosowanych uczelni prowadzi własny fanpage w serwisie Facebook. Analizie ilościowej i jakościowej poddano na każdym profilu ostatnie 10 publikowanych postów. Do losowania użyto generatora liczb losowych Google.

Badanie zostało oparte na własnej mierze **współczynnika zaangażowania**. Współczynnik bada poziom zaangażowania postu na fanpage. Poniżej została przedstawiona metoda wyprowadzenia wzoru.

Określenie stosunku liczby aktywności względem lubiących fanpage

Parametry:

L_f – liczba lubiących fanpage

L_p – liczba lubiących post¹¹

U_p – liczba udostępnień postu

K_p – liczba komentarzy postu

$$L_u = \frac{L_p}{L_f} * 100$$

$$U_u = \frac{U_p}{L_f} * 100$$

$$K_u = \frac{K_p}{L_f} * 100$$

L_u – element zaangaż. odbiorców (wskaźnik procentowy liczby polubień postu względem polubień fanpage)

U_u – element zaangaż. odbiorców (wskaźnik procentowy liczby udostępnień postu względem polubień fanpage)

K_u – element zaangaż. odbiorców (wskaźnik procentowy liczby komentarzy postu względem polubień fanpage)

¹⁰ Niezależnie od powagi sytuacji Facebook jest portalem o charakterze rozrywkowym, dlatego wszelkiego rodzaju treści edukacyjne powinny być przekazywane w formie adekwatnej do oczekiwań odbiorców serwisu. Jednocześnie utrzymanie lekkiej formy nie oznacza pozbawienia treści wartości merytorycznej.

¹¹ Oraz akcje pozostałych funkcji tego przycisku, w tym zadowolenia, złości, ekscytacji, rozbawienia i wyrazu olbrzymiej sympatii (miłości).

Współczynnik zaangażowania

$$Z_{ws} = L_u + (K_u * 4) + (U_u * 16)$$

Wartości 4 i 16 pochodzą z indeksu Interactivity Index firmy Sotrender¹², która na podstawie własnych wyników badań określiła wagi dla poszczególnych rodzajów aktywności.

W analizie wzięło udział 30 następujących uczelni wyższych (patrz tab. nr 1 i tab. nr 2):

Uczelnia	Liczba lubiących
Uniwersytet Jagielloński	61576
Politechnika Poznańska	1755
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	6707
Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie	3250
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie	23867
Politechnika Świętokrzyska w Kielcach	1596
Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie	13862
Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu	2680
Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach	4611
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu	14881

Tabela 1. Ranking polski – wylosowana próba

Źródło: opracowanie własne.

Uczelnia	Liczba lubiących
UC Berkeley	437526
Cornell University	353256
Washington University in St. Louis	59661
University of Minnesota, Twin Cities	173636
King's College London	162535
University of Geneva	14102
McGill University	192816
The Ohio State University – Columbus	707804
Mayo Medical School	1363
Rutgers, The State University of New Jersey - New Brunswick	78458
University of Alberta	82569
The Hong Kong University of Science and Technology	62534
Thomas Jefferson University	6258
Osaka City University	2489

Tabela 2. Ranking światowy – wylosowana próba

Źródło: opracowanie własne.

¹² <https://www.sotrender.com/blog/pl/2012/10/interactivity-index-czyli-nasz-wskaznik-aktywnosci/>, [dostęp 00.02.2016].

Podczas analizy brano pod uwagę liczebność odbiorców lubiących profil i obserwujących, stopień ich zaangażowania w aktywności publikowane przez operatorów fanpage oraz jakość i rodzaj publikowanych treści. Zebrane dane zostały podzielone w oparciu o wskaźniki ilościowe:

- liczba lubiących profil,
- liczba obserwujących profil,
- częstotliwość publikowania postów lub innych treści,
- rodzaj publikowanych postów, w tym (linki zewnętrzne prowadzące do treści wygenerowanych przez uczelnię, linki zewnętrzne prowadzące do treści generowanych w innych źródłach, zdjęcia z opisem, tekst, galeria z komentarzem, zmiany ustawień konta, w tym zmiany zdjęcia profilowego i tła profilu, GIF'y zewnętrzne, filmy publikowane bezpośrednio na Facebook'u, infografiki, linki do wydarzeń organizowanych przez uczelnie).

Analiza jakościowa polegała na skategoryzowaniu tematyki publikowanych treści pod kątem jej znaczenia merytorycznego dla odbiorców. W oparciu o treści stworzono następujące kategorie:

- kontent związany z nauką i edukacją – dotyczący aktywności uczelni pośrednio lub niezwiązany,
- sport oraz wydarzenia społecznie istotne (pozytywne),
- treści incydentalne, o małym znaczeniu dla kontekstu działalności uczelni (pozytywne),
- treści incydentalne o małym znaczeniu dla kontekstu działalności uczelni (negatywne),
- wydarzenie istotne z perspektywy aktywności uczelni, treści informacyjne, (negatywne),
- wydarzenie istotne z perspektywy aktywności uczelni, treści informacyjne, (pozytywne),
- treści naukowe, edukacyjne bezpośrednio związane z pracą uczelni (wyniki pracy, publikacje naukowców z uczelni, wyniki studentów, osiągnięcia studentów i pracowników),
- treści tworzone przez uczelnię związane z nauką i edukacją, nastawione na porady, wskazówki, pomoce dydaktyczne, opinie studentów, prezentujące idee i główny nurt aktywności uczelni,
- informacje o absolwentach, w tym odniesienia do absolwentów odnoszących sukcesy (także materiały historyczne), zmarłych lub byłych pracownikach naukowych.

Profile uczelni zagranicznych

Zarówno polskie, jak i zagraniczne profile, prowadzone są bardzo aktywnie, z założeniem minimum 3 postów w tygodniu lub więcej. Jedynie 3 profile zagraniczne oraz trzy polskie otrzymały rangę 2 i 3 (2-3 posty w tygodniu, rzadziej niż 3 posty w tygodniu). Profile, na których nowe posty publikowane są częściej, posiadają lepsze wyniki w zakresie liczby lubiących, obserwujących oraz w zakresie zaangażowania odbiorców¹³. W przypadku zagranicznych profili najczęściej stosowano publikacje dotyczące osiągnięć naukowych, wyników badań, udziału przedstawicieli naukowców i studentów w mediach (27,1%). Taki sam wynik uzyskał wskaźnik *wydarzenia i informacje istotne z perspektywy aktywności uczelni (pozytywne)*. 9,3% postów miało charakter negatywny i odnosiło się do bieżących wydarzeń politycznych. Wskaźnik ten może być zaburzony bez świadomości tła politycznego. Znaczna część uczelni w rankingu znajduje się w Stanach Zjednoczonych. Analizie podlegają dane, które były publikowane w trakcie oraz tuż po ogłoszeniu przez prezydenta Donalda Trumpa swoich planów wobec polityki migracyjnej.

¹³ Za przejaw zaangażowania postrzegane jest polubienie i/lub skomentowanie i/lub udostępnienie postu. Liczba postów nie jest jedynym gwarantem dużego zaangażowania społeczności. Równie ważna jest jakość publikowanych treści.

Stosunkowo duży odsetek postów dotyczył nauki i edukacji pośrednio nie dotyczącej aktywności uczelni. W tej grupie znalazły się posty najczęściej definiowane jako ciekawostki popularnonaukowe zachęcające do zgłębienia tematu, który poruszają, mające najprawdopodobniej dwa cele, zachęcić poprzez swoją atrakcyjność do uczelni oraz zaangażować odbiorców. Tego typu posty osiągnęły wynik 14,3%. Jedynie 4,3% to posty o charakterze edukacyjnym i poradnikowym. W tej kategorii były zliczane częstości wszystkich postów jednoznacznie definiowanych jako контент marketing. Nie oznacza to jeszcze, że udział kontent marketingu był niewielki, ze względu na to, że także grupa odpowiedzi odnoszących się do osiągnięć edukacyjnych i naukowych studentów oraz naukowców będzie wchodzić w skład tej grupy publikacji.

Na uwagę zasługuje także udział treści o charakterze incydentalnym, nie mającym większego znaczenia dla uczelni. Były to zwykle zdjęcia i grafiki okolicznościowe, a ich częstotliwość wyniosła 9,3% wszystkich publikacji.

Aby dane były pełniejsze niezbędna jest analiza rodzajów publikowanych postów. W tym przypadku najczęściej zagraniczne uczelnie stosowały linki do zewnętrznego źródła informacji należącego do uczelni (44,3%). Facebook był pośrednio tubą informacyjną dla treści kontent marketingowych tworzonych przez uczelnię na swoich stronach internetowych. Z obserwacji wynika, że zwykle jeden z przebadanych na profilu postów zawierał informacje pochodzące z serwisu YouTube (kanały uczelni). Filmy ładowane bezpośrednio na Facebook'u stanowiły 6,4% treści. Zaobserwować można także niższy udział filmów z zewnętrznych platform wideo. Może to wynikać z wiedzy moderatorów o niższych zasięgach postów z linkiem zewnętrznym i faworyzowaniu filmów ładowanych bezpośrednio na platformie Facebook.

Zagraniczne uczelnie publikowały bardzo mało typów postów, które stosowane są do przekazywania płytkich, incydentalnych i okolicznościowych informacji, w tym zdjęcia (14,3%) i galerie (5%), GIF'y (0,7%), tekstowe (2,9%), wynikające ze zmian ustawień konta, tak jak tło profilu (3,2%). Dość zaskakujący jest wynik małego udziału postów infograficznych (1,4%) oraz linków do wydarzeń (2,1%).

Średni współczynnik zaangażowania wyniósł 1,0546, mediana 0,1395. Odchylenie standardowe to 2,14. W następnym etapie współczynnik został sprowadzony do przedziałów, dzięki czemu możliwa była krzyżowa analiza porównawcza współczynnika z daną o typie postów i ich tematyce. Przedziały określone zostały w następujący sposób: do 0,5 – 1, od 0,51 do 1 – 2, od 1,01 do 1,5 – 3, od 1,51 do 2 – 4, od 2,01 wzwyż – 5. Nie wystąpiła istotna zależność statystyczna pomiędzy tematem postów a współczynnikiem zaangażowania, ale dokonano następujących obserwacji:

- Nie zaistniało większe zaangażowanie odbiorców w żadnym przypadku zastosowania postu niebezpośrednio związanego z tematyką profilu (treści pośrednie). Wszystkie odpowiedzi znalazły się w pierwszej randze (poniżej 0,5 współczynnika zaangażowania);
- Zaangażowanie budowały posty związane z wydarzeniami i informacjami dotyczącymi uczelni oraz tematy związane z osiągnięciami i publikacjami zewnętrznymi pracowników i studentów uczelni (łącznie 24 posty powyżej pierwszej rangi, 52 posty w najniższej randze współczynnika zaangażowania);
- Łącznie zliczono 8 postów zbudowanych na treści edukacyjnej, poradnikowej, z czego 6 z nich osiągnęło wyższą rangę niż 1. Istnieje zatem duża przesłanka, że kolejne posty kontent marketingowe, pełniące funkcje edukacyjne mogłyby wiązać się z dużym zaangażowaniem odbiorców.

Profile polskich uczelni

Na polskich profilach uczelni wyższych najczęściej poruszaną tematyką były informacje i wydarzenia związane z aktywnością uczelni (51%). Na drugim miejscu, lecz wiele niższym wynikiem uplasowały się posty dotyczące osiągnięć i publikacji pracowników oraz studentów (19%), czyli treści zaliczane

do grupy kontent marketingu. Ponad 20% aktywności stanowiły treści poboczne mieszczące się w kategorii incydentalnych pozytywnych o małym znaczeniu (11%) oraz kontent związany z nauką pośrednio lub nie dotyczący aktywności uczelni (12%). W przypadku wspomnianych 12% można doszukiwać się treści wartościowych, lecz ich skuteczność w zakresie budowania relacji z samą marką jest znikoma. Najniższe częstości uzyskały posty z zakresu treści edukacyjnych, w tym poradniki i pomoce dydaktyczne (1%) oraz informacje o absolwentach, byłych pracownikach i posty honorujące osoby zmarłe, związane z uczelnią (6%).

Najczęściej używaną kategorią postów były zdjęcia z tekstem (40%). Na drugim miejscu uplasowały się linki do materiału zewnętrznego generowanego przez uczelnię (18%). W grupie najczęściej używanych technik publikacji znalazły się także linki do zewnętrznych źródeł wyprowadzające odbiorcę poza treści generowane przez uczelnię (12%). Galerie stanowiły 14% postów. Jedynie 5% postów to filmy na platformie Facebook. Taki sam wyniki osiągnęły posty z wydarzeniami. Pozostałe formy uzyskały wyniki nie większe niż 1% udziału w publikacjach.

Średni współczynnik zaangażowania wyniósł 1,3049, mediana 0,367. Odchylenie standardowe to 2,33. W następnym etapie współczynnik został sprowadzony do przedziałów, dzięki czemu możliwa była krzyżowa analiza porównawcza współczynnika z daną o typie postów i ich tematyce. Przedziały określone zostały w następujący sposób: do 0,5 – 1, od 0,51 do 1 – 2, od 1,01 do 1,5 – 3, od 1,51 do 2 – 4, od 2,01 wzwyż – 5. Nie odnotowano istotnych korelacji pomiędzy rodzajem postu a rangami oraz rangami a tematem postów. Odnotowano następujące obserwacje:

- Wysokie zaangażowanie generują posty dotyczące efektów pracy, sukcesów, publikacji i udziału w mediach przedstawicieli uczelni w tym studentów i pracowników naukowych. 12 na 19 postów osiągnęło rangę wyższą niż 1, a 7 postów osiągnęło rangę 5 (najwyższą);
- Wśród wszystkich postów odnotowano tylko jeden o charakterze poradnikowym (kontent marketing ukierunkowany na edukowanie konsumentów) i uplasował się on w drugim zakresie. Oznacza to, że podobnie jak w przypadku postów tego typu na profilach uczelni zagranicznych, jest ich mało, ale skutecznie wpływają na zaangażowanie odbiorców;
- Większa część postów dotyczyła kwestii incydentalnych, nie mających bezpośredniego znaczenia w dłuższym okresie czasu (w tym informacje o jubileuszach, życzenia, gratulacje, informacje o pogodzie itp.) i nie odznaczały się one zainteresowaniem. Większość obserwacji znajduje się w pierwszym zakresie (32 na 50). Tylko pięć postów należy do grupy o zakresie 5.

Polska a zagranica – analiza porównawcza

Polskie uczelnie przykładają o wiele większą wagę do treści mniej złożonych (np. zdjęcia z opisem), zakładając, że to one są bardziej dopasowane do kanału dystrybucji treści jakim jest serwis Facebook. Inne podejście reprezentują uczelnie wyższe zagraniczne, dla których głównym źródłem treści są linki do artykułów i innych publikacji generowanych samodzielnie i dystrybuowanych przez własne media (patrz tab. nr 3).

Na podstawie analizy porównawczej można także stwierdzić, że zagraniczne uczelnie większą wagę przywiązują do tego, by ich treści miały charakter kontent marketingowy i angażowały merytorycznie swoich odbiorców we własną działalność. Na stronach uczelni zagranicznych częściej pojawiają się posty dotyczące osiągnięć indywidualnych oraz udziału pracowników uczelni i ich publikacji (również wiedzy eksperckiej) w mediach i życiu społecznym. Na polskich uczelniach istnieje przekonanie, że Facebook to forma tablicy informacyjnej o bieżących aktywnościach uczelni. Porównując te dane można stwierdzić, że uczelnie zagraniczne swoją aktywnością podkreślają znaczenie swojej egzystencji

dla swojej społeczności, gdy w tym samym czasie uczelnie polskie podkreślają własną aktywność wewnątrz własnej struktury. Odnotowano jednocześnie nieznacznie wyższy wskaźnik treści kontent marketingowych generowanych przez uczelnie zagraniczne. Głównie chodzi o poradniki, wskazówki, pomoce dydaktyczne publikowane dla studentów (PL – 1%, zagranica – 5,7%). Jednocześnie polskie uczelnie decydują się nie uczestniczyć w życiu politycznym i społecznym jako organ opiniotwórczy. Uczelnie wyższe za granicą o wiele częściej decydują się na krytykę polityki i trendów społecznych (treści o charakterze negatywnym), aniżeli polskie uczelnie. W tym przypadku nie wystąpiła ani jedna publikacja o takim charakterze. Warto wspomnieć, że elementy krytyczne pojawiły się na profilach szkół amerykańskich, co świadczy o otwartym udziale instytucji pożytku publicznego w życiu politycznym i społecznym, a także o podejściu do tematyki wolności słowa. Wyniki te szczegółowo przedstawiają zestawione dane (patrz tab. nr 4).

Rodzaje postów	Polska	Zagranica
Link do zewn. źródła	18%	44,30%
Link do źródła nie zw. z uczelnią	12%	19,3%
Zdjęcie	40%	14,3%
Tekst	3%	2,9%
Galeria	14%	5%
Zmiana ust. konta	1%	3,6%
GIF	1%	0,7%
Film FB	5%	6,4%
Infografika	1%	1,4%
Wydarzenie	5%	2,1%

Tabela 3. Analiza porównawcza frekwencji typów postów w Polsce i za granicą

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Temat publikacji	Polska	Zagranica
Kontent związany z nauką i edukacją – dotyczący aktywności uczelni pośrednio lub niezwiązany,	12%	14,3%
Sport oraz wydarzenia społecznie istotne (pozytywne),	0%	2,9%
Treści incydentalne, o małym znaczeniu dla kontekstu działalności uczelni (pozytywne),	11%	9,3%
Wydarzenie istotne z perspektywy aktywności uczelni, treści informacyjne, (negatywne),	0%	9,3%
Wydarzenie istotne z perspektywy aktywności uczelni, treści informacyjne, (pozytywne),	51%	27,1%
Treści naukowe, edukacyjne bezpośrednio związane z pracą uczelni (wyniki pracy, publikacje naukowców z uczelni, wyniki studentów, osiągnięcia studentów i pracowników),	19%	27,1%
Treści tworzone przez uczelnię związane z nauką i edukacją, nastawione na porady, wskazówki, pomoce dydaktyczne, opinie studentów, prezentujące idee i główny nurt aktywności uczelni,	1%	5,7%
Informacje o absolwentach, w tym odniesienia do absolwentów odnoszących sukcesy (także materiały historyczne), zmarłych lub byłych pracownikach naukowych.	6%	4,3%

Tabela 4. Tematyka publikacji – analiza porównawcza

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W porównaniu współczynnika zaangażowania profili polskich (średnia 1,3049, mediana 0,367) i zagranicznych (średnia 1,0546, mediana 0,1395) widać większe zaangażowanie w naszym kraju. Należy jednak pamiętać, że liczebność profili zagranicznych znacząco przekracza liczebność obserwatorów polskich fanpage'ów. Nawet najmniejsze wskaźniki współczynnika to niekiedy setki aktywności w ramach jednego postu.

Podsumowanie

W badaniu zostały porównane najlepsze uniwersytety i szkoły wyższe na świecie z najlepszymi uczelniami w Polsce. Na podstawie analiz danych jakościowych i ilościowych dokonano oceny typologicznej publikacji treści na profilach typu fanpage w serwisie Facebook pod względem rodzaju postów, ich tematyki oraz poziomu zaangażowania odbiorców w publikowane treści.

Z zebranych danych wynika, że uczelnie zagraniczne tworzą więcej publikacji podkreślających ich udział i znaczenie w szeroko rozumianej społeczności (rozumianej jako szersze ujęcie ekosystemu, w którym osadzona jest uczelnia i na rzecz, którego jej działalność jest ukierunkowana). W tym mieszczą się publikacje, odbiór nagród, doniesienia o odkryciach i prowadzonych badaniach oraz udział w mediach pracowników naukowych, a także studentów uczelni. Polskie uczelnie publikują więcej treści informacyjnych, nadając swoim profilom charakter informacyjny. Jednocześnie polskie uczelnie mają większy udział treści mało angażujących pod względem merytorycznym, w tym galerie, zdjęcia i krótkie posty nie wymagające znacznego skupienia. Uczelnie zagraniczne cechuje większy wskaźnik treści odsyłających do stron uczelnianych, w tym do artykułów, aktualności i materiałów mocniej angażujących uwagę odbiorcy. Tym samym udział treści marketingowych w aktywności uczelni zagranicznych jest nieco wyższy, niż w przypadku profili uczelni polskich. W czasie gdy zagraniczne uczelnie chwalą się wynikami i pokazują swoje możliwości merytoryczne, polskie uczelnie skupiają się na informowaniu społeczności o podstawowej aktywności własnej, uzupełniając te treści incydentalnymi, mało wymagającymi treściami o małym znaczeniu czasowym (np. informacje o porze roku, zbliżających się świętach i innych treści mających najprawdopodobniej w intencji nienachalną sygnalizację obecności w mediach społecznościowych). Pod względem zaangażowania odbiorców polskie profile osiągają wyższe wyniki, lecz mniejsze liczby obserwujących profile skutkuje mniejszymi zasięgami postów. Obserwatorów jest mniej i są oni nieznacznie bardziej zaangażowani.

W związku z powyższą analizą rekomenduje się polskim uczelniom kładzenie większego nacisku na publikację informacji dotyczących absolwentów, a także sukcesów studentów oraz kadry naukowej uczelni. Rodzime uczelnie powinny w większym stopniu korzystać z możliwości publikowania streszczeń i informacji dotyczących prowadzonych badań oraz sukcesów w nauce w formie spopularyzowanej (dopasowanej do medium jakim jest Facebook). Jednocześnie warto, by uczelnie wyższe w Polsce zrezygnowały z części postów nieangażujących, odnoszących się do wydarzeń i kwestii mało związanych z aktywnością samej uczelni. Warto nadmienić, że uczestnicy świata mediów społeczno-ściowych mają sprecyzowane oczekiwania wobec zdefiniowanych źródeł informacji. Od uczelni wyższej oczekuje się treści o nieco odmiennej tematyce niż od profili inaczej zdefiniowanych tematycznie i typologicznie. Dzięki takim zmianom istnieje prawdopodobieństwo mniejszej liczby osób, do których post dotrze, przy jednoczesnym większym zaangażowaniu odbiorców tych postów. Mniejszy wskaźnik dotarcia będzie kompensowany większym zaangażowaniem, co bezpośrednio można określić jako tendencję wyższej konwersji prowadzonych działań promocyjnych.

Ważne jest także, by polskie uczelnie częściej decydowały się na wykorzystanie mediów społeczno-ściowych do skierowania ruchu użytkowników w stronę regularnie prowadzonych blogów, czy podstron z aktualnościami uczelni. Jeśli treści będą atrakcyjne użytkownicy wykażą zaangażowanie w mediach społecznościowych i jednocześnie wygenerują ruch na stronach internetowych. To również może zwiększyć efektywność prowadzonych działań promocyjnych i informacyjnych.

The analysis of differences in Facebook's community involvement, including the content marketing, selected universities in Poland and abroad

Summary:

Description: The article presents a comparative analysis of the results of profiling universities in Poland and abroad on Facebook. Important to develop a rational classification as marketing content and to examine the level of engagement of audiences observing the university profile. As a result, the level of effectiveness of marketing content in the engagement of observers and supporters of higher education profiles has been examined. For the development of indicators that allowed to review comparative standardized results on the number of profile profiles in Poland and abroad. Specific issues have been made regarding categorized files, their frequency, and their sentimental paths (correct and outdated).

Keywords: content marketing, social media, Facebook, fanpage selected universities, differences community involvement

Justyna Kaźmierczak

Uniwersytet Szczeciński

Konsument na rynku telefonii komórkowej – analiza problemu decyzyjnego

Streszczenie:

Artykuł prezentuje analizę problemu decyzyjnego konsumenta. Zdefiniowano pojęcie zachowania konsumenta na rynku oraz wskazano model EBK, będącym jednym z najbardziej znanych modeli zachowań konsumenta w literaturze przedmiotu. W kolejnej części artykułu zaprezentowano model rozwiązania problemu decyzyjnego w oparciu o metody wielokryterialne. Artykuł kończy się podsumowaniem.

Słowa kluczowe: konsument, rynek, zachowania konsumenta, decyzja, model decyzyjny

Wstęp

Człowiek podejmuje decyzje na każdym kroku, jego życie składa się z szeregu decyzji, dotyczących wszelakich obszarów życia. To właśnie one nadają kształt życiu ludzkiemu oraz – pośrednio lub bezpośrednio – wpływają na otaczającą go rzeczywistość. Artykuł porusza problematykę podejmowania decyzji wskazując na ich stopień złożoności i podkreślając przy tym znaczenie badań operacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem metod wielokryterialnych.

Zachowania konsumentów

Znajomość pobudek kierujących zachowaniem konsumenta, stanowi nadal szerokie pole do badań naukowych, stanowiąc tym samym wiedzę, którą chciałby osiągnąć niejedyn marketingowiec. Wiedza o konsumencie oraz o jego zachowaniu na rynku jest niezbędna do stworzenia strategii marketingowej¹. Warto na tym miejscu sprecyzować osobę konsumenta. Otóż jedna z definicji literaturowych podaje, że jest to osoba fizyczna, która nabywa i spożywa dobra i usługi, która podejmuje określone decyzje konsumpcyjne, kierując się swoimi preferencjami, upodobaniami, nierzadko tradycjami².

