

# Spis treści

A R T Y K U Ł Y

- 2 | **Davydd J. Greenwood**  
**Action Research**
- 13 | **Jan Napoleon Saykiewicz, Jessica Valotta**  
**Applying Basic Marketing Principles to Create a Sustainable Global Business**
- 25 | **Krzysztof Jackowicz, Łukasz Kozłowski**  
**Zarządzanie wynikiem finansowym w bankach z Europy Środkowo-Wschodniej związane z progowymi wartościami rentowności**
- 46 | **Piotr Nowak**  
**Sukuk – alternatywne źródło pozyskiwania kapitału**
- 61 | **Piotr Kaczmarek-Kurczak**  
**Wykorzystanie stron internetowych przez polskich eksporterów z wybranych branż wysokich, średnich i niskich technologii**
- 75 | **Ewa M. Kwiatkowska, Dominika Sasin-Knothe**  
**Mediacja w postępowaniu sądowoadministracyjnym w sprawach podatkowych. Sześć lat funkcjonowania w systemie sądownictwa administracyjnego**
- 87 | **Adam Krzyżanowski**  
**Analiza wpływu procesów standaryzacyjnych zachodzących w gospodarce na wzrost dobrobytu społeczeństw na przykładzie systemu Urzędów Pracy w Polsce**

M I S C E L L A N E A

- 107 | **Kazimierz Perechuda**  
**Recenzja**

110 I S S U E S U M M A R Y

# Action Research

Prof. Davydd J. Greenwood | Cornell University

## Abstract

**This paper defines action research as social research in which the professional social researcher joins or assists in forming a learning community that collaborates in setting a research agenda, formulating the issues and hypotheses, collecting and analyzing the data, and enacting the results, and where the aim is to create a more liberating or sustainable or effective situation for the community or institution under study. Action and research occur together and action research holds that good social research is not possible unless it is participatory. Action research contributes to democratizing social transformations through the collaborative generation of valid social scientific knowledge and thus challenges power relationships. It demands that academic researchers abandon their notions of social and intellectual hegemony over other people. The article then briefly reviews the many deeply different varieties of Action Research practice and the epistemological and social scientific assumptions that underpin action research. Action research persists because of the failures of the conventional social sciences to accomplish social change of use to the majority of human beings and because of the persistence and worsening of inequality, racism, fanaticism, and environmental degradation.**

## What is Action Research?

Action Research is not something that is widely known about or widely taught. So I must start with a straightforward definition.

Action Research is a form of social research in which the professional social researcher joins with local stakeholders and that is an ambiguous idea. Local stakeholders may take the form of an organization that has a problem it has to solve, it may be a group that has decided that there is a problem that needs to be solved or people that are trying to create a group. But whatever it is, the action researcher joins that group as a coach, as a research facilitator, offering research expertise, but also serves a manager of the group process. So the social researcher joins or assists in forming basically what becomes a learning community. This is a term that is now being widely used in literature. We talk about organizations that collaboratively work among the individuals to create a working environment in which all the individuals grow in the process of gaining

a better understanding of the group skills and gaining new perspectives. What we do in these groups is to set up a research agenda together. In other words, unlike in professional social research, the researcher does not decide what the agenda is, what the problem is or which methods are to be used. The outsider can come up with proposals and suggestions. After all, being an external researcher with experience means having enough research experience to make some reasonable suggestions, but those suggestions are not the determining factor. The determining factor is what the group ultimately decides it wants to do. The research agenda therefore is set collaboratively. It sounds very simple, but it is actually a long dialogical process – figuring out what the subject of the study is. Often the local stakeholders do not have a set idea yet either. They have a general notion, but they do not have a detailed action idea yet about what they want to do. So this also involves conversations among themselves and other stakeholders. Very often the group's appetite for what it wants to do is much bigger than the resources at its disposal and that requires the decision making to be very specific (how do you allocate the time and the energy that people have). Together these people formulate the issues, some hypotheses (using the word hypothesis very generally, *i.e.* what could possibly account for what we see, what could possibly be a way to solve the kind of problem that we are facing). Together the group also collects data and analyzes this data. The researcher does not do all the data collection and analysis. The researcher may have good skills in helping people become more practiced at doing this kind of work, but the people themselves really have to do the research, because part of the purpose is to enhance the capacity of people and organizations to do their own research and not always to have outside experts do this for them. They analyze the data together.

Often the most interesting part of this activity is the brainstorming based on very different experiences between the outsiders and the insiders regarding the same problem. Subsequently, there is an enactment on the results. It is Action Research, because people act on the results. And it does not stop there, they act on the results and then together they evaluate whether it worked. Of course it almost never quite works the way they expect or the way they had hoped it would. And so you have another side reflection – what was wrong with the way we were thinking about this, what else do we need to know, what did we not take into account?

There is always an ethical and political aim in an Action Research project. It is very hard to define what it is, because there are many different schools about the consequences and outcomes. There are many legitimate aims here: a more liberating situation, in some cases, a situation where people are feeling very much under pressure and not in control of the situation that they are trying to deal with; but it can be also a more sustainable situation, when people feel that their current situation is ok but they are at risk and losing the control over their situation, so they want to have a more sustained outcome; or a more efficient, a more effective situation, better working harmony, a better place to be. There are all kinds of outcomes. You can as an outsider come in and raise questions and push, but ultimately the group itself has to decide.

To sum up, Action Research is social research in which the professional social researcher joins or assists in forming a learning community that collaborates in setting a research agenda, formulating the issues and hypotheses, collecting and analyzing the data, and enacting the results, and

where the aim is to create a more liberating or sustainable or effective situation for the community or institution under study.

Action Research is action and research, never separate, always together. It is a „true” social science, whatever „true” means here. It is a „true” social science because it is valid social research aimed at and validated by social change. It is tested in action, so you know at the end of the project whether it worked or not. So in a way you know if you got it right, or if you did not get it right, or if you got it partly right. This is something that you very often do not know at the end of a conventional professional research project, because you do not get feedback from the real world on the outcomes of your analysis.

The key argument underlying Action Research is that good social research is not possible unless it is participatory, because you cannot test the results without the involved stakeholders having experienced whether the results worked or not. You may decide that something looks great to you, but from their point of view it is an entirely different situation. The truth is not something you divide between an educated social researcher and stakeholders living in their own environment experiencing the consequences of the actions that were taken. It is a very rich dialogue between diverse people with very different stakes in the situation.

The aim of Action Research is to contribute to democratizing social transformations through the collaborative generation of valid social scientific knowledge. There is a lot of literature now available on Action Research. There are two editions of Peter Reason and Hilary Bradbury's *Handbook of Action Research*. There are lots of books and every book has a slightly different view on how exactly this is supposed to be done. One thing that I think is important to realize is that Action Research is not another kind of theory. Action Research is not really a theory. It is rather a strategy, a way of conducting research. I think this is important, because it does not make sense to talk about Action Research theory and it makes more sense to talk about Action Research strategies or Action Research processes. The emphasis here is really on the strategy and the process.

Almost any kind of research methodology can be and is employed in Action Research projects when they are needed. Some people have told me: „Oh yes, Action Research, I know about that! That is qualitative research”. But that is not true. There are situations in which in an Action Research project you do not need qualitative data. You already know the qualitative side of the problem. You need hard qualitative data to persuade outside authorities to act on the issues that they feel are important. Let me give you an example. This happened near Ithaca, New York, where a local gasoline station managed to be so careless that its underground gasoline tank broke three different times and spilled gasoline into the underlying soil, which then spoiled the water for about a hundred houses. It made the water undrinkable and actually created a toxic environment. The oil company refused to acknowledge responsibility for this. A group of action researchers decided to help out the community and it turned out that the most critical information that they had in that project came from hydrologists and geologists, because the stakeholders could not possibly make a believable case that they needed to make without hard data. The company denied all responsibility. The hydrologists and geologists proved that they were responsible.

After that, the qualitative information was used to explain to the court how the quality of life and life expectancy of these people had been affected. So it is not qualitative or quantitative, but whatever is necessary under the given circumstances.

To sum up, Action Research is not a theory, but a strategy for orchestrating learning processes that involve a variety of stances and whichever research methods are relevant to the context. Action Research is a very opportunistic form of research and this also gives it an inconvenient side, which means that you can get involved in a project that needs expertise that you do not have. So then you end up becoming a mediator between the group and experts that you bring in. So it is a very different type of research from that which conventional researchers are used to.

Action Research is not a mainstream form of research. It has never been and my guess is that it probably will never be – not because it is not good, but because its organization is extremely hard to fit in the academic environment. You need expertise from all fields. New projects need new configurations of teams. It is a very opportunistic activity where you need to reach into different groups and bring people together and when that particular project is finished, you move on to another combination of people and groups. This is not generally how universities and the academic professions are organized.

Another reason why Action Research has a troubled relationship with the academic world is because it challenges power relationships and demands that academic researchers abandon their notions of social and intellectual hegemony over other people to collaborate constructively with them in an equal partnership. Almost always a project has some bad guy in it somewhere.

There is almost always somebody that is not very happy with the results of this kind of work. And so action researchers quite often get into a little bit of trouble. Not usually big trouble, but occasionally it can be slightly dangerous. Quite often it is just enough to make people more careful about supporting too much action research activity. It also offends certain kinds of identities, because the idea of giving other people control and authority in the research process is very troubling for people who are trained professional researchers. People who are used to saying „I decide what the interesting questions are, I decide what the working methods are and I decide how to interpret the results” often do not really want the opinions of other stakeholders to contradict their view of the world. So that becomes a serious issue as well. It is kind of a question of personal preference. If you like having people tell you things from a very different perspective and things that are new to you, then it is fine. However, if you are a insecure, then it is pretty hard to accept this. Some people feel very uncomfortable being questioned by collaborators. So it is also very much a matter of personal preference.

There are many deeply different varieties of Action Research practice, varying in politics, ethics, methodological emphasis, the issues taken up and the social locations studied. For example, what constitutes a very liberated situation in one place differs from another. In a war-time areas, where youth gangs and child soldiers are operating, for example, a liberated situation is very different from working on the shop floor in a relatively successful business, where the problem is some stress or the coordination of work. There are people and there are action researchers,

for example, who are principals of primary and secondary schools, who try to use their school to transform the life chances of youth who are in very bad economic and social situations. The kinds of situations are too diverse to enumerate here.

## | The assumptions that guide AR

The reason I go through these assumptions is to try and persuade you that this is not crazy, that Action Research is actually not such an unreasonable thing to do. The first thing is that there are a lot of assumptions in Action Research about local knowledge. I am not going to try and define local knowledge, because that is a whole topic by itself. The assumption to start with is that people are smart. The reason that there are social problems is not because people are stupid. This is probably why as an anthropologist I am interested in Action Research since anthropology basically starts from the same premise. People, whatever it is they do and no matter what they are thinking, they have some reason for thinking that way and it is up to you as a researcher to figure out what that reason is. It is not up to them to prove the value of what they are thinking to you.

Our subjects are better informed about the complexities of their system than we could ever be as outside professional researchers. One of the things that strikes me as an unusually unrealistic presupposition about social research is that, even with a fairly intensive project, let's say five sociologists and two years of time, the day never comes when the researchers know the situation of the people they are interviewing better than those people know it themselves. They will know something different, they will know something valuable, they will know something that could form the basis for all kinds of actions, but the people themselves really know the complexities of their situations.

This is relevant in lots of different ways. First of all, they will tell you if there is information that you did not ask for that is relevant. Because you did not know to ask for it and they will tell you if you need to know this, because otherwise this is not going to work. They are aware of how two or three pieces relate to one another and you are not. So that makes a significant difference. In addition to that, they had been living all their lives in this situation. And you are there just briefly, just passing through. Our subjects are better informed about the complexities of their system than we as professional researcher are. So how do you tackle that? How do you really deal with that in the process of understanding?

Under the right conditions action researchers think that groups can be smarter than individuals, because such groups can become communities of inquiry and communities of inquiry are likely to do much better social research than can experts alone. Now, we surely all have experienced being in a group that is dumber than the people who make it up. They were somehow organized in such a way that they were not capable of behaving in a way that one smart individual would behave. The idea of Action Research is that you can create a dynamic where the strengths actually feed into each other and support each other.

Action Research also holds that understanding best emerges from collaborative engagement – theirs, ours, and all of ours together. Imagine sitting in a group of fifteen people that have worked together for a long time, they know each other, have gone out and collected a bunch of material about what is going on and are brainstorming about what this means. This is an incredibly rich process. They are sharing experiences, they are contradicting each other, they are supporting each other, they are working together in a dialogical way towards some kind of interpretive outcome. It is very rich, it is very fast. And your job in these situations as an action researcher is to somehow keep the flow and also watch for who is not speaking, see if there are some people who are being pushed out of the conversation (for example on account to gender differences, age differences, ethnic and race differences, sometimes even seniority). But as you are facilitating, you are also getting ideas that you would have never gotten otherwise. So it is a very rich kind of process.

When I say that Action Research holds that understanding best emerges from collaborative engagement, the other thing that I want you to notice is that behind Action Research are the very same assumptions that are behind the concept of democratic politics. It is in fact democratic politics in research. The idea is that everybody has something to contribute through deliberative processes that are open and enough options are explored so that the outcome, even though it might not be perfect, is likely to be better than it would be without that deliberation. These deliberations might not be perfect, but the quality of these dialogues can be improved by creating a better dialogical environment.

A research colleague of mine once said that „this type of research is not rigorous”. Rigor is one of the things that you would now use as a weapon, by saying „that is not a rigorous argument, that is not a rigorous hypothesis” etc. It is the ultimate insult in social science. There is a certain type of rigor that I am not very interested in, which is rigor that is aimed entirely at internal consistency, the rigor that you can get by defining something and sticking with that definition. Usually these definitions are defined by data and these data decide whether or not the perception of what is going on is correct.

In Action Research we argue that rigor is not the opposite of relevance, but indeed that relevance is proof that something that you do in an action research project works, *i.e.* it creates the desired outcome and if it does not create the desired outcome you figure out why not and what the next step is. That is a rigorous outcome.

Also, rigor is not the opposite of subjectivity. Because one of the things that you do in an Action Research project is that you engage the subjectivities of the participants. Their subjectivities will be a key part of the problem that they are trying to deal with. What they care about, what their wishes are and what their hopes are. So, I take the extreme position and say that Action Research is more likely to produce „scientific” results than the pseudo-objective social science that dominates our disciplines. Pseudo-objective social science tests theories against researcher created databases and then ratifies the results through peer review, which is done by people of the same profession. This kind of rigor is based on consensus systems, which also rely on professional

powers and do not involve knowledge subjected to the test of practice and evaluation of results by local stakeholders. That is not rigorous.

Kurt Lewin, who was the founder of the term Action Research, a German social psychologist, came up with this dictum: „There is nothing more practical than a good theory”. For people who privilege theory over practice this sounds completely absurd, it sounds like a contradiction. If you say that there is nothing more practical than a good theory, you are acting like an Action Researcher. If you have a good theory, it is good, because it works.

Action research is also very suspicious of the notion of objectivity, the preferred kind of impartiality in the academic social sciences. We are often told as trainees and social researchers what we are supposed to achieve. We are supposed to achieve some kind of disinterestedness. Aristotle called this „spectator knowledge”, which I think is quite a nice term for this. Spectator knowledge is a very different kind of knowledge from Action Research knowledge because it is not the knowledge that arises from engagement. The certain knowledge that a doctor has from clinical practice, engaged with patients in the process of trying to figure out what is wrong with them and figuring out the course of action that in the end, for the both of them, results in a decent outcome is an entirely different approach to knowledge generation. So Action Research is much more like this clinical knowledge, which Aristotle called *phronesis*.

In English, the terms „reflection” and „action” generally are thought of as two opposite points – you are either acting or you are reflecting. According to what the action researchers think, reflection and action form a circle. You see what an action does, you reflect on the outcome, and if it is not quite what you wanted you do something slightly different and you reflect again. And so the process of reflection and action are mutually implicated.

Does Action Research uncover universals? Most action researchers do not care about this because what we really need are reliable understandings that are tested through action. In Action Research, the search for universals is replaced by search for reliable understandings tested through action and over time, we learn that certain kinds of processes and systems have relatively similar dynamics. As a result, we generate improved understandings but we do not chase after universals as some kind of „holy grail” of social scientific research.

Premises and statements that enrich a collaborative research cause people to be willing to take action. If you compare this to a significance test, for example, the 0.001 level is a high level of reliability and a high level of confidence, it is clear that most social scientists would not risk their own wellbeing on findings that generated a high level of statistical significance. In the case of this mobile gas spill that I mentioned, a hundred families were actually risking their houses, their mortgages, their entire standard of living on the outcome. If people believe that firmly in the solidity of the work that they have done and are willing to take risks that affect their lives in a very direct way, then we think that is a more meaningful significance test.

Finally, Action Research is based on dialogue with the co-subjects of the research, which we see as an essential element in social research. Partially, it is logical that Action Research should work this way. We are not studying stones. We are studying people who think and feel and who



talk to us. We are not studying as observers and just watching what is going on and documenting it. As we interact with people, we begin to sense their feelings and they begin to sense our feelings. We can misunderstand each other, we can get angry with each other and all sorts of things. But we do enter into an inter-subjective relationship with our partners and such inter-subjective relationships are culturally constructed. Cultural animals studying other cultural animals must approach them both subjectively and objectively and thus interpretive skill is an essential element in social science.

We should not underestimate what the researcher brings into the process. The ability to organize a group to do research is something that an outsider who has had training in doing this kind of work can do, better than somebody who has not done it before. In groups like this, when we first start conversations, people often are making assertions and what we often do is ask them „how do you know that?” And then they might come up with a couple of good reasons, but then they back away „well, actually I do not really know that”. So the dialogue moves that way toward questioning and learning. The professional researcher orchestrates the group learning process.

People also get tired. These people are busy. Very often these stakeholders are busy living their own lives. They have a hard situation that they are trying to deal with, they also have kids, they have a job and they have all sorts of other things going on. They do not have the time that you do as a researcher to keep thinking about the process. So you can come back to them in between meetings. You can think about what is going on and how it is going and come back to them with suggestions on how to keep the process moving. So there are lots of different ways how an outside researcher can contribute. However, it is important to remember that the local stakeholders are the experts in their own lives and situations based on lifetimes of experience and thinking.

The social science research values of Action Research are really very considerable. When I got into projects that evolved into Action Research, what really struck me was how quickly it was possible to get access to really critical and reliable information, because the local stakeholders have access to the information. Let me give you an example. At one point I was working with a human resources department and they had a very serious question about the recruitment process in their organization. So we needed to know something about the kind of people they had recruited over the past ten years. There were eight members in the human resources department and the next morning the entire archives of the human resources were on the table. If I as an outside researcher would have requested this information, I would still be trying to get it twenty years later. So because the interested parties had a legitimate stake in the problem, they were able to get access to the key information quickly.

Another thing is the depth of commitment to the results. I am sure you may have had the experience of developing a project and knowing as a professional exactly what people needed to do to solve the problem they had and they just would not do it. Consultants talk about this all the time: „I found a perfect solution but they did not enact it”. However, if people work on a problem, define the problem for themselves, struggle with it themselves, they become committed to the

results. You do not have to convince them that these results are useful. They have already decided that they were going to be useful throughout the process.

Another thing that may seem surprising is the sophistication with which the hypotheses are formulated in a group like this. When you are in the early problem-solving phase of this kind of work, you can throw up a complicated question in a group of ten people and within half an hour they generate fifteen or twenty alternative interpretations and then begin the process of elimination. They begin a kind of debate that you can basically only appreciate and they come up with much better hypotheses than you alone would. So Action Research is rich in hypothesis formulation. The speed and economy in hypothesis testing is also an important value of participation.

The rights and ability to apply and evaluate the results is another value of participation. Very often researchers come in and say „you should do this” and then they come back later to evaluate the results and they are not given any information, because the people do not care for the researcher’s ideas and just ignore the researcher completely. In Action Research, everybody is equally engaged in the process.

The last major point is that Action Research takes an ethical stand on social research. Action Research is based on the ethical view that social research is not a right but that it should arise from a reciprocal relationship. One of the things that I noticed was that academic people end up thinking that they have the right to do research. If they have the money and if they have the time, they believe have the right to do the research. Now, people can say „no, you cannot come to my company”. But once you do come in, you have the right to do the research in return for... what? The research becomes your property, it becomes your intellectual property, and of value mainly to you.

Action Research is much more concerned about this particular kind of issue. My experience is that people that I have dealt with in these situations are very generous. The say: „we are not particularly interested in this given question, but it seems to fascinate you as an anthropologist, so go ahead research and publish it and we will provide critique and gratitude”. But when you decide things together, the intellectual property belongs to all as well. This can become very problematic and involves complicated discussions to decide whose intellectual property the research and its results are.

## | The sources of ongoing interest in Action Research

The sources of ongoing interest in Action Research are the evident failures of economics, sociology, political science, and anthropology to accomplish social change of use to the majority of human beings. Furthermore, the alienation caused by the persistence of racism, gender bias, religious intolerance, ecological destruction, and the deepening bifurcation of the world and all societies into richer and ever poorer.

Another element is the devastating critique of positivist and related social science positions, together with exciting experiences in industry, in the development of labor managed systems, in community development, with NGOs etc.

Lots of NGO's have implemented the idea of Action Research. There are, of course, as many versions of Action Research as there are NGOs. There is also some false interest in Action Research. Everybody is in favor of participation now. But by participation most people mean „I am willing to listen to your input, before I ignore you”. Some companies and governmental in the USA require every single project to be initiated by an Action Research process and the so-called Action Research process only lasts one day. Many agencies are using participatory language without the substantive processes that are necessary. So be very careful and try to find out who is genuinely interested in Action Research.

## Appendix

When talking about the early phases of Action Research a few of its champions need to be mentioned:

1. Thorstein Veblen, C. Wright Mills
2. Karl Polanyi
3. The „human relations” movement and William Foote Whyte.
4. Social psychology and socio-technical systems design – Kurt Lewin, Einar Thorsrud, Fred and Merrelyn Emery.

The recent trends in Action Research are:

1. The rediscovery of American pragmatism: John Dewey, Charles Pierce, William James, and the emergence of neo-pragmatism with Richard Rorty;
2. Bent Flyvbjerg and Olav Eikeland on Aristotelian ethics and phronesis;
3. The „linguistic turn” – Ludwig Wittgenstein, Hans-Georg Gadamer, Jürgen Habermas, Thomas McCarthy, Björn Gustavsen;
4. Feminism - Patricia Maguire, Michelle Fine, Mary Brydon-Miller, Alice MacIntyre;
5. A modest Polanyi counter-movement against neo-liberalism and rational choice theory as the model for both social science and public policy – Michael Burawoy.

Action Research has lots of varieties and sub-varieties. There is no coherent professional structure precisely, because Action Research is based on a rejection of Tayloristic thinking and thus is inherently interdisciplinary and opportunistically organized around complex social problems:

1. Northern Action Research
2. Southern Participatory Action Research
3. Feminist Action Research
4. Educational Action Research
  - a. K-12
  - b. adult educational
  - c. labor education
5. Industrial Action Research

6. Participatory community development in the North and the South
7. Social services Action Research
8. Community-based Resource Management

## | **The organizational, intellectual and political dilemmas of Action Research**

1. It is not discipline or even academic institution centered.
2. At universities, there may be one person in every other social science department and this results in a few, unstable centers spread around the globe.
3. There is fragmentation among practitioners based on real differences in worldview and situation.
4. There is active suppression of socially-critical social research in academia.
5. The continuous co-optation of critical perspectives by the conservative establishment, e.g. participation, sustainability etc.

Davydd J. Greenwood jest profesorem antropologii na Cornell University (Ivy League) w USA, a także członkiem korespondentem hiszpańskiej Akademii Nauk. Jest światowym autorytetem i jednym z wiodących przedstawicieli nurtu *Action Research*. 25 maja br. W Akademii Leona Koźmińskiego wygłosił jedyny w Polsce gościnny wykład na temat *Action Research* w praktyce badawczej, naukowej i doradczej.

# Applying Basic Marketing Principles to Create a Sustainable Global Business

**Prof. Jan Napoleon Saykiewicz** | Duquesne University, USA | saykiewicz@duq.edu  
**Jessica Valotta** | Duquesne University, USA

## | Abstract

To the surprise of many, the category of economy in transition is losing its traditional sense since many economies are finding themselves in a transitional stage due to market turbulence. The way to survive in such turbulent times is to create a sustainable business enterprise.

The sustainable business enterprise relies on a long lasting, sustainable, cash generating business model that is friendly to the environment and based on innovation and marketing. Marketing and innovation seem to be a key to sustainability.

Many newcomers to the market, often from smaller or less advanced economies, challenge the rich traditional establishment with new business models and operational innovativeness. As an example of a model of the sustainable global business enterprise, we present the case of the Spanish retail business Zara and its global expansion.

JEL M15/M31

## | Introduction

One of the most difficult decisions in business management today lies in the area of developing and maintaining a business model that will integrate all competitive domains of an enterprise with the purpose of creating a long lasting and profitable activity. This type of a business model should leverage existing competitive advantages of the firm by adjusting its advantages to the

conditions of market turbulence and unpredictability. Many companies search for the business model that may give them a chance to develop a sustainable competitive advantage.