Szeroko rozumiane zachowanie definiowane jest jako „każda dająca się obserwować reakcja na bodźce z otoczenia bądź ogół reakcji i ustosunkowań organizmu żywego do otoczenia”³. I właśnie, jedną

¹ L. Garbarski, I. Rutkowski, Wrzosek W., Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy., PWE, Warszawa 1997, s. 57.

² J. Altkorn, T. Kramer, Leksykon marketingu, PWE, Warszawa 1998, s. 249

³ Nowa Encyklopedia Powszechna PWN, Warszawa 1996, s. 1024

z ważniejszych form zachowania człowieka, zwłaszcza ówczesnego, są zachowania konsumpcyjne. Tego typu zachowania człowieka tworzą jedną z dwóch sfer aktywności ekonomicznej, których głównym celem jest zaspakajanie potrzeb konsumpcyjnych, a zatem na wykorzystanie środków konsumpcji⁴.

Szczepański natomiast uważa, że zachowanie konsumenta to odczuwanie potrzeb i ich ocena oraz przyznawanie pierwszeństwa, czyli ustalanie subiektywnej hierarchii własnych potrzeb, wybór formy ich zaspokojenia⁵. Definicja ta jasno określa ramy zachowania konsumenta:

- odczuwanie potrzeb i wartościowanie ich według subiektywnej hierarchii,
- sposób zdobywania środków konsumpcji,
- wybór spośród szeroko dostępnych środków konsumpcji,
- sposób wykorzystania środków konsumpcji.

Zachowanie konsumenta to niewątpliwie skomplikowany proces, jak podkreśla Kieźel, proces ten obejmuje całokształt działań związanych z podejmowaniem decyzji, który swój początek ma podczas uświadomienia sobie konkretnych potrzeb, a kończący się na ocenie przez konsumenta trafności decyzji⁶.

Literatura bogata jest w definicje, które próbują zamknąć w sztywnych ramach pojęcie zachowania konsumenta. To, czym różnią się poszczególne przekazy, to poziom szczegółowości opisu w nade wszystko, wieloaspektowość tego pojęcia. Jednym z charakterystycznych podejść do omawianej tematyki zaprezentowali Antonides i van Raaij, twierdząc, że zachowanie konsumenta obejmuje: czynności psychiczne i fizyczne, łącznie z ich motywami i przyczynami jednostek i grup, dotyczące orientacji, kupowania, użytkowania, utrzymywania i pozbywania się wyrobu oraz produkcji gospodarstwa domowego towarów i usług z sektora rynkowego, sektora publicznego, sektora gospodarstwa domowego, pozwalające konsumentowi funkcjonować oraz osiągać swoje cele, a co za tym idzie, osiągać zadowolenie⁷. Autorzy tego podejścia ujęli jego wieloaspektowość i procesowy charakter.

Decyzje konsumenta – model EBK

Model EKB, któremu początek dali J.F. Engel, R.D. Blackwell oraz D.T. Kollat, skupi się głównie na analizie procesu danych oraz podejmowania decyzji. Jest modelem, którego cechuje bardzo niski stopień weryfikacji empirycznej. Model ten składa się z czterech etapów:

- procesu decyzyjnego,
- informacji na wejściu,
- procesu przetwarzania informacji
- zmiennych wpływających na proces decyzyjny⁸.

Model EKB jest jednym z najbardziej znanych modeli zachowań konsumenta w literaturze przedmiotu.

W przypadku podejmowania decyzji dotyczących zakupu, konsument przechodzi przez pewne etapy, którymi są:

- uświadomienie potrzeby,
- poszukiwanie informacji,
- ocena porównawcza,

⁴ L. Rudnicki, *Zachowania konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2000, s. 12

⁵ J. Szczepański, *Wydajność pracy, a konsumpcja*, „Nowe Drogi” nr.11

⁶ E. Kieźel, *Zmiany zachowań, a racjonalność w postępowaniu polskich konsumentów*, [w:] *Decyzje konsumentów i ich determinanty*, pod red. E. Kieźel, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001, s. 62

⁷ G. Antonides, Van Raaij W.F., *Zachowanie konsumenta*, PWN, Warszawa 2003, s. 25

- decyzja zakupu,
- zachowania pozakupowe (w rzeczywistości nabywca często upraszcza ten proces)⁹.

Uświadomienie potrzeby zachodzi w chwili gdy kupujący odczuwa potrzebę lub też ma problem do rozwiązania. Jest to stan, w którym osoba decyzyjna odczuwa rażącą różnicę między stanem w danej chwili, a stanem, w którym chciałby się znajdować. Różnica ta może być spowodowana bodźcem wewnętrznym w postaci np. potrzeby fizjologicznej lub psychicznej, jak i bodźcem zewnętrznym, płynącym z otoczenia konsumenta. Kolejnym etapem jest poszukiwanie informacji, który swój początek ma w chwili podjęcia działań przez konsumenta, mających na celu zredukowanie dysonansu powstałego wskutek uświadomienia sobie potrzeby. Trzecim etapem jest ocena porównawcza. Tutaj mamy do czynienia z procesem rozpatrywania alternatyw, podczas którego następuje analiza zebranych przez konsumenta informacji. Nabywca ocenia dostępne możliwości wyboru, czyli produkty, marki, wszelkiego rodzaju usługi. Oczywiście ocena ta zostaje dokonana pod kątem zainteresowań konsumenta, który szuka korzyści, dzięki którym będzie mógł zaspokoić powstałą faktycznie, bądź zaledwie uświadomioną sobie potrzebę. Konsument dokonuje przetwarzania zebranych informacji w celu wybrania produktu najlepiej odpowiadającego jego preferencjom. Podczas tego procesu nabywcy mogą doświadczać dysonansu poznawczego, związanego z odczuwanym ryzykiem¹⁰. Wielu nabywców dóbr skupia swoją uwagę na gromadzeniu szerokiego materiału porównawczego, jednakże zdobycie dużej liczby informacji nie oznacza dokonania najlepszego wyboru. Posiadanie szerokiej bazy informacji może doprowadzić do przeładowania nimi i wywołać podjęcie decyzji nieoptymalnej. W trakcie dokonywania wyboru konsument czasami upraszcza ten proces, stosując regułę dostateczności, polegającą na wyborze pierwszego produktu, który spełnia wymagania, zamiast dalszego i wytrwałego poszukiwania optymalnego wyrobu. Teoretycznie idealna sytuacja ma miejsce, gdy konsument przetwarza wszystkie informacje, ale w praktyce występuje ona rzadko. Proces podejmowania decyzji podlega pewnym regułom, które doprowadzają w efekcie do zakupu¹¹.

Należą do nich :

- liniowe reguły kompensacyjne, opierające się na ważeniu wszystkich ważnych dla nabywcy atrybutów i sumowaniu ich ocen, po czym dokonuje się kompensacja cech pozytywnych z negatywnymi. Jest to jedyna reguła o charakterze kompensacyjnym, reguły niekompensacyjne ich cechą charakterystyczną jest to, że jakaś wada produktu nie może być skompensowana inną zaletą, ale może przyczynić się do odrzucenia produktu przez konsumenta, reguła odwoływania się do emocji, która ma miejsce wtedy, gdy decyzja podjęta jest bez poprzedzającej ją, poznawczego przetwarzania informacji, a tylko pod wpływem doraźnych emocji, łączne reguły podejmowania decyzji, funkcjonują one w sytuacji, gdy produkt spełnia ważne dla konsumenta kryteria. Niespełnienie któregokolwiek z nich spowoduje odrzucenie produktu, rozłączne reguły podejmowania decyzji, mamy do czynienia wtedy, gdy unikalność jednej spośród wielu cech, decyduje o zakupie produktu,
- leksykograficzne reguły podejmowania decyzji bazują na tym, że cechy można uporządkować według ważności. Konsument widząc, iż produkt spełnia wymogi najważniejszej cechy, przechodzi do kolejnej, mniej istotnej dla niego i podejmuje decyzję o zakupie po spełnieniu przez produkt wszystkich warunków,

⁸ L.G. Schiffman, L.L. Kanuk, Consumer Behavior, Prentice Hall, New Jersey, 1993, s. 648

⁹ Ibidem., s. 4

¹⁰ G. Antonides, van Raaij W., Zachowanie konsumenta, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003. S. 270

¹¹ Ibidem. s. 279

- eliminacja to inaczej selekcja negatywna, stojąca w opozycji do działająca poprzednio przedstawionej, a polegająca na eliminowaniu produktów z powodu niespełniania kolejnych warunków. Stosowana jest najczęściej, gdy nabywcy brakuje czasu.
- reguła różnic addytywnych zachodzi gdy nabywca porównuje w dwóch produktach daną cechę, a produkt, w którym nie występuje dana cecha zostaje wyeliminowany¹².

Niemniej ważne są szeroko rozumiane zachowania pozakupowe, bo konsumpcja, jak uprzednio wspomniano, nie kończy się w momencie nabycia przez klienta produktu. Taktyka „sprzedać i zapomnieć” przynosi producentom niepowetowane straty. Szczególnie dotyczy to tych zakupów, które odbywają się przy dużym zaangażowaniu konsumenta, prowadząc do występowania dysonansu poznawczego. Jest to stan wywołany uczuciem niepewności co do słuszności wyboru¹³.

Sprzedaż danych produktów uzależniona jest nie tylko od nowych, ciągle napływających klientów, ale przede wszystkim od tych, dokonujących wielokrotnego zakupu. Decyzja o tym, czy klient ponowi zakup czy nie, zależy od tego, czy czuje się usatysfakcjonowany konkretnymi korzyściami, które płyną z użytkowania zakupionego produktu/usługi, bądź też odwrotnie, czy odczuwa dyskomfort wynikający z zaobserwowanych w trakcie użytkowania wad produktu. Dodatkowo istotną rolę odgrywa tutaj świadomość utraconych korzyści spowodowanych odrzuceniem konkurencyjnej oferty.

Problem decyzyjny – przegląd problematyki

Problemy decyzyjne otaczają człowieka zewsząd, gdyż jak wcześniej wspomniano, jest to nieodłączny element życia każdej osoby. Termin „decyzja” dotarł do naszego języka od łacińskiego słowa *decisio*, oznaczającego postanowienie, rozstrzygnięcie lub uchwałę. Jedną z najbardziej rozpowszechnionych definicji określa decyzję jako świadomy i nielosowy wybór związany z działaniem¹⁴. Decyzja – jako akt dokonania wyboru – kończy proces decyzyjny.

Podejmowanie decyzji jest aktem wyboru jednej opcji spośród pewnego ich zestawu, stąd decyzja menedżerska jest w swej istocie postanowieniem o podjęciu określonego działania lub jego zaniechaniu. Proces, w którym podejmujemy decyzje jest zjawiskiem bardziej złożonym i może obejmować zarówno codzienne, drobne czynności, jak i działania na wielką skalę, dotyczące organizacji i całych państw¹⁵. Targalski uważał, że „podejmowanie decyzji stanowi proceduralno-technologiczną cechę procesu zarządzania o wielorakich uwarunkowaniach ekonomicznych i psychosocjologicznych”. Decydowanie zatem, można rozpatrywać w dwóch znaczeniach: szerokim i wąskim. Pierwszy znaczeniu jest to złożony proces, na który składają się: rejestracja i ocena informacji, identyfikacja problemu decyzyjnego i zastosowanie przyjętego kryterium wyboru, określenie i wydanie decyzji (zadania decyzyjnego) oraz rejestracja informacji o jej wykonaniu. W drugim - wąskim znaczeniu - podejmowanie decyzji jest tylko jednym z etapów procesu decyzyjnego i oznacza świadomy akt woli decydenta dokonującego nielosowego wyboru jednego, ze zbioru możliwych wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego (warianty te oczywiście muszą być wcześniej zidentyfikowane lub zaprojektowane)¹⁶.

¹² Ph. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994. S. 295

¹³ Ibidem., 296

¹⁴ R. Szarfenberg, Decydowanie i decyzje w polityce społecznej, [w:] J. Supińska, R. Szarfenberg, red. Scena polityki społecznej w oczach aktorów, suflerów, widzów, Warszawa 2014, s.2

¹⁵ A. Prusak, P. Stefanów, AHP - analityczny proces hierarchiczny. Budowa i analiza modeli decyzyjnych krok po kroku, Wydawnictwo C.H.Beck, Rzeszów 2014, s. 17

¹⁶ J. Targalski, Podejmowanie decyzji, w: Organizacja i zarządzanie, pod red. A. Stabryły, J. Trzcienieckiego, Warszawa 1986, s.194

Problem decyzyjny ma miejsce wówczas, gdy człowiek staje przed wyborem jednej spośród co najmniej dwóch możliwości. To, jak będzie wyglądać jego wybór, zależy od kryteriów decyzyjnych, czyli wpływających na ten wybór czynników. W sytuacji decyzji dotyczącej zakupu telefonu komórkowego takim czynnikiem może być np. wielkość wyświetlacza czy pojemność pamięci RAM.

Rozwiązywanie problemów decyzyjnych formułowane jest za pomocą siedmiu kroków¹⁷.

- Identyfikacja i definiowanie problemu.
- Identyfikacja i definiowanie wariantów.
- Identyfikacja i definiowanie kryteriów.
- Ocena poszczególnych rozwiązań /wariantów.
- Wybór najlepszego rozwiązania.
- Wdrożenie wybranego rozwiązania.
- Ocena skutków wdrożenia i rozpoznanie, czy problem został rozwiązany w satysfakcjonujący sposób.

Warto wspomnieć, iż sam proces podejmowania decyzji jest pojęciem o zakresie węższym niżeli rozwiązywanie problemu decyzyjnego. Proces podejmowania decyzji obejmuje jedynie pięć pierwszych kroków, przy czym trzy pierwsze zwane są strukturyzacją problemu, zaś czwarty i piąty – analizą problemu decyzyjnego. Natomiast sama decyzja to krok piąty, czyli wybór najlepszego rozwiązania.

Nieodłącznymi elementami procesu podejmowania decyzji, bez względu na jego złożoność są: decydent – podmiot podejmujący decyzje, zbiór dopuszczalnych sposobów działania, zbiór elementów świata zewnętrznego, funkcja użyteczności (korzyści) i niepewność co do stanu świata zewnętrznego¹⁸. Kluczową rolę odgrywa osoba decydenta, ponieważ to on stanowi przyczynę postni owego procesu. Decydent charakteryzowany jest przez czynniki osobowościowe, predyspozycje decyzyjne oraz zasób wiedzy i doświadczenie. W procesie decyzyjnym wyodrębnia się też zbiór określonych wariantów umożliwiających podjęcie trafnej decyzji. Zbiór dopuszczalnych sposobów działania nie powinien naruszać narzuconych ograniczeń oraz cechować się wykonalnością. Powinien zawierać co najmniej dwa warianty, przy czym jeden z nich może zakładać niepodjęcie żadnych decyzji. Należy podkreślić, że zarówno wybór jednego ze sposobów działania, jak i niepodjęcie działania są tożsame i oznaczają wybór w działaniu¹⁹.

Decyzje jedno- i wielokryterialne

Wyróżnić można decyzje tak zwane jednokryterialne, których przykładem może być: wybór magazynu ze względu na metraż, szkoły ze względu na lokalizację, wybór pieczywa ze względu na określoną firmę producenta. Praktyka jednak weryfikując rzeczywistość, pokazuje, że zdecydowana większość problemów decyzyjnych wymaga rozważenia więcej niż jednego kryterium, w takiej właśnie sytuacji mamy do czynienia z decyzjami wielokryterialnymi. Przykładem tego zjawiska może być zakup motocykla, gdzie temu wyborowi towarzyszy nie tylko kwestia spalania paliwa na 100 kilometrów. Z pewnością zwróci uwagę na takie czynniki, jak wygląd, bezpieczeństwo czy niezawodność pojazdu. Naturalnie, nie jest to oznaką tego, że każde z kryteriów jest równie istotne dla decydenta. Dokonanie ostatecznego wyboru jest zatem wypadkową wagi wszystkich kryteriów oraz stopnia ich spełnienia przez poszczególne możliwości decyzyjne.

¹⁷ A. Prusak, P. Stefanów, AHP - analityczny proces hierarchiczny. Budowa i analiza modeli decyzyjnych krok po kroku, Wydawnictwo C.H.Beck, Rzeszów 2014, s. 18

¹⁸J. Penc, Decyzje w zarządzaniu.,Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Warszawa 1995, s. 47

¹⁹ Ibidem.

Bardzo częstym - ostatnimi czasy – problemem decyzyjnym jest tak zwany telefon za złotówkę. Klienci pragną przedłużyć umowę abonamentową i skorzystać oferty telefonu w pakiecie. Mają oni jednak określone wymagania, a co za tym idzie, telefon powinien charakteryzować się określoną specyfikacją. Klient ma do wyboru trzy telefony: Telefon 1 (T1), Telefon 2 (T2) i Telefon 3 (T3) (patrz tabela 1.). Są to tzw. warianty decyzyjne.

	T1	T2	T3
Czas pracy [mAh]	1050	1200	720
Ciężar [gramy]	89	100	70
Wielkość wyświetlacza [cale]	4,5	5	4
Aparat (pixele)	8	13	9

Tabela 1. Kryteria wyboru telefonu komórkowego (3 warianty)

Źródło: Opracowanie własne.

Konsument stanął przed trudnym wyborem. T1 jest lżejszy od T2, ale T2 ma dłuższy czas działania baterii, T3 natomiast ma najkrótszy ze wszystkich czas działania baterii, ale zarazem jest najlżejszy. Niekiedy analiza jest bardzo prosta. Ma to miejsce wówczas, gdy występuje tzw. decyzja (strategia) zdominowana. Gdyby przykładowo sprzedawca przedstawił jeszcze czwartą ofertę (T4), opartą na tych samych warunkach co trzy pozostałe (patrz tabela 2), wybór nie byłby trudny.

	T1	T2	T3	T4
Czas pracy [mAh]	1050	1200	720	1300
Ciężar [gramy]	89	100	70	65
Wielkość wyświetlacza [cale]	4,5	5	4	5
Aparat (pixele)	8	13	9	16

Tabela 2. Kryteria wyboru telefonu komórkowego (4 warianty)

Źródło: Opracowanie własne.

Hipotetyczny T4 byłby najlepszy pod względem wszystkich wartości parametrów (kryteriów): jego bateria ma największą pojemność, ciężar jest najmniejszy, a ekran dotykowy jest równie wielki, jak największego telefonu, czyli T2 (patrz tabela 2.). Gdyby taki rzeczywiście znalazł się w ofercie, klient od razu byłby zdecydowany go wybrać. Równie dobrze można rozważyć opcję hipotetycznego najgorszego telefonu (T5), który zaprezentowano w tabeli 3 (patrz tabela 3.).

T5 zdominował pozostałe pod cech negatywnych. Obecność takiego telefonu jest nieistotna, ponieważ z pewnością zostałby odrzucony przez klienta (patrz tabela 3.). W omawianych przypadkach (T4 oraz T5) (patrz tabela 2. i 3.) mamy do czynienia ze strategią zdominowaną – w takiej sytuacji należy bez zbędnej i często kosztownej analizy natychmiast odrzucić pewne możliwości (T5) lub dokonać wyboru (T4).

	T1	T2	T3	T4	T5
Czas pracy [mAh]	1050	1200	720	1300	700
Ciężar [gramy]	89	100	70	65	120
Wielkość wyświetlacza [cale]	4,5	5	4	5	4
Aparat (pixele)	8	13	9	16	5

Tabela 3. Kryteria wyboru telefonu komórkowego (5 wariantów)

Źródło: Opracowanie własne.

Telefon 1,2,3 wprawdzie spełniają określone przez konsumenta kryteria, lecz w różny sposób. Ciężko jest w danym momencie przetworzyć wszystkie dostępne informacje i dokonać decyzji najbardziej zadowalającej. I w tym miejscu przychodzą mu z pomocą metody wielokryterialne wspomagające proces podejmowania decyzji. Metody te wspomagają proces podejmowania decyzji, określając krok po kroku wagi każdego kryterium, a następnie wyznaczenie stopnia ich spełnienia przez poszczególne telefony. Na tej podstawie wskazany zostanie obiekt, który najlepiej spełnia określone przez konsumenta kryteria.

Najlepszy, czyli optymalny wariant decyzyjny w najwyższym stopniu spełnia najważniejsze dla decydenta kryteria wyboru. Problemy decyzyjne obejmują nieraz wiele sprzecznych kwestii, rozwiązywanych w sposób subiektywny przez indywidualnego decydenta. Dlatego w odniesieniu do wskazanych wariantów nie powinno się używać pojęcia optymalny, a raczej najbardziej dla decydenta satysfakcjonujący²⁰.

Posługując się metodą oceny poszczególnych kryteriów oraz ich wag, zdecydowanie łatwiej jest określić, co stanowi priorytet, która cecha jest mniej istotna i w jaki sposób poszczególne modele spełniają wymagania konsumenta. W tej sytuacji decyzja nasuwa się samoistnie poprzez określoną wartość liczbową.

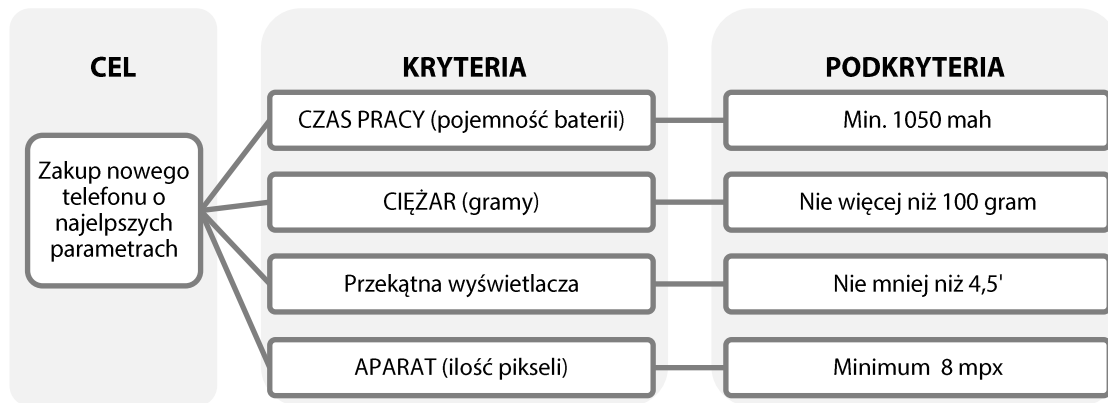
	Waga (0-1)	T1	Poziom spełnienia (1-5)	T2	Poziom spełnienia (1-5)	T3	Poziom spełnienia (1-5)
Czas pracy [mAh]	0,2	1050	3	1200	2	720	5
Ocena			0,6		0,4		1
Ciężar [gramy]	0,1	89	3	100	2	70	5
Ocena			0,3		0,2		0,5
Wielkość wyświetlacza [cale]	0,3	4,5	4	5	5	4	3
Ocena			1,2		1,5		0,9
Aparat (pixele)	0,4	8	2	13	5	9	3
Ocena			0,8		2		1,2
Suma	1		2,9		4,1		3,6

Tabela 4. Kryteria uwzględniające wagi oraz wyznaczenie stopnia ich spełnienia przez poszczególne telefony

Źródło: Opracowanie własne.

Taki układ danych nazywa się modelem deterministycznym, gdy wszystkie parametry są zdeterminowane (tzn. znane i stałe). Każdej możliwej decyzji odpowiada jedna i tylko jedna wartość funkcji celu. W Przedstawionym przykładzie funkcja celi i kryteria są określone według poniższego rysunku.

²⁰ A. Guitouni., J.M. Martel.: Tentative guidelines to help choosing an appropriate MCDA method. European Journal of Operational Research, 1998,s. 501–521



Rysunek 1. Model decyzyjny zakupu nowego telefonu

Źródło: Opracowanie własne.

Dla przedstawionego zadanego problemu zakupu telefonu komórkowego spełniającego określone kryteria według przedstawionego modelu biorąc pod uwagę, że nowy użytkownik telefonu ma do wyboru 3 oferty

T1 decyzja o wyborze telefonu T1

T2 decyzja o wyborze telefonu T2

T3 decyzja o wyborze telefonu T3

Zbiór możliwych i jednakowo prawdopodobnych istotnych stanów rzeczy ($p=1/4$) przedstawia się następująco:

S1 Czas pracy jest najlepszy

S2 Ciężar jest najmniejszy

S3 Wielkość wyświetlacza największa

S4 Aparat ma najwięcej pikseli

Celem wyboru najlepszej oferty, użytkownik stosuje funkcję użyteczności:

$$U: A \times S$$

Projektant (decydent) ma możliwość wyboru rozwiązania konstrukcyjnego (wariantu, decyzji) z pewnego zbioru rozwiązań (decyzji) dopuszczalnych. Decydent dysponuje stworzonym przez siebie lub narzuconym z góry systemem wartości pozwalającym na ocenę rozwiązań (decyzji). Użytkownik funkcji potrafi orzec, przynajmniej w stosunku do niektórych par rozwiązań, które z tych par uznaje za lepsze – które preferuje ze względu na przyjęty system wartości dzięki temu potrafi uzasadnić i obronić satysfakcjonujący go wybór, w jego ocenie optymalny.

Przypisując dla każdego wariantu wartość liczbową określającą użyteczność przy danym stanie rzeczy:

Kolejność wariantów użyteczności			
Dla S1	T2=1	Dla S3 :	T2=1,5
	T1=0,6		T1=1,2
Dla S2 :	T3=0,4	Dla S4 :	T3=0,9
	T3=0,5		T2=2
	T1=0,3		T3=1,2
	T2=0,2		T1=0,8

Źródło: Opracowanie własne.