The purpose of developing a sustainable competitive advantage becomes an imperative for the majority of market oriented enterprises and is derived from the concept of sustainability – „the importance of meeting humanity’s needs without harming future generations” (Kotler, Keller 2009: 639). There is a well defined bottom line in the sustainability concept – people, planet, and profit. „The people part of the equation must come first. Sustainability means more than being eco-friendly; it also means you are in it for the long haul” (O’Loughlin 2007: 26–27).

On this conceptual basis, an important issue of value creation for the long haul emerges. For this purpose, Laszlo suggests the Six Levels of Strategic Focus (Laszlo 2003: 140). The idea is based on strategies that focus on the following sources of value:

1. Risk, by compliance-oriented management of risk,
2. Process, by reducing energy, waste, or other processing costs and improving service quality,
3. Product, by product differentiation to meet customer needs for social and environmental attributes,
4. Market, by penetrating new markets and developing new businesses based on sustainability,
5. Brand/culture, by growing revenues, market share, and stock price with a sustainability culture and brand identity,
6. Business context, by working to change the regulatory environment, industry practices, or other rules of the game.

Recently, while „many companies have made great strides in risk mitigation and process cost reduction. Relatively few have focused on top-line growth based on product or brand differentiation” (Laszlo 2003: 139). Not enough attention is devoted to the marketing approach of sustainability by improving the marketing process in a firm and paying more attention to the human side of the business process. This is made possible by efforts to gain a better understanding of the buyer (consumer and industrial), the market and its current needs and trends in the environment. For instance, marketers should have more say in offering attractive products that are eagerly purchased thus reducing unsold inventories of goods of dubious value. This saves a lot of energy, raw materials, and other operational costs and contributes to a higher standard of living of the buyer. Marketers using these market concepts and sustainability requirements should decide about product/brand attributes, product/brand benefits and product/brand values.

Marketers also should notice that the traditional „roles of middlemen charged with understanding customer needs and transmitting the voice of the customer to various functional areas in the organization” (Kotler 2009: 627) has changed. A model of the networking enterprise as more environmentally sensitive and thus having a better chance for sustainable growth is broadly suggested and fits well into the Laszlo concept. This is because „in a networked enterprise, every functional area can interact directly with customers. Marketing no longer has sole ownership of customer interactions; rather marketing needs to integrate all the customer-facing processes so customers see a single face and hear a single voice when they interact with the firm” (Kotler, Keller 2009: 627).

## | Emerging Trends

Today something new is happening in the world of global business. Many countries, especially the developing ones or those whose economies are described as transitional, are bringing to the world a lot of business innovation. The situation can be compared to the period of the early 1980s when leading western car makers started to feel competitive pressures from Japanese producers that started to beat them on price and reliability. That was a period of transition that affected the whole industry.

Additionally, there is a visible trend of transition in the global economic and business space and there are more transitional economies than ever. Let's consider the economic state of affairs in Greece, Portugal, Spain, and Italy in comparison with e.g. Poland, India, Brazil or China. In the latter, new companies and businesses are emerging with new products and services that are priced or designed more competitively than their equivalents in the established economies. This happens because many emerging or transitional economies „are reinventing systems of production and distribution and they are experimenting with entirely new business models (The World...: 3). The emerging world is teaming up with new sustainable business models. Many relatively small countries with relatively little global experience now rival the big and experienced in business innovation. It seems that this trend is not just a defensive one but rather more proactive, it shows a strong desire to participate on an equal basis in the business community and also a strong will to gain a competitive advantage in the global market.

Many companies, sensing that they operate in chaotic and turbulent times (a transitional period), try to cultivate a type of business that through various approaches help to avoid costly mistakes, product waste, create sustainable cash flow and is long lasting in perspective.

In discussing the business of managing and marketing in the age of turbulence, Kotler and Caslione suggest the Business Enterprise Sustainability (BES) approach. This approach „is essentially focused on all issues integral to extending the life of the business enterprise for as long as possible. It is recognition of the social, economic, environmental and ethical factors that directly affect business strategy... Business enterprise sustainability aims for a comprehensive strategy to maximize the underlying value of companies in the extended long term, while optimizing company performance and value in the short and medium term – but never to compromise long term value” (Kotler, Caslione 2009: 170). To achieve this, they suggest the development of the following distinct traits:

1. Sensitivity to the world surrounding the company
2. Awareness of the company's identity
3. Tolerance to new ideas
4. Conservatism in financing (Arie de Gens 2002).

Candidly speaking, none of this is especially new, but as Donald Sull at the London Business School points out, „many great business innovations are of the Earl of Sandwich variety; bread and meat had both been around long before the Earl put meat between two slices of bread so that

he could eat while gambling” (New masters: 15). So, the search for business enterprise sustainability is leading to the emergence of many new business models based on various types of innovation related to well know marketing principles, especially to flexible market responsiveness. The art, however, is the ability to align systems, strategy, functions, and structures in a way that guarantees desired results.

## | The Answer

There is no doubt that the industry, product, market and customer characteristics are preliminary determinants of an applied approach. So, in an attempt to illustrate conceptual approaches and discuss real examples of the search for a sustainable business model that successfully applies traditional marketing principles in turbulent times, we will refer to Zara Espana, S.A. (Zara). This company, no doubt, represents the trend of creating a sustainable business model in a retail trade and represents one of the most successful emerging players in the global retail market.

Zara is a Spanish retailer with headquarters in La Coruña, Spain. The company was founded in 1975 and currently operates as a subsidiary of Industria de Diseño Textil S.A., or Inditex, which trades on the Spanish stock exchange. Inditex is now one of the largest textiles companies in the world with net sales of over \$12.3 billion (The World's Billionaires 2009). Zara's main operations include designing, manufacturing, distributing, and selling apparel and footwear for men, women, and children.

Overt the past thirty years, the world of fashion has changed dramatically. Today, it can be quite a challenge for the retail industry to keep up with the quickly changing trends and meet the demands of diverse consumers on one side and develop and keep a sustainable business model on the other.

Until the mid 1990s, large department stores like Macy's dominated the market; however, as new specialized clothing chains like Gap, H&M, and Banana Republic opened, the business landscape experienced a shift. The specialized chains, often applying guerilla marketing principles and experimenting with new business models, began offering fresh styles at fair prices which attracted a lot of consumers. It should be noted, however, that „it is generally easier for market leaders such as ADM, Visa, and SAP, whose positioning is based in part on demonstrable product or service performance, to sustain their positioning then for market leaders such as Fendi, Prada, and Hermes, whose positioning is based on fashion and is thus subject to the whims of a more fickle market” (Kotler, Keller 2009: 275). The above situation indicates the necessity for applying even more effort in searching for and developing and delivering long term value.

Zara engages in trans-global operations, and as of January 2010, the company had grown to nearly 1,600 stores worldwide (1,200 of which are located in Europe) (Inditex.com 2010). Zara has stores in seventy-four countries, with numerous store locations in major cities like Barcelona, Milan, Miami, Tokyo, and Rio de Janeiro.



Zara's founder, Amancio Ortega Gaona, gained life experience in clothing retailing with emphasis on the business cycle of the clothing industry. In developing his company's business model, he paid special attention to the costs associated with design, manufacturing, and shipping. Also, Ortega desired to break the notion that only rich people could afford to buy superior quality clothing (a sensitivity to the world trait). For that reason, he paid special attention to the cost of high quality products which could be offered in retailing at a competitive price.

Ortega opened the very first Zara in 1975 on a main street in La Coruña, Spain. The location was strategically placed across the street from one of the most well known department stores and quickly became known for its high-fashion, quality apparel at reasonable prices (Amancio Ortega Biography). Ortega's vision was to create a place where consumers would find low-priced look-alike products of popular, higher-end fashions. His goal was to bring fashion from the catwalk to the common consumer within just a few weeks, instead of months as traditional retailers operated. Within fifteen years, Ortega had successfully opened almost one hundred stores in Spain. Today, Ortega is chairman of Inditex, Zara's holding company, which he established in 1985. In March 2010, Ortega was ranked as one of the highest grossing billionaires in the world, not far behind Bill Gates and Warren Buffet, with a net worth of approximately twenty-five billion dollars (The World's Billionaires 2010). Ortega's future ventures include entering the Indian market and he plans to do so via a joint venture with the Tata Group subsidiary, one of India's most respected global enterprises.

## | The Business Model

Zara's business model is one that has been described as *fast fashion* or *fashion on demand*. This is a model based on flexible market responsiveness. There are a number of reasons behind the success of Zara's business model, but put most simply, „in the fickle and fast-changing world of fashion, agility means success” (Jones 2001: 43). Zara has created a model that is extremely flexible in terms of market responsiveness. The company's philosophy goes back to its founder, Amancio Ortega, who created a very „market oriented” or customer focused model. Zara's business model also includes the ultimate fundamental philosophy, that „the customer is king”. Its unique customer focus is embedded at every level of Zara's operations and it refers to one of the basic marketing principles.

The company invests a lot of time and energy to obtain market information about its diverse customers and individual competitors. In this manner, it can meet the ever changing needs of its international customer base. Also, Ortega has developed a corporate culture in which all departments work together, interact, and share information. This helps foster a high degree of responsiveness to the ever-changing market. Employees at Zara are constantly evaluating different processes within the company's value chain, from product design, to purchasing of raw materials, to final delivery, always seeking process improvements. Special emphasis on the company's value chain contributes to an emergence of additional competitive advantages through savings in costs and the search for additional value creation.

In addition to achieving a high level of cross-functional communication, the concept behind evaluating and controlling all major processes in the company's value chain is to allow for rapid changes in the mass production of operations without major delays. This means that Zara operates with unbelievably short lead times. The average lead time from original design to store delivery can be as short as two weeks, with delivery of new stock occurring at least twice a week. This rate of delivery, although common in the grocery store business, is quite different from the traditional fashion industry rate, which runs at a much slower pace, (approximately nine months from design to delivery). For instance, high fashion pieces seen in a trade fair in February might not be produced until September, and be unavailable for sale until November. On the other hand, with its short lead times and flexible operations, Zara's concept allows nearly eighty-five percent of all products to be made in the season they are sold. In fact, the company supplies over eleven thousand new items every season (Dunn 2006: 11). As a result of biweekly deliveries, the stores are always fully stocked with a continuity of fresh and original styles.

Zara's strategy of having regular, small deliveries creates an added value to both the company and its consumers. For the company, this method eliminates slow-moving merchandise, decreasing the amount of inventory marked down from its original price. Having less merchandise on sale is one way the company is able to collect larger percentages of the full price, thus achieving higher net margins on sales. For the consumer, the frequent small deliveries create a sense of excitement for scarce items, attracting new customers, while also ensuring that old ones return. Interestingly, this method has changed the way consumers behave. Due to the constant flow of new, yet limited, high-fashion pieces, Zara's customers have a tendency to frequent its stores more often. The idea is that with every visit, they will find something totally unique; and since only a limited quantity is produced, the consumers know that if they do not make the purchase right away, they will never see it again. Consumers gain the feeling of uniqueness, glamour, and exclusivity in their products, all at a reasonable price (Business 2001: 56). In this way, Zara is building a sustainable model of uniqueness in its offering.

## | Global Sourcing Strategies

Zara's concept refers to a sophisticated application of the vertical integration approach. It's vertically integrated business model manages fashion design, just-in-time production, as well as marketing and sales. The company's logistical integration and tight process controls across operations are what give the company a high level of flexibility and responsiveness. In comparison to one of its major competitors, H&M, who buys its clothes from more than nine hundred firms, Zara produces more than half of its clothes in-house. For example, nearly all Zara's clothes, starting with basic fabric dyeing, are born in the design and manufacturing center at its headquarters in La Coruña. Then, the majority of the sewing is completed by seamstresses from over four hundred local co-operatives (Business 2001: 56).

In order for Zara to beat its competitors in bringing high fashion products to market, it must have a very integrated supply chain management process. Traditionally, in the clothing industry, there are two types of manufacturing strategies. The first is to become a retailer with no manufactu-

ring facilities. Companies like Gap, H&M, and Mango employ this type of strategy and do not manufacture their own products. Instead, they outsource production to factories in industrialized countries like Turkey and China. Zara, on the other hand, owns its own manufacturing facilities in Spain, keeping production close to home, while also providing local jobs. In fact, in 2001, it was reported that Zara „spent fifteen percent more to produce its garments in Spain, than its rivals spent in China, mainly due to labor costs” (Tokatli 2008: 21). Although this vertical integration method has been described to be contrary to the force of globalization, it has clearly been shown to increase market flexibility and the management of lean inventories, outweighing the benefits of cheap labor.

Zara’s sourcing strategies have become the centerpiece behind fulfilling the rapidly changing consumer demand. The first step in the production process is purchasing the fabric. For instance, Zara purchases over forty percent of all fabric from the firm Comiditel which is another subsidiary of Inditex. All complicated products are manufactured in-house, while other simple pieces are outsourced to suppliers whose processes are closely integrated with Zara’s. However, every garment, including the simple pieces, is inspected in Zara’s centralized distribution center and then immediately sent out to the different stores using a customized logistics information system. The philosophy behind this highly controlled manufacturing process, although more costly and perhaps a bit more inefficient, is that closer production means more flexibility. Under this model, „Zara could quickly cancel lines that did not sell, and avoid the inventory backlogs and clearance sales that were a regular drain on the profit of rivals, particularly in seasons of imminent recession” (Tokatli 2008). At H&M for instance, this same cancellation might take significantly longer, considering headquarters would have to communicate across a broader range of time zones to reach overseas production facilities.

## | The Role of Information Technology

Although Zara was a latecomer to global expansion, when compared to its competitors, it was able to take advantage of the latest information technology without having to scrap legacy systems. This proved to be beneficial because, as Gap and H&M invested in new technologies, they had twice as many costs; the costs of running the old system and the costs of implementing the new one. The company’s major investment in an information infrastructure that could support high responsive communication channels is what helped make *fast fashion* a reality. For instance, „trend spotters,” as they are called by the company, are constantly traveling the world or surfing the web collecting information on the hottest new trends and fashions. Maintaining an integrated marketing information system and channeling the information directly to its in-house designers also contributes to the mitigation of the so-called „bullwhip effect,” or the tendency of supply chains to amplify small disturbances (Ferdows, Lewis, Machuca 2005). In addition, all Zara store managers across the globe, upon receiving customer feedback, send the information to headquarters via handheld devices. This helps to keep all Zara designers in sync with fast-changing trends. Because all Zara operations are heavily supported by superior information systems, production managers are provided with real-time sales data, fulfilling consumer demand at a significantly faster pace than all other competitors.

## Breaking the Walls, Applying Maximum Flexibility in the International Sales Management Structures

At Zara, major marketing decisions related to global product development and placements are made by a cross functional team of professionals with various backgrounds in fashion, marketing, and retail. Their responsibility is to decide which products to develop and launch, when to launch them, at what price, how much to produce, and where to ship them. The decisions are all made and supported with data from the company's marketing information system, as previously discussed, which houses information about each individual market, from consumer behavior in Italy to the weather in Tokyo. Although these decisions are all made centrally from the headquarters in La Coruña, they are made based on information provided by local store managers.

One of the main strategies that Zara utilizes, in order to obtain a sense of local sensibility from its sales managers, is to adopt local styles of management. For example, in Spain, the communication flow between managers and employees is based on personal interactions and informal relationships. However, in France, that is not the case. Typical French style of management is based on formal methods of communication and hierarchical relationships. For this reason, Zara utilizes the decentralized coordination approach, as it relates to local human resource practices. Store staff is hired locally, and employees at all levels participate in decision making from sales promotion, to advertising, to merchandising. Although local top management is given autonomy in decision making, it is limited by formalized processes around logistics and inventory control (Dunn 2006: 11). As Zara's director of international operations observed, „we only pretend to transmit our management philosophy, but in such a way that is not seen as a cultural export that obliges everybody to do things the identical way (Bonache, Cervino 1997: 89). In other words, by providing management with structure, they are able to not only adhere to centralized policies, but also have free reign to make decisions based on the needs of their local market.

Because of a variety of managerial methods the company employs, Zara has no need for expatriates. First, Zara refuses to enter any new market where it cannot find talented local management who can fulfill the responsibilities of a successful store manager. Recruiters seek sector-specific professionals who have a good understanding of the retail industry, and who possess high growth and performance potential. Zara's human resource professionals strive to retain their employees by investing in training and career development. In fact, all new hires attend training seminars and classes in Spain taught by multinational teams with various backgrounds. The goal is to introduce new employees to the company's set of values and overall culture. After the orientation and training seminars, Zara continues to invest in management development by holding quarterly meetings with managers and executives from various international Zara locations. The constant flow of communication between headquarters and local store managers reinforces the company's open culture and allows for the exchange of industry „know-how.” The company's main goal in terms of organizational leaning among its employees is to manage cultural diversity in such a way as to transform it from a liability into a value added asset (Bonache, Cervino 1997: 89).

Zara's corporate culture is also one that is quite unique to the retail industry. The company's main production facilities are located in the Spanish countryside and are housed in a building designed with windows from floor to ceiling. The building design creates a sense of openness, as opposed to the traditional factory with very minimal natural sunlight. Zara's employees are co-mingled with designers sitting next to the production line. The designers, in turn, work next to market specialists and production and procurement planners. The entire company is built on open lines of communication and teamwork. For instance, Zara utilizes a number of large circular tables which make it easy for impromptu cross-functional team meetings. In addition, the latest fashion magazines fill the walls as inspiration for innovative ideas, and a small prototype shop is set up in the corner of every hall, encouraging employees at all levels to give feedback on new styles. The physical closeness of the three main groups – designers, market specialists, and procurement planners – with regards to their proximity, enhances the level of coordination needed to quickly respond to changing consumer demand (Ferdows, Kasra, Machuca 2005).

## | Global Marketing Strategies

Zara's international expansion in the 1980s led the company to increasingly develop products on a global scale. Yet, in order for Zara to be successful internationally, it must take into consideration varying marketing factors such as the target market, product price, store placement, and brand advertising. Its first task is to identify the target market, which, in general, has been middle-to upper-class men and women in the twenty-five to forty age range. While Zara mainly designs garments for men, women, and children, its market varies in size based on particular demographics, income level, and other cultural and social influence (Bonache, Cervino 1997: 89).

Second, Zara's product pricing policy is both unique and interesting. As opposed to most retailers who try to hide their price tags inside the garments, Zara's sales tickets are big and colorful. Most importantly, however, as other retail companies display only the local currency on the price tag, Zara tags display the price of the garment in all currencies. Their price tags have little flags of every country the product is sold in with its corresponding local currency price (Business 2001: 56). The Spanish retailer has been able to implement a globalized pricing structure which takes into account a variety of variables such as local market conditions, problems of potential parallel imports, and a uniform product positioning (Bonache, Cervino 1997: 89).

Next, it is crucial that Zara's centralized executive management strategically consider various factors when deciding on the geographic location of future Zara stores. Zara's marketing teams believe that a high fashion garment will sell successfully in any fashion capital across the globe. For that reason, the company has expanded to major fashion capitals like Toronto, Milan, Tokyo, Rio de Janeiro, and New York. Additionally, locations are strategically positioned in areas either next to or across the street from similar high-end or high-traffic department stores. In fact, Zara has a team of executives who exclusively work in acquiring global prime real estate location (Craig, Jones, Nieto 2004). For instance, in 2002, the opening of Zara in London was located on the corner of Oxford Street and Bond Street, which is known for its high street prices (Roux

2002). Other Zara locations include the famous Fifth Avenue in New York City, and the high-end Bloor Street in Toronto, Canada. Furthermore, the store design is very appealing as it is large and spacious, giving consumers „room to breathe”. The company also invests heavily in window and interior displays which are known to be very elegantly designed, and have been compared to the displays of Armani.

Finally, in terms of advertising, Zara has an advantage over its competitors due to its unusually low advertising costs. On average, Zara’s advertising investment is less than 0.3% of sales, in comparison to traditional retailers who spend anywhere between three and four percent. The extremely low budget for advertising signifies that Zara mainly relies on its stores to create a global brand image, and then word-of-mouth to attract consumers (Craig, Jones, Nieto 2004). The company simply does not advertise; it does not engage in any type of direct advertising, event sponsorships, or trade shows. In fact, Ortega believes advertising is pointless and one time actually scolded a newly appointed executive who suggested doing a photo shoot with a famous Spanish actress (Zara, a Spanish Success 2001). Instead, Ortega believes in using his stores as channels for attracting consumers. He has built the company’s brand equity solely through the company’s core competencies of offering trendy fashions and quality products at reasonable prices in attractive locations.

## | Discussion and Conclusion

Peter Drucker was probably one of the first business writers who was able to connect marketing and sustainability. He explicitly stated that the purpose of business must lie outside of the business itself – in society, since the business enterprise is an organ of society. Mentioning that the only valid purpose of business is to create a customer (at a profit of course) – a major objective of a marketing function, Drucker directly referred to a contemporary bottom line of the sustainability concept – people, planet and profit. Making an ultimate statement that „the business enterprise has two – and only these two – basic functions: marketing and innovation”, and indicating that only these produce results and all others are „costs”, Drucker made clear what puts the modern business in a long haul (Drucker 1974: 61).

The sustainability concept, as seen from a marketing perspective, is based on the ability to create a customer, innovation, cash flow, and degree of service rendered to society (people on the planet). In Zara’s case, an important factor in the long haul strategy was strong brand creation. A well managed „Zara” brand commanded a price premium and increased the value of the company over time. That helped to maintain steady cash flow which is the base for a sustainable business. „Increasingly cash flow is also included as a measure of marketing performance” (Daroch 2010: 52) and good marketing performance serves people, planet and profit well.

Drucker’s attention to the innovation necessity is very significant. As we discussed earlier, the more economically advanced world started to carefully watch the smaller countries, transitional economies and all newcomers to the global market. This happens because many newcomers, with relatively small global experience, now rival the business establishment for business inno-

vations, and they are learning fast. Business innovations from emerging markets will challenge and change the rich world. To avoid waste and disaster is already an emerging challenge which is necessary to define and identify the common ground shared by business interests and the interest of the public. „This common ground is what we call the sustainability sweet spot: the place where the pursuit of profit blends seamlessly with the pursuit of the common good. The best run companies around the world are trying to identify and move into their sweet spots. And they are developing new ways of doing business in order to get there and stay there” (Savitz 2006: 22).

It is interesting to notice that according to Savitz, nothing else but marketing and innovation define the sustainability sweet spot whose major components are: 1) new products and service, 2) new processes, 3) new markets, 4) new business models, 5) new methods of management and reporting (Savitz 2006: 23).

In the broader sense, a sustainable business model should be based on a marketing effort that delivers benefits and value to society. It could be done by applying a system approach that integrates the most important stakeholders: customers, employees, shareholders, business partner, communities, and the environment (Laszlo 2003: 32). This approach should guarantee sustainable existence and growth for their business.

In Zara's case, the company has grown well beyond even the wildest expectations, and continues to beat analysts' forecasts year after year. Most recently, in 2009, Zara reported a five percent rise in net profit, bringing in approximately 1.314 billion Euros (Zara owner Inditex... 2010). Zara clearly has the potential for significant sustainable growth mainly due to the ability to convert marketing knowledge into its competitively designed business model. By focusing on core competencies like global sourcing, advanced information systems, employing a knowledgeable workforce, and implementing respectable marketing strategies, it has managed to repeat resounding success all across the globe. The sole fact that the company has never had to close a single store is evidence that the application of the marketing principles and business philosophy behind the operations not only works, but is sustainable.

This article has been presented as a paper at the Nineteenth World Business Congress of the International Management Development Association (IMDA) in Konya, Turkey, 21–25 July, 2010.

#### R e f e r e n c e s

Amancio Ortega Biography. *Woopidoo! Biographies*. <<http://www.woopidoo.com/biography/amancio-ortega/index.htm>>.

**Bonache J., J. Cervino** (1997) Global integration without expatriates. *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, Iss 3.

Business: Floating on Air (2001) *The Economist*. 19 May 2001, Vol. 359, Iss. 8222. Pg 56. <[http://proquest.umi.com.authenticate.library.duq.edu/pqdweb?index=9&did=73254912&SrchMode=1&sid=5&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1269724337&clientId=3262](http://proquest.umi.com/authenticate.library.duq.edu/pqdweb?index=9&did=73254912&SrchMode=1&sid=5&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1269724337&clientId=3262)>.

**Craig, A., C. Jones, M. Nieto** (2004) *Zara: Fashion Follower, Industry Leader*, 2 April 2004, <http://www.philau.edu/sba/news/zarareport.pdf>.

**Darroch J.** (2010) *Marketing Through Turbulent Times*. Palgrave MacMillan.

**De Gens A.** (2002) *The Living Company*. MA: Longview Publishing Limited.

**Drucker P.** (1974) *Management*. Harper & Row.

**Dunn B.** (2006) Inside the Zara business model. *DNR*. New York, 20 March 2006. Vol. 36, Iss. 11, <[http://proquest.umi.com.authenticate.library.duq.edu/pqdweb?index=3&did=1008462791&SrchMode=1&sid=5&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1269724337&clientId=3262](http://proquest.umi.com/authenticate.library.duq.edu/pqdweb?index=3&did=1008462791&SrchMode=1&sid=5&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1269724337&clientId=3262)>.