Dla powyższych wariantów i stanów stworzono macierz użyteczności:

U: T x S	S1	S2	S3	S4
T1	0,6	0,3	1,2	0,8
T2	1	0,3	1,5	2
T3	0,4	0,5	0,9	1,2

Źródło: Opracowanie własne.

Aby podjąć właściwą decyzję rozpatrzono następujące kryteria wg LA PLACE'a gdzie wszystkie stany rzeczy są prawdopodobne, należy wyliczyć średnią arytmetyczną użyteczności.

U: T x S	S1	S2	S3	S4
T1	0,6	0,3	1,2	0,8
T2	1	0,3	1,5	2

Źródło: Opracowanie własne.

Stąd: $U_1=0,7$; $U_2=1,2$; $U_3=0,8$

zatem:

$$U^* = \max(u_1, u_2, u_3) = 1,2$$

Wybrano wariant **A2**

Powszechność sytuacji, w których podejmowane są decyzje, nierzadko decyzje wielkiej wagi, przyczyniły się do rozwoju wielokryterialnych metod wspomaganie decyzji, których celem jest wspomaganie decyzji wymagających pogłębionej analizy.

Podsumowanie

Każda osoba staje codziennie przed jakimś dylematem, który wymaga podjęcia konkretnej decyzji. To jaka ona będzie zależy od wielu czynników, które brane są pod uwagę w procesie decyzyjnym. Co należy uwypuklić, mimo wdrożenia zobiektywizowanych narzędzi optymalizujących procesy poszukiwania rozwiązania problemu decyzyjnego, wyboru decyzji i wdrażania rozwiązania, to podmiot zwany decydującym bierze odpowiedzialność za podjęte decyzje. Złożony charakter cyklu decyzyjnego i mnogość możliwych sytuacji powoduje, że nie można w sposób jednoznaczny przedstawić konkretnego sposobu postępowania. Literatura przedstawia pewne rozbieżności co do liczby faz procesu podejmowania decyzji, zawsze jednak budują one logiczny ciąg działań, który prowadzi do wyboru najkorzystniejszego rozwiązania. Z uwagi na to, iż większość problemów decyzyjnych zawiera w sobie elementy, które są nieznane, wyborom rzadko towarzyszy pewność. Pobudki, które nakłaniają decydenta do takiej, a nie innej decyzji są ciężko definiowalne, można natomiast z pewnością powiązać je z elementami psychologii, która określa skłonność do ryzyka i niepewności, a tym samym analizuje stopień zaawansowania analizy danego problemu decyzyjnego.

Consumer on the mobile market - analysis of the decision-making problem

Summary:

The article presents an analysis of the consumer decision-making problem. Defined the concept of consumer behavior on the market and identifies the model EBK, which is one of the most famous models of consumer behavior in the literature. The next part presents the model solve the problem of decision-making based on multi-criteria method. The article ends with a summary.

Keywords: consumer, market, behavior of consumer , decision, model of decision

dr Marcin Cywiński

Akademia im. Jakuba z Paradyża

Wybrane procesy decyzyjne konsumentów rynku B2C na przykładzie subregionu gorzowskiego

Streszczenie:

Oddziaływanie logistyki na gospodarkę jest dziś powszechnie znane. Gama instrumentów zarządzania logistycznego, w tym narzędzia logistycznej obsługi klienta są bardzo szerokie. Poznanie zachowań konsumentów, szczególnie elementów procesu decyzyjnego i próba ich implikacji w dostępny wachlarz narzędzi wydaje się być wyjątkowo istotna. Artykuł dokonuje charakterystyki wybranych procesów decyzyjnych konsumentów na rynku B2C z obszaru północy regionu lubuskiego oraz podejmuje próbę ukazania istotności zbieranych danych w procesie budowania trwałych relacji z konsumentem, a także budowania przewagi konkurencyjnej poszczególnych uczestników łańcucha logistycznego na rynku, wykorzystując element współpracy i dzielenia się informacjami o decyzjach nabywczych klientów przy wykorzystaniu systemów elektronicznych.

Słowa kluczowe: logistyka, obsługa klienta, procesy decyzyjne, marketing , zarządzanie relacjami z klientami

Wstęp

Na przestrzeni ostatnich kilku lat gospodarka naszego kraju przeszła swoistą metamorfozę. Obecnie klient stanowi najważniejsze ogniwo w biznesie. W oparciu o jego wymagania, preferencje czy opinie, następuje budowa strategii a nawet dobór oferty przedsiębiorstwa. Konsument i zaspokajanie jego potrzeb stało się głównym priorytetem prowadzenia działalności gospodarczej, co w głównej mierze ma wpływ efektywność, a także elastyczność, zarówno oferty jak i samego funkcjonowania organizacji. Gdy klient dokonuje decyzji o zakupie danej usługi bądź towaru, nie nabywa jedynie produktu ale nawiązuje współpracę z organizacją zarówno na etapie przed- jak i potransakcyjnym. Długotrwałe relacje przedsiębiorstwa z konsumentem powinny być oparte na wzajemności, która wynika z założeń łańcucha logistycznego¹, gdzie z jednej strony konsument otrzymuje towar wraz z informacją o nim, a z drugiej przedsiębiorstwo otrzymuje informację zwrotną i środki finansowe na dalszą działalność gospodarczą. Gdy już wytworzy się sprzyjający klimat wiarygodności i lojalności pomiędzy uczestnikiem łańcucha logistycznego a klientem, ma miejsce wymiana wartości o charakterze niematerialnym. Nie ulega wątpliwości fakt, iż przedsiębiorstwa powinny szukać sposobów na budowanie efektywnych relacji z konsumentem. Obecnie coraz częściej można zaobserwować, nawet na odmiennych od siebie rynkach, spadek lojalności marek i coraz silniejszą tendencję wzrostową niemarkowych substytutów. Wynika to z faktu, iż coraz większy postęp technologiczny daje możliwość tańszego wyprodukowania substytutowego produktu, który pełni podobną rolę użytkową i zaspokaja potrzeby konsumenta. W sytuacji, gdy coraz trudniej utrzymać przewagę konkurencyjną dzięki produktowi, to właśnie

¹ J. J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., Zarządzanie logistyczne, PWE, Warszawa 2002, s. 28.

efektywna obsługa klienta, a w tym poznawanie zachowań nabywczych klienta, stanowi element wyróżniający ofertę przedsiębiorstwa na tle innych konkurentów.

Wprowadzenie do badania

Oddziaływanie logistyki na gospodarkę, jej znaczenie dla biznesu oraz jej rola w tworzeniu nowej wartości w świetle literatury przedmiotu, wyników wielu badań i opinii ekspertów jest tutaj bez sporna. Logistyka odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem (przedsiębiorstwo to planowo zorganizowana działalność, której celem jest produkowanie, wytwarzanie bądź sprzedaż dóbr lub usług, które ma przynieść zyski w postaci zarobku). Istotą logistyki jest taki przepływ dóbr i informacji, który usatysfakcjonuje klienta oraz dzięki któremu możliwa będzie jak największa optymalizacja lub w miarę możliwości minimalizacji kosztów. W każdym przedsiębiorstwie logistyka pełni określone funkcje i jest wykorzystywana do realizacji istotnych zadań. Literatura przedmiotu wymienia trzy, najbardziej podstawowe i najważniejsze zadania logistyki:

- Pierwszym zadaniem jest takie zarządzanie procesami przepływu dóbr rzeczowych by było one systematycznie usprawniane, dzięki czemu możliwe jest zaspokojenie wszelkich potrzeb materialnych tych osób, które uczestniczą w procesach logistycznych.
- Drugie z podstawowych zadań logistyki dotyczy zwiększenia efektywności przepływu. Wzrost efektywności przepływu oznacza przede wszystkim zredukowanie kosztów przepływu.
- Trzecie zadanie logistyki dotyczy obsługi klienta. Wszelkie czynności logistyczne powinny być podporządkowane ustalonym wymogom obsługi, w rezultacie czego klient powinien być usatysfakcjonowany.

Każde z wyżej wymienionych zadań, określanych jako najważniejsze zadania logistyki, są ze sobą ściśle powiązane oraz uwarunkowane. Żadne z nich nie jest również mniej lub bardziej istotne – wszystkie trzy odgrywają znaczącą rolę w logistyce, szczególnie w transakcjach business-to-business (B2B) pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami gospodarczymi. Sprawny przepływ dóbr rzeczowych ujawnia się głównie w tym, że proces dostarczania dóbr materialnych do kolejnych uczestników gospodarczych procesów odbywa się płynnie, z odpowiednio dobraną intensywnością oraz w taki sposób, aby zgromadzone zapasy (będące stabilizatorami procesów) pozwoliły na zaspokojenie potrzeb w każdym terminie, każdym miejscu oraz oczekiwanej ilości. Klient, czyli odbiorca dóbr materialnych, odgrywa w tym procesie kluczową rolę. Zadanie wydaje się realne jeżeli konsumentem jest podmiot gospodarujący, ale jeżeli odbiorcą jest konsument indywidualny, a więc w transakcji business-to-consumer (B2C), postulat racjonalności i ekonomiczności jest możliwy do zrealizowania przy właściwej organizacji wszelkich procesów logistycznych, szczególnie przepływie informacji z oraz do konsumenta.

W tym kontekście sprawność przepływu dotyczy przede wszystkim kosztów logistycznych. Podstawowy i najważniejszy cel procesów logistycznych zostaje osiągnięty wówczas, kiedy zagwarantowane są: sprawność przepływu, obsługa klientów na właściwym, wysokim poziomie oraz jak największe zminimalizowanie ponoszonych kosztów. Wszelkie procesy rzeczowe, a szczególnie informacyjno – decyzyjne logistyki powinny być podporządkowane temu, aby wyżej wymieniony cel został w pełni zrealizowany².

Działalność każdego przedsiębiorstwa prowadzona jest w konkretnym otoczeniu. Przedsiębiorstwo wchodzi z otoczeniem w różnego rodzaju interakcje. Ponieważ wzajemne oddziaływanie dwóch podmiotów jest dynamiczne i nie zrównoważone, przedsiębiorstwo musi na bieżąco dostosowywać się do zmiennych

² Ibidem, s. 22.

warunków na zasadzie adaptacji. Aby adaptacja była możliwa, konieczne są systematyczne zmiany w wielu aspektach działalności przedsiębiorstwa. W tym zakresie wyróżniane są cztery główne strategie:

- Podejście systemowo – zasobowe, które główny nacisk kładzie na nakłady.
- Podejście procesowe, akcentujące przede wszystkim wewnętrzną działalność przedsiębiorstwa.
- Podejście celowe, koncentrujące się na wynikach.
- Podejście marketingowe, zgodnie z którym najważniejsi są klienci.

Powszechnie wiadomo, że przedsiębiorstwa z wielu branż zauważają pilną potrzebę dostosowywania swojej działalności do rosnących wymagań rynku B2B, niemniej jednak zmieniający się popyt na rynku konsumenta docelowego (B2C) stawia przed podejściem marketingowym w logistyce ogromne zadania. Logistyczna obsługa klienta na rynku B2C wynika z celu i zasad zarządzania logistycznego, które wyraża powszechna reguła 7W. W tym kontekście obsługa klienta jest postrzegana jako umiejętność lub zdolność do zaspokajania wymagań i oczekiwań konsumentów, głównie co do czasu i miejsca zakupionego towaru, zgodnie zresztą z powszechnie znanym modelem Nicosii obrazującym relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem, którzy ciągle na siebie oddziałują³. W modelu tym dokonywanie wyboru o zakupie dzieli się na cztery płaszczyzny tj. zachowanie jednostek ukierunkowane przez informacje z rynku, wyszukiwanie na rynku dobra w odpowiedniej cenie, dokonanie zakupu i informacja zwrotna o reakcji na produkt. Pożądany produkt, jego ilość, która jest dostarczana do właściwego miejsca, we właściwym czasie a także w odpowiedniej kondycji oraz dogodnej cenie z przypisaną jemu informacją oznacza tu umiejętność a także zdolność do efektywnego, sprawnego pozyskiwania informacji o zachowaniach konsumentów (szczególnie ich procesu decyzyjnego) i całkowitego zaspokojenia ich wymagań. To właśnie podwyższające się wymagania klientów, ich zachowania na rynku i sposoby podejmowania decyzji o zakupie wpływają na to, iż przedsiębiorstwa w dalszym ciągu powinny udoskonalać swoje metody i narzędzia obsługi klienta. Celem pracy jest ukazanie, iż bazując na poznawaniu decyzji nabywczych konsumenta indywidualnego na rynku, szczególnie w zakresie wykorzystania informacji marketingowej i procesów podejmowania decyzji przez klienta, można zrealizować cel działań ekonomicznie uzasadnionych i racjonalności podejmowanych działań logistycznych funkcjonując na rynku B2C.

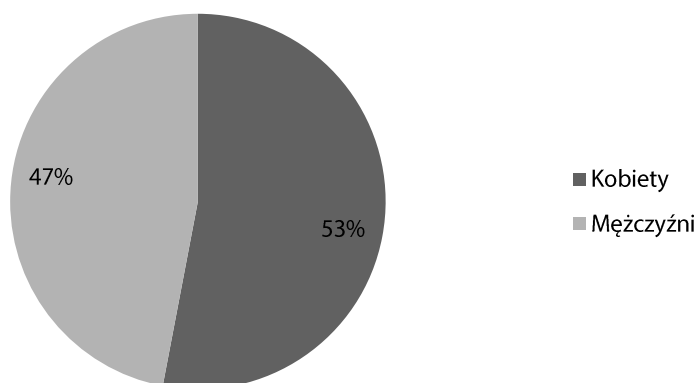
Badanie zostało przeprowadzone na terenie powiatów: gorzowski, strzelecko-drezdenecki, słubicki, sulęciński, międzyrzecki na jednej populacji – konsumentów indywidualnych, finalnych odbiorców rynku B2C, w formie pilotażowym na grupie 600 respondentów z terenu północy regionu lubuskiego. Próba została dobrana w postaci statystycznego losowania prostego. Losowy dobór respondentów nie pozawala na uogólnienie wyników badania pilotażowego na całość populacji regionu lubuskiego bądź populacji całego kraju choć są takie przesłanki.

Narzędziem badawczym, jakim posłużono się w badaniu była ankieta kwestionariuszowa. Pytania zastosowane w badaniu miały odzwierciedlać cel badawczy jaki postawiono we wprowadzeniu do badania. Został tak skonstruowany aby pytania były proste i komunikatywne. Starano się używać w miarę najprostszego słownictwa, wystrzegając się wszelkich niejasnych sformułowań, które mogłyby narazić wyniki na wieloraką interpretację, a także nie używać słów skomplikowanych, które mogłyby uniemożliwić właściwe zrozumienie lub spowodować całkowite niezrozumienie pytania przez respondenta. Starano się także unikać sformułowań drażliwych, które mogłyby budzić opór przed udzieleniem odpowiedzi. Podczas konstruowania kwestionariusza pytania, które mogłyby być w jakimś stopniu problematyczne dla respondenta wyposażono o właściwe wyjaśnienia.

³M.R. Solomon, *Zachowania i zwyczaje konsumentów.*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 25.

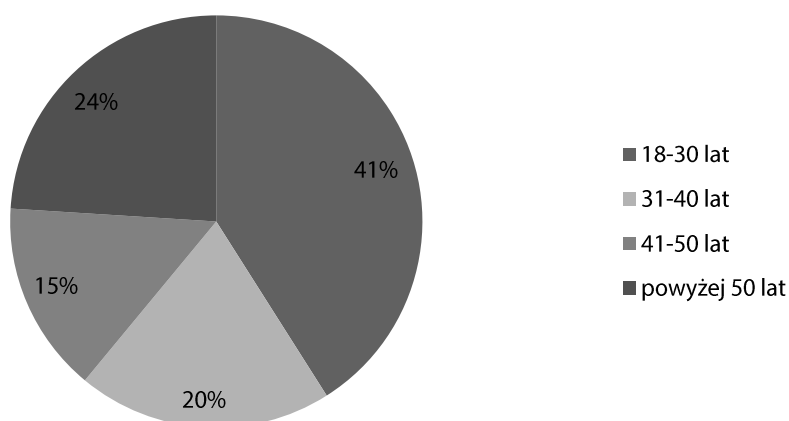
Charakterystyka badanej próby i interpretacja wyników

Do badania została dobrana próba konsumentów indywidualnych rynku B2C. Strukturę społeczno-demograficzną przedstawiają poniższe rysunki: (patrz rys. nr 1, rys. nr 2).



Rysunek 1. Płeć respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rysunek 2. Wiek respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zachowania konsumentów stanowią cykl dotyczący procesu zakupu produktu. Obejmują one nie tylko działania fizyczne ale również wszystkie operacje zachodzące w psychice konsumenta w czasie dokonywania zakupu. Owe zachowania pokazują postępowanie dążące do zaspokojenia potrzeb nabywców. Zachowania konsumentów to pojęcie, którego nie można łatwo zdefiniować, toteż w literaturze można się spotkać również z innymi definicjami tego terminu. Według J. C. Mowena zachowania konsumentckie to dziedzina nauki zajmująca się osobami, które dokonują zakupów i o wszystkich procesach z tym związanych, począwszy od sposobu w jaki dane dobro nabyć kończąc na możliwościach skonsumowania go⁴. Z kolei G. Antonides i W. F. van Raaij są zdania, że zachowania konsumentów zawierają wszystkie działania zarówno psychiczne jak i fizyczne związane z nabywaniem

⁴P. Kotler, Marketing. Podrecznik europejski, PWE, Warszawa 2002, s. 139.

dóbr, pozyskiwaniem, stosowaniem oraz konsumpcją, a także produkcją własną gospodarstw domowych, które pozwalają konsumentowi na osiągnięciu celów i osiągnięcie zadowolenia⁵. Modele zachowań konsumentów są dobrze znane i opisane w literaturze przedmiotu. Proces nabywania dobra wykorzystujący do tego zmienne wejściowe, które są informacjami o tym jakie oddziaływanie mają postrzegane bodźce, zmienne hipotetyczne, które uczestniczą w umysłowym procesie podejmowania decyzji o nabyciu produktu i pokazują w jaki sposób odbywa się motywowanie czynności, a także zmienne wyjściowe obejmujące widoczne efekty wcześniejszych procesów, np. rezygnacja z zakupu lub zmiana decyzji zostały opisane z modelu Howarta-Shetha⁶. Z kolei proces podejmowania decyzji jako analizowanie zebranych danych, które odbywa się wg konkretnego planu, który jest kontrolowany przez jednostkę został opisany w modelu Bettmana⁷. Ten plan jest rozpoznawany jako umiejętne podejmowanie decyzji bazując na mądrości wypływającej z doświadczenia. Wg Bettmana proces ten jest zależny m.in. od umiejętności korzystania z nagromadzonej wiedzy, od umiejętnej oceny danych oraz od ograniczonej możliwości obróbki informacji, co jest w naszym przypadku kluczowe.

Zachowania konsumenta podczas zakupów są określone przez cztery grupy czynników. Na większość z nich, z punktu widzenia logistyki, nie mamy wpływu, jednak mimo to należy brać je pod uwagę przy konstruowaniu strategii logistycznej obsługi klienta. Wyróżnia się następujące czynniki determinujące zachowania konsumentów:

- czynniki kulturowe do których zalicza się: kultura, subkultura i społeczność konsumenta,
- czynniki społeczne do których należy przyporządkować mniejsze grupki społeczne, członków rodziny, status i rolę. Zwrócić tu uwagę należy zwłaszcza na rodzinę, która w sytuacji większych wydatków stanowić będzie grupę decyzyjną, a każdy z członków będzie odgrywać co najmniej jedną z ról: inicjatora, doradcy, decydenta, nabywcy i użytkownika,
- czynniki osobowe na które składają się charakterystyczne cechy indywidualne konsumenta takie jak: wiek oraz związana z nim faza cyklu życia, wykonywany zawód, sytuacja materialna, sposób życia, hobby a także osobowość,
- czynniki psychologiczne, w skład których wchodzi takie elementy jak: motywacja, percepcja, kształcenie się oraz poglądy⁸.

Do badania zachowań konsumentów na rynku wytypowano trzy typy produktów takich jak produkt podstawowej potrzeby (pieczywo, woda, etc.), produkt drugiej potrzeby, który kupujemy okazjonalnie (kosmetyki, paliwo, kwiaty etc.) i produkt luksusowy (samochód, ekskluzywny zegarek, duży sprzęt AGD/RTV) oraz dwa typy zachowań:

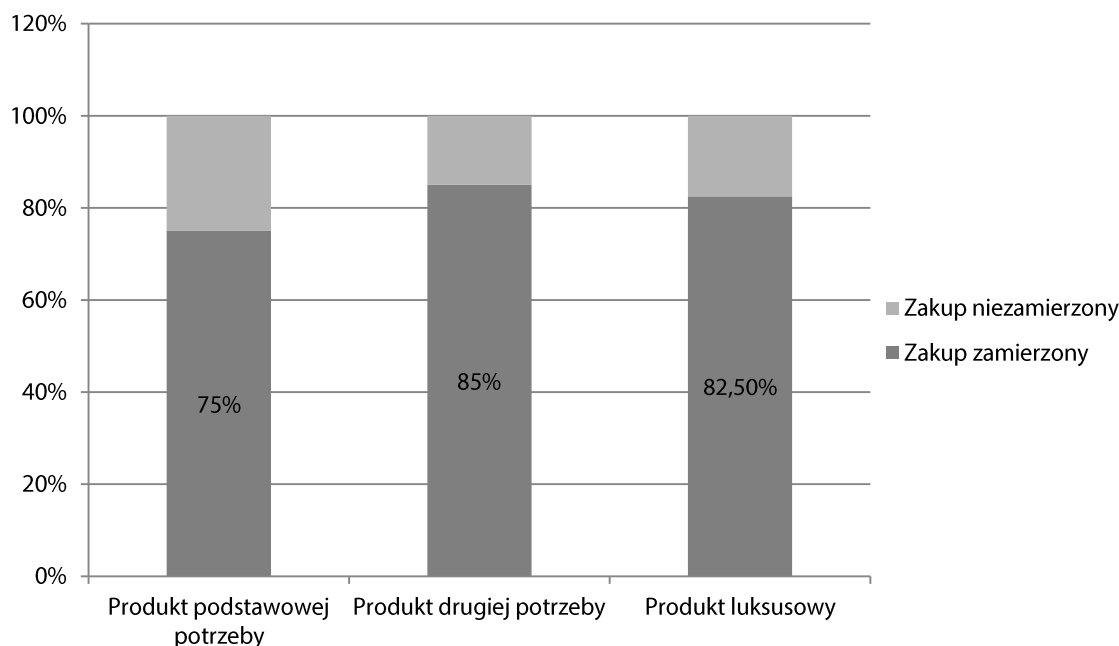
- zamierzone, czyli w pełni świadome, dobrze przemyślane i mające określony cel, zachowanie to ukazuje poglądy konsumenta i jego pragnienia,
- niezamierzone, które nie są celowe oraz wykonywane są odruchowo pod wpływem chwili; nie pokazują one prawdziwych potrzeb konsumenta.

⁵Ibidem, s.141.

⁶M.R. Solomon, *Zachowania...* op. cit., s. 25.

⁷G. Światowy, *Zachowania konsumentów. Determinanty oraz metody poznania i kształtowania*, PWE, Warszawa 2006, s. 12.

⁸P. Kotler, *Marketing...* op. cit., s. 165.



Rysunek 3. Zachowania konsumentów w podziale na zamierzony lub niezamierzony zakup

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość badanych respondentów dokonuje zakupów zamierzonych co świadczy o dużej rozważności i odpowiedzialności w podejmowaniu decyzji o akcie zakupu, zarówno biorąc pod uwagę czynniki społeczne czy osobowe respondenta. Oba zamierzone typy zachowań konsumentów możemy dodatkowo podzielić na:

- dobrowolne, czyli takie działania, które powstają z wewnętrznej chęci posiadania jakiegoś dobra i nie są niczym ograniczone,
- przymuszone, czyli powstające z musu, jakim jest np. ograniczenie wynikające z trudnej sytuacji losowej jednostki, takie działanie jest także skutkiem wpływu innych osób na działanie konsumenta⁹.

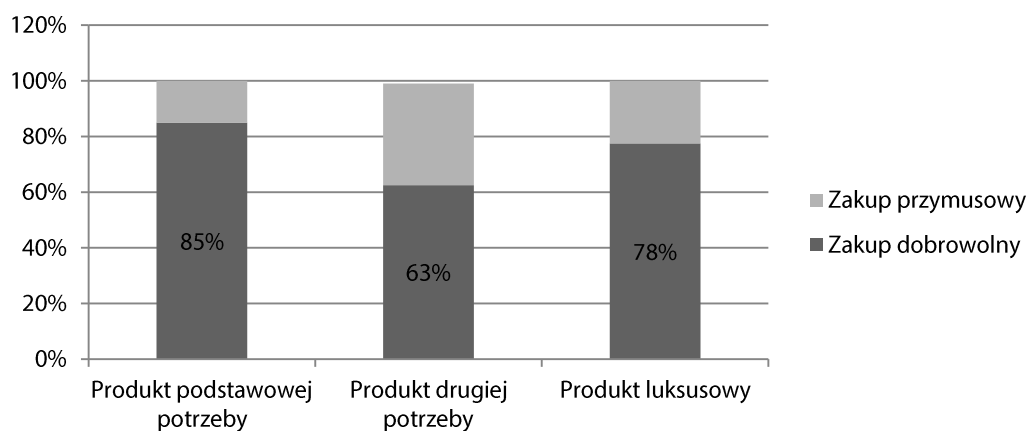
Badani respondenci zdecydowanie dokonują zakupów dobrowolnych dla produktów pierwszej, podstawowej potrzeby jak pieczywo czy woda. Nieco odmienna sytuacja kształtuje się w przypadku produktów drugiej potrzeby jak kosmetyki bądź proszek do prania. Tutaj respondenci pozwalają decydować przypadkowi, co jest charakterystyczne dla wpływu czynników psychologicznych. Prawdopodobnie zakupy nabierają charakteru przymusowego choćby z nagłego braku produktu w gospodarstwie domowym, ale nie można wykluczyć, iż takie działanie może być skutkiem wpływu innych osób na działanie konsumenta, jak choćby reklama czy doradca.

Idąc dalej w Kotlerowskim podziale zachowań konsumentów dodatkowo zachowania zarówno dobrowolne jak i przymusowe podzielono na racjonalne i nieracjonalne:

- racjonalne to znaczy takie, które pozwala konsumentowi na możliwie największe zadowolenie z dokonanego zakupu, czyli racjonalny zakup ma miejsce wtedy, gdy konsument za posiadaną kwotę pieniędzy kupuje tyle dóbr, aby był jak najbardziej usatysfakcjonowany z zakupu. Zachowanie racjonalne bazuje na następujących założeniach: dana jednostka umie zidentyfikować w miarę możliwości swoje potrzeby, potrafi określić ich hierarchię (od najintensywniejszych do najmniej potrzebnych) oraz dokonuje wyborów pozwalających na jak największe zadowolenie

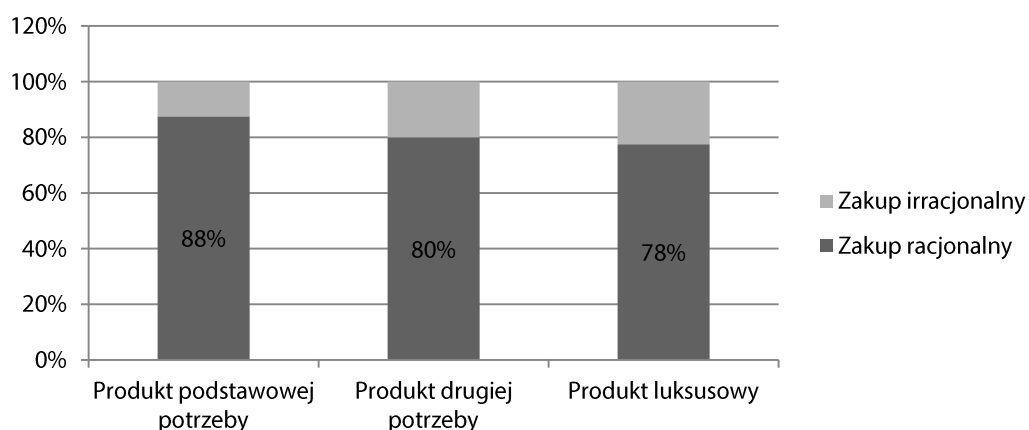
⁹Ibidem, s.166.

- irracjonalne czyli takie działanie, które jest nielogiczne lub niezgodne z oczekiwaniem konsumenta i on o tym wie w chwili zakupu. Czasami irracjonalność określa się jako zasadnicze trzymanie się potrzeb mimo iż są one szkodliwe. Sądzi się, że konsument irracjonalny podejmując decyzje o kupnie danego dobra kieruje się naśladownictwem i impulsami¹⁰.



Rysunek 4. Zachowania konsumentów w podziale na dobrowolny lub przymusowy zakup

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 5. Zachowania konsumentów w podziale na racjonalny lub irracjonalny zakup

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych respondentów dominują zachowania racjonalne, które dostarczają elementów osądu rozumnego, co może świadczyć o pragmatyczności w decyzjach o zakupie tak aby osiągnąć jak największe usatysfakcjonowanie z dokonanego wyboru, pomimo, iż zakup nabiera cech przymusowych.

Istnieje konieczność osiągnięcia i utrzymania wysokiego poziomu obsługi klienta w każdej organizacji. Bazując na informacji o racjonalności w podejmowaniu decyzji o zakupie przez badanych respondentów należy mieć świadomość, iż odpowiednia obsługa klienta, możliwa jest tylko dzięki wprowadzeniu w przedsiębiorstwie koncepcji zarządzania relacjami z użytkownikiem, bazując na nawiązywaniu z klientami jak najdłuższych i trwałych relacji. Główny wpływ na relacje z klientem powinni mieć pracownicy pełniący rolę konsultanta i doradcy, którzy w szczególnej mierze zadbają o należyty poziom oferowanych usług.

Zapewnienie satysfakcji konsumentowi jest możliwe przez dostarczenie wymaganych informacji zarówno w trybie przed – jak i potransakcyjnym. Takie zachowanie odnosi się do traktowania obsługi

¹⁰Ibidem, s.167

klienta jako filozofii¹¹. Na tym poziomie rozumienia podnosi się obsługę klienta do rangi zobowiązania, za które odpowiedzialne jest całe przedsiębiorstwo. Takie spojrzenie na to zagadnienie cechuje wiele współczesnych organizacji kładących nacisk na jakość i zarządzanie jakością. Przedsiębiorstwo znajdujące się na tym poziomie obsługi klienta nie patrzy na nią jak na zestaw mierników realizacji wyników, lecz angażuje w nią wszystkie swoje obszary jak choćby jego kultura organizacyjna. Niemniej ważnym dla większości przedsiębiorstw sposobem pojmowania obsługi klienta jest spojrzenie na nią jak na określone działania procesowe. Czynności składające się na logistyczną obsługę klienta są usytuowane na poziomie transakcyjnym, jak choćby przyjmowanie zwrotów produktów od klientów w sklepach detalicznych związane z dokonywaniem racjonalnych zakupów i kalkulacją. Takie zachowanie nie zwiększa wartości produktu, jest to tylko transakcja mająca na celu zaspokojenie roszczeń konsumentów. Nie mniej jednak, koncentracja na pomiarze wykonania obsługi i zaspokojenia potrzeb klienta ma duże znaczenie, ponieważ pozwala ocenić, jak funkcjonuje system logistyczny w organizacji. Z upływem czasu takie mierniki stają się punktami odniesienia w pomiarze stopnia udoskonalenia obsługi, co jest szczególnie ważne wtedy, kiedy na przykład, organizacja próbuje wdrożyć program kompleksowego zarządzania jakością (np. TQM). Jednak należy mieć świadomość, iż może to nie wystarczyć, jeżeli nie postawimy wartości dodanej za cel owej filozofii obsługi klienta przyjętej przez organizację.

Podsumowanie

Obsługa klienta jest przedmiotem zainteresowania wielu obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa, jednakże z logistycznego punktu widzenia możemy rozpatrywać ją według zasad funkcjonowania łańcucha logistycznego, których głównymi założeniami jest czas, niezawodność dostaw, komunikacja (bądź informacja) oraz wygoda. Biorąc pod uwagę wyniki ankiet przedstawiony w powyższym materiale, informacja dla klienta o produkcie, jego miejscu w łańcuchu logistycznym i zaspokojeniu potrzeb staje się dla przedsiębiorstwa najistotniejsze.

Logistyczna obsługa klienta zawiera nie tylko czynnościowe aspekty obsługi, ale jest rozbudowana przez koncepcję strategii efektywności obsługi klienta¹². Wobec czego organizacja powinna zmierzać do poprawy obsługi klienta przez ścisłą współpracę i kooperację pomiędzy przedsiębiorstwami produkcyjnymi, handlowymi i innymi uczestnikami łańcucha dostaw, mającą za cel coraz lepsze i szybsze zaspokajanie potrzeb klientów. Wzajemne dzielenie się informacjami o decyzjach nabywców i ich zachowaniach pomiędzy poszczególnymi uczestnikami łańcucha dostaw staje się źródłem przewagi konkurencyjnej w otoczeniu rynkowym. W wyniku takiej strategii klient otrzymuje produkt po cenie, którą jest w stanie zaakceptować w swoich kalkulacjach i przy zadawalającym poziomie obsługi gwarantując równocześnie efektywność usługi jak i najniższy koszt tej obsługi. Obecnie wzorową działalność logistyczną cechuje wysoki poziom przetwarzania danych, które kształtują informacje o podejmowaniu decyzji nabywców przez konsumentów. Zastosowanie komputerów zrewolucjonizowało proces zbierania i przekazywania informacji. Połączenie nabywców i sprzedawców siecią komputerową pozwolił już nie tylko na budowanie w świadomości konsumenta potrzeby nabycia produktu, uzyskać informacje o dostępności produktu i jego wysyłce, ale co szczególnie ważne, poznanie zachowań konsumentów w zakresie podejmowania przez nich decyzji o zakupie, budując przy tym trwałą więź z klientem. Dzięki temu na przykład metoda EDI stała się tak popularna wśród nabywców i sprzedawców, której celem jest wyeliminowanie wielokrotnego wprowadzania danych oraz przyspieszenie i zwiększenie dokładności

¹¹ J.J. Coyle, Zarządzanie ...op. cit., s.154.

¹² K. Kowalska, M. Markusik [red.] Sprawność i efektywność zarządzania łańcuchem dostaw, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2011, s.23.

przepływu informacji dzięki połączeniu odpowiednich aplikacji komputerowych pomiędzy organizacjami uczestniczącymi w wymianie. Użycie EDI pozwoliło poprawić czasową dostępność informacji logistycznej, poszerzyć i uściślić dane, a także zmniejszyć pracochłonność procesu¹³. Przekazywanie informacji o potrzebach klienta, jego zachowań na rynku, sposobów analiz, kalkulacji i podejmowania decyzji o aktach zakupu stało się niezwykle istotne. Zbieranie informacji o decyzjach zakupowych konsumentów ogranicza błędy w trakcie przekazywania stosownych informacji pomiędzy poszczególnymi uczestnikami łańcucha logistycznego. Warto zaznaczyć, że takie rozwiązania jak elektroniczna wymiana informacji czy budowanie sieci komputerowych jest bardzo kosztowne dla organizacji, ale pozwala zrekompensować pojawiające się straty z powodu jej nie stosowania. Elektroniczna wymiana danych i informacji o zachowaniach konsumenta i jego preferencjach w podejmowaniu decyzji nie tylko zmniejsza liczbę błędów, których racjonalny konsument nie akceptuje, ale również przyspiesza obieg towarów w „rurociągu” logistycznym i powoduje obniżki kosztów w całej logistyce.

Konsument, który podejmuje decyzje o zakupie w sposób dobrowolny, często w trybie przymusowym, ale racjonalnie wymaga komunikacji dwukierunkowej ze sprzedawcą. Utrzymywanie kontaktu z klientem jest bardzo ważne, a kanał komunikacyjny powinien być ciągle otwarty i łatwo dostępny dla wszystkich klientów, ponieważ ułatwia on sprzedawcy spełnianie rygorystycznych wymagań konsumenta.

Selected decision processes of consumer B2C market on the exemple of the lubuskie north subregion

Summary:

Influence of the logistics on markets and global economy it is known. Range of instruments of logistics management, including logistics customer service is really wide. Learning consumer behavior, especially decision-making process and attempt to use them in logistic is very important. The article describes selected consumers decision processes on the B2C market from the lubuskie region and take a test to show the validity of collected data in building process permanent relationships with consumers and making competitive advantage with partners in logistics chain on market, using a cooperation and sharing information's about customer purchase decision by the internet technology.

Keywords: logistics, marketing, customer services, decision processes, customer relationship management

¹³E. Gołębska [red.], Kompendium wiedzy o logistyce, PWN, Warszawa 2010, s.182.

dr Karolina Drela

Uniwersytet Szczeciński

Aspekt braku pracy na świecie?

Streszczenie:

Wpływ globalizacji na rynek pracy, a tym samym coraz bardziej znacząca rola wiedzy i kapitału intelektualnego, spadek znaczenia pracy to główne zmiany jakie zachodzą we współczesnym świecie. W teorii ekonomii od dawna toczą się więc spory na temat braku pracy, bezrobocia i tzw. końca pracy. Celem rozważań jest więc przedstawienie aspektu braku pracy na świecie oraz próba wstępnej weryfikacji światowego rynku pracy pod kątem określenia, czy jest to rynek pracodawcy czy pracownika i czy rzeczywiście ludzkość czeka brak pracy. Na wstępie zamieszczono rozważania dotyczące aspektu końca pracy w wybranych teoriach. Następnie przedstawiono światowe rynki pracy. Dla lepszego zobrazowania, posłużono się współczynnikiem aktywności zawodowej, wskaźnikiem zatrudnienia i stopą bezrobocia. Przedmiotem kolejnej części była próba odpowiedzi na pytanie, czy na pewno na świecie brakuje pracy? Dlatego postanowiono określić, czy współczesny rynek pracy jest rynkiem pracownika czy rynkiem pracodawcy i co na to wpływa. Część końcową stanowią ważniejsze wnioski wynikające z rozważań.

Słowa kluczowe: rynek pracy, bezrobocie, niedobór talentów, praca, brak pracy

Wstęp

Wpływ globalizacji na rynek pracy, a tym samym coraz bardziej znacząca rola wiedzy i kapitału intelektualnego, spadek znaczenia pracy to główne zmiany jakie zachodzą we współczesnym świecie. Szybki postęp i wpływ nowych rozwiązań technologicznych, którym towarzyszą nowe formy organizacji pracy, prowadzą do zmiany wielkości i struktury jakościowej popytu na pracę. Pracodawcy zauważają, że zmniejsza się radykalnie zapotrzebowanie na kadry nisko- i niewykwalifikowane, rośnie natomiast popyt na pracę wysoko kwalifikowaną, co stało się stałym elementem przemian na rynku pracy. Rosnąca konkurencja międzynarodowa decyduje o dynamicznych i różnokierunkowych przemianach, w tym na krajowych rynkach pracy. Należy jednak podkreślić, że ze względu na znaczne przyspieszenie technologiczne, rosnące powiązania międzynarodowe, migracje pracownicze oraz niestabilne i dynamicznie zmieniające się reakcje popytu na pracę, trzeba pamiętać o postępującej dynamizacji rynku pracy, czego skutkiem jest m.in. wzrost niepewności w zakresie dostosowywania struktury popytu do struktury podaży pracy czy nadal wysokie bezrobocie w różnych regionach świata .

W teorii ekonomii od dawna toczą się spory na temat braku pracy, bezrobocia i tzw. końca pracy. Celem rozważań jest więc przedstawienie aspektu braku pracy na świecie oraz próba wstępnej weryfikacji światowego rynku pracy pod kątem określenia, czy jest to rynek pracodawcy czy pracownika i czy rzeczywiście ludzkość czeka brak pracy. Na wstępie zamieszczono rozważania dotyczące aspektu końca pracy w wybranych teoriach. Następnie przedstawiono światowe rynki pracy. Dla lepszego zobrazowania, posłużono się współczynnikiem aktywności zawodowej, wskaźnikiem zatrudnienia i stopą bezrobocia. Przedmiotem kolejnej części była próba odpowiedzi na pytanie, czy na pewno na świecie

brakuje pracy? Dlatego postanowiono określić, czy współczesny rynek pracy jest rynkiem pracownika czy rynkiem pracodawcy i co na to wpływa. Część końcową stanowią ważniejsze wnioski wynikające z rozważań.

Brak pracy w wybranych teoriach

Teoretyczne ujęcie braku pracy na świecie powiązać można m.in. z teoriami zaprezentowanymi w tym podrozdziale. Twórcą najbardziej pesymistycznej wizji wpływu procesów zachodzących we współczesnym świecie na rynkach pracy jest Jeremy Rifkin, według którego postępujące procesy globalizacyjne, a w szczególności rewolucja informatyczno-technologiczna, będą skutkować znaczącym spadkiem popytu na pracę. Postawił tezę, że o ile pierwsza rewolucja przemysłowa, opierająca się na rewolucji naukowo-technicznej, spowodowała zmianę sposobu produkcji oraz stopniowe zastępowanie pracy fizycznej człowieka maszynami, o tyle obecnie nowe technologie z zakresu automatyzacji i informatyki zastąpią umysł ludzki. W informatycznej erze, inteligentne maszyny będą eliminować pracę ludzką z procesu produkcji i usług. Zdaniem Rifkina, do wykonywania całej pracy wytwórczej, za pięćdziesiąt lat, potrzeba będzie jedynie 5% siły roboczej. Zaawansowana technologia, według Rifkina, prowadzi więc do koncentracji bogactwa w rękach „elit”, powodując bezrobocie wśród mas i brak pracy.

Także Ulrich Beck zauważa, że również następuje koniec pracy. Podkreśla, iż liczba miejsc pracy drastycznie spada. „Zmierzamy ku kapitalizmowi bez pracy we wszystkich postindustrialnych państwach świata”. Sytuacja na rynku pracy, w dobie liberalnej globalizacji, nieustannie się pogarsza i nie daje realistycznych szans na poprawę. Nazywa optymistyczne prognozy oraz propozycje rozwiązań problemu mitami, np., mitem jest, że w społeczeństwach postprzemysłowych miejsca pracy w sektorze usług przyczynią się do zmniejszenia bezrobocia. Beck nazywa współczesne społeczeństwo społeczeństwem pracy zarobkowej. Konieczny staje się proces odstandardyzowania pracy zarobkowej, jej miejsca oraz czasu. Współcześnie dokonuje się stopniowe przechodzenie od dotychczasowego systemu zatrudnienia (niemal „dożywotniego”, w pełnym wymiarze czasu i w jednym zakładzie pracy) do ryzykownego systemu zmiennego, zdecentralizowanego, niepełnego zatrudnienia.

Te dwie pesymistyczne wizje „końca pracy” wydawać się mogą realne, jednak trzeba podkreślić, że w przeszłości, gdy w danym sektorze gospodarki nowa technologia wypierała osoby zatrudnione, pojawiały się nowe sektory, które wchłaniały zwolnionych robotników. Współcześnie we wszystkich trzech tradycyjnych sektorach gospodarki (w przemyśle, rolnictwie czy usługach) następują zmiany technologiczne. Nowo powstałym w ostatnich latach jest z sektor naukowo-techniczny, złożony z nieznaczonej grupy przedsiębiorców (tzw. elity przedsiębiorczości), naukowców, techników i inżynierów, programistów czy specjalistów. Innowacyjne technologie mogą więc skrócić czas pracy, poprawić jakość i warunki pracy oraz zwiększyć zarobki bardzo wielu ludzi. Duże marcie ludzi mogą się uwolnić od długich godzin pracy, które „wymusza” gospodarka rynkowa na rzecz wolnego czasu. Równocześnie te same siły mogą przyczynić się do wzrostu bezrobocia oraz światowej depresji.

Wielu ekonomistów czy socjologów nie dostrzega jednak zagrożeń w postępujących procesach globalizacyjnych. Według nich globalizacja, związana tak silnie z postępem technicznym i technologicznym, staje się siłą sprawczą wszelkich zmian korzystnych dla jednostek oraz grup społecznych – zwiększa możliwości uzyskiwania wysokich dochodów z pracy czy możliwości kształcenia, prowadzi np. do zmniejszenia zanieczyszczenia środowiska i poprawy warunków zdrowotnych, poprawia jakość życia, wpływając na skrócenie czasu pracy i wydłużenie czasu wolnego. Robert Bernard Reich nie widzi „końca pracy” w postępie technicznym i wypieraniu przez ludzi z rynku pracy. Zwraca uwagę na odmienny model funkcjonowania rynku pracy (tzw. nową formę pracy). Nie widzi żadnego zagrożenia w braku pracy, gdyż na skutek zmian zachodzących na rynku pracy utrzymanie istniejącego porządku w odniesieniu do tradycyjnego modelu funkcjonowania struktur zatrudnienia jest niemożliwe.

Dzięki technice i jej oddziaływaniu na gospodarkę, będzie mógł się dokonać jej rozwój poprzez tworzenie nowych miejsc pracy, produkcję lepszych i tańszych produktów oraz wyższe płace.

Także Alan Porter zauważa, że globalizacja i pojawienie się społeczeństwa informacyjnego zmienia w sposób zasadniczy istotę pracy i stosunek do niej. Rozważając problem zapotrzebowania na siłę roboczą w społeczeństwie informacyjnym, wykazuje, że skutki dla stanu zatrudnienia kumulują się w czasie. Zakłada, iż bezrobocie jest nieuniknionym zjawiskiem towarzyszącym przesuwaniu ludzi z tradycyjnych miejsc pracy. Podkreśla, że zmniejszenie kosztów produkcji i przez to obniżenie ceny konkretnego wyrobu wywołane zmianami technicznymi prowadzi do wzrostu popytu, a następnie do wzrostu zapotrzebowania na siłę roboczą. Co więcej, zmiany w technice wytwarzania mogą spowodować powstanie i rozwój całkowicie nowych wyrobów, stwarzając nowe miejsca pracy. Z optymizmem stwierdza, że spadek zapotrzebowania na siłę roboczą, wynikły z nowych technik wytwarzania, jest zawsze równoważony z nawiązką korzystnymi dla stanu zatrudnienia wpływami wzrostu ogólnej produkcji.

Można się zastanawiać, czy pesymistyczne wizje końca pracy się spełnią. Tzw. technofobowie dostrzegają w postępie technologicznym tylko bezrobotnych, nie widząc nowych miejsc pracy, które powstają w innych sferach. W pewnych przypadkach nie ma wątpliwości, że zatrudnienie kreowane dzięki nowej technologii jest mniejsze niż spadek bezrobocia, mimo wszystko w większości przypadków sytuacja ta jest odwrotna. Inni z kolei są zdania, że praca ciągle się rozwija, a nie kończy. Nowe technologie zmieniają wymagania dotyczące umiejętności i kwalifikacji pracowników, nie czynią ich jednak bezużytecznymi, nie niszczą miejsc pracy. W dzisiejszym społeczeństwie znajomość oraz umiejętność np. przetwarzania informacji stała się kluczem do sukcesu ekonomicznego. Technologia wraz z globalizacją jest obwiniana o niszczenie rynku pracy, jednak trzeba pamiętać, że została stworzona przez ludzi do wspomaganie ich w pracy, dając jednak siłę ekonomiczną, którą można wykorzystać do poprawy życia pracowniczego w wymiarze ekonomicznym. Można stwierdzić, że praca raczej ciągle się rozwija, a nie kończy.

Światowe rynki pracy

Gospodarka światowa jest w wymarzonej od wielu lat kondycji, niemniej jednak rozwój ekonomiczny ujawnił masę problemów globalnego rynku pracy. Skutkiem procesów globalizacyjnych na światowych rynkach pracy jest np. zmniejszanie zapotrzebowania na tzw. pracę typową (wykonywaną w pełnym wymiarze czasu pracy, na czas nieokreślony) i zwiększanie liczby miejsc pracy w formach nietypowych. Chodzi tutaj o: zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, zatrudnienie na zasadzie kontraktu, pracę na czas określony, na wezwanie, dorywczą, pracę w domu czy np. telepracę. Wprowadza się też nową organizację pracy w zespołach, które mają różne zadania i realizują jednocześnie kilka przedsięwzięć w tym samym czasie. Nowe elastyczne formy zatrudnienia prowadzą do obniżenia zarówno kosztów siły roboczej, jak i kosztów kapitału oraz powodują zwiększenie mobilności siły roboczej. Wiąże się z tym utrata bezpieczeństwa socjalnego pracowników (związana z uelastycznieniem rynków pracy: m.in. likwidacja gwarancji prawnych oraz zapewnień socjalnych), która prowadzi do niepewności ekonomicznej zatrudnionych, do frustracji i różnych napięć społecznych.

Z drugiej strony rynki pracy odczuwają stały wzrost zapotrzebowania na wykwalifikowanych pracowników i nadal zmagają się z niedoborem talentów. Zaobserwować można rosnącą konkurencję przedsiębiorstw w walce o pozyskanie najlepszych profesjonalistów, co przekłada się na wzrost wynagrodzenia oferowanego osobom dysponującym poszukiwanymi umiejętnościami.

Można wyróżnić więc dwa najważniejsze i przeciwstawne problemy występujące na światowych rynkach pracy:

- luka kompetencyjna - zwiększa się przy stale rosnącym zapotrzebowaniu na wykwalifikowanych pracowników,
- wysoki wskaźnik bezrobocia.

Dla lepszego zobrazowania powyższych problemów oraz uwarunkowań na światowych rynkach pracy, postanowiono zaprezentować współczynnik aktywności zawodowej, wskaźnik zatrudnienia oraz stopę bezrobocia na świecie.

Według Międzynarodowej Organizacji Pracy, w 2014 r. współczynnik aktywności zawodowej (dla osób w wieku 15 lat i więcej) na świecie utrzymywał się na podobnym poziomie, co w 2013 r., tj. ok. 63,5%. Zaobserwowano, iż współczynnik ten ustabilizował się po spadku w latach 1991-2010. Na przykład w grupie Gospodarek Rozwiniętych oraz Unii Europejskiej współczynnik aktywności zawodowej utrzymywał się na poziomie 59,8% (w 2014 r.) czyli nieznacznie obniżył się wobec 2013 i 2012 roku. Wśród poszczególnych krajów w tej grupie istniały mimo wszystko spore różnice w zakresie zmian w aktywności zawodowej.