**Ferdows K., M. Lewis, J. Machuca** (2005) Zara's secret for fast fashion. *Harvard Business School Working Knowledge*, 21 February 2005, <http://hbswk.hbs.edu/archive/4652.html>.

*Inditex.com*. 31 January 2010. <[http://www.inditex.com/en/who\\_we\\_are/stores?zone=0](http://www.inditex.com/en/who_we_are/stores?zone=0)>.

**Jones B.** (2001) Madrid: Zara pioneers fashion on demand. *Europe*, Washington, September 2001. Issue 409. Pg 43. <<http://proquest.umi.com.authenticate.library.duq.edu/pqdweb?index=8&did=82026175&SrchMode=1&sid=5&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1269724337&clientId=3262>>.

**Kotler P., J.A. Caslione** (2009) *Chaotics*. Amacom.

**Kotler Ph., K. Keller** (2009) *Marketing Management*, 13ed. Pearson: Prentice Hall.

**Laszlo C.** (2003) *The Sustainable Company*. Island Press.

New masters of management (2010) *The Economist*, April 17, 2010. A special report.

**O'Loughlin S.** (2007) The Wearin' o' the Green. *Brandweek*. April 23, 2007.

**Roux C.** (2002) The reign of Spain. *The Guardian*, 28 October 2002. <http://www.guardian.co.uk/lifeandstyle/2002/oct/28/fashion.shopping>.

**Savitz A.** (2006) *The Triple Bottom Line*. Jossey-Bass, a Wiley Imprint.

The World's Billionaires. (2009) *Forbes.com*. 11 March 2009 <[http://www.forbes.com/lists/2009/10/billionaires-2009-richest-people\\_Amancio-Ortega\\_9PLV.html](http://www.forbes.com/lists/2009/10/billionaires-2009-richest-people_Amancio-Ortega_9PLV.html)>.

The world turned upside down (2010) *The Economist*, April 17, 2010. A special report.

**Tokatli N.** (2008) Global Sourcing: insights from the global clothing industry-the case of Zara, a fast fashion retailer. *Journal of Economic Geography*, Vol 8, p. 21–38, <http://proquest.umi.com.authenticate.library.duq.edu/pqdweb?index=0&did=1401808761&SrchMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1269729269&clientId=3262>>.

Zara, a Spanish Success Story (2001) *CNN.com*, 15 June 2001, <http://edition.cnn.com/BUSINESS/programs/yourbusiness/stories2001/zara/>.

Zara owner Inditex 2009 net profit beats forecasts (2010) *UK.Reuters.com*, 17 March 2010, <<http://uk.reuters.com/article/idUKLDE62G06Y20100317?pageNumber=2&virtualBrandChannel=0&sp=true>>.



# Zarządzanie wynikiem finansowym w bankach z Europy Środkowo-Wschodniej związane z progowymi wartościami rentowności

Prof. dr hab. Krzysztof Jackowicz | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa

| [kjtrist@kozminski.edu.pl](mailto:kjtrist@kozminski.edu.pl)

Dr Łukasz Kozłowski | Bank Gospodarki Żywnościowej SA | [lukaszkoz@gmail.com](mailto:lukaszkoz@gmail.com)

JEL G21

## | Abstrakt

W artykule zbadano znaczenie progów rentowności w działaniu banków komercyjnych wywodzących się z krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Przyjmujemy, że próg jest istotny, gdy banki podejmują działania z zakresu zarządzania wynikiem finansowym, zmierzające do jego przekroczenia. Efektem tych działań są charakterystyczne nieciągłości w rozkładach miar rentowności wokół wartości progowych. Zastosowanie tej metody pozwoliło nam ustalić, że banki z 11 krajów Europy Środkowo-Wschodniej unikają raportowania strat, ale nie przeciwdziałają spadkom rentowności. Wniosek ten nie ulega zmianie po podziale próby według kryteriów: geograficznego, jakości wyposażenia kapitałowego, wprowadzenia akcji banku do obrotu giełdowego oraz sytuacji makroekonomicznej. Siła zjawiska unikania raportowania strat jest natomiast wyraźnie mniejsza po 2004 roku, co prawdopodobnie wiąże się z przemianami instytucjonalnymi w badanych krajach.

## | Wprowadzenie

Pod pojęciem progowej wartości rentowności (ang. *profitability threshold*) rozumie się w literaturze przedmiotu istotne z różnych względów dla interesariuszy danego podmiotu wartości wyniku finansowego lub wskaźnika rentowności. W stosunku do „progowych wartości rentowności” zamiennie używać będziemy w artykule też skrótego i wygodniejszego stylistycznie terminu „progi rentowności”<sup>1</sup>.

Przekraczanie lub nieosiąganie progowych wartości rentowności odgrywa istotną rolę w gospodarce finansowej banków. Liczne przyczyny tego stanu rzeczy można uporządkować, wyróżniając ich trzy zasadnicze grupy.

Pierwsza obejmuje przesłanki związane ze sposobami analizy zjawisk i wnioskowania używanymi przez ludzi. Jak podkreślają F. DeGeorge et al. (1999), ich rozumowanie jest prezentacją zmiennych ciągłych w postaci dyskretnych stanów. Taki uproszczony sposób postępowania jest szczególnie prawdopodobny w przypadku bardzo ważnej grupy interesariuszy banków, jakimi są deponenti. Z jednej strony, w sensie finansowym są oni wyposażeni w opcję sprzedaży typu amerykańskiego (pozwalającą na wycofanie środków w dowolnej chwili), a więc w potencjalnie bardzo silne narzędzie dyscyplinujące, z drugiej zaś znaczna ich część nie ma ani wiedzy ekonomicznej, ani też zachęt niezbędnych do stosowania bardziej złożonych algorytmów wnioskowania. Banki z kolei, z racji wykonywania funkcji pośrednictwa, narażone są na strukturalne ryzyko płynności, wynikające z transformacji zobowiązań o krótkich terminach wymagalności w mało przejrzyste dla zewnętrznych obserwatorów aktywa o średnich i długich terminach zapadalności. Powoduje to, że banki są wyjątkowo wrażliwe na wszelkie uogólnione przejawy utraty zaufania ze strony deponentów (Charoenwong et al. 2009). Upraszczeniu sposobów analizy zmiennych ciągłych ilustrujących kondycję finansową podmiotów gospodarczych sprzyja też dyskretny charakter zaleceń analityków rynkowych (rekomendacje typu: kupuj, sprzedaj, utrzymuj w portfelu) oraz decyzji agencji ratingowych o nadaniu lub zmianie oceny wiarygodności kredytowej. Znaczenie progów rentowności wzmacniają też swoimi jednostkowo racjonalnymi decyzjami najlepiej przygotowani, profesjonalni inwestorzy, którzy, mając świadomość istnienia grup interesariuszy stosujących uproszczone metody wnioskowania, muszą uwzględniać skokowe zmiany na przykład kosztu kapitału lub jego dostępności w sytuacji nieosiągnięcia progu.

Druga grupa przyczyn znaczenia progowych wartości rentowności upatruje w konieczności spełnienia przez podmioty gospodarcze pewnych wymogów formalnych. Narzucać je mogą: warunki umów pożyczek podporządkowanych lub obligacyjnych, w ramach których przedsiębiorstwa zobowiązują się z reguły do utrzymania określonego stopnia zdolności do obsługi długu generowanymi nadwyżkami oraz niewypłacania dywidend przekraczających kwotę wypracowanego zysku, wymogi giełd w zakresie nieponoszenia przez emitentów akcji przeznaczonych do publicznego obrotu strat w kolejnych okresach obrotowych, a także normy ostroż-

---

<sup>1</sup> Tak zdefiniowanych progów rentowności (ang. *profitability thresholds*) nie należy oczywiście mylić z progiem rentowności z finansów przedsiębiorstwa (*break even point*).

nościowe, występujące w branżach poddanych publicznej regulacji (Dechow et al. 2000; Naveen et al. 2008).

Trzecia grupa determinant znaczenia progów rentowności wiąże je ze specyficznymi funkcjami celu menedżerów. Po pierwsze, ich płace i premie mogą być uzależnione od przekraczania określonych progów. Po drugie, w sytuacji zbliżającego się końca kadencji kierowników najwyższego szczebla lub momentu osiągnięcia przez nich wieku emerytalnego, w sposób naturalny pojawiają się bodźce do odsuwania w czasie momentu ujawnienia niekorzystnych tendencji w gospodarce danego przedsiębiorstwa (Healy 1999).

Przyjmując na podstawie przytoczonych powyżej argumentów, że przekroczenie lub nieosiągnięcie progu rentowności ma lub może mieć poważne konsekwencje dla różnych podmiotów gospodarczych, powstają na płaszczyźnie rachunkowości silne zachęty do takiego kształtowania wyniku finansowego, by osiągnięta rentowność kształtowała się powyżej najważniejszych (w ocenie interesariuszy) progów. Wykorzystanie prawa wyboru pewnych metod księgowych, konieczności dokonywania szacunków i formułowania subiektywnych ocen przy prowadzeniu rachunkowości oraz możliwości przesuwania w czasie momentu dokonania rzeczywistych transakcji gospodarczych w celu przekraczania progów rentowności jest oczywiście częścią tzw. zarządzania wynikiem finansowym (ang. *earnings management*). W niniejszym artykule autorzy badają wycinek tego procesu, a mianowicie działania banków zmierzające do uniknięcia: raportowania strat oraz odnotowania spadku rentowności. Koncentrują się zatem na dwóch wartościach progowych: zerowym wyniku finansowym i rentowności roku poprzedniego. Dalsza część artykułu składa się z czterech podpunktów. I tak, w podpunkcie 2 przedstawiono dotychczasowe ustalenia empiryczne dotyczące roli progów rentowności w gospodarce różnych typów podmiotów. Podpunkt 3 przynosi omówienie metod badawczych, zakresu badania oraz weryfikowanych hipotez. Kolejny podpunkt prezentuje otrzymane przez nas rezultaty badawcze. Artykuł zamyka podsumowanie najważniejszych ustaleń wraz z ich usytuowaniem w dorobku literatury przedmiotu.

## | Dorobek literatury przedmiotu

W literaturze przedmiotu generalnie analizowane są zabiegi księgowe zmierzające do przekroczenia trzech progów rentowności: zerowego wyniku finansowego, rentowności zanotowanej w roku ubiegłym oraz rentowności oczekiwanej przez analityków, w tym tej zapewniającej wypłacenie dywidendy w spodziewanej wysokości. W większości istniejących prac próba obejmuje tylko podmioty niefinansowe. Wyjątek od tej reguły stanowią badania przeprowadzone dla podmiotów finansowych legitymujących się akcjami wprowadzonymi do publicznego obrotu (Charoenwong et al. 2009), banków (Beatty et al. 2002; Jackowicz et al. 2005) oraz firm ubezpieczeniowych (Beaver et al. 2003). Największa liczba analiz wykorzystuje dane z rynku amerykańskiego (Burgstahler et al. 2007; Degeorge et al. 1999; Beatty 2002; Beaver et al. 2003 oraz Naveen et al. 2008). Pojawiają się jednak także opracowania prezentujące rezultaty empiryczne uzyskane na innych rynkach: najwyższej rozwiniętych państwach Europy (Maijor et al. 2002; Gore et al. 2002), pozaeuropejskich krajów rozwijających się (Charoenwong et al. 2009) oraz polskim (Jackowicz et al. 2005; Wójtowicz 2010). Podział pozycji literatury przedmiotu według klucza geograficznego

pochodzenia użytych zestawów danych będzie elementem porządkującym nasze rozważania w tym punkcie. Stanie się tak, ponieważ prace dla rynku amerykańskiego były nie tylko najwcześniejsze w sensie historycznym, lecz także stanowiły przede wszystkim inspirację do dociekań prowadzonych w innych częściach świata oraz naturalny punkt odniesienia w interpretacji późniejszych wyników.

Dwa najczęściej cytowane artykuły, które dały początek omawianemu nurtowi piśmiennictwa finansowego i ustaliły standardy w zakresie stosowanych metod, zostały napisane przez D. Burgstahlera i I. Dicheva (1997) oraz F. Degeorge'a, J. Patela i R. Zeckhausera (1999). Pierwszy zespół badawczy posłużył się zestawem danych dla amerykańskich przedsiębiorstw, z pominięciem branż regulowanych, obejmującym lata 1976–1994. Przedmiotem zainteresowania były dwa progi: zerowej rentowności oraz rentowności poprzedniego okresu obrachunkowego. Sporządzone histogramy oraz przeprowadzone testy statystyczne pokazały, że małe straty i małe spadki rentowności występują zdecydowanie rzadziej, niż można by tego oczekiwać przy założeniu ciągłości odpowiednich zmiennych w okolicach wartości progowych. Zabiegi księgowe ukierunkowane na unikanie strat były przy tym bardziej nasilone niż te zmierzające do stworzenia obrazu poprawy rentowności działania. Drugi zespół zgromadził dane dla lat 1974–1996, a więc nieco dłuższego okresu analizy niż poprzedni. Dodał też trzeci próg rentowności w postaci oczekiwań analityków rynkowych. Rozkład wykorzystanej miary rentowności (wskaźnika *EPS* – zysku przypadającego na jedną akcję) ponownie okazał się lokalnie nieciągły w otoczeniu wybranych wartości progowych. Skala nieciągłości, a więc także skala działań z zakresu zarządzania wynikiem finansowym, sugerowała, podobnie jak w badaniu D. Burgstahlera et al. (1997), występowanie wyraźnej hierarchii znaczenia progów. Dla amerykańskich przedsiębiorstw najważniejsze było uniknięcie raportowania strat, potem – spadku rentowności, a dopiero w ostatniej kolejności sprostanie oczekiwaniom rynkowym. Znaczenie tego ostatniego progu na rynku amerykańskim w specyficznym kontekście przeciwdziałania redukcji dywidendy weryfikuje praca D.D. Naveena et al. (2008). Na podstawie danych o 1500 podmiotów niefinansowych z lat 1992–2005 udało się ustalić, że wykazywana kwota wyniku finansowego, na mocy postanowień umów pożyczkowych, stanowi istotne ograniczenie wielkości dywidendy oraz że podmioty z próby aktywnie angażują się w proces kształtowania wyniku finansowego, mający na celu umożliwienie wypłaty dywidendy nie niższej niż antycypowana.

Pominięte w trzech omówionych pracach podmioty z szeroko rozumianego sektora finansowego Stanów Zjednoczonych znalazły się w centrum uwagi A.L. Beatty, B. Ke i K.R. Patroni (2002) oraz W. Beaver, M.F. McNicholsa i K.K. Nelson (2003). W pierwszym przypadku próbę badawczą budowały banki giełdowe i niegiełdowe, analizowanym progiem była zaś rentowność aktywów osiągnięta w roku ubiegłym. Obliczenia wykonane na podstawie danych z lat 1988–1998 dowiodły, że w obu grupach banków prawdopodobieństwo wykazania małego obniżenia rentowności było niższe niż oczekiwane. Większe natężenie działań z zakresu kształtowania wyniku finansowego notowano przy tym w bankach z akcjami wprowadzonymi do publicznego obrotu, co autorzy artykułu tłumaczą rozproszeniem akcjonariatu banków giełdowych i dominacją wśród ich akcjonariuszy podmiotów posługujących się prostymi regułami wnioskowania. Unikanie raportowania strat przez instytucje ubezpieczeniowe działu drugiego badali z kolei W. Beaver, M.F. McNichols i K.K. Nelson (2003). Dysponowali oni zestawem

11 460 rocznych obserwacji z lat 1988–1997. Podobnie jak w przypadku amerykańskich podmiotów niefinansowych, zaobserwowali, że częstość występowania małych zysków jest większa niż spodziewana na podstawie założenia o lokalnej ciągłości rozkładu. W przeciwieństwie do A.L. Beatty et al. (2002), nie wykryli różnic w sile analizowanego zjawiska między podmiotami giełdowymi i niegiełdowymi.

Znaczenie progów rentowności w najwyżej rozwiniętych krajach Europy dokumentują prace S.J. Majjoora i A. Vanstraelen (2002) oraz P. Gore'a, P. Pope'a i A. Singha (2002). Różnią się one zasięgiem geograficznym próby i liczbą uwzględnionych progów. W pierwszej wykorzystano dane z czterech krajów: Holandii, Francji, Niemiec oraz Wielkiej Brytanii, skupiono się jednak tylko na aspekcie unikania raportowania strat. Druga praca bazuje wyłącznie na danych z rynku brytyjskiego, ale wzięto w niej pod uwagę wszystkie trzy zasadnicze progi rentowności. S. Majjoor i A. Vanstraelen zaobserwowali, że w latach 1991–1999 rozkład rentowności giełdowych podmiotów niefinansowych z wyliczonych powyżej krajów cechowało występowanie lokalnej nieciągłości wokół wartości zerowej ze statystycznie istotnie niższą od oczekiwanej liczbą spółek raportujących niewielkie straty netto. P. Gore, P. Pope i A. Singh zauważyli podobną prawidłowość dla rozkładu rentowności brytyjskich podmiotów niefinansowych z akcjami wprowadzonymi do publicznego obrotu z tą różnicą, że nieciągłości, sugerujące podejmowanie działań z zakresu zarządzania wynikiem finansowym, pojawiały się, tak jak w badaniu F. Degeorge'a (1999), przy progach wyznaczonych przez zerowy wynik finansowy i zerowe odchylenia od rentowności roku poprzedniego oraz rentowności oczekiwanej przez rynek.

Artykuł C. Charoenwonga i P. Jiraporna (2009) zawiera ustalenia empiryczne dotyczące kształtowania wyniku finansowego w celu przekraczania progów rentowności w Singapurze i Tajlandii. W obu przypadkach analizą objęte zostały spółki giełdowe. Po dokonaniu obliczeń okazało się, że w latach 1975–2003 w Singapurze w unikaniu raportowania strat i spadków rentowności zaangażowane były tylko podmioty niefinansowe, w Tajlandii zaś w latach 1975–1999 – zarówno podmioty finansowe, jak i niefinansowe. Co ciekawe, kryzys 1997 roku w różny sposób wpłynął na postępowanie podmiotów niefinansowych z Tajlandii i Singapuru. O ile te pierwsze w okresie pokryzysowym przestały intencjonalnie kształtować wynik finansowy wokół analizowanych progów, o tyle zachowania tych drugich nie odbiegały od zaobserwowanych przed rokiem 1997.

Dane z rynku polskiego wykorzystane zostały w dwóch pracach. K. Jackowicz i W. Kuryłek (2005) skoncentrowali swoją uwagę na unikaniu raportowania strat przez banki komercyjne. Udowodnili, że w rozkładzie rentowności aktywów w latach 1994–2003 występowała statystycznie istotna nieciągłość wokół progu wyznaczonego przez zerowy wynik finansowy. Była ona silnie zaznaczona w latach niskiego wzrostu gospodarczego oraz w grupie banków o słabszym wyposażeniu kapitałowym. Wbrew oczekiwaniom teoretycznym, banki giełdowe w Polsce w mniejszej mierze niż pozostałe podejmowały działania księgowe obliczone na przekroczenie progu zerowej rentowności aktywów. P. Wójtowicz w 2010 roku powrócił do kwestii roli progów rentowności w polskiej gospodarce. Jego opracowanie uzupełnia rezultaty uzyskane przez K. Jackowicza i W. Kuryłka, dotyczy bowiem spółek giełdowych z wyłączeniem banków i Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. Na bazie 3325 obserwacji z lat 1995–2007 P. Wójtowicz dochodzi do wniosku, że kształtowanie wyniku finansowego w Polsce podporządkowane było głównie celowi

unikania raportowania strat, ponieważ w przedziałach graniczących z zerowym przyrostem rentowności brakowało statystycznie istotnych, skokowych zmian liczebności.

## Cele, zakres i metoda badania. Cechy wykorzystanego zestawu danych

Podstawowym celem badania jest stwierdzenie, czy działające w krajach Europy Środkowo-Wschodniej banki angażują się w proces kształtowania wyniku finansowego, zmierzający do przekraczania progów rentowności. Wybranymi przez nas progami rentowności są: zerowa rentowność aktywów oraz jej zerowy przyrost. Nie byliśmy, niestety, w stanie uwzględnić trzeciego, często badanego w literaturze przedmiotu progu, tj. rentowności oczekiwanej przez analityków. Stało się tak ze względu na duży rozmiar próby i brak baz danych oferujących tego rodzaju informacje dla banków z naszej części Europy. Wykorzystanymi dla realizacji nakreślonego celu narzędziami były histogramy miar rentowności oraz testy statystyczne opracowane przez D. Burgstahlera i I. Dicheva (1997).

Z formalnego punktu widzenia w ramach dokonywanej przez nas analizy weryfikacji podlega prawdziwość następujących dwóch hipotez:

H1: Banki unikają raportowania strat.

H2: Banki unikają raportowania spadków rentowności w stosunku do roku poprzedniego.

Weryfikacja hipotez dokonywana jest, jak już wspominaliśmy, przez badanie rozkładów prawdopodobieństwa określonych zmiennych losowych poniżej oraz powyżej zdefiniowanych progów. W przypadku drugiej hipotezy analizowaną zmienną losową jest wskaźnik rocznego przyrostu rentowności aktywów, zaś progiem – przyrost na poziomie zerowym. Jeżeli natomiast wziąć pod uwagę pierwszą hipotezę, badaną zmienną jest wskaźnik rentowności aktywów, zaś progiem – rentowność na poziomie zerowym. W sytuacji, kiedy nie mamy do czynienia z unikaniem wykazywania rentowności poniżej progu, dla analizowanej każdorazowo zmiennej wartości funkcji gęstości w lewostronnym otoczeniu progu powinna zbiegać do wartości funkcji gęstości obserwowanej w prawostronnym otoczeniu progu. Innymi słowy, próg nie powinien być punktem nieciągłości funkcji gęstości rozkładu prawdopodobieństwa wskaźnika rentowności bądź wskaźnika rocznego przyrostu rentowności.

W ramach badania ciągłości rozkładów prawdopodobieństwa w okolicach progów wykorzystane zostaną wartości estymatora funkcji gęstości, jakim jest histogram. Staramy się unikać założeń w odnowieniu do nieznannej postaci rozkładu wskaźnika rentowności i wskaźnika rocznego przyrostu rentowności. W przypadku porównywania rozkładu empirycznego z wybranym rozkładem teoretycznym istniałoby bowiem zagrożenie, że ewentualne rozbieżności między rozkładami nie wynikają wcale z nieciągłości rozkładu empirycznego, lecz z niepoprawnie dobranego rozkładu teoretycznego, który jest z nim porównywany. W naszym badaniu posłużymy się więc definicją zaproponowaną przez D. Burgstahlera i I. Dicheva (1997), zgodnie z którą o ciągłości rozkładu w danym przedziale możemy mówić, gdy wartość oczekiwana liczby zdarzeń zaobserwowanych w tym przedziale nie jest różna w sposób statystycznie istotny od

średniej liczby zdarzeń obserwowanych w dwóch sąsiednich przedziałach. Statystyka testowa (zwana dalej statystyką Burgstahlera-Dicheva, w skrócie BD) jest w tym przypadku definiowana w następujący sposób:

$$BD = \frac{n_i - n_i^*}{\sigma [n_i - n_i^*]}$$

gdzie:  $n_i$  jest liczbą obserwacji w  $i$ -tym przedziale, zaś  $n_i^*$  – oczekiwaną liczbą obserwacji w  $i$ -tym przedziale w sytuacji, gdy rozkład jest ciągły.

Jako że  $n_i^*$  estymowane jest jako średnia liczba obserwacji w sąsiednich przedziałach, wzór (1) możemy zapisać w poniższy sposób:

$$BD = \frac{ni - 0,5 \times (n_{i-1} + n_{i+1})}{\sigma [n_i - 0.5 \times (n_{i-1} + n_{i+1})]}$$

W sytuacji, gdy liczba obserwacji w przedziale jest losowa i niezależna od liczby obserwacji w przedziałach sąsiednich, wariancję różnicy między rzeczywistą liczbą obserwacji w  $i$ -tym przedziale a liczbą obserwacji w tym przedziale oczekiwaną w wypadku ciągłości rozkładu można wyznaczyć jako sumę wariancji poszczególnych elementów tej różnicy. Przy założeniu niezależności liczby obserwacji w przedziałach, wartość statystyki BD obliczana jest więc ostatecznie zgodnie z wzorem (3)

$$BD = \frac{n_i - 0,5 \times (n_{i-1} + n_{i+1})}{\sqrt{N \times p_i \times (1 - p_i) + 0,25 \times N \times (p_{i-1} + p_{i+1}) \times (1 - p_{i-1} - p_{i+1})}}$$

gdzie:  $N$  jest całkowitą liczbą obserwacji, zaś  $p_i$  prawdopodobieństwem pojawienia się obserwacji w  $i$ -tym przedziale, przy czym prawdopodobieństwo to estymowane jest przez zaobserwowaną częstość.