W USA a także w Japonii w ostatnich pięciu latach poziomy aktywności zawodowej obniżały się, podczas gdy w UE rosły. W przypadku Stanów Zjednoczonych spadek tego współczynnika przypisywano np. rosnącemu zniechęceniu poszukiwaniem pracy (czyli przechodzeniu osób bezrobotnych do puli biernych zawodowo).

Wyszczególnienie	2010 r.	2011 r.	2012 r.	2013 r.	2014 r. ¹
Świat	63,4	63,4	63,4	63,5	63,5
Gospodarki rozwinięte i UE	60,2	59,9	60,0	59,9	59,8
USA	63,5	63,0	62,9	62,5	62,4
Japonia	60,1	59,1	58,9	59,2	59,0
Strefa euro	56,9	56,9	57,1	57,0	56,9
Europa Środkowa i Południowo-Wschodnia bez UE oraz Wspólnota Niepodległych Państw	59,1	59,5	59,7	59,8	59,9
Azja Wschodnia	70,2	70,4	70,6	70,8	70,8
Azja Południowo-Wschodnia oraz Pacyfik	70,3	70,4	70,4	70,4	70,4
Azja Południowa	57,1	56,6	56,1	56,1	56,2
Ameryka Łacińska i Karaiby	66,0	65,9	66,2	66,2	66,2
Bliski Wschód i Afryka Północna	48,2	48,5	48,8	49,2	49,4
Afryka Subsaharyjska	70,4	70,5	70,6	70,8	70,9

Tabela 1. Współczynnik aktywności zawodowej (15 lat i więcej) według grup krajów (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MOP i GUS; GUS, Rynek pracy..., op. cit.

Najniższe poziomy aktywności zawodowej (pola zaznaczone jaśniejszym kolorem szarym w tab. nr 1) odnotowano w krajach Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej (49,4%), głównie ze względu na bardzo niski udział kobiet w podaży pracy.

¹ Dane szacunkowe.

Najwyższe poziomy aktywności zawodowej występowały w Afryce Subsaharyjskiej, Azji Wschodniej (najciemniejsze pola w tab. nr 1) oraz Azji Południowo-Wschodniej i Pacyfiku – przekraczały w tych regionach 70%. Należy zaznaczyć, że wysoka aktywność zawodowa w krajach rozwijających się wiąże się często z brakiem rozbudowanych systemów socjalnych oraz niskim poziomem zamożności, co w większym stopniu zmusza ludzi do podejmowania pracy niż w krajach rozwiniętych. Poza tym jakość pracy podejmowanej w tych krajach jest niższa niż w krajach rozwiniętych, o czym świadczą wysokie odsetki pracy na niepewnych warunkach oraz nieformalnego zatrudnienia w tych grupach krajów.

Obrazując sytuację osób pracujących na świecie, podkreślić warto, że globalna liczba pracujących (zgodnie z szacunkami Międzynarodowej Organizacji Pracy) wzrosła o 1,4% w 2014 r. Wskaźnik zatrudnienia na świecie, tzn. udział osób pracujących w stosunku do całej populacji w wieku 15 lat i więcej, w 2014 r. wyniósł 59,7%.

Wyszczególnienie	2010 r.	2011 r.	2012 r.	2013 r.	2014r. ²
Świat	59,6	59,6	59,6	59,5	59,7
Gospodarki rozwinięte i UE	54,9	54,8	54,8	54,8	55,2
USA	57,4	57,3	57,7	57,8	58,5
Japonia	57,1	56,5	56,3	56,8	56,9
Strefa euro	51,1	51,1	50,6	50,2	50,4
Europa Środkowa i Południowo-Wschodnia bez UE oraz Wspólnota Niepodległych Państw	53,7	54,5	54,9	55,2	55,3
Azja Wschodnia	67,3	67,4	67,5	67,6	67,6
Azja Południowo-Wschodnia oraz Pacyfik	66,9	67,3	67,5	67,4	67,4
Azja Południowa	54,9	54,4	53,9	54,0	54,0
Ameryka Łacińska i Karaiby	61,2	61,5	62,0	62,0	61,8
Bliski Wschód i Afryka Północna	43,0	42,9	43,1	43,5	43,6
Afryka Subsaharyjska	64,8	64,9	65,1	65,3	65,4

Tabela 2. Wskaźnik zatrudnienia (15 lat i więcej) według grup krajów (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MOP, Eurostat (dane strefy euro) i GUS; GUS, Rynek pracy..., op. cit.

Analizując tab. nr 2, zauważa się, że w grupie Gospodarek rozwiniętych i UE, tempo wzrostu liczby pracujących przyspieszyło w stosunku do 2013 r. (wzrost wyniósł 1,2% i był wyższy o 0,8 p. proc. niż w 2013 r.), a wskaźnik zatrudnienia wzrósł do poziomu 55,2% (o 0,4 p. proc. więcej niż w 2013 r.). W USA liczba pracujących rosła szybciej niż w 2013 (w tempie 2,1%) a wskaźnik zatrudnienia wzrósł do poziomu 58,5% (o 0,7 p. proc.). Poprawa na rynku pracy w USA trwa cztery lata (od 2011 r.). Inaczej w Japonii, tam odnotowano brak zmian w zakresie liczby pracujących. Co się tyczy UE, w tym strefy euro, w 2014 r. liczba pracujących wzrosła odpowiednio o 0,8% i 0,6% (dane Eurostatu). 2014 r. był pierwszym rokiem od 2008 r., w którym odnotowano wyraźną poprawę na rynku pracy UE.

Natomiast rozpatrując problem bezrobocia, w 2014 r. liczba osób bezrobotnych na świecie wyniosła średnio 201,3 mln osób. Liczba ta wzrosła o 1,2 mln w stosunku do 2013 r. Stopa bezrobocia utrzymywała się na poziomie 5,9%, a pomiędzy regionami występowały mimo wszystko istotne różnice w zakresie poziomów bezrobocia. I tak na przykład w grupie Gospodarek Rozwiniętych i UE stopa

² Dane szacunkowe z wyjątkiem strefy euro.

bezrobocia, według szacunków MOP, wyniosła 7,8% (patrz tab. nr 3), obniżając się o 0,7 p. proc. w stosunku do 2013 r. przeważnie za sprawą spadku stopy bezrobocia w USA (o 1,2 p. proc.) i UE (o 0,7 p. proc.).

Wyszczególnienie	2010 r.	2011 r.	2012 r.	2013 r.	2014r. ³
Świat	6,1	6,0	6,0	6,0	5,9
Gospodarki rozwinięte i UE	8,8	8,4	8,6	8,5	7,8
USA	9,7	9,0	8,2	7,4	6,2
Japonia	5,0	4,5	4,5	4,0	3,7
Strefa euro	10,2	10,2	11,4	12,0	11,6
Europa Środkowa i Południowo-Wschodnia bez UE oraz Wspólnota Niepodległych Państw	9,2	8,5	8,0	7,8	7,7
Azja Wschodnia	4,2	4,3	4,4	4,5	4,6
Azja Południowo-Wschodnia oraz Pacyfik	4,8	4,4	4,1	4,3	4,3
Azja Południowa	3,9	3,8	3,9	3,9	3,9
Ameryka Łacińska i Karaiby	7,3	6,7	6,3	6,3	6,6
Bliski Wschód i Afryka Północna	10,8	11,6	11,7	11,6	11,7
Afryka Subsaharyjska	7,9	7,9	7,9	7,7	7,7

Tabela 3. Stopa bezrobocia według grup krajów (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MOP, Eurostat (dane strefy euro) i GUS; GUS, Rynek pracy..., op. cit.

Najwyższe stopy bezrobocia (najciemniejsze pola w tab. nr 3) odnotowano w krajach Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej (11,7%), najniższe w Azji Południowej a w 2015 r. w Japonii.

Konkludując, z danych statystycznych przedstawianych przez Międzynarodową Organizację Pracy wynika, że w 2014 r. prawie 60% osób w wieku produkcyjnym pracowało a stopa bezrobocia wynosiła mniej niż 6%. Niestety według tych informacji, pracującym jest każdy, kto spełnia definicję pracującego MOP, czyli ma 15 lat i więcej, a w okresie badanego tygodnia wykonywał przez co najmniej 1 godzinę pracę przynoszącą zarobek lub dochód. Dlatego, według w tego terminu, pracujący jest osobą wykonującą jakąkolwiek pracę, zarówno etatową, dorywczą, jak i tzw. „na czarno”, ale przynoszącą dochód i zarobek bez względu na formalny status zatrudnienia. Dane te na pewno byłyby niższe, gdyby korzystać z innych definicji, gdzie nie wlicza się do tej grupy pracujących na „czarno”, a nawet zatrudnionych dorywczo czy na umowy niestandardowe. Podobnie z definicją bezrobotnego. Gdyby korzystać z pojęcia, w którym bierze się pod uwagę tylko zarejestrowanych w urzędach pracy, stopa bezrobocia byłaby dużo wyższa. Opierając się jednak na założonych danych MOP, z których wynika, że skoro stopa bezrobocia na świecie jest tak niska a wskaźnik zatrudnienia w miarę zadowalający, to nie można mówić o braku pracy na świecie, gdyż dla 59,7% w wieku produkcyjnym przecież ona jest a wskaźnik zatrudnienia rośnie.

Brak pracy na świecie?

Rynek pracy się zmienia. Rozwój nowych technologii wpływa na zmiany w zakresie sposobów produkcji i świadczenia usług, sprawiając, że te same zawody mogą być obecnie wykonywane inaczej

³ Dane szacunkowe z wyjątkiem strefy euro.

niż kiedyś, przy użyciu innych narzędzi i wykorzystaniu innego zestawu kompetencji. Ma to również konsekwencje na poziomie strukturalnym – spada zapotrzebowanie na pewne prace, a z drugiej strony pojawiają się nowe zawody, wcześniej nieznanne.

Pracownicy oczekują nie tylko większych zarobków, ale także np. partycypacji w zyskach, czy większej decyzyjności. Mówi się o społeczeństwie informacyjnym oraz o erze człowieka, do którego dopasowane są propagowane strategie HR. Na erę człowieka składa się ciągły rozwój wschodzących rynków a także konkurencja przedsiębiorców o coraz bardziej świadomych swojej wartości pracowników, globalizacja oraz szersze wykorzystanie zaawansowanych technologii. Era człowieka jest zatem następstwem zachodzących w ostatnich latach zmian demograficznych, technologicznych czy geopolitycznych. Za najważniejszy kwalifikator nowej rzeczywistości uznaje się talentyzm, ponieważ właśnie talent jest ważnym czynnikiem sukcesu w biznesie. Dlatego przed przedsiębiorcami stoi wyzwanie w postaci potrzeby zmagania się zarówno z niedoborem, jak i niedopasowaniem talentów. Dodatkowym dylematem dla pracodawców jest coraz łatwiejszy dostęp do informacji a także rosnące oczekiwania stawiane wobec przedsiębiorstw w kwestii odpowiedzialności społecznej. Wymaga to innowacyjnych, pro-aktywnych i elastycznych strategii gospodarowania zasobami ludzkimi.

Ogólna ilość stosownie wykwalifikowanych pracowników spada. Powszechny jest ogólny brak kompetencji u kandydatów do pracy, które są wymagane w środowisku biznesowym – m.in. takich jak zmysł do zarządzania, zdolności komunikacyjne albo umiejętność pracy w grupie. Szczególnie dotkliwe są niedobory w kilku krajach rozwijających się, np. w Wietnamie, gdzie niestety systemy edukacji oraz szkolenia nie nadążają za wzrostem, a związku z tym dopływ wykształconych oraz wykwalifikowanych kandydatów jest ograniczony.

Istnieją pewne różnice regionalne na świecie, ale na ogół coraz trudniej przedsiębiorstwom znaleźć „talent”, którego potrzebują. Na przykład rynek pracy USA wykazuje coraz więcej oznaki niedoborów umiejętności. W Wielkiej Brytanii podaż talentów nie nadąża za rosnącym popytem. W kontynentalnej Europie nastąpiła umiarkowana presja popytu na umiejętności.

Deficyt talentów to problem, z którym borykają się pracodawcy na całym świecie. Dlatego, chociaż firmy mają wolne wakaty, bezrobocie rośnie. Spadek liczby osób pracujących lub aktywnie poszukujących pracy w dalszym ciągu wpływa na rynki pracy. Wysokie wskaźniki bezrobocia są poważnym problemem np. w wielu krajach europejskich, gdzie młodzi są szczególnie narażeni na bezrobocie. W Europie długotrwałe bezrobocie często współistnieje z nieobsadzonymi wakatami. Ludzie, którzy nie mogą znaleźć pracy i firmy, które nie są w stanie znaleźć odpowiednich ludzi do obsadzenia wakatów, są dowodami niedopasowania umiejętności osób poszukujących pracy, z niezbędnymi pracodawcom poszukującym pracowników.

Niedopasowanie umiejętności kandydatów do wymagań rynku pracy dotyka pracodawców na całym świecie. Aż 8,4 milionów stanowisk jest nieobsadzonych ze względu na niedopasowanie geograficzne lub edukacyjne.

Nie można jednoznacznie odpowiedzieć czy na świecie brakuje pracy. Są zawody i miejsca, gdzie występuje wysokie bezrobocie i rzeczywiście brakuje pracy, ale też są i takie, gdzie pracodawcy mają problemy z obsadzeniem wolnych miejsc. Pewnym jest, że gdyby pracujących i bezrobotnych a nawet biernych zawodowo, byłoby stać na zmianę czy zdobycie nowych kwalifikacji, dalszą edukację czy szkolenia, większość wykorzystałaby taką szansę. Są jednak i tacy, dla których odnalezienie się w nowej rzeczywistości, gdzie właściwie każdy będzie zmieniał pracę kilkakrotnie (jak nie kilkunastokrotnie) w życiu, będzie niemożliwe, i ci będą twierdzić, że brakuje pracy na świecie.

Rynek pracodawcy czy pracownika?

Konkurencja na rynku pracy sprowadza się do poszukiwań przez pracowników jak najlepszej pracy oraz poszukiwań przez przedsiębiorstwa jak najlepszych pracowników. Biorąc pod uwagę powyższe fakty, mechanizm działania rynku pracy można badać w aspekcie podaży, czyli zachowań i decyzji pracowników oraz popytu, czyli zachowań i decyzji pracodawców. Brak wzajemnego dopasowania popytu i podaży na pracę doprowadza do stanu nierównowagi na rynku pracy przejawiającego się w nadwyżce wolnych miejsc pracy lub bezrobociu (braku pracy dla chętnych).

W wielu pozycjach można przeczytać, że na świecie zaczyna istnieć rynek pracownika – nie brakuje pracy, a wręcz przeciwnie – praca czeka na chętnych, ale czy tak jest w rzeczywistości? Na pewno pracownicy w dalszym ciągu stanowić będą najcenniejszy zasób firmy, przedsiębiorstwa jednak będą poszukiwać przede wszystkim pracowników o wysokich kwalifikacjach. Odpowiednie wykształcenie oznaczać będzie wiedzę w miarę wszechstronną i ogólną, dzięki czemu pracownicy łatwiej będą mogli być przygotowywani (przez konkretnego pracodawcę) do pożądanых zadań. Zamiast koncentrować się na jednej dyscyplinie, pracownicy będą musieli znać się na zagadnieniach z różnych dziedzin, między innymi gospodarki i techniki. Wąskie specjalności są już dzisiaj czynnikiem ograniczającym mobilność siły roboczej. Jednowymiarowego człowieka z epoki przemysłowej zastąpić musi człowiek, który potrafi rozwijać swoje umiejętności uczenia się i doskonalenia. Rosnące wymagania dotyczące kwalifikacji powodują, że coraz trudniejsze jest zastępowanie jednych pracowników innymi, a cena pracowników o wysokich kwalifikacjach należy do najwyższych w gospodarce. W najbliższej przyszłości zwiększy się popyt na fachowców przygotowanych do wykonywania zawodów przyszłości, w gałęziach wysokiej techniki, wszelkiego rodzaju usług i nauki.

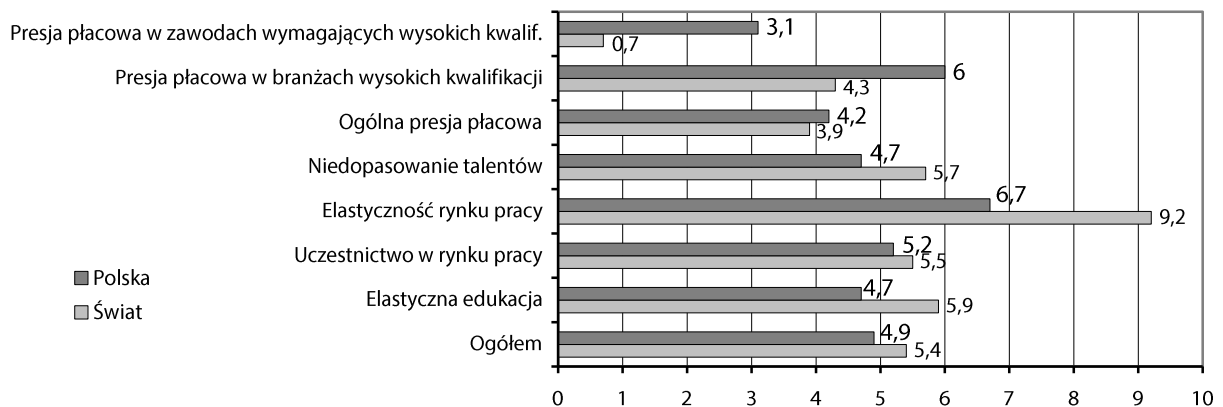
Dane statystyczne mówią same za siebie – świat powoli zbliża się do rynku pracownika. Nie tylko statystyki urzędów pracy przedstawiają się korzystnie dla pracowników. Gospodarka znajduje się w stanie wzrostu, a przedsiębiorcy deklarują zwiększanie lub przynajmniej utrzymanie zatrudnienia na tym samym poziomie. W raporcie przygotowanym przez międzynarodową firmę rekrutacyjną Hays we współpracy z instytutem badawczym Oxford Economics: Hays Global Skills Index z 2015 r. można przyjrzeć się warunkom gospodarczym w 31 krajach a raport analizuje wskaźniki (patrz tab. nr 4), które decydują o sytuacji na lokalnych rynkach pracy. Z tego raportu można także odczytać, czy w danym kraju występuje rynek pracodawcy czy pracownika.

Światowe rynki pracy, które odczuwają stały wzrost zapotrzebowania na wykwalifikowanych pracowników (wskaźnik wyniósł 5,4), nadal zmagają się z niedoborem talentów. Ponadto zauważalna jest rosnąca konkurencja przedsiębiorstw w walce o pozyskanie najlepszych profesjonalistów, co tłumaczy wzrost wynagrodzenia oferowanego osobom dysponującym poszukiwanymi umiejętnościami. Pięć krajów o najwyższych umiejętnościach ogólnych (wg raportu Hays), gdzie rynki pracy odczuwają największą presję w 2015 r. i pracodawcom trudniej było pozyskać odpowiednich pracowników (rynek pracowników), to: USA (6,9), Szwecja (6,7), Hiszpania (6,4), Niemcy (6,4) i Węgry (6,3). Na drugim końcu skali, kraje o najniższych wynikach, czyli rynki, na których rynki pracy odczuwają najmniejszą presję i są rynkami pracodawcy, to: Singapur (4,7), Szwajcaria (4,6), Hong Kong (4,5), Włochy (4,0) i Belgia (3,7).

Wskaźnik	Charakterystyka
Elastyczna edukacja (system edukacji)	W dzisiejszych gospodarkach światowych i technologii podniesienie standardów edukacyjnych jest niezbędne do zmniejszenia dysproporcji w zakresie umiejętności. Wskaźnik ten stanowi kompleksowy obraz stanu edukacji. Im niższy wynik, tym większa szansa, że system edukacji jest wystarczająco elastyczny, aby zaspokoić potrzeby rynku pracy. Im wyższy wynik, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że system edukacji jest oparty o solidne talenty i oznacza problemy ze znalezieniem odpowiednio wykształconych pracowników.
Uczestnictwo w rynku pracy (struktura w rynku pracy)	Wprowadzanie większej liczby ludzi na rynek pracy jest skutecznym sposobem na poprawę funkcjonowania rynku gospodarczego i pracy. Kraje, które mogą podnieść wskaźnik uczestnictwa pracowników, mogą zyskać przewagę nad innymi krajami. Im niższy wynik, tym większa jest niewykorzystana pula pracowników (duża ilość niezagospodarowanego potencjału). Im wyższy wynik, tym mniejsza liczba pracowników nie jest dostępna do przyłączenia się do siły roboczej, co daje mniej możliwości, aby zwiększyć ogólny poziom uczestnictwa.
Elastyczność rynku pracy (elastyczność regulacji prawnych rynku pracy)	Rządy odgrywają ważną rolę w określaniu funkcji rynków pracy. Na przykład, mogą one ograniczyć biurokrację, unikać przepisów, które zniechęcają do zatrudniania i dostosować tak politykę, by promować/dotować te firmy, które zatrudniają utalentowanych ludzi także z zagranicy. Im niższy wynik, tym lepiej są skoordynowane strategie rządowe z dynamiką rynku pracy (prawo dotyczące rynku pracy jest bardziej przyjazne pracodawcom). Wyższy wynik oznacza, że jest więcej barier ograniczających lokalne rynki pracy (skomplikowane procedury prawne).
Niedopasowanie talentów (dopasowanie kwalifikacji)	Wskaźnik ten mierzy lukę między umiejętnościami poszukiwanymi przez firmy i umiejętnościami dostępnymi na rynku pracy. Wyższy wynik wskazuje, że firmy stają przed poważnym problemem w dostosowaniu dostępnych kandydatów z nieobsadzonymi miejscami pracy. Niższy wynik sugeruje, że pracodawcy mają łatwiej ze znalezieniem pracowników z umiejętnościami, jakich potrzebują.
Ogólna presja płacowa	Braki w umiejętnościach mogą być istotnym problemem, kiedy płace rosną szybciej niż całkowity koszt utrzymania pracownika. Wysoki wynik wskazuje na obecność ogólnych nacisków płacowych na płace, które są wyższe niż historyczne normy dla danego kraju. Niski wynik mówi nam, że płace nie rosną szybko i naciski nie są obecne (brak dużego ciśnienia na wzrost płac).
Presja płacowa w branżach wysokich kwalifikacji (wynagrodzenia w branżach specjalistycznych)	Niektóre branże wymagają wysoko wykwalifikowanych pracowników bardziej, niż inne. Potrzeba czasu, aby podjąć szkolenie niezbędne do pracy w tych branżach, co potencjalnie czyni je bardziej podatnymi na niedobory umiejętności; Wyższy wynik wskazuje, że płace w branżach potrzebujących wysokich kwalifikacji rosną szybciej niż w branżach wymagających niskich kwalifikacji w stosunku do przeszłości, co wskazuje na pojawienie się w poszczególnych sektorach niedoborów umiejętności (na przykład w inżynierii lub technologii). Niższy wynik mówi nam iż zarobki dla osób o wysokich kwalifikacji rosną wolniej niż płace w branżach wymagających niskich kwalifikacji.
Presja płacowa w zawodach wymagających wysokich kwalifikacji	Niektóre zawody wymagają wyższej niż przeciętne ilości szkoleń, edukacji i doświadczenia. Są to tak zwane zawody wymagające wysokich kwalifikacji. Rosnąca presja płacowa w tej kategorii sygnalizuje, że w tych zawodach występują niedobory pracowników z niezbędnymi umiejętnościami. Im wyższy wynik, tym większa obecność niedoborów umiejętności wpływających na zawody wymagające wysokich kwalifikacji. Niższy wynik mówi nam, że płace w zawodach wymagających wysokich kwalifikacji rosną wolniej, niż w zawodach wymagających niskich kwalifikacji.

Tabela 4. Wskaźniki decydujące o sytuacji na rynkach pracy wg Hays Global Skills Index

Źródło: opracowanie własne na podstawie Hays, Hays Global..., op. cit.



Wykres 1. Wskaźniki decydujące o sytuacji na światowym i polskim rynku pracy wg Hays Global Skills Index

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hays, Hays Global..., op. cit.

Polska otrzymała w 2015 r. notę 4,9 (w 2014 r. 5,0), co świadczy to o nieznacznej poprawie warunków na rynku pracy na rzecz pracodawcy. Taka ocena pozycjonuje polską gospodarkę wśród krajów w których w dalszym ciągu funkcjonuje rynek zrównoważony, atrakcyjny zarówno dla pracowników, co dla pracodawców. Polski rynek pracy wciąż nie jest rynkiem pracownika, ale przewidywany dalszy spadek bezrobocia oraz rozwój gospodarczy mają korzystnie wpłynąć na aktywność zawodową na rynku pracy i wzrost wynagrodzeń.