Zgodnie z powyższym, wartość statystyki BD powinna mieć rozkład asymptotycznie normalny z wartością oczekiwaną równą zero oraz odchyleniem standardowym równym jedności. Nie zawsze jednak tak będzie. Wynika to z faktu, że w próbie wykorzystywanej do wyliczenia wartości statystyki testowej może nie być spełnione założenie o niezależności poszczególnych obserwacji. W przypadku danych finansowych banków należy podkreślić, że wszystkie poszczególne wartości zaobserwowane w określonych latach są przynajmniej po części determinowane przez zaistniałą sytuację gospodarczą i działania instytucji regulujących funkcjonowanie rynku. Tym samym wskaźniki rentowności poszczególnych banków nie są niezależne, a co za tym idzie – nie jest możliwe analityczne wyznaczenie postaci rozkładu statystyki BD. Dlatego też w naszym badaniu nie będziemy przeprowadzać formalnych testów statystycznych z wykorzystaniem tej statystyki. Niemniej jednak jej bezwzględna wartość w porównaniu np. z trzykrotnością odchy-

lenia standardowego dla standardowego rozkładu normalnego daje pewne pojęcie o stopniu nieciągłości rozkładu rentowności bądź rozkładu wskaźnika przyrostu rentowności.

Oprócz przeprowadzenia analizy ciągłości rozkładu rentowności aktywów i przyrostu rentowności aktywów na ujęciu globalnym (przy jednoczesnym wykorzystaniu danych ze wszystkich krajów i okresów) staraliśmy się ustalić, jaki wpływ na otrzymane rezultaty mają:

1. Zmiana księgowej miary rentowności. W tym celu powtórzyliśmy procedurę badawczą dla dwóch progów rentowności przy użyciu wskaźnika rentowności kapitałów własnych;
2. Ograniczenie zakresu analizy do pojedynczych krajów;
3. Zawężenie badania do podgrup banków o lepszym i gorszym wyposażeniu kapitałowym oraz banków legitymujących się akcjami wprowadzonymi do publicznego obrotu i niemogących się tym poszczycić;
4. Wyróżnienie w horyzoncie badania podokresów z uwagi na dokonujące się zmiany w otoczeniu instytucjonalnym banków oraz stopień sprzyjania przez makroekonomiczne warunki działania osiągnięciu satysfakcjonujących wyników finansowych.

Dla wykluczenia, że obserwowane w rozkładach wskaźników rentowności lokalne nieciągłości wokół wartości progowych są naturalną cechą działalności bankowej, poddaliśmy analizie ciągłość rozkładów wskaźników rentowności liczonych na bazie tych sald cząstkowych w bankowym rachunku zysków i strat, na które menedżerom trudno jest oddziaływać. Za takie salda cząstkowe w literaturze przedmiotu uznawane są: wynik z tytułu odsetek oraz wynik operacyjny.

W badaniu wykorzystaliśmy dane z lat 1991–2008 pochodzące z bazy Bankscope w odniesieniu do 11 krajów Europy Środkowo-Wschodniej: Bułgarii, Chorwacji, Czech, Estonii, Węgier, Łotwy, Litwy, Polski, Rumunii, Słowacji i Słowenii. Uwzględnione informacje dotyczą banków komercyjnych o różnorodnej strukturze własności. Liczba obserwacji z poszczególnych krajów z podziałem na lata została przedstawiona w tabeli 1. Tabela 2 obrazuje z kolei liczbę banków objętych analizą i działających w poszczególnych krajach.

Tabela 1 | Liczba obserwacji z poszczególnych krajów w określonych latach

Rok / kraj	Bułgaria	Chorwacja	Czechy	Estonia	Węgry	Łotwa	Litwa	Polska	Rumunia	Słowacja	Słowenia	Razem
1991	0	0	5	0	3	0	0	6	0	0	0	14
1992	1	11	11	2	10	2	1	16	2	2	6	64
1993	7	20	16	7	14	7	4	24	3	4	7	113
1994	11	26	21	9	17	15	7	35	4	8	8	161
1995	13	29	23	9	18	18	8	39	6	11	14	188
1996	15	33	25	10	20	18	9	46	8	16	22	222
1997	17	41	25	10	22	22	8	45	11	19	23	243
1998	19	35	21	4	18	21	8	41	22	19	15	223



1999	18	34	22	4	20	20	9	43	25	16	16	<b>227</b>
2000	22	37	23	5	21	19	10	42	28	18	16	<b>241</b>
2001	23	37	22	5	19	20	9	39	26	15	13	<b>228</b>
2002	24	35	21	6	22	20	9	42	25	15	12	<b>231</b>
2003	26	38	21	6	21	21	9	43	22	13	12	<b>232</b>
2004	25	30	24	5	22	21	9	44	24	13	12	<b>229</b>
2005	26	30	24	5	24	21	9	42	21	15	15	<b>232</b>
2006	25	29	23	5	24	20	9	33	20	13	16	<b>217</b>
2007	18	29	21	4	20	20	8	30	18	12	15	<b>195</b>
2008	3	4	2	1	1	12	5	6	2	1	2	<b>39</b>
Razem	293	498	350	97	316	297	131	616	267	210	224	<b>3299</b>

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2 | Liczba banków objętych badaniem w poszczególnych krajach

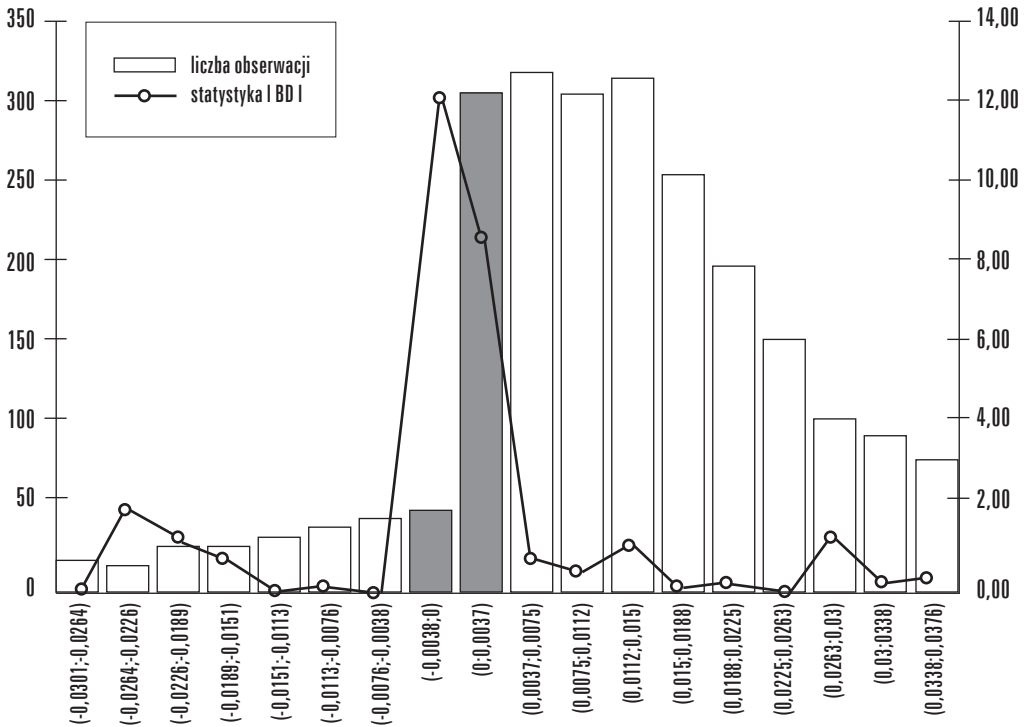
Bulgaria	Chorwacja	Czechy	Estonia	Węgry	Łotwa	Litwa	Polska	Rumunia	Słowacja	Słowenia	razem
30	60	39	13	38	29	14	70	34	27	28	382

Źródło: opracowanie własne.

## Rezultaty badawcze

Punktem wyjścia naszych dociekań empirycznych dotyczących znaczenia progów rentowności w działaniu banków z Europy Środkowo-Wschodniej jest analiza ciągłości rozkładu wskaźnika rentowności aktywów w całej próbie. Wskaźnik ten liczony jest jako iloraz wyniku finansowego brutto (ang. *pre-tax profit*) i średniego rocznego stanu aktywów bilansowych. Rysunek 1 przedstawia centralny fragment histogramu wskaźnika rentowności aktywów wraz z wartościami statystyk Burgstahlera-Dicheva skalkulowanymi dla poszczególnych przedziałów. Na położonej po lewej stronie osi rzędnych odłożone zostały liczebności przedziałów, zaś na osi rzędnych po prawej stronie – wartości bezwzględne wspomnianej statystyki testowej. Dla ułatwienia interpretacji wykresu przedziały graniczące z zerową wartością rozpatrywanego wskaźnika, stanowiące szczególnie przedmiot naszego zainteresowania, zostały wyróżnione kolorem szarym.

Rysunek 1 | Histogram i bezwzględne wartości statystyki BD dla wskaźnika rentowności aktywów – cała próba

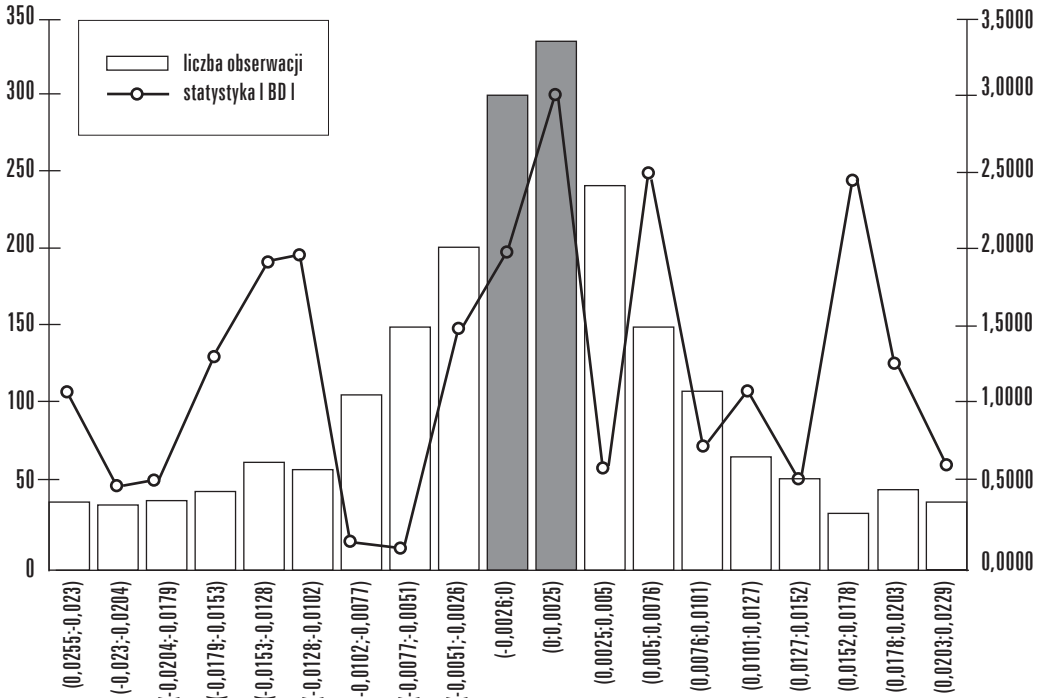


Źródło: opracowanie własne.

Z danych przedstawionych na wykresie 1 wynika, że rozkład wskaźnika rentowności aktywów w całej próbie jest nieciągły w okolicach jego wartości zerowej. Liczba podmiotów odnotowujących nieznacznie ujemne wartości rentowności aktywów jest wielokrotnie niższa niż wypracowujących niewielkie jej dodatnie wartości. Ponadto bezwzględne wartości statystyk Burgstahlera-Dicheva w przedziałach odpowiednio bezpośrednio po lewej i prawej stronie zera wynoszą 12,7 i 6,9, podczas gdy dla pozostałych przedziałów kształtują się one na poziomie poniżej 2. Kształt histogramu i wartości statystyk testowych sugerują zatem wyraźnie, że banki z krajów Europy Środkowo-Wschodniej podejmują działania księgowe zmierzające do unikania raportowania niewielkich strat, uznają zatem próg zerowej rentowności za ważną determinantę decyzji przynajmniej części interesariuszy.

Podobnego znaczenia w gospodarce banków z naszej części Europy nie ma próg zerowego przyrostu rentowności. Dowodzą tego dane zawarte na rysunku 2, na którym pokazano rozkład rocznych przyrostów wskaźnika rentowności aktywów w całej próbie. Szczegółowe zasady konstrukcji rysunku 2 są takie same jak w przypadku rysunku 1.

Rysunek 2 | Histogram i bezwzględne wartości statystyki BD dla przyrostów wskaźnika rentowności aktywów – cała próba



Źródło: opracowanie własne.

Statystyki Burgstahlera-Dicheva, jak wynika z danych zawartych na rysunku 2, dla przedziałów wyróżnionych w rozkładzie przyrostów wskaźnika rentowności aktywów są niższe w wartościach bezwzględnych od 3. Liczba banków poprawiających nieco rentowność aktywów jest tego samego rzędu wielkości, co banków odnotowujących niewielki jej spadek.

Teoretycznie możliwe, choć w praktyce mało prawdopodobne z uwagi na relatywną stałość mnożnika kapitałowego w bankowości, jest, że podmioty z próby inne znaczenie przydają progom w odniesieniu do wskaźnika rentowności aktywów i wskaźnika rentowności kapitałów własnych. Aby zweryfikować prawdziwość tego przypuszczenia, powtórzyliśmy przedstawioną powyżej procedurę badawczą dla miary rentowności powstającej przez podzielenie wyniku finansowego brutto przez średni stan kapitałów własnych. Uzyskane rezultaty syntetycznie ujmuje tabela 3. Zawiera ona liczbę obserwacji i wartości bezwzględne statystyk Burgstahlera-Dicheva w pięciu przedziałach po lewej stronie progu [oznaczenie LP(-),  $i=1...5$ ] oraz w pięciu przedziałach po prawej stronie progu [oznaczenie PP(i),  $i=1...5$ ].

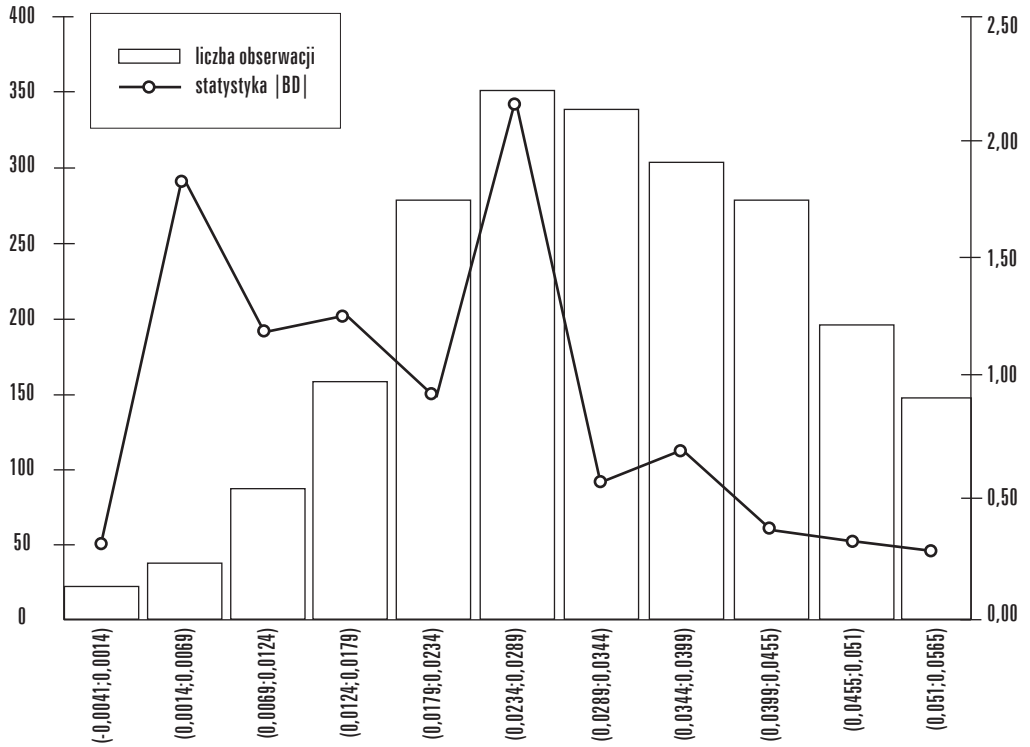
Tabela 3 | Liczebności przedziałów i wartości bezwzględne statystyk Burgstahlera-Dicheva w rozkładach wskaźnika rentowności kapitałów własnych i jego przyrostów – cała próba

Przedział	LP(-5)	LP(-4)	LP(-3)	LP(-2)	LP(-1)	PP(1)	PP(2)	PP(3)	PP(4)	PP(5)
<i>Wskaźnik rentowności kapitałów własnych</i>										
Liczba obserwacji	28	18	30	43	<b>44</b>	<b>343</b>	321	312	246	259
Statystyka  BD	1,83	1,94	0,07	0,77	<b>13,23</b>	<b>8,21</b>	0,32	1,44	2,14	0,87
<i>Przyrosty wskaźnika rentowności kapitałów własnych</i>										
Liczba obserwacji	74	88	133	190	<b>294</b>	<b>325</b>	265	140	116	76
Statystyka  BD	0,10	1,35	0,44	1,45	<b>1,92</b>	<b>2,30</b>	1,79	3,46	0,63	0,38
Źródło: opracowanie własne.										

Dane zawarte w tabeli 3 dowodzą, że tak samo jak w przypadku wskaźnika rentowności aktywów, banki z krajów Europy Środkowo-Wschodniej unikają wykazania rentowności kapitałów własnych nieco poniżej zera, nie wydają się natomiast zainteresowane przekraczaniem progu w postaci zerowego przyrostu rentowności kapitałów własnych. Wartości statystyk Burgstahlera-Dicheva w rozkładzie rentowności kapitałów własnych są bowiem zdecydowanie największe co do modułu dla przedziałów graniczących z zerową rentownością, w rozkładzie przyrostów rentowności kapitałów własnych nie wykazują zaś wyraźnych, poddających się interpretacji ekonomicznej prawidłowości.

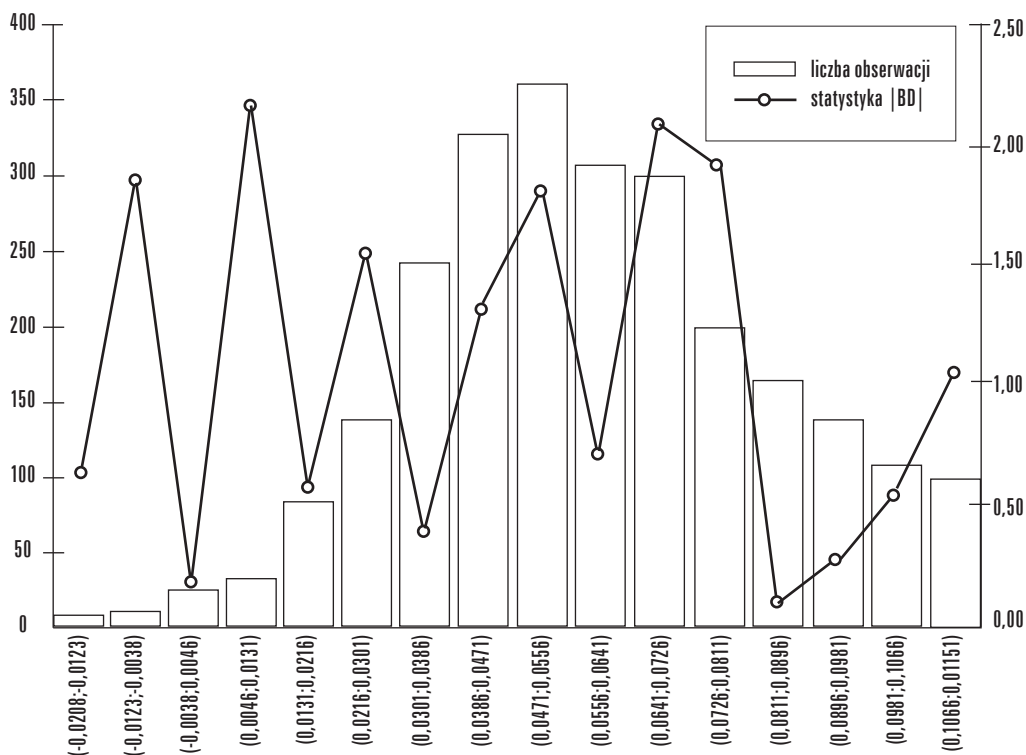
Przypisanie obserwowanej nieciągłości rozkładu rentowności wokół zerowego wyniku finansowego działaniom z zakresu zarządzania wynikiem finansowym wymaga wykluczenia, że nieciągłości te wynikają ze specyfiki działalności bankowej. W tym celu badaniu poddaliśmy rozkłady wyniku z tytułu odsetek (ang. *net interest revenue*) oraz wyniku działalności bankowej (ang. *total operating income*) skalowanych wartością aktywów. Uczyniliśmy tak, ponieważ znacznie trudniej jest menedżerom intencjonalnie kształtować wielkości wyniku z tytułu odsetek i wyniku działalności bankowej niż wynik finansowy brutto. Rezultaty naszych analiz w tym zakresie przedstawiają rysunki 3 i 4.

Rysunek 3 | Histogram i bezwzględne wartości statystyki BD dla wyniku z tytułu odsetek skalowanego aktywami – cała próba



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4 | Histogram i bezwzględne wartości statystyki BD dla wyniku działalności bankowej skalowanego aktywami – cała próba



Źródło: opracowanie własne.

Rozkłady rentowności banków z krajów Europy Środkowo-Wschodniej mierzonej na poziomie odsetkowym i wyniku działalności bankowej nie cechują się, jak pokazują rysunki 3 i 4, występowaniem nieciągłości. Nie obserwujemy bowiem skokowych zmian liczebności przedziałów, statystyki Burgstahlera–Dicheva pozostają zaś na poziomie nieprzekraczającym 2,5. Uprawdopodobnia to hipotezę, że specyficzny kształt rozkładu rentowności liczonej na poziomie wyniku finansowego brutto (por. rysunek 1) jest skutkiem świadomych działań menedżerów.

Kolejną interesującą, z poznawczego punktu widzenia, kwestią w badaniu znaczenia progów jest potencjalne geograficzne zróżnicowanie nasilenia zjawisk unikania strat i przeciwdziałania obniżeniu rentowności. Ze względu na ograniczoną liczbę obserwacji, analizę ciągłości odpowiednich rozkładów przeprowadziliśmy osobno dla 8 z 11 krajów uwzględnionych w próbie. Litwę, Łotwę i Estonię połączyliśmy natomiast w grupę państw bałtyckich. Skróconą wersję rezultatów badawczych otrzymanych w ten sposób prezentuje tabela 4. W tabeli tej podajemy ze względów formalnych wartości statystyk Burgstahlera–Dicheva dla 10 przedziałów wokół analizowanych progów. Jak łatwo zauważyć, w wielu przypadkach dla przedziałów najbardziej oddalonych od progów liczba obserwacji jest na tyle mała, że nie daje podstaw nawet do ostrożnego wnioskowania na podstawie otrzymanych wartości statystyk.