Dla Polski (4,7) system edukacji jest wystarczająco elastyczny, aby zaspokoić potrzeby rynku pracy, natomiast dla światowego rynku pracy (5,9) wskazuje na mniejsze prawdopodobieństwo, że system edukacji jest oparty o solidne talenty i oznacza problemy ze znalezieniem odpowiednio wykształconych pracowników. Wskaźnik uczestnictwo w rynku pracy (struktura w rynku pracy) przedstawia, że na świecie i w Polsce występuje średnia ilość niezagospodarowanego potencjału. Niestety, elastyczność rynku pracy nie jest zadowalająca (szczególnie globalnego rynku pracy) – istnieje więcej barier ograniczających lokalne rynki pracy i występują skomplikowane procedury prawne. Rozważając niedopasowanie talentów (dopasowanie kwalifikacji) – wyższy wynik dla światowego rynku pracy (5,7) wskazuje, że firmy na świecie stają przed poważnym problemem w dostosowaniu dostępnych kandydatów z nieobsadzonymi miejscami pracy. Niższy wynik dla Polski (4,7) sugeruje, że pracodawcy mają łatwiej ze znalezieniem pracowników z umiejętnościami, jakich potrzebują. Kolejny wskaźnik - ogólna presja płacowa - sugeruje, że płace nie rosną szybko a naciski na rynku pracy nie są obecne (brak dużego ciśnienia na wzrost płac). Natomiast presja płacowa w branżach wysokich kwalifikacji (wynagrodzenia w branżach specjalistycznych) - dla Polski (6) wskazuje, że płace w branżach potrzebujących wysokich kwalifikacji rosną szybciej niż w branżach wymagających niskich kwalifikacji, co pokazuje na pojawienie się w poszczególnych sektorach niedoborów umiejętności (na przykład w inżynierii lub technologii). Na światowych rynkach pracy (4,3) zarobki dla osób o wysokich kwalifikacji rosną wolniej niż płace w branżach wymagających niskich kwalifikacji. Presja płacowa w zawodach wymagających wysokich kwalifikacji określa, iż płace w zawodach wymagających wysokich kwalifikacji rosną wolniej, niż w zawodach wymagających niskich kwalifikacji (dla Polski presja płacowa prawie nie istnieje – 0,7).

Podsumowując, gdyby opierać się na wymienionym raporcie, na światowych rynkach pracy dominuje rynek pracownika dyktującego warunki pracy. Można byłoby się pokusić o stwierdzenie, że w większości krajów nie brakuje pracy, skoro pracodawcy poszukują chętnych do jej podjęcia.

Podsumowanie

Zmienia się obraz pracy, właściwie trzeba się zastanowić, co jest pracą a co nią nie jest? Praca przenika życie prywatne, nie ma wyraźnego oddzielenia tych dwóch sfer życia. Dla wielu osób miejscem pracy jest własne mieszkanie, a narzędziem pracy prywatny komputer (z obowiązkowym dostępem do Internetu i poczty elektronicznej). Te zmiany stale się dokonują, ponieważ coraz popularniejsza jest praca nietypowa, samozatrudnianie się i wykonywanie nie tyle określonych zawodów, ale podejmowanie rozmaitych projektów. Następuje uwolnienie od zawodu i od zakładu pracy, elastyczność pracy zarobkowej i decentralizacja miejsca pracy. Siłą napędową nowej ery to właśnie kapitał intelektualny (a nie rzeczowy), który jest coraz bardziej pożądany. Konceptje, pomysły, obrazy posiadają realną wartość w nowej gospodarce. Bogactwo nie ma już postaci kapitału rzeczowego, lecz zawiera się w wyobraźni i kreatywności człowieka.

Znikają tradycyjnie pojmowane zawody, w starych zawodach pojawiają się nowe treści, szybko dezaktualizują się klasyfikacje zawodowe. Claudia Schumacher i Stefan Schwartz opisują np. nowe obszary zawodowe, które można tworzyć wokół: budowy, zdrowia, pieniędzy, handlu, doradztwa, produkcji, informacji, rodziny, badań, komputera, administracji, wypoczynku, czy nauki. Ciągłe zmienia się rynek pracy, trudno jest przewidzieć, jakie zawody i jakie kwalifikacje będą

poszukiwane i czy będzie można znaleźć zatrudnienie. W sytuacji takich ciągłych zmian i niejednoznacznego rozumienia terminów zawód i praca, kariera zawodowa na stałym stanowisku pracy i w jednym zawodzie jest, jak twierdzą socjologowie i ekonomiści, rzadkością. Będzie coraz większe zapotrzebowanie na „elastycznych” pracowników, którzy będą posiadali szereg rozmaitych umiejętności zawodowych, kilka zawodów, będą mogli pracować na różnych stanowiskach. Nastanie „system portfolio”, ludzi z teczką pełną kwalifikacji, łatwo zmieniających pracę.

Nie można jednoznacznie odpowiedzieć, czy na świecie brakuje pracy. Są regiony, gdzie brakuje osób do pracy z pożądanymi kwalifikacjami i umiejętnościami (brak talentów), ale też i takie, gdzie występuje długotrwałe bezrobocie i od wielu lat nie można podjąć zatrudnienia. Brakuje pracy, która zaspakajałaby wszystkie potrzeby potencjalnych pracowników, łącznie z odpowiednim wynagrodzeniem. Pracodawcy, w obliczu zbliżającego się rynku pracownika, powinni pamiętać, że najniższe czy niewygórowane warunki pracy nie przyciągną poszukiwanych talentów. O pracownika trzeba dbać, odpowiednio motywować, wtedy korzyści z zatrudnienia będą przewyższały koszty, a pracownik będzie budował wartość dodaną dla pracodawcy. Pracodawcy powinni wprowadzić zmiany w modelu zarządzania pracownikami, np. biorąc pod uwagę odpowiednie systemy motywacji, wynagrodzeń i pamiętać, że odpowiednio zmotywowany pracownik, to efektywny i zadowolony pracownik. Wymaga to jednak wprowadzenia w życie głębszych rozwiązań systemowych w celu zapobiegania niedoborowi talentów. Z drugiej strony, pracownicy i bezrobotni powinni pamiętać, że era jednej pracy do końca życia zawodowego się skończyła, dlatego mobilność i nieustanne doskonalenie umiejętności są jak najbardziej wskazane a wtedy nie będzie można mówić o braku pracy na świecie.

Aspect of the lack of work in the world?

Summary:

The impact of globalization on the labour market, and thus the increasingly important role of knowledge and intellectual capital, the decline in importance of the work are the main changes taking place in the modern world. In economic theory has long roll so disputes about the lack of work, unemployment and so the end of the work. The aim of the discussion is so present aspect of the lack of work in the world and an attempt to preliminary verification of the global labour market in terms of determining whether the market is employer or employee and his genuine humanity awaits the lack of work. At the outset, contains discussion of the aspect of the end of the work selected theories. This is followed by the world's labour markets. To better illustrate, it was used activity rate, employment rate and unemployment rate. The subject of the next part was an attempt to answer the question whether you really missing the world of work? Therefore it was decided to determine whether the modern labour market is a market employee or the employer market and what affects it. End portion are the major conclusions from the discussion.

Keywords: labour market, unemployment, talent shortage, work, lack of work

dr Kinga Kądziołka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Zastosowanie strategii portfelowych do inwestycji w waluty kryptograficzne

Streszczenie:

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania strategii portfelowych do inwestycji w waluty kryptograficzne. Szczególna uwaga została zwrócona na problem doboru walut kryptograficznych do portfela. Do redukcji liczby kryptowalut charakteryzujących się silnym dodatnim skorelowaniem stóp zwrotu zaproponowano wykorzystanie metody Warda. Następnie rozważano różne metody wyboru reprezentantów podgrup (uzyskanych metodą Warda) początkowego zbioru walut kryptograficznych. Wybrani reprezentanci (kryptowaluty) tworzyły portfel, którego skład optymalizowano z wykorzystaniem strategii MVP. Redukcja początkowej liczby składników portfela może prowadzić do uzyskania większej stopy zwrotu, jednak portfele o mniejszej liczbie składników obciążone były większym ryzykiem.

Słowa kluczowe: waluty kryptograficzne, ryzyko, portfel kryptowalut, strategia MVP, metoda Warda

Wprowadzenie

W 2009 r. wprowadzony i udostępniony został system elektronicznych płatności z wykorzystaniem kryptowaluty¹ bitcoin. Sukces bitcoina przyczynił się do powstania innych, alternatywnych kryptowalut² (ang. *altcoins*). Obecnie funkcjonuje ich kilkaset. Waluty kryptograficzne stanowią nową i ciekawą formę inwestycji alternatywnych. Jednocześnie inwestycje w kryptowaluty obciążone są znacznie większym ryzykiem niż inwestycje tradycyjne³.

Celem artykułu jest zaprezentowanie możliwości wykorzystania strategii portfelowych do ograniczenia ryzyka inwestycji w waluty kryptograficzne. Szczególna uwaga zostanie zwrócona na problem doboru kryptowalut do portfela. Do redukcji liczby kryptowalut charakteryzujących się istotnym skorelowaniem stóp zwrotu zaproponowane zostanie wykorzystanie metody Warda. Metoda ta była stosowana m. in. do wyboru spółek do portfela akcji. Grupowania spółek dokonywano na podstawie wskaźników finansowych oraz wartości stóp zwrotu⁴.

¹ S. Nakamoto, Bitcoin: A Peer – to – Peer Electronic Cash System, <http://bitcoin.org/bitcoin.pdf>, [dostęp: 11.03.2015].

² Pojęcie „kryptowaluta” (lub „waluta kryptograficzna”) tłumaczone jest jako waluta cyfrowa oparta na kryptografii i działająca w sieci peer-to-peer, por. M. Szymankiewicz, Bitcoin. Wirtualna waluta Internetu, Helion, Gliwice 2014, s. 22. Z kolei *peer-to-peer* to „rozproszona architektura sieci. W tym modelu każdy użytkownik jest równy i łączy się bezpośrednio z innymi komputerami w sieci”, *Ibidem*, s. 38.

³ K. Kądziołka, Ocena ryzyka inwestycji w kryptowalutę bitcoin. *Współczesna Gospodarka*, 2015, nr 3, s. 1 – 8.

⁴ A. Rea i in., A Comparison of Three Network Portfolio Selection Methods - Evidence from the Dow Jones, www.econ.canterbury.ac.nz/RePEc/cbt/econwp/1502.pdf, [dostęp: 17.01.2017]; U. Skórska – Pokarowska, Effective Portfolios – Econometrics and Statistics in Search of Profitable Investments. *Acta Physica Polonica*, 2005, nr 8, s. 2589 – 2599.

W niniejszym artykule kryptowaluty wchodzące w skład portfeli inwestycyjnych będą wybierane spośród dziesięciu kryptowalut charakteryzujących się na dzień 12.02.2017 największą kapitalizacją⁵ rynkową. Z punktu widzenia kapitalizacji rynkowej liderem jest bitcoin, dla którego kwota ta wynosi ponad 16 mld \$ (patrz tab. nr 1).

Kryptowaluta	Kapitalizacja
Bitcoin	16 113 584 406 USD
Ethereum	1 006 065 694 USD
Ripple	234 911 613 USD
Litecoin	187 281 799 USD
Monero	170 623 646 USD
Dash	120 563 250 USD
Ethereum Classic	108 109 280 USD
MaidSafeCoin	75 173 029 USD
NEM	63 078 300 USD
Augur	48 032 160 USD

Tabela 1. Kryptowaluty o największej kapitalizacji

Źródło: www.coinmarketcap.com, 12.02.2017.

W prezentowanych przykładach arbitralnie przyjęto okres analiz od 14.11.2016 do 12.02.2017. Wagi (udziały kryptowalut w portfelu) optymalizowano na podstawie dziennych stóp zwrotu (wyznaczanych w oparciu o ostatnie notowania) w okresie 14.11.2016 – 22.01.2017, natomiast okres 23.01.2017 – 12.02.2017 posłużył do oceny uzyskanych portfeli. Przyjęto umownie, że w dniu 23.01.2017 zakupiono (po cenie z pierwszego notowania) kryptowalutę wg proporcji wyznaczonych za pomocą strategii MVP (ang. *Mean – Variance Portfolio*). Kryptowalutę trzymano przez trzy tygodnie, po czym sprzedano w dniu 12.02.2017 również po cenie z pierwszego notowania. Prezentowane wyniki uzyskano z wykorzystaniem darmowych programów: Gretl i R.

Strategia MVP

Optymalny skład portfela (pod względem udziału kryptowalut) wyznaczany będzie z wykorzystaniem strategii MVP. Strategia ta bazuje na nowoczesnej teorii portfelowej, której twórcą jest H. Markowitz⁶. Wyznaczenie składu portfela sprowadza się w tym przypadku do minimalizacji jego ryzyka (utożsamianego z wariancją portfela) przy założeniu, że oczekiwana stopa zwrotu z portfela jest nie mniejsza niż założona przez inwestora wartość.

⁵ Kapitalizacja jest tutaj rozumiana jako wartość wszystkich jednostek kryptowaluty znajdujących się w obiegu.

⁶ R. Stepaniuk, Ryzyko inwestycji w teorii portfelowej Harrego Markowitza. *Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne*, 2015, nr 1, s. 141 - 151.

Oczekiwana stopa zwrotu z portfela wyznaczana jest wg wzoru⁷:

$$E(R_p) = \sum_{i=1}^N w_i E(r_i)$$

gdzie:

$E(R_p)$ – oczekiwana stopa zwrotu z portfela,

w_i – waga i – tej składowej (tu kryptowaluty) w portfelu,

$E(r_i)$ – oczekiwana stopa zwrotu dla i – tej kryptowaluty z danego okresu⁸,

N – liczba wszystkich rodzajów kryptowalut w portfelu

Wariancja portfela określona jest wzorem:

$$\sigma_p^2 = \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N w_i w_j \text{cov}(R_i, R_j)$$

gdzie:

σ_p^2 - wariancja portfela,

$\text{cov}(R_i, R_j)$ – kowariancja stóp zwrotu i – tej i j – tej kryptowaluty,

$\text{cov}(R_i, R_j) = E\{[R_i - E(R_i)][R_j - E(R_j)]\}$

Skład portfela będzie wyznaczany poprzez rozwiązanie problemu optymalizacyjnego:

$$\sigma_p^2 \rightarrow \min$$

przy ograniczeniach: $E(R_p) \geq R^*$, $\sum_{i=1}^N w_i = 1$, $\forall_i w_i \geq 0$

gdzie:

R^* - założona przez inwestora minimalna stopa zwrotu z portfela.

Portfel inwestycyjny, który powstaje w wyniku rozwiązania powyższego problemu ma minimalną wariancję i oczekiwaną stopę zwrotu nie niższą niż założona przez inwestora.

Do wyznaczania wag określających udział kryptowalut w portfelu wykorzystana zostanie funkcja *portfolio.optim* pakietu *tseries* programu R. Funkcja ta umożliwi wyznaczenie składu portfela zgodnie ze strategią MVP. W przypadku gdy użytkownik nie określi minimalnej oczekiwanej stopy zwrotu, jest ona domyślnie przyjęta, jako oczekiwana stopa zwrotu z portfela o równych wagach. W ten sposób była ustalana wartość R^* we wszystkich prezentowanych w tym artykule przykładach.

Stosując funkcję *portfolio.optim* do ustalenia składu portfela złożonego z kryptowalut wymienionych w tabeli 1 inwestowany kapitał należałoby podzielić według proporcji przedstawionych w tabeli 2. W skład portfela weszłyby 7 kryptowalut. Wagi dla kryptowalut Ethereum, Litecoin i Dash wyniosły 0 – kryptowaluty te nie weszły w skład portfela. Najwięcej (ponad 53% środków) należałoby zainwestować w kryptowalutę bitcoin.

⁷ por. M. Pichura, Wybrane portfelowe strategie inwestycyjne i ich efektywność. [w:] A. S. Barczak, D. Iskra (red.), Metody matematyczne, ekonometryczne i komputerowe w finansach i ubezpieczeniach 2010, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012, s. 220 – 240.

⁸ Oczekiwane stopy zwrotu dla poszczególnych kryptowalut wyznaczone będą jako średnie arytmetyczne stóp zwrotu z określonego okresu przed dokonaniem inwestycji.

Kryptowaluta	Udział kryptowaluty w portfelu
Bitcoin	53,3377%
Ethereum	0,0000%
Ripple	0,8954%
Litecoin	0,0000%
Monero	0,7733%
Dash	0,0000%
Ethereum Classic	5,0570%
MaidSafeCoin	19,9172%
NEM	15,2385%
Augur	4,7809%

Tabela 2. Skład portfela optymalnego uzyskany metodą MVP

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych www.cryptocompare.com, 12.02.2017.

Redukcja liczby kryptowalut wchodzących w skład portfela

W poprzednim przykładzie określono skład portfela uwzględniając wszystkie analizowane kryptowaluty. Należy mieć jednak na uwadze, że ryzyko portfela zależy nie tylko od ryzyka poszczególnych kryptowalut, wchodzących w jego skład, ale również od wzajemnego powiązania stóp zwrotu z inwestycji w te kryptowaluty. Do oceny zależności między stopami zwrotu można wykorzystać współczynnik korelacji liniowej. Wartość bezwzględna współczynnika wskazuje na siłę a znak na kierunek powiązania. W celu ograniczenia ryzyka inwestycji inwestor powinien uwzględnić w składzie portfela te kryptowaluty, dla których współczynnik korelacji stóp zwrotu jest ujemny lub ma niską dodatnią wartość. W pierwszym przypadku spadki kursu jednej kryptowaluty będą rekompensowane wzrostami kursu drugiej. Z kolei w drugim, spadkiem kursu jednej kryptowaluty będą towarzyszyły co najwyżej nieznaczne spadki kursu drugiej⁹. Tabela 3 przedstawia współczynniki korelacji liniowej dziennych stóp zwrotu analizowanych kryptowalut w okresie 14.11.2016 – 22.01.2017. Kolorem czerwonym zaznaczono istotne statystycznie (na poziomie istotności 5%) korelacje dodatnie a kolorem zielonym – istotne statystycznie korelacje ujemne¹⁰. Zaprezentowana macierz współczynników korelacji liniowej jest macierzą symetryczną względem przekątnej utworzonej z samych jedynek.

Do redukcji liczby kryptowalut, których stopy zwrotu są dodatnio skorelowane wykorzystana zostanie metoda Warda, będąca jedną z metod grupowania hierarchicznego. Rezultatem grupowania hierarchicznego jest drzewo hierarchicznie ułożonych skupień, tzw. *dendrogram*. Konkretna postać dendrogramu zależy od przyjętej miary odległości określającej niepodobieństwo między grupowanymi obiektami oraz metody wyznaczania odległości między skupieniami (grupami obiektów podobnych). Jako miarę odległości między obiektami przyjęto $d(X, Y) = 1 - r$, gdzie r oznacza współczynnik

⁹ K. Kądziołka, Inwestycje w Internecie. Bitcoin i inne kryptowaluty, rozpisan.pl, 2016, s. 87.

¹⁰ W niektórych pracach można spotkać podejście, w którym przyjmuje się „na sztywno” (bez względu na liczbę obserwacji), że korelacja jest istotna, gdy współczynnik korelacji jest większy niż 0,7, por. M. Bojańczyk, Regresja i korelacja na światowych rynkach – w pułapce metod ilościowych. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, 2013, nr 4, s. 74-87.

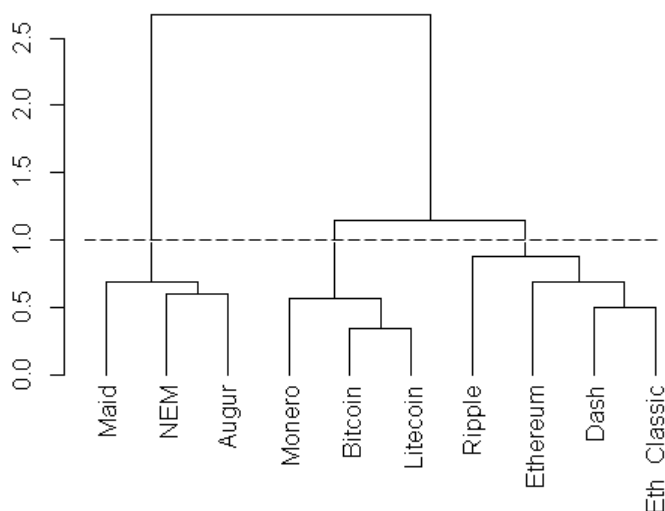
korelacji liniowej między zmiennymi X i Y (tutaj: stopami zwrotu kryptowalut). Do szacowania odległości między skupieniami w metodzie Warda wykorzystuje się analizę wariancji. Na każdym etapie tworzenia dendrogramu, spośród wszystkich możliwych do łączenia par skupień wybiera się tę, która w rezultacie łączenia da skupienie o najmniejszym zróżnicowaniu¹¹.

kryptowaluta	Bitcoin	Ethereum	Ripple	Litecoin	Monero	Dash	Eth_Classic	Maid	NEM	Augur
Bitcoin	1	0,3608	0,075	0,6543	0,5762	0,627	0,3379	-0,395	-0,6637	-0,3872
Ethereum	0,3608	1	0,2784	0,1887	0,2929	0,4031	0,3057	0,078	-0,0682	0,3636
Ripple	0,075	0,2784	1	0,1283	0,0075	0,0957	0,269	-0,0978	0,0715	0,116
Litecoin	0,6543	0,1887	0,1283	1	0,4021	0,2533	0,1413	-0,1844	-0,3357	-0,3583
Monero	0,5762	0,2929	0,0075	0,4021	1	0,4462	0,1752	-0,1076	-0,3793	-0,0668
Dash	0,627	0,4031	0,0957	0,2533	0,4462	1	0,4998	-0,1451	-0,2371	-0,1025
Eth_Classic	0,3379	0,3057	0,269	0,1413	0,1752	0,4998	1	-0,1078	-0,097	-0,0164
Maid	-0,395	0,078	-0,0978	-0,1844	-0,1076	-0,1451	-0,1078	1	0,3598	0,2962
NEM	-0,6637	-0,0682	0,0715	-0,3357	-0,3793	-0,2371	-0,097	0,3598	1	0,4003
Augur	-0,3872	0,3636	0,116	-0,3583	-0,0668	-0,1025	-0,0164	0,2962	0,4003	1

Tabela 3. Korelacje stóp zwrotu kryptowalut w okresie 14.11.2016 – 22.01.2017

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych www.cryptocompare.com, 12.02.2017.

Rys. 1 przedstawia dendrogram uzyskany za pomocą metody Warda. Wyraźnie zarysowuje się podział kryptowalut na trzy grupy (zaznaczony przerywaną linią). Grupę pierwszą utworzyły kryptowaluty Maid, NEM, Augur. Grupę drugą tworzyły kryptowaluty Monero, Bitcoin, Litecoin. W skład ostatniej grupy weszły kryptowaluty Ripple, Ethereum, Dash i Ethereum Classic.



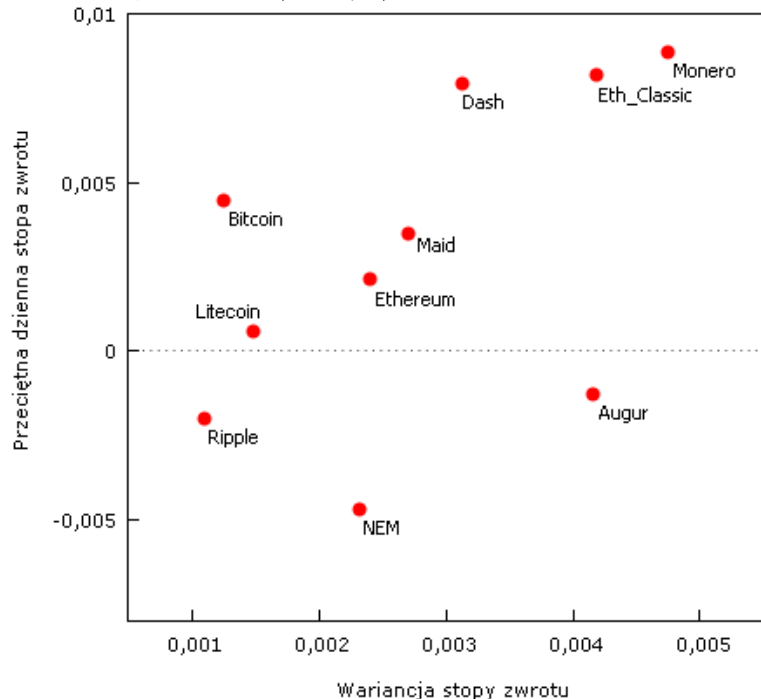
Rysunek 1. Dendrogram uzyskany metodą Warda

Źródło: Opracowanie własne.

¹¹ Szczegółowo metodę przedstawia m.in. A. Stanisław, Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Tom 3. Analizy wielowymiarowe, Kraków 2007.

Wybór reprezentantów grup a uzyskiwane wyniki

Z portfelem zaprezentowanym w pierwszej części artykułu porównane zostaną trzy portfele zbudowane z trzech kryptowalut, będących reprezentantami grup uzyskanych metodą Warda. W przypadku pierwszych dwóch portfeli reprezentanci grup zostaną wybrani w oparciu o mapę ryzyko-dochód w okresie 14.11.2016 – 22.01.2017 dla analizowanych kryptowalut (patrz rys. nr 2). Rys. 3 przedstawia zależność między przeciętną stopą zwrotu oraz stopą zwrotu z inwestycji typu „kup i trzymaj”¹² w tym okresie. Największy zysk ze strategii biernej charakteryzował kryptowaluty, dla których przeciętna dzienna stopa zwrotu była najwyższa.



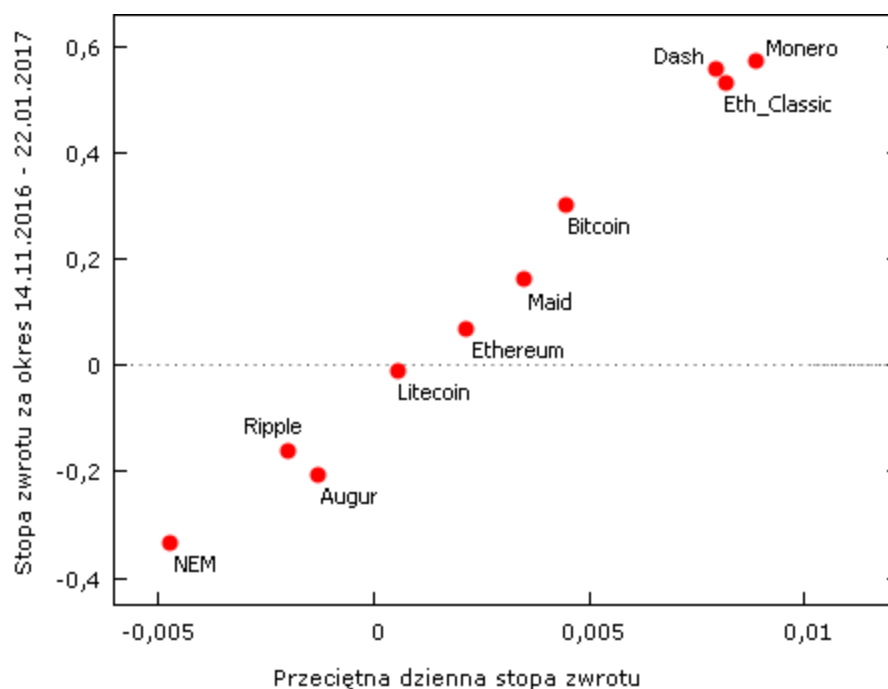
Rysunek 2. Mapa ryzyko – dochód

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych www.cryptocompare.com, 12.02.2017.

Pierwszy z analizowanych portfeli określono mianem tzw. „portfela wysokiego ryzyka”. Jako reprezentantów poszczególnych grup przyjęto tą kryptowalutę (z danej grupy), dla której przeciętna dzienna stopa zwrotu w okresie 14.11.2016 – 22.01.2017 była najwyższa. W skład tego portfela weszły więc kryptowaluty: Maid, Monero i Ethereum Classic.

Jako reprezentantów grup wchodzących w skład drugiego portfela wybrano te kryptowaluty, dla których przeciętna dzienna stopa zwrotu w okresie 14.11.2016 – 22.01.2017 była dodatnia a jej wariancja była najmniejsza wśród kryptowalut danej grupy (dla których przeciętna dzienna stopa zwrotu w okresie 14.11.2016 – 22.01.2017 była dodatnia). Drugi portfel składał się więc z kryptowalut: Maid, Bitcoin i Ethereum.

¹² Inwestycja „kup i trzymaj” polegałaby w tym przypadku na kupnie kryptowaluty w dniu 14.11.2016 i sprzedaży w dniu 22.01.2016.



Rysunek 3. Przeciętna dzienna stopa zwrotu a zwrot z inwestycji „kup i trzymaj”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych www.cryptocompare.com, 12.02.2017.

Kryptowaluty wchodzące w skład trzeciego portfela wybrano metodą środka ciężkości, opisaną szczegółowo przez T. Panka i J. Zwierzchowskiego¹³, zgodnie z którą jako reprezentant danej grupy zostaje wybrany obiekt, dla którego suma odległości od pozostałych elementów w grupie jest najmniejsza¹⁴. Zgodnie z metodą środka ciężkości w skład trzeciego portfela weszły kryptowaluty: NEM, Bitcoin i Ethereum Classic.

Tabela 4 przedstawia proporcje uzyskane za pomocą strategii MVP, w jakich należy zainwestować środki w poszczególne kryptowaluty.

Portfel 1		
Maid	Monero	Ethereum Classic
33,24%	32,67%	34,09%
Portfel 2		
Maid	Bitcoin	Ethereum
32,19%	34,00%	33,81%
Portfel 3		
NEM	Bitcoin	Ethereum Classic
24,72%	63,31%	11,97%

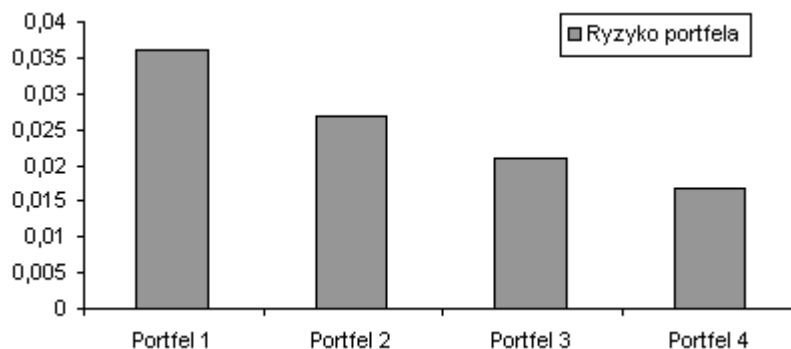
Tabela 4. Skład poszczególnych portfeli

Źródło: Opracowanie własne.

¹³ T. Panek, J. Zwierzchowski, Statystyczne metody wielowymiarowej analizy porównawczej. Teoria i zastosowania, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2013.

¹⁴ W przypadku grupy jednoelementowej element ten jest jednocześnie reprezentantem grupy. W przypadku grupy dwuelementowej jako reprezentanta grupy przyjmuje się ten obiekt, dla którego suma odległości od reprezentantów pozostałych grup jest największa.

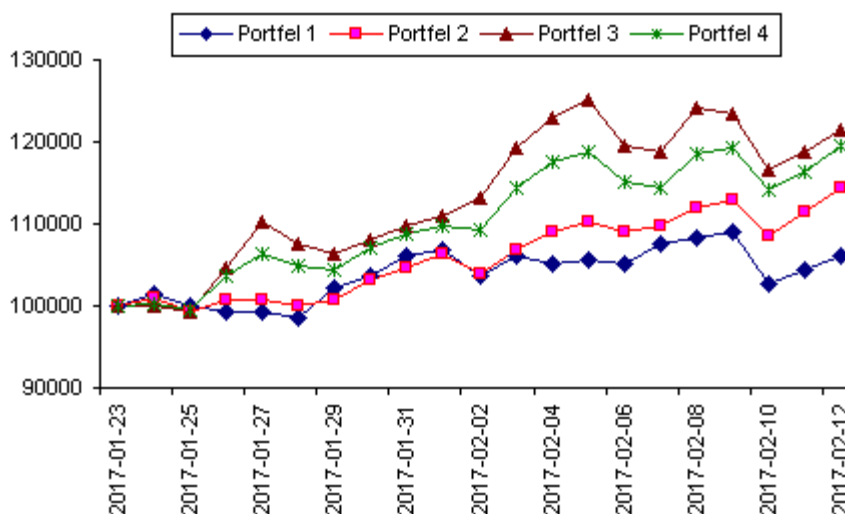
Wykres (patrz rys. nr 4) przedstawia wartość ryzyka tak skonstruowanych portfeli. Największym ryzykiem charakteryzował się portfel 1, określony tu jako „portfel wysokiego ryzyka”. Wśród rozważanych portfeli trójskładnikowych najmniejszym ryzykiem charakteryzował się portfel 3, w którym wyboru kryptowalut dokonano metodą środka ciężkości. Zaprezentowano również wyniki dla czwartego portfela, którym jest portfel opisany w pierwszej części artykułu (którego skład optymalizowano z uwzględnieniem wszystkich dziesięciu kryptowalut). Portfel ten charakteryzował się mniejszym ryzykiem niż portfele trójskładnikowe.



Rysunek 4. Ryzyko rozważanych portfeli kryptowalut

Źródło: Opracowanie własne.

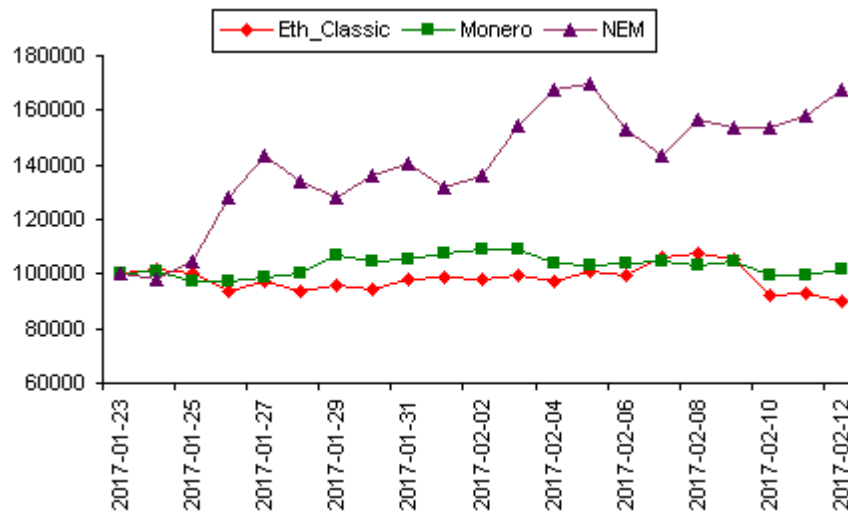
Rys. 5 przedstawia stan posiadania dla inwestycji w poszczególne portfele w kolejnych dniach okresu 23.01.2017 – 12.02.2017 przy założeniu, że zainwestowano 100000 USD w kryptowaluty w proporcjach uzyskanych za pomocą strategii MVP.



Rysunek 5. Stan posiadania [USD] dla poszczególnych inwestycji

Źródło: Opracowanie własne.

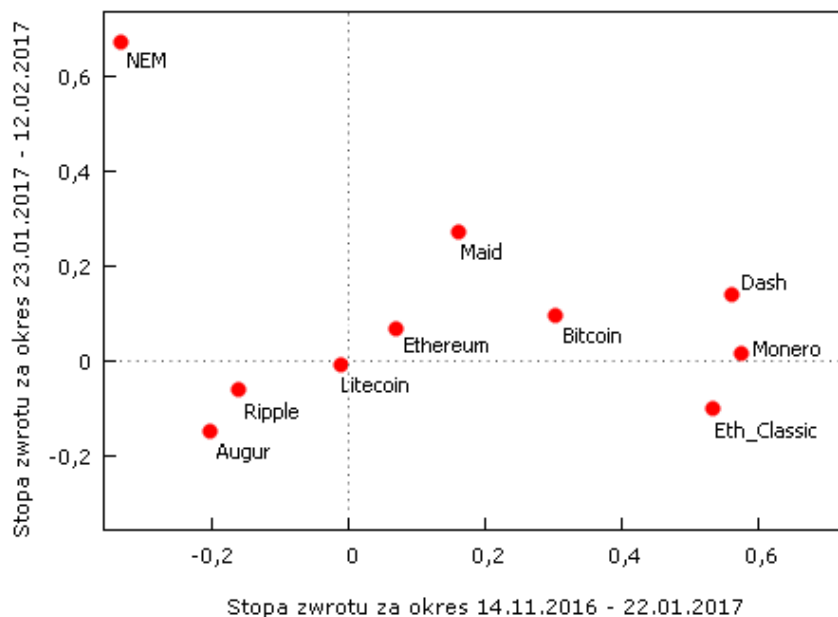
Największy zysk został osiągnięty w przypadku portfela trzeciego. W jego skład weszła kryptowaluta NEM, która charakteryzowała się ujemną stopą zwrotu w okresie 14.11.2016 – 22.01.2017. Tymczasem stopa zwrotu w okresie 23.01.2017 – 12.02.2017 z inwestycji biernej („kup i trzymaj”) w tą właśnie kryptowalutę wyniosłaby 67,24%. Z kolei zysk z inwestycji w kryptowalutę Monero, która w okresie 14.11.2016 – 22.01.2017 charakteryzowała się najwyższą stopą zwrotu wyniosłaby 1,4%. Natomiast inwestycja bierna w kryptowalutę Ethereum Classic przyniosłaby stratę 10,22% zainwestowanego kapitału (patrz rys. nr 6).



Rysunek 6. Stan posiadania – inwestycja bierna w 1 rodzaj kryptowaluty

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując stopy zwrotu z inwestycji w poszczególne kryptowaluty w okresie 14.11.2016 – 22.01.2017 (patrz rys. nr 3) można było odnieść wrażenie, że zakup kryptowalut Monero, Ethereum Classic czy Dash jest kuszącą inwestycją. Kupując te kryptowaluty w dniu 14.11.2016 i sprzedając w dniu 22.01.2017 można było osiągnąć ponad 50% stopę zwrotu. Jednakże inwestując środki w kryptowalutę nie należy zapominać o towarzyszącym temu ryzyku. Im większy zysk ma przynieść inwestycja tym większe zazwyczaj towarzyszy jej ryzyko (patrz rys. nr 2). To, że inwestycja w daną kryptowalutę w przeszłości pozwoliła w krótkim czasie uzyskać wysoką stopę zwrotu nie oznacza, że również w przyszłości tak będzie. Rys. 7 przedstawia zależność między stopami zwrotu dla analizowanych kryptowalut w okresie 14.11.2016 – 22.01.2017 oraz 23.01.2017 – 12.02.2017 w przypadku strategii „kup i trzymaj”. Nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności korelacyjnych między stopami zwrotu w tych okresach. Współczynnik korelacji kolejnościowej Spearmana między nimi wynosi 0,067 i jest nieistotny statystycznie na poziomie istotności 10%.



Rysunek 7. Zależność między zwrotem z inwestycji w różnych okresach

Źródło: Opracowanie własne.

Wnioski

W artykule przedstawiono możliwości adaptacji strategii portfelowych do inwestycji w waluty kryptograficzne i zaproponowano wykorzystanie metody Warda do redukcji liczby kryptowalut mających wejść w skład portfela inwestycyjnego. Należy jednak podkreślić, że w tego typu podejściu występuje pewien element subiektywizmu zarówno w wyborze miejsca podziału dendrogramu jak i miary odległości między obiektami. Miejsce podziału dendrogramu przyjęto arbitralnie. Istnieją również różne formalne metody pozwalające wyznaczać miejsce, w którym należy dokonać podziału obiektów na grupy¹⁵. Jednakże brak jest „uniwersalnej” metody dającej najlepsze rezultaty w każdym przypadku. Do zdefiniowania miary odległości między obiektami wykorzystano współczynnik korelacji liniowej między stopami zwrotu kryptowalut. Być może bardziej odpowiednie byłoby wykorzystanie w trakcie grupowania miary odległości wykorzystującej współczynnik korelacji kolejnościowej Spearmana zamiast współczynnika korelacji liniowej, tzn. zdefiniowanie odległości między obiektami jako: $d(X, Y) = 1 - r_s$, gdzie r_s oznacza współczynnik korelacji kolejnościowej Spearmana między stopami zwrotu kryptowalut. Współczynnik korelacji kolejnościowej, w odróżnieniu od współczynnika korelacji liniowej, mierzy również monotoniczne zależności nieliniowe.

Redukcja początkowego zbioru kryptowalut pozwoliła na uzyskanie portfela nr 3 o wyższej stopie zwrotu niż portfel, w którym wykorzystano wszystkie kryptowaluty, jednak portfele o mniejszej liczbie składników charakteryzowały się większym ryzykiem. Ograniczenie ryzyka inwestycji w waluty kryptograficzne poprzez wykorzystanie strategii portfelowych nie zawsze prowadzi do uzyskania większego zysku niż w przypadku inwestycji w jednego rodzaju kryptowalutę. W analizowanym okresie testowym największy zysk można było uzyskać inwestując środki w kryptowalutę NEM, która we wcześniejszym okresie charakteryzowała się najniższą (ujemną) stopą zwrotu.

Application of the portfolio strategy to the investments in the cryptocurrencies

Summary:

The aim of the article is to present the possibilities of using the portfolio strategy to the investments in the cryptocurrencies. Particular attention was paid to the problem of selection of the cryptocurrencies. There was proposed to use the Ward's method to reduce the number of cryptocurrencies characterized by strong positive correlation of the rate of returns. Then there were considered various methods of choice representatives of subgroups of the initial set of cryptocurrencies. Selected representatives (cryptocurrencies) formed portfolio. Weights of the portfolio were optimized using MVP strategy. Reducing the number of initial components of the portfolio could lead to a greater rate of return, but portfolios with reduced number of components are characterized by greater risk.

Keywords: cryptocurrencies, risk, portfolio analysis, MVP strategy, Ward's method

¹⁵ Do wyznaczenia liczby skupień można wykorzystać m. in. wykres przebiegu aglomeracji, różnice odległości między kolejnymi węzłami czy regułę Mojeny.

Justyna Kozłowska

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu

Skala zjawiska przestępstw w zakresie podatku VAT w Polsce

Streszczenie:

Artykuł został poświęcony tematyce przestępstw podatkowych w zakresie podatku VAT. Przedstawienie wielkości problemu oszustw podatkowych w Polsce zostało poprzedzone wstępem teoretycznym opisującym charakter zobowiązania podatkowego oraz mechanizm funkcjonowania polskiego systemu podatkowego, który ze względu na specyficzną konstrukcję umożliwia podejmowanie ryzyka popełnienia przestępstw podatkowych przez przedsiębiorców. Autor charakteryzuje również zjawisko określane mianem luki VAT.

Słowa kluczowe: podatek VAT, oszustwo podatkowe, przestępstwo podatkowe

Wstęp

Problem oszustw podatkowych, a w szczególności dotyczących podatku VAT jest godny uwagi, ze względu na jego skalę oraz nieprzerwalne nasilenie od momentu wstąpienia Polski do Unii Europejskiej. Przestępcy podatkowi wykorzystują elementy konstrukcyjne podatku, bowiem oszuści dokonują wyłudzeń zwrotu podatku VAT, a nawet nie odprowadzają należnego podatku do budżetu. Zwalczenie oraz działania mające na celu ograniczenie występowania oszustw w VAT stanowią zasadniczy krok zmierzający do ograniczenia luki podatkowej w Polsce. Na takim stanowisku stoją również unijne instytucje.

Celem artykułu jest próba identyfikacji wielkości oraz form przestępstw podatkowych w Polsce w zakresie podatku VAT. Realizacja celu wymagała wykorzystania metod opisowo-statystycznych, a w szczególności analizy kształtowania się poziomu oszustw z tytułu VAT wykrytych przez organy kontroli skarbowej. Ponadto w artykule omówiona została istota przestępstw podatkowych, jako czynu sprowadzającego się do uchylania od podatku. Scharakteryzowano również pojęcie zobowiązania podatkowego i jego rodzaje oraz opisano mechanizm postawiania luki VAT, wraz ze wskazaniem rozmiarów zjawiska. Ponadto wskazano moment nasilania przestępstw podatkowych w Polsce oraz czynniki wpływające na podjęcie ryzyka popełnienia oszustwa.

Autor stawia za hipotezę badawczą twierdzenie, iż skala przestępstw podatkowych w Polsce w latach 2010-2016 rośnie. W celu potwierdzenia hipotezy badawczej posłużono się fragmentami corocznie publikowanych przez Ministerstwo Finansów raportów z zakresu wpływów budżetowych z tytułu podatków.

Zobowiązanie podatkowe

Artykuł 6 Ordynacji podatkowej stanowi, iż podatek jest publicznoprawnym, nieodpłatnym, przymusowym oraz bezzwrotnym świadczeniem pieniężnym na rzecz Skarbu Państwa, bądź jednostki

samorządu terytorialnego. Zgodnie z artykułem 5 zobowiązanie podatkowe wynika z obowiązku podatkowego, które stanowi powinność przymusowego świadczenia pieniężnego w związku z zaistnieniem zdarzenia wynikającego z odrębnych ustaw¹. H. Dzwonkowski stwierdza, iż obowiązek podatkowy jest to stosunek prawnopodatkowy, powstający w wyniku zaistnienia zdarzeń uzasadniających opodatkowanie, jednocześnie nie przekształcona w regułę powinnego zachowania (określającą adresata i zachowanie). Wskazany stosunek prawny powstaje samoistnie, a więc z mocy prawa². Wypełnienie obowiązku podatkowego wymaga określenia zakresu zobowiązania podatkowego, ustalenia podatnika oraz wysokości zobowiązania, a także terminu oraz miejsca zapłaty³.

Podatki różnią się od siebie podmiotem i przedmiotem opodatkowania oraz sposobem poboru. W Polsce funkcjonuje kilkanaście rodzajów podatków. Większość z nich stanowią podatki bezpośrednie, do których zalicza się:

- podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT),
- podatek dochodowy od osób prawnych (CIT),
- podatek od spadków i darowizn,
- podatek od czynności cywilnoprawnych,
- podatek rolny,
- podatek leśny,
- podatek od nieruchomości,
- podatek od środków transportowych,
- podatek tonażowy,
- podatek od wydobycia niektórych kopalin,
- zryczałtowany podatek od wartości sprzedanej produkcji

Polski system podatkowy wyróżnia również podatki pośrednie, w których skład wchodzi:

- podatek od towarów i usług (VAT),
- podatek akcyzowy,
- podatek od gier.

Wszystkie z wymienionych podatków tworzą całość w prawnym i ekonomicznym kontekście, przy czym są ze sobą wzajemnie powiązane. Tym samym składają się na system podatkowy, który w szerokim znaczeniu zbudowany jest z:

- krajowego i międzynarodowego prawa podatkowego, w tym prawa karnego skarbowego,
- organów administracji rządowej i samorządowej.

Podstawową funkcją opodatkowania jest funkcja fiskalna, polegająca na uzyskiwaniu środków pieniężnych przeznaczonych na pokrycie potrzeb publicznych. Wtórą funkcją podatków jest redystrybucja, która polega na podziale dochodów budżetowych uzyskanych z podatków między obywatelami, a związkami publicznoprawnymi. Wśród funkcji podatków wyróżnia się również stymulacyjną rolę podatków, polegającą na oddziaływaniu na podatników za pomocą np. obniżonych stawek podatkowych, ulg czy zwolnień w spłacie podatku. Artykuł 217 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. stanowi, iż nakładanie podatków i innych danin publicznych, określanie podmiotów, przedmiotów opodatkowania i stawek podatkowych, a także zasad przyznawania ulg i umorzeń oraz kategorii podmiotów zwolnionych od podatków następuje w drodze ustawy. W Polsce prawo podatkowe, a także związane z nim obowiązki oraz procedury reguluje ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa⁴.

¹ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa, Dz. U. 1997 nr 137 poz. 926.

² H. Dzwonkowski, Powstawanie i wymiar zobowiązań podatkowych, Wolters Kluwers, Warszawa 2003, s. 27-28.

³ J. Głuchowski (red.), Polskie prawo podatkowe, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2006, s. 38.

⁴ Ministerstwo Finansów, Niezbędnik Podatnika VAT, [dostęp 02.02.2017],

Przedmiotem rozważań w artykule pozostaje podatek VAT, dlatego zostanie on szerzej omówiony. Regulacje prawne dotyczące VAT można podzielić na dwie grupy:

- przepisy prawa Unii Europejskiej – wśród nich najważniejszym aktem prawnym jest Dyrektywa 2006/112/WE Rady z dnia 28 listopada 2006 r. w sprawie wspólnego systemu podatku od wartości dodanej,
- przepisy prawa krajowego – ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług oraz rozporządzenia wykonawcze, wśród których należy wymienić rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 3 grudnia 2013 r. w sprawie wystawiania faktur, rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 23 grudnia 2013 r. w sprawie towarów i usług, dla których obniża się stawkę podatku od towarów i usług, oraz warunków stosowania stawek obniżonych, rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 20 grudnia 2013 r. w sprawie zwolnień od podatku od towarów i usług oraz warunków stosowania tych zwolnień.

Podatnikami podatku VAT są podmioty samodzielnie wykonujące działalność gospodarczą, a więc osoby fizyczne, prawne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej. Działalność gospodarczą dla celów VAT określa się jako aktywność producentów, handlowców, usługodawców, podmiotów pozyskujących zasoby naturalne oraz rolników, a także działalność podmiotów wykonujących wolne zawody. W niektórych sytuacjach podatnikami są również usługobiorcy, a także podmioty nabywające towary. Przepisy o podatku od towarów i usług stosuje się do czynności wykonywanych na terytorium Polski związanych z odpłatną dostawą towarów oraz świadczeniem usług, eksportem i importem towarów, wewnątrzwspólnotową dostawą oraz nabyciem towarów.

Oszustwa podatkowe – charakterystyka, rodzaje, mechanizm działania

Z punktu widzenia podatnika, obciążenia podatkowe stanowią formę ingerencji państwa w prawa podmiotowe, skierowane przeciwko powiększaniu dochodów oraz majątku. Obowiązek podatkowy stanowi obciążenie dla podatnika, jednak w niektórych przypadkach podejmuje on ryzyko niezapłacenia podatku, tym samym narażając się na określone sankcje karno-skarbowe⁵. Niezależnie od formy w jakiej przejawia się odmowa płacenia podatku, stanowi ona opór podatnika przeciwko systemowi podatkowemu. Z kolei sposoby odmowy mogą przybierać formę systematycznych oszustw podatkowych, obniżania wysokości podatku oraz wszelkie inne celowe odmowy uiszczenia zapłaty⁶. W literaturze przedmiotu reakcje podatników wyrażające się w uchylaniu od zapłaty podatku określane są mianem oporu podatkowego, kontestacji władzy podatkowej, ucieczką przed podatkami oraz oszustwami podatkowymi⁷.