Tabela 4 | Liczebności przedziałów i wartości bezwzględne statystyk Burgstahlera–Dicheva w rozkładach wskaźnika rentowności aktywów i jego przyrostów – różne kraje

Przedział	LP(-5)	LP(-4)	LP(-3)	LP(-2)	LP(-1)	PP(1)	PP(2)	PP(3)	PP(4)	PP(5)
<b>Bułgaria</b>										
<i>Wskaźnik rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	3	3	3	6	<b>4</b>	<b>75</b>	60	41	25	5
Statystyka  BD	0,50	0,00	0,66	0,91	<b>8,66</b>	<b>5,33</b>	0,25	0,22	0,35	3,07
Przyrosty wskaźnika rentowności aktywów										
Liczba obserwacji	3	6	7	22	<b>37</b>	<b>60</b>	28	9	4	8
Statystyka  BD	0,00	0,35	1,95	0,00	<b>0,61</b>	<b>3,71</b>	1,08	1,78	1,61	2,04
<b>Chorwacja</b>										
<i>Wskaźnik rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	0	7	6	6	<b>7</b>	<b>63</b>	72	81	73	34
Statystyka  BD	3,36	1,38	0,17	0,17	<b>5,95</b>	<b>2,81</b>	0,00	0,90	1,71	1,29
Przyrosty wskaźnika rentowności aktywów										
Liczba obserwacji	5	12	19	33	<b>85</b>	<b>72</b>	42	22	8	5
Statystyka  BD	1,46	0,00	0,66	2,72	<b>3,53</b>	<b>0,96</b>	0,67	0,53	1,09	1,47
<b>Czechy</b>										
<i>Wskaźnik rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	4	6	3	5	<b>12</b>	<b>78</b>	66	38	28	15
Statystyka  BD	0,00	0,91	1,05	0,86	<b>5,71</b>	<b>4,57</b>	0,96	1,28	0,25	0,74
Przyrosty wskaźnika rentowności aktywów										
Liczba obserwacji	5	5	13	21	<b>56</b>	<b>60</b>	30	15	6	3
Statystyka  BD	0,58	1,33	0,00	2,38	<b>2,03</b>	<b>2,17</b>	1,18	0,64	0,95	0,66
<b>Państwa bałtyckie: Estonia, Litwa, Łotwa</b>										
<i>Wskaźnik rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	4	5	7	8	<b>6</b>	<b>61</b>	92	87	55	29
Statystyka  BD	0,94	0,18	0,16	0,45	<b>6,27</b>	<b>1,41</b>	1,81	1,38	0,36	1,59
Przyrosty wskaźnika rentowności aktywów										
Liczba obserwacji	6	11	24	41	<b>82</b>	<b>81</b>	50	19	12	5
Statystyka  BD	0,94	0,95	0,34	1,59	<b>2,25</b>	<b>1,60</b>	0,00	2,14	0,00	1,46
<b>Polska</b>										
<i>Wskaźnik rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	1	2	6	8	<b>15</b>	<b>127</b>	100	88	55	37
Statystyka  BD	0,00	0,78	0,35	0,70	<b>8,32</b>	<b>6,36</b>	0,70	1,04	0,88	0,56
Przyrosty wskaźnika rentowności aktywów										
Liczba obserwacji	18	30	42	60	<b>81</b>	<b>97</b>	45	20	6	10
Statystyka  BD	0,58	0,00	0,40	0,17	<b>0,26</b>	<b>3,41</b>	1,71	1,00	2,50	1,27
<b>Rumunia</b>										
<i>Wskaźnik rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	3	3	12	8	<b>19</b>	<b>51</b>	49	33	14	5
Statystyka  BD	0,24	1,77	1,74	1,97	<b>1,97</b>	<b>2,37</b>	0,97	0,24	1,09	1,33
Przyrosty wskaźnika rentowności aktywów										
Liczba obserwacji	5	12	14	16	<b>53</b>	<b>46</b>	18	8	5	2
Statystyka  BD	0,70	0,63	0,00	3,45	<b>3,14</b>	<b>1,54</b>	1,76	0,98	0,00	0,78

<i>Słowacja</i>										
<i>Wskaźnik rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	3	1	3	1	4	31	52	31	15	7
Statystyka  BD	1,08	1,28	1,08	1,53	<b>3,70</b>	<b>0,50</b>	3,06	0,42	0,87	1,31
<i>Przyrosty wskaźnika rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	2	6	7	14	36	41	11	10	1	3
Statystyka  BD	1,02	0,53	0,90	1,66	1,41	<b>2,83</b>	3,35	1,15	2,76	1,08
<i>Słowenia</i>										
<i>Wskaźnik rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	1	2	1	2	5	50	45	38	16	11
Statystyka  BD	0,71	0,64	0,71	0,54	<b>5,55</b>	<b>3,68</b>	0,15	1,17	1,74	0,53
<i>Przyrosty wskaźnika rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	4	6	7	12	39	41	17	4	5	2
Statystyka  BD	0,21	0,17	0,61	2,51	<b>2,02</b>	<b>2,07</b>	1,14	2,38	0,80	1,24
<i>Węgry</i>										
<i>Wskaźnik rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	0	4	4	7	11	78	64	37	18	21
Statystyka  BD	2,68	0,90	0,58	0,16	<b>6,25</b>	<b>4,83</b>	0,80	0,59	2,07	1,91
<i>Przyrosty wskaźnika rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	10	3	11	28	50	64	27	5	3	6
Statystyka  BD	1,77	2,69	1,08	0,42	<b>0,54</b>	<b>3,28</b>	1,24	2,95	1,06	1,32

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 4, podział próby według kryterium kraju pochodzenia obserwacji nie zmienia zasadniczo wymowy już sformułowanych wniosków. We wszystkich państwach, w przypadku wskaźnika rentowności aktywów, liczba obserwacji w przedziale PP(1) jest znacznie wyższa niż w przedziale graniczącym z zerem z lewej strony, tj. przedziale LP(-1). Statystyki Burgstahlera–Dicheva, z wyjątkiem Rumunii, też sugerują występowanie nieciągłości wokół zerowej wartości wyniku finansowego brutto. W żadnym z rozpatrywanych krajów nie ma natomiast wyraźnie zarysowanej nieciągłości wokół zerowego przyrostu rentowności aktywów. W większości przypadków liczebności przedziałów LP(-1) i PP(1) są bardzo zbliżone do siebie. Odstępstwo od tej reguły stanowi Bułgaria, w której liczba obserwacji w przedziale po prawej stronie zerowego przyrostu rentowności jest o 60% większa niż w przedziale graniczącym z tym progiem od lewej strony.

Stopień zaangażowania w proces zarządzania wynikiem finansowym może zależeć nie tylko od specyfiki danego kraju, lecz także od cech banków oraz zmieniających się warunków w ich otoczeniu. Banki giełdowe powinny być w większym stopniu niż pozostałe zainteresowane utrzymywaniem wzrostowego trendu rentowności. Podmioty o słabszym wyposażeniu kapitałowym są z kolei silniej narażone na utratę zaufania rynkowego wskutek wykazania strat. Zapotrzebowanie na działania zmierzające do uniknięcia raportowania strat i pokazania spadającej rentowności w sposób naturalny rośnie natomiast w okresach gorszej koniunktury, a maleje w czasach ożywienia gospodarczego. Modernizacja systemów finansowych państw Europy Środkowo-Wschodniej, przygotowania znacznej ich części do akcesji do Unii Europejskiej i idące



w ślad za tym zmiany instytucjonalne i prawne także mogły w istotny sposób zmieniać zachęty do zarządzania wynikiem finansowym i możliwości jego kształtowania. Sprawdzenie materialności wpływu na badane zjawisko wymienionych powyżej czynników wymagało od nas dokonania kolejnych podziałów próby badawczej. I tak, po pierwsze, na podstawie danych zawartych w bazie Bankscope wyróżniliśmy banki legitymujące się akcjami wprowadzonymi do publicznego obrotu oraz pozostałe podmioty sektora bankowego. Po drugie, wyodrębniliśmy grupy banków o solidniejszej i słabszej bazie kapitałowej. Do pierwszej z nich zaliczyliśmy podmioty z próby o ilorazie kapitałów własnych i aktywów powyżej 11,03% (wartość mediany w próbie). Po trzecie, dla odzwierciedlenia oddziaływania czynników makroekonomicznych podzieliliśmy obserwacje na pochodzące z okresów dobrej i złej koniunktury. Uznaliśmy przy tym, że w danym kraju panuje dobra koniunktura, gdy roczne tempo wzrostu realnego PKB jest nie niższe niż mediana tempa wzrostu dla tego kraju obliczona dla całego horyzontu badania. Po czwarte, wyróżniliśmy porównywalne pod względem liczby obserwacji podokresy: 1995–1999; 2000–2004 oraz 2005–2008. Odpowiadają one odpowiednio: wczesnej fazie transformacji systemów gospodarczych, dążeniu do osiągnięcia zgodności instytucji i prawa z rozwiązaniami obowiązującymi w UE oraz okresowi (dla większości analizowanych państw) po akcesji do UE. Otrzymane przy użyciu omówionych kryteriów podziału rezultaty badawcze zawiera tabela 5.

**Tabela 5 | Liczebności przedziałów i wartości bezwzględne statystyk Burgstahlera–Dicheva w rozkładach wskaźnika rentowności aktywów i jego przyrostów przy podziale próby według kryterium: wprowadzenia akcji do obrotu giełdowego, wyposażenia kapitałowego, fazy koniunktury oraz podokresu analizy**

Przedział	LP(-5)	LP(-4)	LP(-3)	LP(-2)	LP(-1)	PP(1)	PP(2)	PP(3)	PP(4)	PP(5)
<b>Banki giełdowe</b>										
<i>Wskaźnik rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	2	3	2	11	4	47	104	103	83	48
Statystyka  BD	0,28	0,50	2,15	2,28	<b>6,07</b>	<b>0,87</b>	2,75	0,89	0,76	0,80
<i>Przyrosty wskaźnika rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	11	20	29	50	<b>96</b>	<b>95</b>	58	26	10	5
Statystyka  BD	0,95	0,00	0,92	1,51	<b>2,32</b>	<b>1,77</b>	0,29	1,28	1,33	1,60
<b>Banki niegiełdowe</b>										
<i>Wskaźnik rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	24	29	29	32	<b>39</b>	<b>322</b>	279	281	230	190
Statystyka  BD	0,51	0,39	0,23	0,29	<b>12,96</b>	<b>8,76</b>	1,19	1,42	0,32	0,00
<i>Przyrosty wskaźnika rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	68	83	114	160	<b>263</b>	<b>299</b>	185	110	91	44
Statystyka  BD	0,31	0,73	0,59	1,91	<b>1,88</b>	<b>4,06</b>	1,24	2,19	1,27	1,67
<b>Banki o słabszym wyposażeniu kapitałowym</b>										
<i>Wskaźnik rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	10	15	21	12	<b>24</b>	<b>171</b>	197	184	164	146
Statystyka  BD	1,31	0,11	1,43	2,20	<b>8,45</b>	<b>4,29</b>	1,26	0,23	0,07	0,29
<i>Przyrosty wskaźnika rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	39	62	78	135	<b>172</b>	<b>212</b>	147	82	58	31
Statystyka  BD	0,91	0,38	1,91	0,76	<b>0,10</b>	<b>3,39</b>	0,00	1,87	0,17	1,08

<i>Banki o solidniejszym wyposażeniu kapitałowym</i>										
<i>Wskaźnik rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	12	14	16	20	<b>32</b>	<b>208</b>	230	176	144	102
Statystyka  BD	0,35	0,00	0,20	0,72	<b>9,23</b>	<b>5,08</b>	2,35	0,74	0,37	0,88
Przyrosty wskaźnika rentowności aktywów										
Liczba obserwacji	30	47	79	101	<b>181</b>	<b>192</b>	105	69	28	31
Statystyka  BD	1,03	0,90	0,49	2,43	<b>2,40</b>	<b>3,36</b>	2,11	0,26	3,11	1,91
<i>Obserwacje z lat złej koniunktury</i>										
<i>Wskaźnik rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	6	16	19	28	<b>22</b>	<b>239</b>	165	139	99	69
Statystyka  BD	2,58	0,75	0,55	1,23	<b>13,08</b>	<b>9,64</b>	1,68	0,53	0,43	0,00
Przyrosty wskaźnika rentowności aktywów										
Liczba obserwacji	27	42	60	76	<b>169</b>	<b>164</b>	69	38	20	15
Statystyka  BD	0,08	0,19	0,11	3,63	<b>3,64</b>	<b>3,37</b>	3,15	0,87	1,15	0,22
<i>Obserwacje z lat dobrej koniunktury</i>										
<i>Wskaźnik rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	11	13	14	24	<b>26</b>	<b>164</b>	215	221	223	174
Statystyka  BD	0,24	0,11	0,94	0,69	<b>8,27</b>	<b>3,07</b>	1,39	0,12	1,55	0,23
Przyrosty wskaźnika rentowności aktywów										
Liczba obserwacji	39	72	105	119	<b>214</b>	<b>236</b>	174	102	73	44
Statystyka  BD	2,24	0,00	0,80	3,07	<b>2,29</b>	<b>2,54</b>	0,34	1,77	0,00	0,62
<i>Lata 1995–1999</i>										
<i>Wskaźnik rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	9	15	16	21	<b>22</b>	<b>202</b>	149	131	73	66
Statystyka  BD	1,14	0,55	0,40	0,37	<b>11,17</b>	<b>8,36</b>	1,30	1,60	2,47	0,91
Przyrosty wskaźnika rentowności aktywów										
Liczba obserwacji	25	33	52	84	<b>150</b>	<b>127</b>	50	30	17	15
Statystyka  BD	0,08	0,79	0,76	1,60	<b>3,52</b>	<b>2,25</b>	3,22	0,53	1,05	0,33
<i>Lata 2000–2004</i>										
<i>Wskaźnik rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	13	10	14	16	<b>16</b>	<b>145</b>	162	151	124	108
Statystyka  BD	1,62	0,86	0,22	0,21	<b>9,12</b>	<b>4,39</b>	1,01	0,59	0,44	0,64
Przyrosty wskaźnika rentowności aktywów										
Liczba obserwacji	37	38	58	74	<b>156</b>	<b>165</b>	112	73	41	15
Statystyka  BD	1,07	1,25	0,22	3,14	<b>2,75</b>	<b>2,27</b>	0,58	0,35	0,39	2,29
<i>Lata 2005–2008</i>										
<i>Wskaźnik rentowności aktywów</i>										
Liczba obserwacji	5	6	6	8	<b>15</b>	<b>56</b>	103	121	107	62
Statystyka  BD	0,58	0,17	0,33	0,69	<b>3,15</b>	<b>0,35</b>	1,33	1,38	1,40	1,78
Przyrosty wskaźnika rentowności aktywów										
Liczba obserwacji	15	26	49	64	<b>89</b>	<b>119</b>	77	51	23	20
Statystyka  BD	0,62	0,96	0,50	0,54	<b>0,24</b>	<b>3,20</b>	0,81	0,12	2,03	0,97
Źródło: opracowanie własne.										

Analiza danych zaprezentowanych w tabeli 5 potwierdza raz jeszcze duże znaczenie progu zerowej rentowności. Nieciągłość rozkładu wokół zerowego wyniku finansowego brutto występuje bowiem w znakomitej większości z wyróżnionych podgrup banków i podokresów badania. Zgodnie z oczekiwaniami dysproporcja liczebności przedziałów LP(-1) i PP(1) w okresach złej koniunktury jest większa niż w czasach ożywienia gospodarczego. Wbrew przypuszczeniom formułowanym na gruncie teoretycznym, banki o słabszym wyposażeniu kapitałowym nie angażują się jednak mocniej w unikanie raportowania strat. Warto odnotowania jest osłabienie dowodów na intencjonalne kształtowanie wyniku finansowego brutto wokół progu tworzonego przez jego zerową wartość w ostatnim z wyróżnionych podokresów. Zjawisko to można, naszym zdaniem, tłumaczyć na cztery sposoby. Po pierwsze, po roku 2004 w znacznej części państw z próby obowiązywały przepisy z zakresu rachunkowości zgodne z wymaganiami UE. Po drugie, od roku 2005 poważny procent banków w krajach Europy Środkowo-Wschodniej rozpoczął sporządzanie sprawozdań finansowych według MSSF. Po trzecie, lata 2005–2007 były okresem wyjątkowo dobrej sytuacji finansowej sektorów bankowych w naszej części Europy. Po czwarte, liczba obserwacji z lat 2005–2008 była mniejsza niż ta, którą dysponowaliśmy dla wcześniejszych podokresów. O ile dwa pierwsze czynniki mogły potencjalnie ograniczyć możliwości zarządzania wynikiem finansowym, o tyle trzeci redukował potrzebę angażowania się w analizowany proces. Oddziaływanie czwartego czynnika na otrzymane rezultaty badawcze było, w naszej ocenie, co najwyżej umiarkowane, ponieważ liczba obserwacji zgromadzona dla podokresu 2005–2008 nie była na tyle niska, by istotnie zakłócać wnioskowanie.

Rozbicie próby według kryteriów uwzględnionych w tabeli 5 nie pozwoliło zidentyfikować żadnej sytuacji, w której drugi z analizowanych progów, tj. zerowy przyrost rentowności, zyskiwałby wyraźnie na znaczeniu. Niespodziewanie nie jest on nawet istotny dla banków giełdowych. Praktycznie dla wszystkich podgrup banków i podokresów badania przedziały LP(-1) i PP(1) w rozkładzie przyrostów rentowności cechują się bardzo zbliżonymi liczebnościami.

## | Podsumowanie

Przeprowadzone badanie pozwoliło stwierdzić, że spośród dwóch progów: zerowej rentowności i zerowego jej przyrostu istotne znacznie dla banków funkcjonujących w krajach Europy Środkowo-Wschodniej ma tylko ten pierwszy. W jego przypadku bowiem, praktycznie niezależnie od dokonanych podziałów próby, występowały charakterystyczne nieciągłości w rozkładzie wskaźnika rentowności aktywów kalkulowanego na bazie wyniku finansowego brutto. Nieciągłości tych nie można było przy tym przypisać specyfice działalności bankowej, ponieważ wyniki cząstkowe raportowane w bankowym rachunku zysków i strat wcześniej niż wynik finansowy brutto po wyskalowaniu wartością aktywów legitymowały się rozkładami ciągłymi. Sugeruje to, że zarządzanie wynikiem finansowym w naszej próbie obliczone było na wpływanie głównie na oceny deponentów, a więc grupy interesariuszy posługujących się najprostszymi algorytmami wnioskowania o sytuacji banków.

Przywiązywanie wagi do progu zerowej rentowności i ignorowanie progu zerowego jej przyrostu przez banki z 11 krajów naszej części Europy dobrze koresponduje z ustaleniami poczynio-

nymi przez P. Wójtowicza (2010) dla polskich niefinansowych spółek giełdowych. Stoi jednak w sprzeczności z rezultatami badań D. Burgstahlera et al. (1997), F. Degeorge'a (1999) oraz P. Gore'a et al. (2002), w których notowano statystycznie istotne nieciągłości wokół zerowego przyrostu różnych miar rentowności. W pewnym sensie potwierdza też, podkreślane w literaturze przedmiotu, hierarchiczne ułożenie znaczenia progów i ukierunkowanie działań z zakresu zarządzania wynikiem finansowym w pierwszej kolejności na uniknięcie wykazania straty.

Podobnie jak w pracy K. Jackowicza et al. (2005) dotyczącej polskiego sektora bankowego, nie potwierdziło się, zaobserwowane w przypadku banków amerykańskich (Beatty et al. 2002), silniejsze zaangażowanie podmiotów giełdowych w intencjonalne kształtowanie wyniku finansowego. Geograficzne zróżnicowanie siły zjawisk – unikania strat i przeciwdziałania spadkom rentowności – w naszej próbie było niewielkie. Występowanie krajowych odmienności w tym obszarze dowodzą S. Maijoor et al. (2002) w kilku państwach Europy Zachodniej, C. Charoenwong et al. (2009) dla dwóch krajów azjatyckich oraz A.R. Fonseca et al. (2008) w kontekście analizy tzw. wygładzania wyniku finansowego (ang. *income smoothing*) w 40 państwach z całego świata. Zatem także i w tym aspekcie uzyskane rezultaty badawcze odbiegają od standardowo referowanych w literaturze przedmiotu. Stwierdzone przez nas słabnięcie zjawiska unikania raportowania strat w miarę zbliżania się do końca horyzontu analizy sugeruje, podobnie jak rezultaty analiz C. Charoenwonga et al. (2009), że na proces zarządzania wynikiem finansowym oddziałują przemiany instytucjonalne oraz zmieniające się warunki makroekonomiczne.

W zaprezentowanym artykule unikaliśmy formułowania sądów wartościujących na podstawie poczynionych ustaleń empirycznych. Ocena zarządzania wynikiem finansowym jest bowiem zagadnieniem skomplikowanym, dalece wykraczającym poza ramy naszych zamierzeń. Wymagałaby ona zbadania wartości informacyjnej na przykład dla inwestorów giełdowych sprawozdań finansowych z krajów lub okresów różniących się siłą rozważanego zjawiska lub alternatywnie wartości informacyjnej elementów sprawozdań finansowych różniących się podatnością na intencjonalne kształtowanie przez menedżerów. Ocena taka sporządzona dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej stanowi z pewnością interesujące wyzwanie badawcze, zwłaszcza że w literaturze przedmiotu istnieją odpowiednie wzorce (Tucker et al. 2006) wykorzystujące dane z najwyższej rozwiniętych rynków.

#### B i b l i o g r a f i a

**Beatty A.L., B. Ke, K.R. Petroni** (2002) Earnings management to avoid earnings declines across publicly and privately held banks. *The Accounting Review*, Vol. 77, s. 547–570.

**Beaver W.H., M.F. McNichols, K.K. Nelson** (2003) Management of the loss reserve accrual and the distributions of earnings in the property-casualty insurance industry. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 35, s. 347–376.

**Burghstahler D., I. Dichev** (1997) Earnings management to avoid earnings decreases and losses. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 24, s. 99–126.

**Charoenwong C., P. Jiraporn** (2009) Earnings management to exceed thresholds: Evidence from Singapore and Thailand. *Journal of Multinational Financial Management*, Vol. 19, s. 221–236.

**Dechow M.P., S.A. Richardson, A.I. Tuna** (2000) *Are benchmarks beaters doing anything wrong?* Working paper, University of Michigan Business School.

**Degeorge F., J. Patel, R. Zechhauser** (1999) Earnings management to exceed thresholds. *Journal of Business*, Vol. 72, s. 1–33.

**Fonseca A.R., F. Gonzalez** (2008) Cross-country determinants of bank income smoothing by managing loan-loss provisions. *Journal of Banking and Finance*, Vol. 32, s. 217–228.

**Gore P., P. Pope, A. Singh** (2002) *Earnings management and the distribution of earnings relative to targets: UK evidence*, Working paper, Lancaster University Management School.

**Healy P.M., J.M. Wahlen** (1999) A review of the earnings management literature and its implications for standard setting. *Accounting Horizons*, Vol 13, s. 365–383.

**Jackowicz K., W. Kuryłek** (2005) *Unikanie raportowania strat przez banki komercyjne działające w Polsce*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, Zeszyt naukowy nr 64, s. 63–84.

**Maijor S.J., A. Vanstraelen** (2002) *Earnings management: The effect of national audit environment, audit quality and international capital markets*, Working paper, Maastricht Research School of Economics, Technology and Organization.

**Naveen D.D., D.J. Denis, L. Naveen** (2008) Do firms manage earnings to meet dividend thresholds? *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 45, s. 2–26.

**Tucker J.W., P.A. Zarowin** (2006) Does income smoothing improve earnings informativeness? *The Accounting Review*, Vol. 81, s. 251–270.

**Wójtowicz, P.** (2010) *Wiarygodność sprawozdań finansowych wobec aktywnego kształtowania wyniku finansowego*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

# Sukuk – alternatywne źródło pozyskiwania kapitału

Piotr Nowak | piotrnowak@post.pl

## Abstrakt

Islamskie finanse są coraz ważniejszym elementem światowego systemu finansowego. Ograniczenia stawiane przez religię uniemożliwiają stosowanie tradycyjnych instrumentów finansowych, w tym obligacji. Fakt ten wpłynął na potrzebę opracowania instrumentu podobnego w konstrukcji do tradycyjnych obligacji, jednakże zgodnego z zasadami islamu. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie konstrukcji, mechanizmu działania oraz odmienności *sukuk* jako alternatywnego źródła pozyskiwania kapitału. W artykule pokazano, że *sukuk* oferują wiele korzyści zarówno inwestorom, jak i emitentom. Różnorodność struktur opracowana przez AAOIFI umożliwia konstrukcję i emisję certyfikatów nie tylko na rynkach lokalnych, lecz także na rynku globalnym, gdzie pod różnymi reżimami politycznymi i podatkowymi mogą również oferować stały lub zmienny dochód.

Mimo niezaprzeczalnych zalet tej formy pozyskiwania kapitału oraz jego szybkiego rozwoju, przez analizę rynku *sukuk* można pokazać kilka problemów, które muszą zostać rozwiązane, aby ten instrument zyskał popularność i wiarygodność.

JEL G15

## Wstęp

W związku z zakazem pobierania i wypłacania odsetek (*riba*) oraz wieloma innymi ograniczeniami stawianymi przez religię, tradycyjne obligacje i inne instrumenty dłużne nie są akceptowane przez prawo islamskie. Fakt ten wpłynął na potrzebę stworzenia innowacyjnego instrumentu finansowego, który z jednej strony spełniałby wymogi prawa islamskiego, z drugiej zaś byłby innowacyjny i elastyczny w konstrukcji. Instrumentem, który idealnie spełnia te oczekiwania, jest *sukuk*.

W prezentowanym artykule staram się ukazać konstrukcję, mechanizm działania oraz odmienności *sukuk* jako alternatywnego źródła pozyskiwania kapitału. Punktem wyjścia będzie próba zdefiniowania pojęcia, co następnie stworzy podstawy do zaprezentowania cech wyróżniających *sukuk* na tle innych instrumentów i rodzajów *sukuk*. Kolejne podrozdziały będą przedstawiać strony transakcji występujące przy emisji certyfikatów, możliwość obrotu nimi na rynku wtórnym oraz analizę rynku *sukuk*, a także prezentację wybranych transakcji. Artykuł kończy się podsumowaniem najważniejszych faktów.

## | Definicja terminu

Różne źródła wskazują na pojawienie się terminu *sakk* (liczba mnoga: *sukuk*) już we wczesniej erze islamskiego kalifatu, a następnie ewolucję znaczenia i wypracowanie sobie drogi do łacińskiej terminologii handlowej jako słowo „czek” – powszechnie używanego w dzisiejszej bankowości (Adam 2005: 372). Również uczeni badający okres starożytnego handlu, tacy jak Udovitch, Fischel oraz Schacht, zwracają uwagę na istnienie słowa *sakk* w relacjach handlowych między muzułmanami i podkreślają, że było ono używane zamiennie z terminem *saftajah* (reprezentujący finansowe zobowiązania pochodzące z handlu), *hawala* (akt przeniesienia własności do długu) oraz *mudaraba* (partnerstwo).

Nie umniejszając jednak historycznego znaczenia i wagi tego terminu, korzeni *sukuk* w jego obecnym kształcie należy doszukiwać się w decyzji Rady Prawodawstwa Muzułmańskiego (*Islamic Jurisprudence Council – IJC*) w Jeddah, z 1988 roku. Na prośbę delegatów z Jordanii, Pakistanu oraz Malezji, Rada rozpatrzyła pytanie dotyczące islamskich certyfikatów inwestycyjnych i wydała decyzję numer 5, według której: „dowolna struktura aktywów (lub pożytki z takich aktywów) może być przedstawiona w formie pisemnych instrumentów finansowych, które mogą zostać sprzedane po cenie rynkowej, pod warunkiem, że struktura aktywów reprezentowana przez *sukuk* składa się w większości z aktywów materialnych” (OIC Fiqh Academy 1988).

Decyzja ta miała znaczenie przełomowe i umożliwiła emisję pierwszych *sukuk* Malezji w 1990 roku (na zasadzie *Bai' Bithaman Ajil*), Bahrajnowi we wrześniu 2001 roku (na zasadzie *Al-Ijarah*) oraz ponownie Malezji w czerwcu 2002 (międzynarodowa emisja *Al-Ijarah sukuk*). Następnym etapem owych pionierskich emisji było opracowanie w maju 2003 roku – przez Accounting & Auditing Organization for Islamic Financial Institutions (AAOIFI) – standardu zatytułowanego „inwestycyjne *sukuk*”, który jednoznacznie definiuje *sukuk* jako:

„Certyfikaty równej wartości reprezentujące, po zamknięciu subskrypcji, potwierdzenie wartości do certyfikatów i zastosowanie ich jak planowano, wspólne tytuły do udziałów i praw w aktywach materialnych, pożytkach i usługach lub udziały w pewnym projekcie lub udział w specjalnych przedsięwzięciach inwestycyjnych” (AAOIFI 2002: 298).

## Cechy wyróżniające

*Sukuk* nie powinien być mylony z tradycyjnymi obligacjami lub akcjami, co niestety w praktyce często ma miejsce. Szczególnie w prasie międzynarodowej (nawet islamskiej) zwykło się nazywać certyfikaty inwestycyjne *sukuk* „islamskimi obligacjami”, co niekoniecznie jest trafnym określeniem ze względu na znaczące rozbieżności występujące między tymi instrumentami.

Akcje są emitowane przez spółkę akcyjną, natomiast nabywca akcji staje się współwłaścicielem firmy. Z kolei w przypadku obligacji, obligatariusz, czyli posiadacz obligacji, wchodzi w relację dłużnik-pożyczkodawca z emitentem obligacji, który zobowiązuje się w ściśle określonym terminie spłacić zaciągnięty dług wraz z odsetkami. Dla porównania, konstrukcja *sukuk* wywodzi się od tradycyjnej idei sekurytyzacji, według której zostaje utworzona spółka specjalnego przeznaczenia (SPV), która nabywa aktywa i emituje tytuły do udziałów i praw w tych aktywach. Tego typu certyfikaty inwestycyjne (tytuły) potwierdzają własność do pewnej części aktywów i pożytków z niej płynących przez określony czas, w którym ryzyko i stopa zwrotu, związane z przepływami pieniężnymi generowanymi przez aktywa bazowe, są przeniesione na inwestorów (posiadaczy certyfikatów *sukuk*; Mannan 2008: 106).

Nie umniejszając znaczenia wiarygodności kredytowej emitenta, ceny certyfikatów *sukuk* przede wszystkim podlegają mechanizmowi rynkowemu, a co za tym idzie – ulegają aprecjacji lub deprecjacji w zależności od rynkowej wartości aktywów bazowych. W przypadku tradycyjnych obligacji sytuacja wygląda odmiennie, ponieważ obligatariusz w głównej mierze zainteresowany jest wiarygodnością kredytową emitenta.

W emisji certyfikatów *sukuk* niezwykle ważnym elementem jest wybór kontraktu bazowego, na którym będzie opierała się emisja. Z kolei w przypadku tradycyjnych obligacji ma miejsce zaciągnięcie długu, co oznacza kontrakt, którego przedmiotem jest zarobienie pieniędzy od pożyczonych pieniędzy, co w „oczach” islamu jawi się jako klasyczna definicja *riba* (Adam 2004: 52).

Warto również zaznaczyć, że środki finansowe pozyskane z emisji *sukuk* przez spółkę specjalnego przeznaczenia muszą być przeznaczone tylko na inwestycje dozwolone przez islam (*halal*). Różnice między *sukuk*, tradycyjnymi obligacjami i akcjami podsumowane są w tabeli 1.

Tabela 1 | Różnice między *sukuk*, tradycyjnymi obligacjami i akcjami

	<b>Sukuk</b>	<b>Obligacje</b>	<b>Akcje</b>
<b>Istota</b>	Nieoparte na długu, wspólne tytuły do udziałów i praw w aktywach materialnych, pożytkach i usługach	Emitent obligacji zaciąga dług u obligatariusza	Współwłasność w spółce akcyjnej
<b>Zabezpieczenie</b>	Zabezpieczone udziałem w aktywach materialnych (wymagane minimum 51% aktywów materialnych w celu zabezpieczenia emisji <i>sukuk al-ijarah</i> )	Ogólnie brak, z wyjątkiem obligacji zabezpieczonych hipoteką ( <i>Mortgage Bonds</i> )	brak



Kwota główna / Stopa zwrotu	Niegwarantowana przez emitenta	Gwarantowana	Niegwarantowana przez spółkę
Cel emisji	Musi być wyemitowana tylko na cele dozwolone przez islam ( <i>halal</i> )	Mogą być wyemitowane w dowolnym celu	Mogą być oferowane z przeznaczeniem na dowolny cel
Charakter transakcji	Sprzedż udziału w określonym aktywie/projekcie/usłudze	Sprzedż instrumentu dłużnego	Sprzedż udziałów w spółce

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Adam, Thomas (2004: 54).

Mimo znaczących różnic, można doszukać się kilku podobieństw między tradycyjnymi instrumentami finansowymi a *sukuk*. Należą do nich:

- ▶ **Zbywalność** – większość *sukuk* jest zmonetyzowanymi aktywami, przez co są płynne i mogą być sprzedawane po rynkowej cenie (Anwar 2008: 106);
- ▶ **Możliwość ocenienia** – *sukuk* mogą być łatwo oceniane przez międzynarodowe instytucje ratingowe;
- ▶ **Różnorodność** – różnorodność struktur *sukuk* opracowana przez AAOIFI umożliwia konstrukcję i emisję certyfikatów zarówno na rynkach lokalnych, jak i na rynku globalnym, pod różnymi reżimami politycznymi i podatkowymi, może oferować stały i zmienny dochód. *Sukuk* są zgodne ze światowymi regulacjami dotyczącymi obligacji, takimi jak Regulacja S oraz 144A (Adam 2004: 53);
- ▶ **Wykup** – konstrukcja *sukuk* może przewidywać możliwość wykupu.

## | Rodzaje *sukuk*

Inwestycja środków pieniężnych uzyskanych z emisji *sukuk* oraz ich konwersja w inne aktywa muszą opierać się na jednej z metod zgodnej z prawem szariatu. Organizacja AAOFI, wychodząc naprzeciw potrzebom rynku, opracowała w 2003 roku 14 różnych struktur *sukuk*. Do chwili obecnej w praktyce zastosowanych zostało 7 struktur, z czego największą popularnością cieszy się *sukuk al-ijarah*. Poniżej przedstawiono rodzaje *sukuk*, poczynając od najczęściej stosowanych (Brugnoni 2008: 21):

- ▶ ***Sukuk al-ijarah*** – sekurytyzacja istniejących wyleasingowanych aktywów materialnych. Certyfikaty potwierdzają własność do wyraźnie określonych, istniejących aktywów, które są związane kontraktem *ijarah*;
- ▶ ***Sukuk al-murabaha*** – pozyskanie środków finansowych na zakup towarów, które mają być sprzedane zgodnie z zasadami *murabaha*;

- ▶ **Sukuk al-musharaka** – sprzedaż udziałów w spółce. Właściciel spółki może, przez emisję *sukuk*, szukać nowych udziałowców. Posiadacze certyfikatów *sukuk* ponoszą wtedy ryzyko działalności spółki oraz partycypują w ewentualnych zyskach;
- ▶ **Sukuk al-mudarabah** – mobilizacja funduszy od dostawców kapitału. Przedsiębiorca (*mudarib*) mający pomysł na biznes, jednak nieposiadający kapitału (lub posiadający mały kapitał), może w ten sposób pozyskać fundusze od kapitałodawców (*Rabb Al-Mal*). Posiadacze certyfikatów ponoszą ryzyko działalności oraz partycypują w potencjalnych zyskach wynikających z *mudarabah*;
- ▶ **Sukuk al-salam** – przedsprzedaż dóbr i towarów, których dostawa nastąpi w określonym terminie w przeszłości;
- ▶ **Sukuk al-istisna'a** – pozyskanie środków finansowych na budowę lub produkcję konkretnych aktywów;
- ▶ **Sukuk al-wakala** – mobilizacja kapitału w celu nabycia określonych aktywów/dóbr/usług, które następnie są powierzane specjalście (*wakil*), zarządzającemu nimi na rzecz interesu właścicieli. Posiadacze certyfikatów ponoszą ryzyko aktywów bazowych/dóbr/usług i są uprawnieni do otrzymywania zysków przez nie generowanych;
- ▶ **Sukuk ijarah mowsufa Bi-thima** – pozyskanie środków finansowych na zakup aktywów materialnych do wyleasingowania;
- ▶ **Sukuk manfaa ijarah** – sekurytyzacja pożytków z istniejących wyleasingowanych aktywów;
- ▶ **Sukuk manfaa ijarah mowsufa bi-thima** – sekurytyzacja pożytków z aktywów, które mają być nabyte i wyleasingowane;
- ▶ **Sukuk milkiyat al-khadamat** – przedsprzedaż kosztów usługi i oczekiwanych korzyści z nich wynikających;
- ▶ **Sukuk al-muzra'a** – mobilizacja funduszy w celu sfinansowania uprawy terenów rolniczych. Posiadacze takich certyfikatów są uprawnieni do części zysków, pochodzących ze sprzedaży produktów/płodów rolnych, zgodnie z warunkami określonymi w umowie;
- ▶ **Sukuk al-musaqa** – mobilizacja funduszy na rzecz systemów irygacji (nawadniania) drzew owocowych oraz kosztów ich utrzymania;
- ▶ **Sukuk-al-muqarasa** – mobilizacja funduszy na rzecz sadzenia drzew oraz pokrycia kosztów z tym związanych. Posiadacze certyfikatów są uprawnieni do zysków pochodzących z plantacji drzew.

Wszystkie wymienione rodzaje certyfikatów są często nazywane „prostymi” *sukuk*<sup>1</sup>, ponieważ są zbudowane na podstawie jednorodnej grupy aktywów. Jednak emitent może również dokonać emisji *sukuk*, opierając się na zasadzie 51:49 *khulta*, która pozwala na użycie kombinacji różnych rodzajów aktywów materialnych i niematerialnych. Islamscy teologowie dopuszczają możliwość, aby ta kombinacja była utrzymana w stosunku 51% do 49% na korzyść aktywów materialnych (Adam 2005: 378).

Możemy również dokonać podziału *sukuk* ze względu na:

- D Podmiot uprawniony do emisji *sukuk*:
  - **rządowe (sovereign) sukuk** – emitowane i gwarantowane przez Skarb Państwa;
  - **korporacyjne (corporate) sukuk** – emitowane przez przedsiębiorstwa i firmy.
  
- D Miejsce emisji oraz walutę:
  - **sukuk krajowe** – emisja skierowana na rynek krajowy; emitentem jest rezydent danego kraju; emisja w walucie miejscowej;
  - **sukuk międzynarodowe** – emisja skierowana na rynek międzynarodowy; emitentem jest nierezydent; emisja w walucie obcej; często pod rządami obcego prawa.

## | Sukuk a rynek wtórny

Wybór konstrukcji *sukuk*, na której ma opierać się emisja, może mieć również kluczowe znaczenie ze względu na możliwość późniejszego obrotu certyfikatami na rynku wtórnym. Sytuację tę reguluje prawo szariatu, według którego (Ayub 2005: 362–263):

- D Instrumenty reprezentujące prawdziwe, fizyczne aktywa i pożytki z nich płynące mogą być zbywalne po cenie rynkowej;
  
- D Instrumenty reprezentujące dług mogą być zbywalne według zasady hawalah (cesja praw do długu). Co za tym idzie – obrót takimi certyfikatami na rynku wtórnym jest zabroniony, a ich sprzedaż jest jedynie możliwa po cenie nominalnej;
  
- D Instrumenty hybrydowe zbudowane na zasadzie *khulta*, reprezentujące kombinację różnych aktywów, są zależne od dominującej kategorii aktywów. Jeśli aktywa niematerialne, reprezentujące dług stanowią większość, wtedy obrót nimi na rynku wtórnym jest zabroniony. W przeciwnej sytuacji mogą stać się przedmiotem obrotu.

<sup>1</sup> Z określeniem tego typu można się spotkać w pracach: A.A. Tariq, *Managing Financial Risks of Sukuk Structures* oraz A. Hassan, *Islamic Features of a Sukuk*.

Tym tematem zajęła się również organizacja AAOIFI, która w Standardzie numer 21 podsumowała możliwość obrotu certyfikatami *sukuk* na rynku wtórnym w zależności od zastosowanej konstrukcji (tabela 2).

Tabela 2 | Możliwość obrotu certyfikatami *sukuk* na rynku wtórnym

Rodzaj <i>sukuk</i>	Obrót na rynku wtórnym
Sukuk Al-Ijarah	Dopuszczalne
Sukuk Al-Salam	Zabronione, z wyjątkiem sprzedaży po cenie nominalnej
Sukuk Al-Istisna	Dopuszczalne pod warunkiem, że dokonano konwersji środków pieniężnych w aktywa i nie dokonano jeszcze sprzedaży stronie zamawiającej projekt
Sukuk Al-Murabaha	Dopuszczalne, kiedy towary/dobra nie zostały jeszcze sprzedane odbiorcy końcowemu. W innej sytuacji zabronione i sprzedaż możliwa tylko po cenie nominalnej
<b>Sukuk bazujące na Mudarabah, Musharakah i Wakalah</b>	Dopuszczalne, po rozpoczęciu działalności na którą środki pieniężne zostały pozyskane.

Źródło: opracowanie własne na podstawie AAOIFI (2003: 305–307).

## Analiza rynku *sukuk*

Rynek certyfikatów inwestycyjnych *sukuk* jest względnie młodym zjawiskiem i jego historia sięga początków lat 90. Przed tym okresem islamskie rynki kapitałowe funkcjonowały na praktycznie takich samych zasadach jak tradycyjne rynki kapitałowe. Pierwszą próbę – niestety zakończoną porażką – emisji papierów wartościowych wolnych od lichwy (*riba*) podjął Bank Centralny Malezji w 1983 roku. W 1991 roku firma Sarawak Shell Berhad z Malezji dokonała niedużej emisji certyfikatów *musharakah* w celu sfinansowania operacji odwiertu ropy naftowej. Z kolei w roku 1992 Malezja przeprowadziła kilka małych emisji, jednak bazujących na sprzedaży z dyskontem instrumentów dłużnych (*bai al-inah* oraz *bai al-dayn*) – w związku z czym te emisje nie zyskały większej przychylności i popularności poza granicami Malezji, gdzie dominował pogląd promowany przez Bahrain, że emisje powinny być zabezpieczone aktywami (Jaffer 2006).

Wielu badaczy, w tym również autor, uważa za początek rynku *sukuk* rok 1996, kiedy przeprowadzono pierwszą emisję na szeroką skalę przez Cagamas Berhad (Malezyjska państwowa firma budowlana) o wartości 50 mln USD. Przyjmując ten tok rozumowania, w historii rynku *sukuk* można wyróżnić trzy fazy:

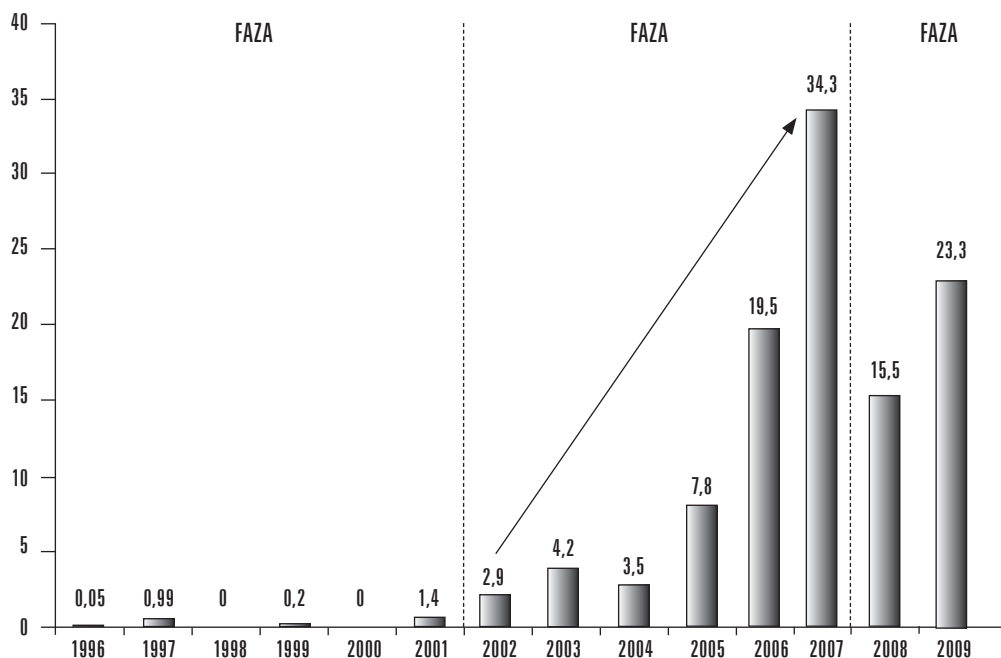
- Faza początkowa (lata 1996–2001):** dokonano 22 emisji *sukuk* o łącznej wartości 2,6 mld USD, z czego 900 mln USD zostało wykupionych i umorzonych. W omawianym okresie dokonano tylko jednej międzynarodowej emisji *sukuk*. Emisje dokonywane były tylko przez dwa kraje – Malezję (która dokonała 14 emisji) oraz Bahrajn (8 emisji). W związku z tym, że islamskie produkty finansowe były również we wczesnych fazach rozwoju, najczęściej stosowa-

nymi strukturami *sukuk* były *murabaha* (10), *al salam* (7), *istisna'a* (2), *ijarah* (2) oraz *mudarabah* (1) (Zawya 2010: 91–97);

- Faza ekspansji i wzmożonego rozwoju (lata 2002–2007): dokonano aż 430 emisji *sukuk* o łącznej wartości 72,3 mld USD. Średnia roczna stopa wzrostu wyniosła 66%, osiągając szczyt 34 mld USD w 2007 roku. W omawianym okresie aż 13 krajów dokonało emisji – najwięcej, bo ponad 200 o łącznej wartości 31,5 mld USD dokonała Malezja, następnie Zjednoczone Emiraty Arabskie – o wartości 21,7 mld USD. Dokonano również pierwszych emisji przez kraje z takich regionów świata, jak:
 
  - o Europa – niemiecki stan Saksonia-Anhalt w 2004 roku,
  - o Ameryka Północna – East Cameron Gas Company, firma naftowa z USA w 2006 roku,
  - o Afryka – Berber Cement Company z Sudanu w 2007 roku.
 Korporacyjne *sukuk* stanowiły 64% wszystkich emisji pod względem liczby i 59% pod względem wartości. W porównaniu do poprzedniej fazy, w tej dokonano emisji na podstawie aż 7 różnych struktur *sukuk*, z czego największym zainteresowaniem pod względem liczby cieszyły się *Ijarah* (39%), *Murabaha* (20%) oraz *Al-Salam* (16%). Z kolei pod względem wartości emisji – *Musharakah* (26,3 mld USD) oraz *Ijarah* (20,5 mld USD) (Zawya 2010: 98–107);
- Faza kryzysu finansowego i spowolnienia (lata 2008 – obecnie): rynek został dotknięty skutkami kryzysu finansowego, w związku z czym wartość emisji w 2008 roku spadła do poziomu 15,5 mld USD, co stanowiło blisko 70% spadek w porównaniu z rokiem poprzednim. W roku 2009 nastąpiło odbicie i wartość emisji sięgnęła poziomu 23,3 mld USD (zob. rysunek 1). W omawianym okresie pojawiły się pierwsze przypadki ogłoszenia niewypłacalności *sukuk* (*default*): East Cameron Gas Company (USA, październik 2008), Investment Dar (Kuwejt, Maj 2009), Golden Belt (sierpień 2009). Głośny był również przypadek przedsiębiorstwa budowlanego Nakheel z Dubaju, które miało duże problemy z terminowym regulowaniem płatności na rzecz posiadaczy certyfikatów inwestycyjnych *sukuk*. Sytuację rozwiązało dopiero wsparcie rządu oraz zrewidowanie terminów płatności (Standard & Poor's 2010). Najaktywniejszym emitentem *sukuk* w analizowanym okresie była Malezja, która dokonała emisji o wartości 5,75 mld USD w 2008 oraz 9,21 mld USD w 2009 roku (co stanowiło 54% wszystkich emisji). Na kolejnych miejscach uplasowały się Zjednoczone Emiraty Arabskie, Arabia Suadyjska, Bahrain oraz Indonezja. Najpopularniejszymi strukturami *sukuk*, na podstawie których dokonano najwięcej emisji, były: *Ijarah* (blisko 100 emisji o wartości 14 mld USD), *Musharakah* (blisko 50 emisji o wartości 7 mld USD) oraz *Murabaha* (Zawya 2010: 110–118). Duży wpływ na zastosowane w tym okresie rodzaje *sukuk* miała wypowiedź w 2008 roku Sheikh Taqi Usmani, prezesa organizacji AAOIFI. Oświadczył on, że blisko

85% emisji opartych na zasadach Musharakah i Mudarabah narusza zasady szariatu, ponieważ gwarantują z góry określony zysk. Według szariatu tylko dzielenie się ryzykiem powodzenia przedsięwzięcia jest dopuszczalne, aby usprawiedliwić zyski osiągnięte przez inwestorów. W pierwszym kwartale 2010 dokonano emisji o wartości 3,3 mld USD, z czego blisko 80% emisji dokonanych zostało przez Malezję, a 14% przez Arabię Saudyjską. Według opinii wielu obserwatorów, wartość emisji *sukuk* w roku 2010 może osiągnąć poziom z 2007 roku (Standard & Poor's 2010).

Rysunek 1 | Zagregowana wartość emisji *sukuk* w latach 1996–2009



Źródło: opracowanie na podstawie danych Zawya i Standard & Poor's.

Podsumowując trzy powyższe fazy rynku *sukuk* (w okresie od grudnia 1996 do września 2009 roku), można wyciągnąć następujące wnioski (Rabindranath, Gupta 2010: 6–7):

- ▶ Dokonano emisji 747 *sukuk*, o łącznej wartości 106,6 mld USD;
- ▶ Emisje *sukuk* skoncentrowane są szczególnie w Malezji i krajach z Zatoki Perskiej. Malezja dokonała emisji o wartości 48,8 mld USD, co stanowi 46% wszystkich emisji. Z kolei kraje z Zatoki Perskiej – 48,9 mld USD, co stanowi 49% wszystkich emisji;
- ▶ Blisko połowa emisji *sukuk* była oceniona przez agencje ratingowe (48,7%);

- ▶ *Sukuk* jest używany często do pozyskiwania kapitału na krótki i średni okres, większość *sukuk* jest emitowana od 1 do 3 lat (47,1% wszystkich emisji wartościowo);
- ▶ Korporacyjne *sukuk* stanowiły 53% wszystkich emisji;
- ▶ *Sukuk al-ijarah* jest najpopularniejszą strukturą, na podstawie której dokonano blisko 33% wszystkich emisji;
- ▶ *Sukuk* w dużej mierze funkcjonuje jako krajowy instrument finansowy. Blisko 89% wszystkich emisji skierowanych było na rynek krajowy (*sukuk* krajowe).

## | Analiza wybranych transakcji *sukuk*

W poprzednich podpunktach zostały omówione i pokazane teoretyczne podstawy *sukuk*. Bieżący podpunkt ma na celu zaprezentowanie praktycznej strony emisji *sukuk* na podstawie dokonanych emisji. Do analizy wybrano dwie transakcje. Wybór ten nie jest przypadkowy i wynika przede wszystkim z ogromnych różnic występujących między nimi. Różnice te uwidaczniają się szczególnie w konstrukcji, rodzaju zastosowanej struktury oraz regionie emisji.