W języku potocznym pojęcie oszustwa podatkowego jest powszechnie używane, a odnosi się do karalnych zachowań podatników. Ustawodawstwo polskie nie określa jednak pojęcia przestępstwa podatkowego. Powstaje więc problem zdefiniowania pojęcia na gruncie prawnym oraz przypisania mu odpowiednich deliktów z kodeksu karnego. Cytując artykuł 1741 francuskiego Powszechnego Kodeksu Podatkowego, oszustwo podatkowe można określić jako działanie polegające na „podstępnym uchylaniu się bądź usiłowaniu takiego uchylania od wymiaru lub uiszczenia całości albo części podatku”. Do czynów oszustwa podatkowego kwalifikuje się takie wykroczenia jak zatajenie materialne, rachunkowe oraz fałszywe kwalifikowanie polegające na zatajeniu sytuacji prawnej, poprzez celowe obniżenie podstawy opodatkowania. W polskiej literaturze ekonomicznej funkcjonuje zapożyczone z doktryny

<http://www.finance.mf.gov.pl/web/wp/pp/niezbednik-podatnika/vat>.

⁵ P. M. Gaudemet, *Finanse publiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 1990, s. 521.

⁶ M. Bouvier, *Wprowadzenie do prawa podatkowego i teorii podatku*, Wydawnictwo KiK, Warszawa 2000, s. 160.

⁷ J. Duży, *Zorganizowana przestępczość podatkowa w Polsce. Zwalczenie przestępnego nadużycia mechanizmów podatków VAT i akcyzowego*, Wydawnictwo LEX, Warszawa 2013, s. 29-30.

francuskiej i anglosaskiej pojęcie przestępstwa podatkowego, jednak w literaturze prawa karnego skarbowego kwestia kryminalizacji przestępstwa podatkowego została szeroko omówiona. Zgodnie z kodeksem karnym skarbowym za oszustwa podatnika związane z uchylaniem od płacenia podatku uznaje się niezgłoszenie przedmiotu opodatkowania, firmanctwo, oszustwo wobec organu podatkowego, niezapłacenie w terminie podatku, niezłożenie w terminie deklaracji podatkowej, wyłudzenie zwrotu podatku. Wskazane czyny należy uznać jako równorzędne, bowiem nie ma możliwości wyodrębnienia z nich działania w pełni wypełniającego znamiona oszustwa podatkowego. Przeszłości podatkowe stanowią składnik szeroko rozumianej przestępczości gospodarczej.

Przyczyn popełniania oszustw podatkowych nie można sklasyfikować w ściśle określone grupy, bowiem każde zjawisko przestępcze jest wynikiem oddziaływania wielu alternatywnie zbieżnych determinant. Na popełnienie przestępstw podatkowych wpływają czynniki socjologiczne, ekonomiczne, psychologiczne, etyczne oraz techniczne. Większość podatników utożsamia z obowiązkiem podatkowym przymusowe odprowadzanie do kasy państwa własnych, wypracowanych dochodów⁸. W tym kontekście przyczyną uchylania się od płacenia podatków może być egoizm, a więc błędne wyobrażenie, iż niepłacenie podatków nie wyrządza szkody społeczeństwu. Na zachowania podatników może mieć wpływ mentalność podatkowa, określana jako postawa wobec obowiązku podatkowego tożsama z tą, którą reprezentuje grupa społeczna. Biorąc pod uwagę przesłanki natury ekonomicznej decydujące o popełnieniu przestępstwa należy zaznaczyć, iż decyzja, czy popełnić przestępstwo, czy nie jest praktycznym zastosowaniem ekonomicznej teorii wyboru, wyrażającej się w twierdzeniu, że jeżeli spodziewane korzyści płynące z nielegalnego działania przewyższają przewidywane koszty, potencjalny sprawca podejmie decyzję o popełnieniu przestępstwa, natomiast jeśli koszty są wyższe niż spodziewany zysk powstrzymuje się od działania⁹. Kolejne z przyczyn, określane jako techniczne związane są z kształtem systemu podatkowego oraz techniką wymiaru podatków. Są to warunki systemowe stwarzające możliwości uchylania się od opodatkowania¹⁰.

Oszustwa podatkowe w zakresie podatku VAT

W sytuacji gdy handel międzynarodowy opierał się wyłącznie na wymianie towarowej, podatek VAT pobierany był na granicach państwa, natomiast podatek od usług opłacany był w państwie siedziby usługodawcy. W związku z czym nie było potrzeby globalnego spojrzenia na relacje między regulacjami w poszczególnych krajach. Sytuacja zmieniła się radykalnie po stworzeniu Unii Europejskiej, kiedy to powstały liczne bariery i ograniczenia nałożone na handel międzynarodowy¹¹.

Pierwsze działania zorganizowanej przestępczości podatkowej w zakresie podatku VAT w Polsce pojawiły się w latach 80. XX wieku. Do momentu wejścia Polski do Unii Europejskiej zasięg tego rodzaju działań był jednak w znacznym stopniu ograniczony. Po 2004 roku w Polsce nastąpił przełomowy moment w funkcjonowaniu przestępczości podatkowej. W związku z przyjętą liberalizacją obrotu towarowego z państwami członkowskimi na terenie kraju powołano instytucje zajmujące się wykrywaniem międzynarodowej przestępczości podatkowej. Sposoby wyłudzenia podatku VAT przez nieuczciwych przedsiębiorców zostały przejęte z zagranicy, co doprowadziło do masowego narastania zjawiska. Polska administracja podatkowa była nieprzygotowana na atak ze strony przestępców podatkowych.

⁸ J. D. Rosenberg, *The Psychology of Taxes: Why they drives us crazy, and how we can make them sane*, Virginia Tax Review, Fall 1996, nr 16, s. 170.

⁹ R. Morgan, *The Economics of Criminal Activity*. [w:] R. Andreano, J.J. Siegfried (red.), *The Economics of Crime*, Nowy Jork-Londyn-Sydney-Toronto 1980, s. 34 cyt. za Z. Lasocik, *Przestępca zawodowy*, Archiwum Kryminologii 2001-2002 t. XXVI, s. 23.

¹⁰ A. Goldyn, *Przyczyny ucieczki przed podatkiem*, Czasopismo C.H. Beck, Warszawa 1996, nr 6, s. 173.

¹¹ M. S. Greve, *Sell Globally, Tax Locally. Sales Tax Reform for the New Economy*, American Enterprise Institute, Washington 2003, s. 7-10.

Początkowo oszustwa w zakresie podatku VAT dotyczyły branż takich jak paliwowa czy złomowa, bowiem możliwość wykrycia nielegalnego procederu była niska. Działania przestępcze w wymienionych sektorach były tak duże, że wymusiły na polskim ustawodawcy zmianę przepisów w zakresie wykrywania oszustw podatkowych. Wprowadzono zasadę rozliczania zasadzie odwróconego obciążenia handlu złomem oraz mechanizm solidarnej odpowiedzialności w branży paliwowej. W związku z wprowadzonymi zmianami prawnymi oraz wzmożoną kontrolą podatkową, oszuści podatkowi zaczęli działać w innych sektorach gospodarki. Problem nasilił się od 2011 roku, kiedy skala zjawiska osiągnęła apogeum. Oszustwa podatkowe dotyczą głównie rzeczy nieoznaczonych, masowych i zanikających w cyklu produkcyjnym. Takimi towarami są np. zboża, komponenty paszowe, śruta sojowa oraz inne produkty rolne i spożywcze. Branże szczególnie dotknięte oszustwami podatkowymi przestają funkcjonować na dotychczasowych, legalnych zasadach, ze względu na fakt, iż uczciwi przedsiębiorcy nie są w stanie konkurować pod względem ceny z oszustami podatkowymi, sprzedającymi towary po cenie nieobciążonej podatkiem VAT¹².

Wyłudzenia podatku VAT to problem występujący nie tylko w Polsce, ale i w całej Unii Europejskiej. Największe zagrożenie stanowią oszustwa podatkowe, zorganizowane przez międzynarodowe grupy przestępcze. Przystępstwa w zakresie podatku VAT opierają się na następujących mechanizmach:

- kradzież numerów NIP,
- rejestracja firm pozornych, tzw. słupów,
- zaniżanie zobowiązania podatkowego za pomocą zastosowania stawki 0%,
- fałszowanie i ukrywanie faktur,
- wystawianie faktur dokumentujących czynności, które faktycznie nie zostały wykonane, tzw. puste faktury,
- wystawianie faktur na czynności pozorne (w celu ukrycia innych faktycznie zrealizowanych świadczeń),
- wystawianie faktur dokumentujących czynności wykonane przez inne podmioty,
- dokonywanie fikcyjnych dostaw wewnątrzspółnotowych lub eksportu towarów,
- zawyżanie obrotu z tytułu WDT oraz eksportu,
- nierozliczanie WDT,
- dokonywanie transakcji karuzelowych¹³.

Oszustwa podatkowe powodują powstawanie tzw. luki podatkowej, która „stanowi różnicę pomiędzy podatkiem rzeczywiście zapłaconym i podatkiem, który powinien być zapłacony, jeśli wszystkie osoby fizyczne i prawne zadeklarowały swoje czynności i transakcje we właściwy sposób, w zgodzie z literą prawa i intencją prawodawcy (ducha praw). Luka podatkowa jest kalkulowana po uwzględnieniu kosztów kontroli podatkowej przez administrację podatkową”¹⁴.

Luka VAT w Polsce rośnie bardzo szybko, dlatego dochody budżetowe z tytułu podatku VAT są niestabilne. Jest to sytuacja niekorzystna dla budżetu państwa, ponieważ dochody z VAT są najwyższą pozycją w budżecie po stronie dochodów. Udział dochodów budżetowych osiąganym z wpływów z podatku VAT w Polsce w latach 2010-2016 w ogólnej sumie dochodów budżetowych kształtował się na średnim poziomie 41,33% (patrz tab. nr 1).

¹² M. Ginel, Oszustwa VAT czyli palący problem branży Agro, Przegląd Zbożowo-Młynarski, Warszawa 2015, nr 11-12/2015, s. 46.

¹³ K. Komorniczak, Mechanizmy wyłudzenia podatku VAT – proponowane środki zapobiegawcze, Business Centre Club, Warszawa 2015, s. 15.

¹⁴ The estimate of the value added tax revenue loss, [dostęp 02.02.2017],

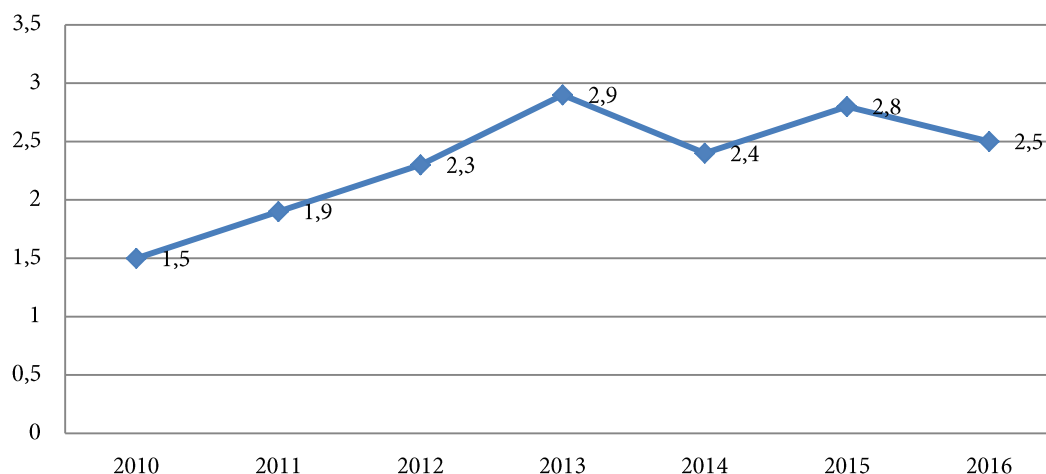
http://www.finance.gov.sk/en/Components/CategoryDocuments/s_LoadDocument.aspx?categoryId=614&documentId=426.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	I połowa 2016
Dochody z VAT	107 879 702	120 831 920	120 000 697	113 411 541	124 262 243	123 120 798	62 441 522
Dochody łącznie	257 232 219	281 442 318	286 438 341	280 521 851	297 345 165	306 230 062	155 595 438
Udział % dochodów z VAT w ogólnej sumie dochodów budżetowych	41,94	42,93	41,89	40,43	41,79	40,21	40,13

Tabela 1. Wysokość dochodów budżetowych w Polsce z tytułu podatku VAT w latach 2010-2016

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ministerstwo Finansów, Wpływy budżetowe na podstawie danych łącznych uzyskanych z izb celnych i izb skarbowych w podziale na lata, [dostęp 20.01.2017], <http://www.finanse.mf.gov.pl/budzet-panstwa/wpływy-budzetowe>.

Podatek VAT, przynoszący najwyższe wpływy do budżetu państwa, jednocześnie stanowi najbardziej przystępny dla przestępców element systemu podatkowego. Jego wielofazowość powoduje, że wyłudzenie może nastąpić na wielu etapach. Luka VAT w Polsce jest stosunkowo duża w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej, mimo iż Polska wyprzedza Rumunię, Węgry czy Czechy, to krajowa luka podatkowa jest dwukrotnie wyższa od europejskiej mediany. Z poborem podatku VAT najsukuteczniejsza okazuje się Holandia i Wielka Brytania, gdzie luka podatkowa ciągle spada i wynosi odpowiednio 4,1% oraz 9,8%. Problem luki podatkowej w Polsce przyjął największy wzrost w latach 2010-2013 osiągając apogeum na poziomie 2,9%. Pomimo spadku do 2,4% w roku 2014 wzrósł rok później, aby w 2016 roku po raz kolejny spaść, tym razem do poziomu 2,5% (patrz wyk. nr 1).



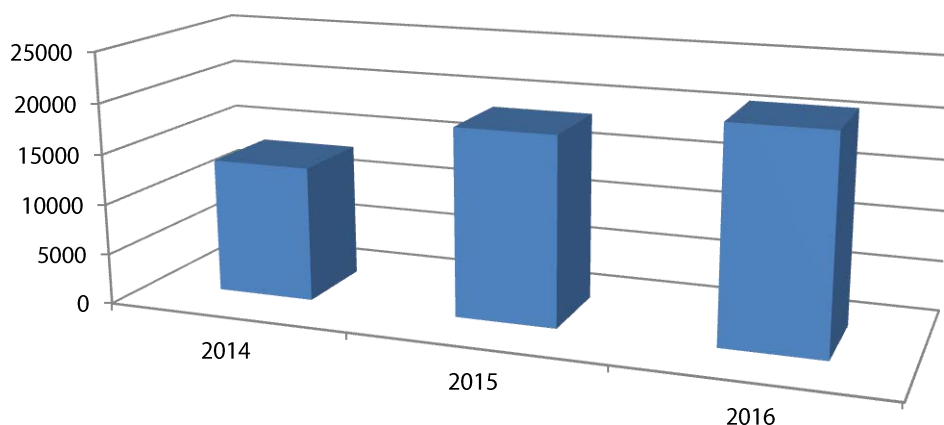
Wykres 1. Luka podatkowa w Polsce w latach 2010-2016

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Raport PWC, Wyłudzenia VAT - luka podatkowa, Warszawa 2016.

Przestępcy podatkowi bardzo dobrze opanowali system podatkowy, potrafiąc przy tym wyłudzić podatek. Głównym powodem takiego stanu jest system rozliczeń wewnątrzwspólnotowych w zakresie dostawy towarów, stwarzający pokusę nadużycia. Sytuację można przedstawić w schematyczny sposób, mianowicie dostawca w Polsce otrzyma zwrot podatku VAT, który został pobrany na wcześniejszych etapach powiększania wartości ostatecznie wywiezionego towaru. Odbiorca w państwie Unii Europejskiej musi zapłacić od zakupionego towaru podatek VAT według stawek obowiązujących w jego państwie. Wskazany model rozliczania podatku VAT powoduje, że jedną transakcję z podatkowego punktu widzenia traktuje się jako dwie odrębne, czyli eksport i import. VAT-owska karuzela polega więc na utworzeniu przez zorganizowaną grupę przestępczą sieci kilku firm, prowadzących z pozoru uczciwą działalność. Dokonują one legalnych transakcji lecz ich prawdziwym celem okazuje się być wyłudzenie zwrotu VAT. Podatek nie jest zapłacony na wcześniejszym etapie obrotu, ponieważ firmy po krótkim

okresie działalności znikają. Ostateczny sprzedawca towaru za granicą żąda zwrotu podatku VAT, który powinien zostać wcześniej zapłacony¹⁵.

W kontekście transgranicznego charakteru przestępstw w zakresie podatku VAT, znaczącą rolę odgrywa międzynarodowa współpraca organów podatkowych poszczególnych państw, które dysponują narzędziami stworzonymi do wymiany informacji w zakresie poprawności rozliczeń dzięki systemowi VIES (System Wymiany Informacji o VAT). Niestety skuteczność wymiany w praktyce może być potencjalnie ograniczona, czego potwierdzeniem jest następujący przykład: duży producent towaru, który jest nabywany w celu popełnienia oszustwa podatkowego przez przedsiębiorców z innego państwa jest zazwyczaj znaczącym podatnikiem podatku dochodowego. Straty, które wynikają z oszustwa nie są odczuwane w państwie producenta, ponieważ to w kraju nabywcy dochodzi do nadużycia w postaci nieodprowadzenia podatku VAT. Aparat skarbowy państwa, w którym funkcjonuje sprzedawca nie ma finansowego interesu aby eksponować swojego podatnika na zarzuty uczestnictwa w oszustwie podatkowym. Nie ma więc powodu aby organy podatkowe państwa macierzystego były skłonne do przekazywania obciążających informacji na jego temat na wniosek organów np. z kraju sąsiedniego, w którym to dochodzi do nadużyć z wykorzystaniem użytego towaru¹⁶. Pomimo przedstawionej sytuacji polskie organy kontroli podatkowej każdego roku wymieniają z państwami UE informacje, które dotyczą transakcji z polskimi podatnikami (patrz wyk. nr 2). Przy czym należy zaznaczyć, iż do korespondencji tej należą przesyłane wnioski o udzielenie informacji o podatnikach, odpowiedzi na wnioski, przedłużenia terminu rozpatrzenia wniosku, uzupełnienia i wyjaśnienia do wniosków i odpowiedzi oraz zdjęcie klauzuli poufności.



Wykres 2. Korespondencja wymieniana z polską administracją kontrolną skarbową w latach 2014-2016 (ilość wiadomości w sztukach, otrzymana od innych państw)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ministerstwo Finansów, Sprawozdania z kontroli skarbowych za lata 2014–2016, [dostęp 20.01.2017], http://www.finanse.mf.gov.pl/web/bip/kontrolaskarbowa/dzialalnosc/dzialalnosckontrolna?p_p_id=101_INSTANCE_GoF5&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column2&p_p_col_count=1#p_p_id_101_INSTANCE_GoF5_

Według obliczeń R. Murphy, globalna skala oszustw podatkowych w 2015 roku kształtowała się na poziomie 5% światowej gospodarki. W Stanach Zjednoczonych osiągały one poziom aż 337,3 bln dolarów, w Brazylii jest to 280,1 bln dolarów, natomiast we Włoszech – 238,7 bln dolarów, w Rosji – 221 bln dolarów. W Niemczech skala przestępstw podatkowych szacowana jest na kwotę 215 bln dolarów.

¹⁵ J. Romotowski, Cała Unia chce walczyć z luką w VAT, Obserwator Finansowy, 2016, [dostęp 10.02.2017], <https://www.obserwatorfinansowy.pl/forma/rotator/cała-unia-chce-walczyć-z-luką-w-vat/>.

¹⁶ Straty Skarbu Państwa w VAT, Raport PWC, Warszawa 2015, s. 5-14.

W Polsce w wyniku kontroli skarbowych w 2015 roku wykryto nieprawidłowości skutkujące uszczupleniem podatkowym na sumę 18 377,1 mln zł. W następstwie działań podjętych przez polskie organy podatkowe zniweczono wypłatę z budżetu państwa nienależnie wnioskowanego zwrotu podatku VAT na kwotę 167,9 mln zł.¹⁷ Efekty działań kontroli skarbowych postrzega się poprzez ilość przeprowadzonych kontroli w danym roku oraz ilość wydanych decyzji pokontrolnych ustalonych przez organy kontroli skarbowej, również te wynikające ze złożenia korekt w rocznych zeznaniach podatkowych. Jednak najbardziej istotne z punktu widzenia wpływów do budżetu państwa jest udaremnienie przez organy podatkowe wyłudzenia zwrotów podatku, których w latach 2011-2015 jest coraz więcej (patrz tab. nr 2), co świadczy o skuteczności działania polskich organów kontroli skarbowej.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ustalenia kontroli ogółem, w tym:	2 109 869	2 525 158	3 779 547	6 446 730	10 602 335	18 545 625
ustalenia z decyzji wydanych przez organy kontroli skarbowej	1 907 280	2 256 060	3 504 686	6 248 629	10 191 616	18 377 093
Ustalenia z dobrowolnych korekt deklaracji	202 588	269 097	274 861	198 101	410 718	168 532
Udaremnione zwroty podatku VAT	Brak danych	7 688	121 460	66 767	227 065	167 870

Tabela 2. Ustalenia organów kontroli skarbowych w latach 2009–2015 w tys. zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ministerstwo Finansów, Sprawozdania z kontroli skarbowych za lata 2010–2016, [dostęp 20.01.2017], http://www.finanse.mf.gov.pl/web/bip/kontrolaskarbowa/dzialalnosc/dzialalnosckontrolna?p_p_id=101_INSTANCE_GoF5&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column2&p_p_col_count=1#p_p_id_101_INSTANCE_GoF5_.

Działania kontrolne podejmowane przez polskie organy kontroli podatkowej wskazały, iż zwiększone ryzyko wystąpienia nieprawidłowości podatkowych w latach 2010-2016 występowało w branży paliowej, elektronicznej i stalowej. Najmniej przestępstw podatkowych wystąpiło w rolnictwie, kopalnictwie i branży IT¹⁸.

Zakończenie

Podatek od towarów i usług wśród wszystkich innych wchodzących w skład polskiego systemu podatkowego charakteryzuje się najwyższą wydajnością fiskalną, natomiast z uwagi na jego konstrukcję występuje na każdym etapie produkcji oraz dystrybucji. Przez to jest najbardziej powszechną daniną publiczną, która stanowi największy dochód budżetowy państwa. Niestety od momentu jego powstania stał się przedmiotem oszustw podatkowych. Wydaje się więc, iż stan finansów publicznych w znacznym stopniu zależy od skuteczności w przeciwdziałaniu przestępstwom podatkowym umożliwionym przez skomplikowaną konstrukcję podatku VAT. Wyróżnia się różnorodne formy przestępstw podatkowych. Należą do nich działania polegające na zaniżaniu przez podmioty gospodarcze ewidencjonowanej wartości sprzedaży, przypisywanie towarom nieodpowiedniej stawki podatku VAT oraz zatajenie importu.

Każdego roku obserwuje się wzrost przestępczości podatkowej w zakresie podatku VAT. Fakt ten potwierdzają wyniki kontroli organów kontroli skarbowej, które potwierdzają również postawioną przez autora hipotezę badawczą, wyrażającą się w twierdzeniu, iż skala przestępstw podatkowych w Polsce w latach 2010-2016 rośnie. Bez względu na rozmiary są to przestępstwa

¹⁷ M. Pasterniak-Malicka, Przesłanki podatkowe w zakresie podatku od towarów i usług w świetle analiz organów podatkowych oraz własnych badań lirycznych, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, Warszawa 2016, nr 5/2016 (83), cz. 1, s. 7-9.

¹⁸ Ministerstwo Finansów, Departament Kontroli Skarbowej, Sprawozdanie Roczne Kontrola Skarbowa 2015, Warszawa 2016 [dostęp 20.01.2017], <http://www.mf.gov.pl/documents/764034/1424099/Sprawozdanie+roczne+z+dzia%C5%82a%C5%84+kontroli+skarbowej+za+2015r..pdf>.

wyjątkowo szkodliwe, ponieważ ich skutkiem są straty budżetu państwa zagrażające bezpieczeństwu finansowemu, a także prowadzą do zaburzeń mechanizmów rynkowych. Wyniki prowadzonych badań urzędów kontroli skarbowej wskazują, że branża elektroniczna oraz paliwowa są segmentami szczególnie wysokiego ryzyka w zakresie oszustw podatkowych. Rosnąca skala przestępstw fiskalnych spowodowała konieczność zwiększenia częstotliwości oraz zakresu kontroli skarbowych.

Scale of the crime of VAT in Poland

Summary:

The article was devoted to tax offenses in respect of VAT. Presentation of the size of the problem of tax evasion in Poland was preceded by a theoretical introduction describing the nature of the tax liability and the mechanism of functioning of the Polish tax system, which allows risk-taking by entrepreneurs in order to commit the offense. The author is also characterized by a phenomenon called VAT gap.

Keywords: VAT, tax fraud, tax offense



Zachodniopomorska
Szkoła Biznesu
w Szczecinie

ISSN: 1429-7221