## | Islamski Bank Rozwoju

Islamski Bank Rozwoju jest międzynarodową instytucją finansową, utworzoną przez rządy 29 państw w grudniu 1973 roku podczas konferencji ministrów finansów państw islamskich. Oficjalne prace rozpoczął w 1975 roku, z „celem wspierania zarówno osobno, jak i wspólnie, a także zgodnie z zasadami szariatu, rozwoju gospodarczego i społecznego uczestniczących krajów i wspólnot muzułmańskich. Islamski Bank Rozwoju może podejmować wszelkie działania, które mogą służyć osiągnięciu powyższych celów. W umowie założycielskiej wymienione są m.in. inwestycje kapitałowe, pożyczki, finansowanie handlu i pomoc techniczna” (Dyrektywa... 2007: 1).

Pojawienie się *sukuk* stworzyło okazję do wykorzystania tego typu instrumentu przez Islamski Bank Rozwoju w praktyce. Emisja o wartości 400 mln USD została dokonana w sierpniu 2003 roku, a termin zapadalności ustalono na 2008 rok. Innowacyjną cechą tej transakcji było oparcie jej na portfelu różnych aktywów. Każdy posiadacz certyfikatu uzyskiwał prawo do otrzymywania płatności, wynikających z kombinacji aktywów, które zawierały kontrakty *ijarah*, *murabaha* oraz *istisna*. Owe płatności (dokonywane 12 lutego i 12 sierpnia każdego roku) były obliczane na podstawie stałej stawki 3,635% rocznie, aż do sierpnia 2008, kiedy nastąpił wykup (Kettell 2010: 2).

*Murabaha* i *istisna* są kontraktami, które nie mogą być przedmiotem obrotu na rynku wtórnym, ponieważ reprezentują dług, a co za tym idzie, obrót nimi będzie charakterystyczny do wymiany

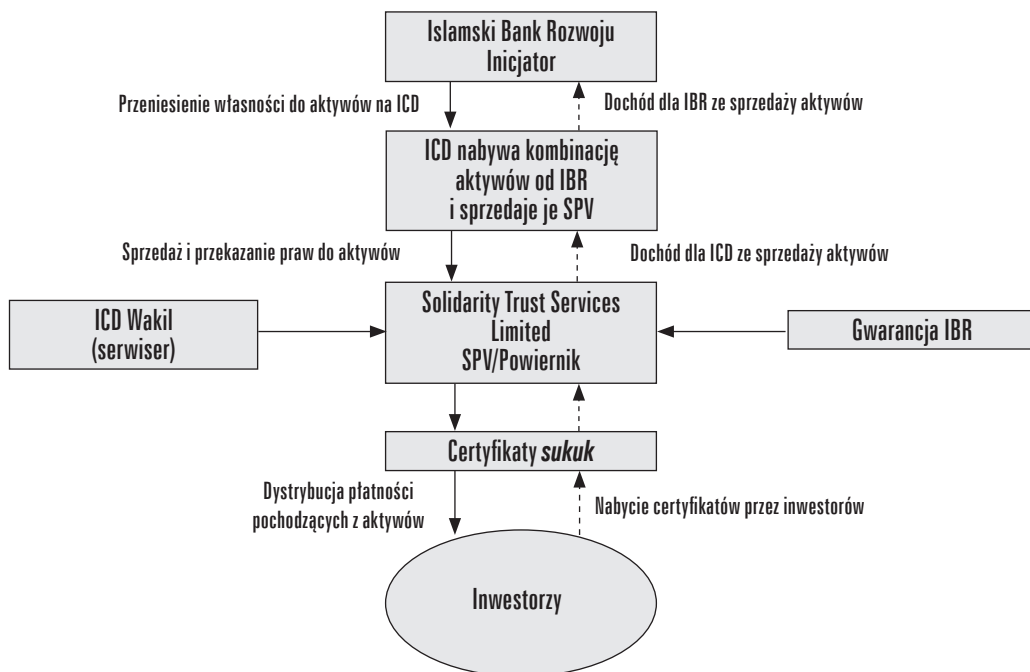
pieniędzy. Zgodnie z zasadami szariatu, pieniądze mogą być tylko wymieniane po wartości nominalnej i nie dla zysku. Jednak jeśli kontrakty *murabaha* i *istisna* wchodzą w skład portfela aktywów, z których minimum 51% stanowią aktywa materialne, wtedy zgodnie z zasadą 51:49 *khulta* jest możliwość obrotu certyfikatami na rynku wtórnym (Kettell 2010: 2).

W przypadku emisji *sukuk* przez Islamski Bank Rozwoju, zasada 51:49 *khulta* została spełniona, ponieważ kontrakty *ijarah* stanowiły 65,8% wartości emisji, należności z tytułu *murabaha* 30,73%, natomiast *istisna* 3,47% (Adam, Thomas 2004: 69).

Zgodnie z warunkami emisji zawartymi w prospekcie, jednostka specjalnego przeznaczenia o nazwie Solidarity Trust Services Limited SPV (spełniająca również funkcję powiernika w tej transakcji) zakupiła od Islamskiej Organizacji na rzecz rozwoju sektora prywatnego (ICD) portfel aktywów. Organizacja ICD w tej transakcji odgrywa rolę *wakala*, co oznacza, że jest serwiserem oraz pośrednikiem odpowiedzialnym za monitorowanie, rozliczanie oraz administrowanie spłatami wynikającymi z portfela aktywów.

Dodatkowo, Islamski Bank Rozwoju, przez organizację ICD, udzielił gwarancji spółce SPV oraz zobowiązał się do wykupu portfela aktywów w terminie zapadalności. Ostatnim etapem było wyemitowanie przez spółkę SPV certyfikatów *sukuk* (rysunek 2).

Rysunek 2 | Schemat emisji *sukuk* przez Islamski Bank Rozwoju





Debiutancka emisja Islamskiego Banku Rozwoju została bardzo dobrze przyjęta przez rynek. Wynikało to nie tylko z silnej pozycji inicjatora emisji, ale kilku innych czynników (Adam 2005: 378):

- ▶ Pierwsza w historii emisja członka Organizacji Konferencji Islamskiej (OIC), która uzyskała rating AAA (Standard & Poor's);
- ▶ Innowacyjność – pierwsza emisja, w której zastosowano zasadę 51:49 *khulta*.
- ▶ Stałe płatności bazowały na pięcioletnim *mixed swap rate*, jako alternatywa do tradycyjnie stosowanej stawki LIBOR;
- ▶ Największe zainteresowanie na certyfikaty *sukuk* wystąpiło ze strony tradycyjnych instytucji finansowych oraz banków centralnych z krajów muzułmańskich – blisko 70% całej emisji;
- ▶ Międzynarodowy charakter inwestorów: 70% z Bliskiego Wschodu, 16% z regionu Azji i Pacyfiku oraz 14% z Europy.

## | Bahrain Monetary Agency *Sukuk Al-Salam*

*Sukuk Al-Salam* są certyfikatami, które mają na celu zgromadzenie kapitału na potrzeby kontraktu *salam*, natomiast posiadacze certyfikatów uzyskują prawo do otrzymania aktywa w określonym czasie w przyszłości. Certyfikaty bazujące na kontrakcie *salam* mogą zostać utworzone i sprzedane przez spółkę celu SPV, natomiast środki pozyskane z emisji przeznaczone są na zapłatę z góry za towary (Humayon 2006).

Jednym z najbardziej aktywnych emitentów certyfikatów *sukuk al-salam* jest Bahrain Monetary Agency, który używa ich jako narzędzia do zarządzania płynnością w islamskich bankach. Program emisji krótkoterminowych *sukuk al-salam* wystartował w czerwcu 2001 roku. Emisje dokonywane były co miesiąc z terminem zapadalności trzymiesięcznym, z zastrzeżeniem, że wartość emisji w danym miesiącu nie może przekroczyć kwoty 25 mln USD (Hassan 2007: 387).

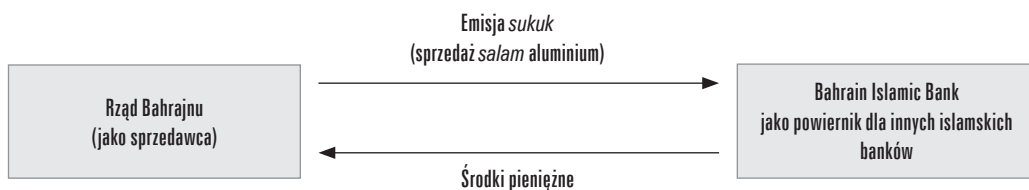
W transakcji BMA *sukuk al-salam* rząd Bahrajnu podejmuje się sprzedać aluminium na zasadzie *salam*, w zamian za zapłatę z góry przez Bahrain Islamic Bank (który odgrywa rolę powiernika). Następnie bank sprzedaje certyfikaty inwestorom (najczęściej innym bankom islamskim), pozyskując w ten sposób środki pieniężne. Należy jednakże pamiętać, że zgodnie z zasadami szariatu oraz wytycznym organizacji AAOIFI, certyfikaty *sukuk al-salam* oparte są na długu, w związku z czym nie mogą być przedmiotem obrotu na rynku wtórnym. Dlatego też islamski bank, który zakupi omawiane certyfikaty, musi je trzymać aż do momentu zapadalności.

W dniu zapadalności Rząd Bahrajnu (jako sprzedawca *salam*) zobowiązany jest do dostarczenia wyraźnie sprecyzowanej ilości aluminium posiadaczom certyfikatów. Jednakże, na podsta-

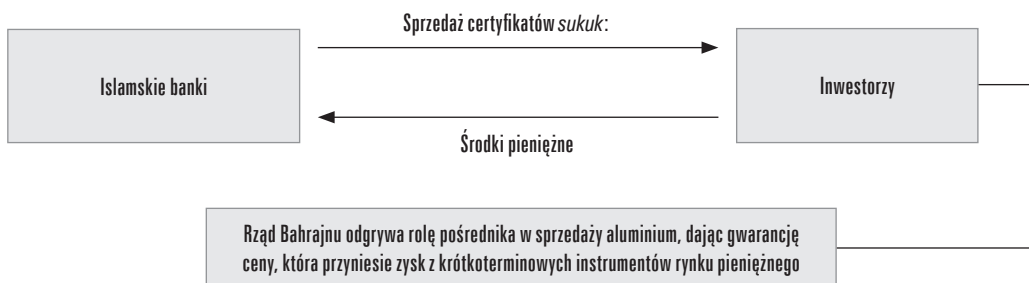
wie umowy zawartej z Bahrain Islamic Bank, odgrywa on również rolę agenta sprzedaży, który korzystając ze swoich kanałów dystrybucji, sprzedaje (w imieniu posiadaczy certyfikatów *sukuk*) aluminium po cenie gwarantującej inwestorom zwrot z krótkoterminowych certyfikatów + kwota główna (El-Gamal 2007: 115–116). Schemat emisji BMA *Sukuk Al-Salam* został przedstawiony na rysunku 3.

Rysunek 3 | Schemat emisji BMA *Sukuk Al-Salam*

### 1. W dniu emisji



### 2. W dniu zapadalności



Źródło: Gamal (2007: 115).

## Podsumowanie

*Sukuk* dzięki swojej konstrukcji oferują wiele korzyści zarówno inwestorom, jak i emitentom. Różnorodność struktur opracowana przez AAOIFI umożliwia konstrukcję i emisję certyfikatów zarówno na rynkach lokalnych, jak i na rynku globalnym, pod różnymi reżimami politycznymi i podatkowymi. Mogą również oferować stały lub zmienny dochód. Dodatkowo emitent, chcąc zgromadzić większą ilość kapitału, może dokonać emisji *sukuk*, opierając się na zasadzie 51:49 *khulta*, która pozwala na użycie kombinacji różnych rodzajów aktywów materialnych i niematerialnych. *Sukuk* są również zgodne z regulacjami dotyczącymi obligacji, takimi jak Regulacja S oraz 144A, oraz są doskonałym narzędziem do pozyskania środków na sfinansowanie projektów z sektora prywatnego, jak i publicznego.

Większość certyfikatów *sukuk* reprezentuje prawdziwe, fizyczne aktywa i pożytki z nich płynące, w związku z czym mogą być przedmiotem obrotu na rynku wtórnym i mogą być zbywane po cenie rynkowej. Dodatkowo certyfikaty *sukuk* mogą być łatwo oceniane przez międzynarodowe instytucje ratingowe (do chwili obecnej 48,7% certyfikatów zostało ocenionych). Z punktu widzenia inwestora, *sukuk* stwarzają możliwość lokowania kapitału w innowacyjne klasy aktywów oraz umożliwiają dywersyfikację portfela inwestycyjnego.

Od momentu dokonania pierwszej emisji w 1996 roku, aż do końca 2009 roku dokonano blisko 750 emisji o łącznej wartości 107 mld USD. Emisje dokonywane były głównie przez kraje z Zatoki Perskiej i Malesji, aczkolwiek kraje z innych regionów świata w tym z Europy, Ameryki Północnej i Afryki również wykazały zainteresowanie tym źródłem finansowania.

Mimo niezaprzeczalnych zalet tej formy pozyskiwania kapitału oraz jego szybkiego rozwoju, autor pragnie zwrócić uwagę na fakt, że rynek *sukuk* jest ciągle relatywnie młodym zjawiskiem. W związku z tym doświadcza jeszcze wielu problemów „wieku młodzieńczego”. Zaliczyć do nich można:

- ▮ Standaryzację – mimo opracowywania standardów przez organizację AAOIFI, zdarzają się przypadki podważania zgodności emisji przez różne szkoły prawa islamskiego w różnych krajach. Problem ten jest bardzo złożony i delikatny, ponieważ wymaga uwzględnienia opinii i interesów wielu krajów;
- ▮ Relatywnie niską płynność na rynkach wtórnych – problem ten dotyczy szczególnie krajów z Zatoki Perskiej, ponieważ w Malesji od dłuższego czasu działa dobrze rozwinięty rynek wtórny;
- ▮ Brak krzywej dochodowości – emitenci międzynarodowych *sukuk* oraz międzynarodowe organizacje podejmują próby stworzenia krzywej dochodowości *sukuk*. Starają się osiągnąć ten cel przez regularne i częste programy emisji *sukuk* (np. *International Finance Corporations Hilal*);
- ▮ Pojawienie się pierwszych przypadków ogłoszenia niewypłacalności *sukuk* (*default*).

#### B i b l i o g r a f i a

**AAOIFI** Shari'a Standard (21) – *Financial Papers* (shares and bonds) (2003) AAOIFI, Bahrain.

**Adam N.J., A. Thomas** (2004) *Islamic Bonds: Your Guide to Issuing, Structuring and Investing in Sukuk*. London: Euro-money Books.

**Adam N.J.** (2005) *Sukuk: A Panacea for Convergence and Capital Market Development in the OIC Countries*. Arabia Saudyjska: *Islamic Economics Research Centre* – King Abdul Aziz University.

**Ayub M.** (2007) *Understanding Islamic Finance*. John Wiley & Sons.

**Brugnoni A.** (2008) Shariah governance at work: from asset-based to asset-back Sukuk. *Shirkah*, No. 7.

**Decision** No. 5 of the 4<sup>th</sup> Annual Plenary Session of the OIC Fiqh Academy, held in Jeddah 18-23/6/1408H (6–11 lutego, 1988), [www.oic-oci.org](http://www.oic-oci.org).

**Dyrektywa** Komisji 2007/18/WE (2007) Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej.

**El-Gamal M.A.** (2007) *Islamic Finance – Law, Economics and Practice*. New York: Cambridge University Press.

**Hassan M.K.** (2007) *Handbook of Islamic Banking*. Edward Elgar Publishing.

**Humayon D.** (2006) *Sukuk – An introduction to the underlying principles and structure*. Dar Al Istithmar Ltd, [www.iifm.net](http://www.iifm.net).

**Jaffer S.** (2006) *Islamic Asset Management: Forming the Future for Shari'a-Compliant*. London: Euromoney Books.

**Kettell B.** (2010) *Islamic Bonds (Sukuk) Case Study –US\$ 400 million Islamic Development Bank Sukuk: Hybrid Sukuk*, [www.islamicbankingcourses.com](http://www.islamicbankingcourses.com).

**Mannan M.** (2008) *Islamic Capital Market*. W: Anwar H. (red.), *Islamic Finance: A Guide for International Business and Investment*. London: GMB Publishing.

**Standard & Poor's** (2010) Steady Growth is Seen for the Sukuk Market. *Islamic Finance News*, Vol. 7, Iss. 5.

**Tariq A.A.** (2004) *Managing Financial Risks of Sukuk Structures*. Loughborough University.

*Zawya Collaborative Sukuk Report* (2010) Zjednoczone Emiraty Arabskie.

# Wykorzystanie stron internetowych przez polskich eksporterów z wybranych branż wysokich, średnich i niskich technologii

Dr Piotr Kaczmarek-Kurczak | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa | pkurczak@alk.edu.pl

## Abstrakt

Niniejszy tekst przedstawia wyniki uzyskane w badaniu ankietowym przeprowadzonym w okresie październik 2009 – styczeń 2010 roku w ramach projektu *Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce*. W badaniu ankietowym zbadano cechy stron internetowych polskich eksporterów z branż niskich, średnich i wysokich technologii sektora produkcji. W wyniku badania uzyskano wyniki wskazujące na to, że polscy eksporterzy z tych branż stosują raczej defensywną strategię wykorzystywania potencjału technologii internetowych, koncentrując się zasadniczo na dostarczaniu ogólnych informacji na swój temat, a w niewielkim stopniu wykorzystując możliwości interakcyjne internetu, oraz wspomagania transakcji czy procesów w działalności międzynarodowej.

## Wprowadzenie

We współczesnej publicystyce i w dyskusjach dotyczących polityki gospodarczej przyjęto tezę, że jednym z kluczowych czynników wpływających na rozwój zjawisk globalizacji i umiędzynarodowienia procesów gospodarczych jest pojawienie się nowoczesnych technologii informatycznych (*Information and Communications Technologies* – ICT), a przede wszystkim internetu (Kim 2003; Morgan-Thomas and Bridgewater 2004; Morgan-Thomas, Jones, Ji 2008). Teza ta, spopularyzowana przez publicystę New York Timesa Thomasa L. Friedmana jako koncepcja „płaskiego świata” (Friedman 2006), sprowadzała się do stwierdzenia, że dzięki rozwojowi nowoczesnych technologii „plac gry został wyrównany” i teraz – niezależnie od położenia geograficz-

nego – firmy z różnych miejsc świata mogą ze sobą rozgrywać walkę konkurencyjną na równych zasadach.

Jednak badania nad konkretnymi przypadkami przedsiębiorstw nasuwają współczesnym badaczom poważne wątpliwości co do prawdziwości tego rodzaju tezy – wizja „demokratycznej” technologii pozwalającej „małym” walczyć z „wielkimi”, „zacołanym” rzucić wyzwanie „bogatym i rozwiniętym”, nie do końca pokrywa się z wynikami badań (Clarke 2008). Okazuje się, że technologie informatyczne wprowadzają swoje własne ograniczenia, które w poważnym stopniu dyskryminują małe i średnie przedsiębiorstwa, utrudniając im wykorzystanie przewagi wynikającej z zastosowania tych technologii (Levenburg et al. 2005; Bayo-Moriones, Lera-Lopez 2007). Te same ograniczenia mocno zmniejszają zakres wykorzystania technologii internetowych w działalności eksporterów z krajów rozwijających się, uniemożliwiając im wykorzystanie potencjalnych korzyści płynących z zastosowania tego rodzaju rozwiązań (Dou, Nielsen, Tan 2002). Jak się wydaje, głównym problemem zmniejszającym możliwość wykorzystania narzędzi internetowych przez małe i średnie przedsiębiorstwa oraz firmy z krajów rozwijających się nie jest bariera zasobów czysto materialnych (np. finansowych) czy bariera dostępności technologii, jak sądzono do niedawna, ale w znacznie większym stopniu bariera ograniczeń związanych z kapitałem ludzkim i kapitałem intelektualnym. Małe i średnie przedsiębiorstwa są bardzo konserwatywne w stosowanych strategiach wykorzystania narzędzi internetowych przede wszystkim – jak się wydaje – z powodu trudności w opracowaniu strategii ich wykorzystania jako dźwigni rozwoju przedsiębiorstwa oraz z powodu braku odpowiedniego personelu, który mógłby taką strategię wdrożyć i zrealizować. Dzięki rozwojowi nowoczesnych narzędzi programistycznych, w znacznie mniejszym stopniu jest to bariera wiedzy związanej z samymi aspektami technicznymi (np. związanej z programowaniem i tworzeniem baz danych), a w o wiele większym stopniu bariera wynikająca z braku rozeznania i umiejętności związanych z tworzeniem nowych, bardziej efektywnych procesów i modeli biznesowych uwzględniających możliwości stwarzane przez technologie internetowe.

## Wykorzystanie stron internetowych przez polskich eksporterów

Polskie przedsiębiorstwa znajdują się w szczególnej sytuacji: z jednej strony Polska jest krajem, który stara się wyjść z grupy krajów rozwijających się i wejść do grupy krajów rozwiniętych. Ma również grupę dynamicznych eksporterów, którzy już w tej chwili odgrywają ważną rolę w jej rozwoju. Prawie  $\frac{3}{4}$  eksporterów w latach 1989–2003 to firmy bardzo młode, działające poniżej 3 lat (Instant and Quick Exporters), ale ich eksport stanowił w okresie 1993–2003 95,2% całego polskiego eksportu. Firmy High Growth, mimo że stanowiły tylko 5,5% globalnej liczby eksporterów, odpowiadały za 26,6% wartości eksportu ogółem. Udział eksportu w PKB Polski jest również wysoki i według różnych szacunków może wynosić niespełna 40% (Cieślik, Kąciak 2008).

Odpowiedź na pytanie o rolę narzędzi internetowych w rozwoju eksportu może mieć dość duże znaczenie zwłaszcza w przygotowaniu programów wspierania eksportu. Nasza obecna, uzyskana na podstawie badań wiedza pokazuje, że internet odgrywa istotną rolę głównie w prowadzeniu

działalności między firmami operującymi w krajach wysokorozwiniętych. W przypadku firm z krajów rozwijających się strony internetowe odgrywają istotną rolę w komunikacji z partnerami z krajów wysokorozwiniętych, w przypadku rozwoju eksportu do krajów rozwijających się internet jest wykorzystywany w znacznie skromniejszym zakresie (Dou, Nielsen, Tan 2002). Eksporterzy z krajów rozwiniętych intensywniej wykorzystują narzędzia internetowe do wspierania transakcji i w szerszym zakresie wykorzystują interaktywne możliwości swoich stron niż eksporterzy z krajów rozwijających się (Dou, Nielsen, Tan 2002). Strony internetowe są jednym z głównych narzędzi dla amerykańskich SME w transakcjach z ich partnerami w Zachodniej Europie (Saban, Rau 2005), chociaż SME preferują zasadniczo niższą funkcjonalność swoich stron internetowych, o ile mogą dzięki temu zachować niższy poziom zaangażowania zasobów (Saban, Rau 2005). Znakomita większość eksporterów spośród SME decyduje się na rozwijanie przede wszystkim tradycyjnych kanałów sprzedaży, ponieważ – jak wynika z badań (Pelton et al. 2002) – opanowanie tajników sprawnego operowania obydwoma kanałami naraz (tradycyjnym i internetowym) jest bardzo trudnym zadaniem nawet dla bardzo doświadczonych eksporterów. Dlatego na ogół firmy uzyskują „mistrzostwo” w jednym z nich, traktując drugi jako uzupełniający. Istnieje jednak grupa specyficzna, tzw. firmy zrodzone globalnie (*born global*), które uważają internet za swój główny atut (*asset*) w sukcesie rynkowym i które statystycznie częściej decydują się na inwestycje w technologie internetowe (Servais, Madsen, Rasmussen 2006). Niestety, nie udało się jak do tej pory udowodnić, że ta strategia jest zasadniczym źródłem przewagi tej grupy firm nad konkurentami. Inne dane wskazują bowiem, że ważną rolę w profilu wykorzystania technologii internetowej – wyborze bardziej „wirtualnego” niż „tradycyjnego” modelu sprzedaży i kontaktów z partnerami – odgrywa nastawienie firm wobec przyszłości. Firmy o większych oczekiwaniach wobec przyszłości (bardziej ambitnej ścieżce rozwoju) były bardziej skłonne inwestować w bardziej zaawansowane technologicznie modele komunikacji z partnerami (np. wykorzystujące strony internetowe) niż firmy o bardziej konserwatywnym podejściu i oczekujące mniej dynamicznej ścieżki rozwoju (Mitra 2005). Być może zatem większa dynamika rozwoju firm globalnych jest wynikiem nie tyle wykorzystania przez nie narzędzi internetowych, ile raczej ogólnie wyższego poziomu oczekiwań co do ścieżki rozwoju firmy i większego nacisku na wyższą dynamikę.

Dlatego interesującą kwestią wydaje się pytanie o profil wykorzystania stron internetowych przez polskich eksporterów. Jaka część z nich wykorzystuje je do promocji swojej działalności? Czy starają się zwiększać ich interaktywność, tworząc z nich również platformy wymiany informacji z klientami i partnerami? Czy w stosowanych przez nich rozwiązaniach widać dążenie do wykorzystania stron internetowych również do wspomaganie sprzedaży i zawierania transakcji? Czy polscy eksporterzy poszukują szans na obcych rynkach przez promocję własnej marki z użyciem własnych obcojęzycznych stron WWW itd., czy też korzystają raczej z klasycznych kanałów biznesowych, np. dystrybutorów i agentów, a strony internetowe traktują jako rodzaj wizytówki niezbędnej do zaprezentowania głównie własnych danych kontaktowych?

W celu określenia sposobu wykorzystania stron internetowych w działalności polskich eksporterów, w ramach projektu *Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce* (kierownik: dr hab. Jerzy Cieślík) w okresie od października 2009 do stycznia 2010 roku grupa 6 ankietowanych pod

kierunkiem autora przebadana łącznie 2663 adresy internetowe firm zajmujących się eksportem z sześciu branż znajdujących się w czołówce pod względem udziału w polskim eksporcie. Branże zostały dobrane tak, by reprezentowały trzy główne poziomy zaawansowania technologicznego: branże tzw. niskich technologii (*Low Tech* – LT), średnich technologii (*Medium Tech* – MT) i wysokich technologii (*High Tech* – HT). Lista zbadanych branż przedstawiona została w tabeli 1.

Tabela 1 | Lista zbadanych branż

LP.	PKD	ZAAWANSOWANIE TECHNOLOGICZNE	NAZWA	LICZBA ZBADANYCH FIRM
1.	15.1	LT	produkcja, przetwórstwo i konserwowanie mięsa i produktów mięsnych	190
2.	15.8	LT	produkcja pozostałych art. spożywczych	424
3.	28.1	MT	produkcja metalowych elementów konstrukcyjnych	759
4.	29.2	HT	pozostałe maszyny ogólnego przeznaczenia	447
5.	29.5	HT	pozostałe maszyny spec. przeznaczenia	219
6.	36.1	LT	branża produkcji mebli	624
			RAZEM	2663 firmy

Każdy z ankierów otrzymał papierową wersję specjalnej ankiety opracowanej na potrzeby badania oraz dostęp do jej wersji elektronicznej opublikowanej za pośrednictwem serwisu [webankieta.pl](http://webankieta.pl). Ponadto każdy ankier otrzymał listę firm do zbadania, zawierającą nazwę firmy, adres, numer telefonu i adres e-mail. Wykorzystując przeglądarkę Google, ankierzy wyszukiwali nazwę firmy, próbując odnaleźć jej stronę internetową. W razie problemów z odnalezieniem strony, posługując się nazwą firmy pobraną z Bazy Handlu Zagranicznego, ankierzy wykorzystywali wyszukiwarkę Krajowego Rejestru Sądowego, by ustalić, czy firma nie zmieniła formy prawnej lub czy nie zmieniła PKD. Jeśli firma zmieniła nazwę, ale nie zmieniła formy prawnej lub PKD – ankieta była przeprowadzona z użyciem nowych danych. Jeśli zmieniła się forma prawna i/lub PKD – ankieta była anulowana. Jeśli firma miała stronę internetową i udało się ją odnaleźć z użyciem wyszukiwarki Google, ankierzy przeprowadzali badanie z użyciem ankiety. Jeżeli strona miała wersję polską i angielską, ankieta przeprowadzana była dwukrotnie, raz dla wersji polskiej, po raz drugi dla wersji angielskiej. Jeśli strona miała wersję polską i obcojęzyczną, ale nie angielską, obecność stron obcojęzycznych była odnotowana, ale nie badano jej (przyjmowano najniższe wartości w ankiecie, takie jak dla stron czysto tekstowych, bez względu na ich faktyczne zaawansowanie). To podejście wynikało ze zróżnicowanych umiejętności językowych ankierów – wszyscy znali język angielski, niestety na ogół nie znali innych języków często występujących jako drugi język serwisu (np. rosyjski, niemiecki, włoski).



## Podsumowanie wyników badania

### Języki serwisu

Pierwszym zbadanym za pomocą ankiet aspektem wykorzystania stron internetowych w działalności eksportowej było użycie języków obcych w komunikacji: zbadano liczbę obcojęzycznych wersji serwisów internetowych eksporterów. Przyjęto założenie, że posiadanie przez eksportera jedynie polskiej wersji językowej strony jest świadectwem raczej niewielkiego zainteresowania wykorzystaniem internetu we wspomaganie eksportu (język polski jest w niewielkim stopniu wykorzystywany w kontaktach biznesowych i handlowych za granicą) i świadczy raczej o ukierunkowaniu wykorzystania portalu na obsługę klientów i partnerów w Polsce. Natomiast posiadanie kilku wersji językowych serwisu świadczyć może o chwilowej lub trwałej chęci użycia stron internetowych w rozwoju kontaktów zagranicznych. Inwestowanie w budowę obcojęzycznych wersji portalu uznano za przejaw większego potencjalnego zainteresowania rozwijaniem kontaktów zagranicznych, ponieważ tworzenie stron w języku obcym wymaga na ogół większych nakładów niż zbudowanie strony w języku ojczystym i można uznać, że odsetek firm, które zdecydowały się na tego rodzaju działanie, nie mając w planach rozwijania żadnej działalności międzynarodowej, jest najprawdopodobniej znikomy. Liczba języków portali internetowych eksporterów w rozbiciu na poszczególne branże została pokazana w tabeli 2.

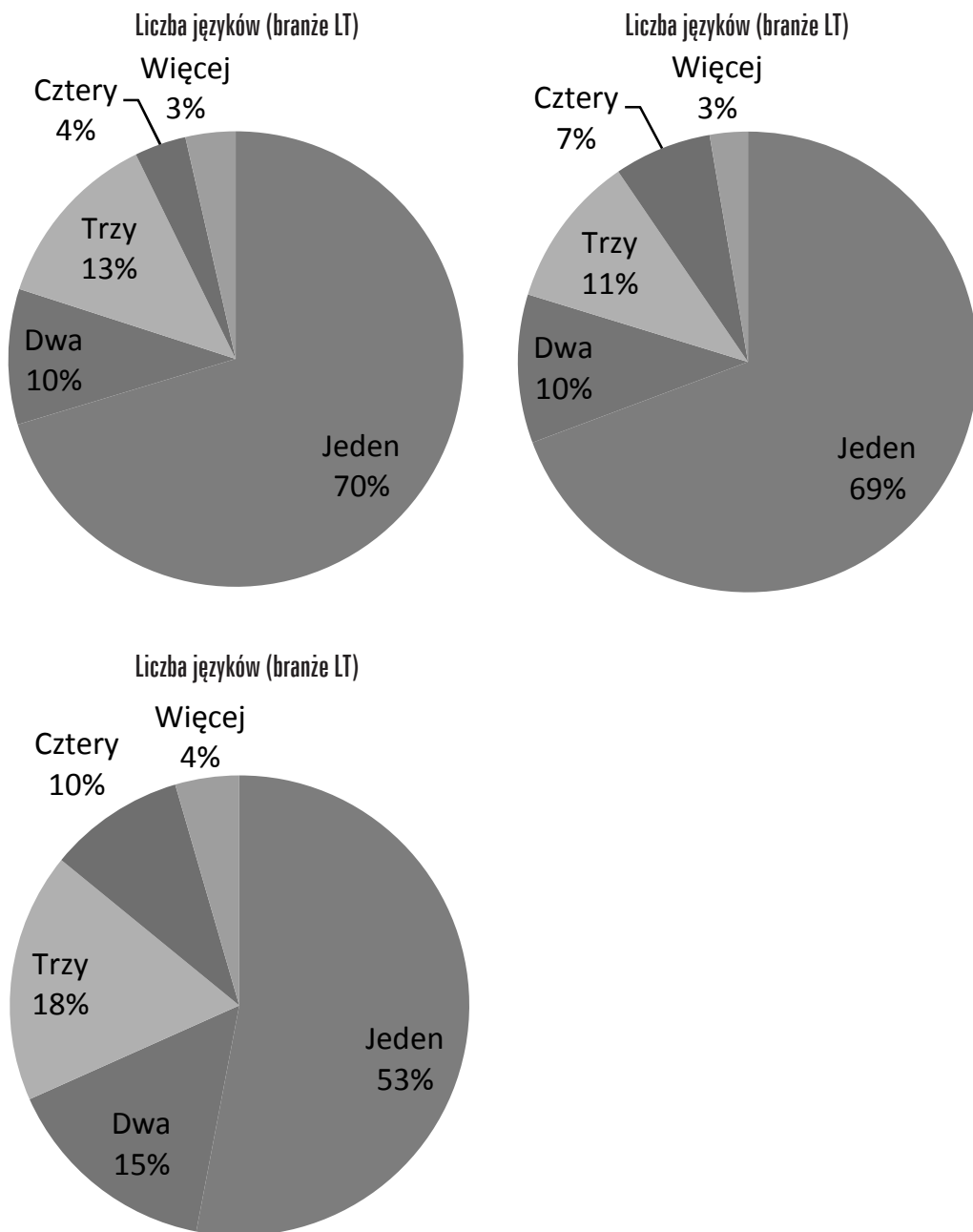
**Tabela 2 | Liczba języków portali internetowych eksporterów w rozbiciu na branże**

PKD	15.1 (LT)		15.8 (LT)		28.1 (MT)		29.2 (HT)		29.5 (HT)		36.1 (LT)	
	Firmy	Procent	Firmy	Procent	Firmy	Procent	Firmy	Procent	Firmy	Procent	Firmy	Procent
Jeden	118	62,10%	278	65,56%	534	70,36%	282	63,09%	71	32,42%	462	74,04%
Dwa	19	10,00%	60	14,16%	73	9,62%	57	12,76%	45	20,54%	50	8,02%
Trzy	25	13,16%	53	12,50%	97	12,78%	53	11,85%	64	29,22%	55	8,82%
Cztery	22	11,58%	24	5,66%	28	3,68%	39	8,73%	25	11,42%	39	6,24%
Więcej	6	3,16%	9	2,12%	27	3,56%	16	3,57%	14	6,40%	18	2,88%
Razem	190	100,00%	424	100,00%	759	100,00%	447	100,00%	219	100,00%	624	100,00%

W liczbie języków portali zaznacza się wyraźna przewaga firm z branż wysokich technologii. W ich przypadku udział 2 i więcej wersji językowych jest wyraźnie widoczny. Blisko 70% firm z sektorów niskich i średnich technologii (LT i MT) zadowala się jedynie portalem w języku polskim, co mogłoby świadczyć o tym, że korzystając z technologii internetowych, koncentrują się raczej na partnerach krajowych i nie wykorzystują internetu do kształtowania swojego wizerunku za granicą. W przypadku firm z branż wysokich technologii sytuacja jest o wiele lepsza – tylko 53% firm ma portal tylko w jednym języku (w tym 1% tylko w języku angielskim), 15% utrzymuje dwie wersje językowe, a 18% trzy wersje językowe. Blisko 10% firm z sektora wysokich technologii ma więcej niż 4 wersje językowe – prawie 50% częściej niż firmy z sektora

niskich technologii (7%). Podsumowanie liczby języków portali internetowych w rozbiciu na poszczególne sektory pokazano na rysunku 1.

Rysunek 1 | Liczba języków portali internetowych w rozbiciu na poszczególne sektory



## Profil rozwoju działalności eksportowej na podstawie analizy wykorzystywanych domen internetowych

Jedną z metod analizy profilu wychodzenia w przestrzeń międzynarodową przez eksporterów może być analiza domen internetowych. Badania przeprowadzane wśród eksporterów i ich partnerów wskazują (np. Dou, Nielsen, Tan 2002; Yamin, Sinkovics 2006; Nantel, Glaser 2008), że domena internetowa eksportera – jej powiązanie z nazwą własną firmy i jej cechy użytkowe (adekwatność, prostota) – poprawiają ocenę partnerów i wpływają na zwiększenie poczucia stabilności i zaufania w wykorzystaniu portalu internetowego eksportera. Również kwestia ulokowania domeny (domena .pl, domena z kraju odbiorcy np. .de, czy domena międzynarodowa np. .biz) ma wpływ na odczucia kontrahentów. Zasadniczo użytkownicy stron i kontrahenci darzą mniejszym zaufaniem strony w domenach internetowych innych niż ich własna, w przypadku domen zarówno narodowych, jak i międzynarodowych (Yamin, Sinkovics 2006). Domena .com jest przy tym traktowana dość szczególnie – jak domena narodowa (formalnie rzecz biorąc jest to domena amerykańska) i zarazem międzynarodowa.

Analizując domeny wykorzystywane przez eksporterów zbadanych z użyciem ankiety, można zauważyć, że praktycznie nie wykorzystują oni możliwości rejestrowania swoich domen poza Polską. Olbrzymi odsetek z nich używa domeny tylko polskiej i nie stara się „zbliżyć” do klientów przez wykupienie domen z ich krajów lub domen międzynarodowych, mimo znikomych kosztów takiej operacji (liczonej w kilku dziesiątkach dolarów na rok). Może to świadczyć o braku zainteresowania tworzeniem międzynarodowej marki. Podobną sytuację obserwowaliśmy do niedawna w Chinach, gdzie większość firm działała albo jako poddostawcy przedsiębiorstw zagranicznych i nie poszukiwała na własną rękę możliwości komunikowania się z klientami końcowymi na Zachodzie, albo działała jako firmy *joint venture* w ramach globalnych zagranicznych marek. Od kilku lat obserwujemy tendencję do zmiany stanowiska największych firm na rynku chińskim. Na przykład w przemyśle samochodowym coraz więcej z nich (Geely, Chery, Beijing Automotive Industry i in.), wchodząc na rynki międzynarodowe, przenosi swoje główne portale do domeny .com zamiast jak dotychczas domeny .cn (Chiny). Prawdopodobnie w badanych branżach w Polsce niewiele firm osiągnęło taki etap rozwoju, by zmierzać do takiej formy umiędzynarodowienia. Zestawienie informacji uzyskanych w badaniu z rozbiciem na branże przedstawiono w tabeli 3.

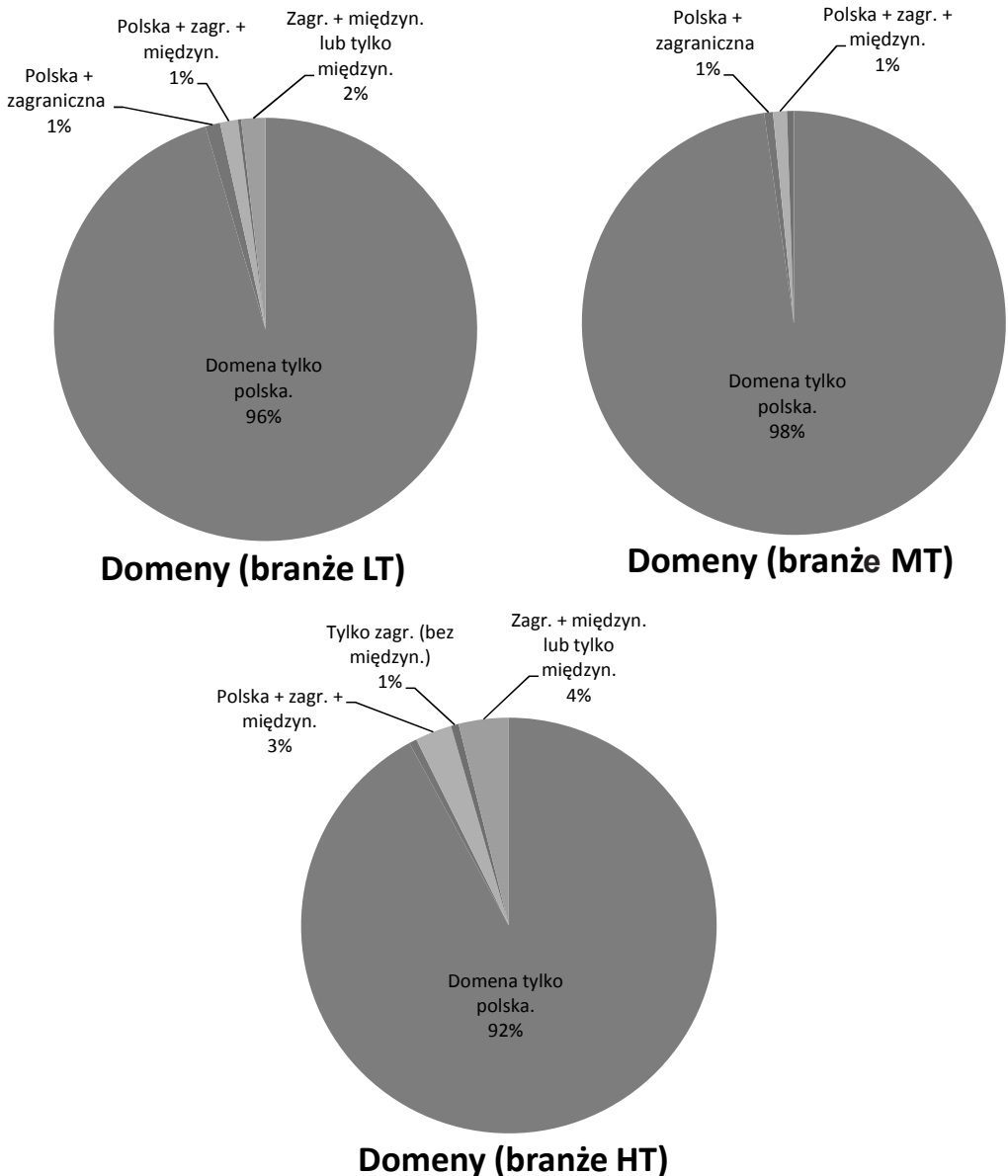
**Tabela 3 | Ulokowanie portali internetowych w domenę polskiej, w obcych domenach narodowych i w domenach międzynarodowych – w rozbiciu na poszczególne branże**

DOMENY	15.1 (LT)		15.8 (LT)		28.1 (MT)		29.2 (HT)		29.5 (HT)		36.1 (LT)	
	Firm	Odsetek	Firm	Odsetek	Firm	Odsetek	Firm	Odsetek	Firm	Odsetek	Firm	Odsetek
Firma ma domenę jedynie polską lub nie można znaleźć informacji o innych domenach niż polska	185	97,40%	396	93,40%	742	97,80%	417	93,30%	196	89,50%	602	96,50%
Firma ma również domenę zagraniczną w jednej z domen narodowych (.ua – Ukraina, .ie – Irlandia itp.)	4	2,10%	0	0,00%	5	0,70%	1	0,20%	3	1,40%	10	1,60%
Firma poza domenami narodowymi ma również domenę w jednej z domen międzynarodowych (.com, .biz, .org, .net, .eu)	0	0,00%	15	3,50%	8	1,10%	14	3,10%	5	2,30%	2	0,30%
Firma ma stronę tylko w obcych domenach narodowych (.ua – Ukraina, .ie – Irlandia itp.)	0	0,00%	0	0,00%	4	0,50%	1	0,20%	3	1,40%	3	0,50%
Firma ma stronę tylko w obcych domenach narodowych i międzynarodowych lub tylko międzynarodowych (.com, .biz, .org, .net, .eu)	1	0,50%	13	3,10%	0	0,00%	14	3,10%	12	5,50%	9	1,40%
<b>FIRM OGÓŁEM</b>	<b>190</b>	<b>100%</b>	<b>424</b>	<b>100%</b>	<b>759</b>	<b>100%</b>	<b>447</b>	<b>100%</b>	<b>219</b>	<b>100%</b>	<b>624</b>	<b>100%</b>

Analizując uzyskane dane w podziale na sektory niskich, średnich i wysokich technologii można zauważyć, że spośród firm, które wykazały zainteresowanie ulokowaniem swoich stron w obcych domenach, po raz kolejny wyróżniają się producenci produktów wysokich technologii, szczególnie producenci pozostałych maszyn specjalnego przeznaczenia (PKD 29.5). Mimo że, podobnie jak w innych sektorach, ponad 90% zbadanych firm używało domeny tylko polskiej, to wśród pozostałych firm trzykrotnie (3% wobec 1% firm niskich technologii) częściej firmy z sektora wysokich technologii miały zarówno domenę polską, jak i domeny zagraniczne

i międzynarodowe. Dwukrotnie częściej również (4% wobec 2% firm niskich technologii) firmy z tego sektora lokowały swoje strony tylko w domenach narodowych, co może świadczyć o ambicji wyjścia poza rynek *stricte* lokalny i o chęci bycia postrzeganym jako firma w pełni międzynarodowa. Dane uzyskane w badaniu w rozbiu na sektory niskich (LT), średnich (MT) i wysokich technologii (HT) pokazano na rysunku 2.

**Rysunek 2 (czyli 2a, 2b i 2c) | Wykorzystanie domen krajowych, zagranicznych i międzynarodowych przez eksporterów z branż niskich (LT), średnich (MT) i wysokich (HT) technologii**



## Interaktywność portali internetowych – wymiana informacji z partnerami i klientami

Istotną przewagą technologii internetowych nad innymi środkami komunikacji jest ich interaktywność. Technologie internetowe pozwalają partnerom i klientom na bieżąco komentować informacje zamieszczone na stronie internetowej. W odróżnieniu od ulotek, katalogów papierowych czy reklam w czasopismach odzew na informacje zamieszczane przez firmę może być natychmiastowy. Interaktywność stron internetowych jest też ważnym elementem kreowania i zarządzania wartościami przez firmę. Pozwala bowiem tworzyć kontent (treść) użytkownikom przez dodawanie cennych komentarzy na temat oferty czy działań firmy. Pozwala również użytkownikom portali wykonywać wartościową pracę na użytek firmy przez segregowanie informacji, udzielanie porad innym użytkownikom, tworzenie dokumentacji produktu wspólnie z pracownikami firmy, dostarczanie informacji na temat oceny nowych kategorii produktów czy wsparcie w postaci informacji na temat nowych cech i nowych produktów poszukiwanych przez odbiorców. Zasięg interaktywności portali internetowych wyznaczany przez nowe możliwości technologiczne ciągle rośnie, czego rezultatem jest włączanie partnerów biznesowych w procesy firmy i wykorzystanie możliwości technologii internetowych do budowania wirtualnych organizacji obejmujących nie tylko pracowników firmy w sensie ścisłym, lecz także całą sieć kooperantów, partnerów, interesariuszy, klientów itd. W ten sposób budowana jest „sfera oddziaływania firmy” (*firm impact sphere*, zob. Abouzeedan, Busler 2006).

Ostatecznym, jak na razie, krokiem jest tworzenie systemu pozwalającego partnerom biznesowym prowadzić wspólne działania z firmą w ramach zazębiających się procesów biznesowych, zarządzanie łańcuchem dostaw itp. Niestety – przy użyciu wykorzystanej w ankiecie metodologii nie ma możliwości określenia poziomu wykorzystania sieci intranetowych i ekstranetowych w danej firmie. Mimo to ankieterzy usiłowali przynajmniej częściowo określić prawdopodobieństwo pojawienia się sieci intra- i ekstranetowych przez wyszukiwanie np. okienek logowania dla zarejestrowanych partnerów. Ta metoda nie jest jednak w pełni skuteczna ze względu na to, że w wielu rozwiązaniach informatycznych stosuje się zasadę oddzielenia frontoffice (czyli tego, co widzi typowy, anonimowy użytkownik portalu) od backoffice, czyli stron dostępnych dla zaufanych partnerów i pracowników, przez udostępnienie partnerom oddzielnego adresu prowadzącego do stron intranetowych. W takim przypadku na stronie dostępnej dla użytkowników zewnętrznych nie odnajdziemy żadnych śladów sugerujących obecność intra- lub ekstranetu. Dlatego wnioski z analizy interaktywności portali z natury rzeczy muszą być ograniczone do tych elementów, które koncentrują się na wymianie informacji z gośćmi portalu (co niekoniecznie może oznaczać partnerów biznesowych – zwłaszcza w branżach B2B).

W przypadku polskich eksporterów objętych badaniem można zauważyć, że olbrzymi odsetek z nich (od 62% w przypadku PKD 29.5 po 87% w przypadku PKD 15.1) nie wykorzystuje interaktywnych funkcji swoich portali w ogóle, a spośród pozostałych praktycznie jedyną wykorzystywaną funkcją jest możliwość wysyłania wiadomości do producenta bezpośrednio z poziomu strony internetowej, co zasadniczo jest tylko nieco bardziej zaawansowanym odpowiednikiem wysyłania wiadomości pocztą elektroniczną. Wszystkie bardziej rozwinięte funkcje, takie jak

możliwość tworzenia społeczności użytkowników, fora internetowe, możliwość prowadzenia konferencji online z użyciem czatu internetowego, konferencji wideo lub wykorzystania komunikatorów internetowych i technologii telefonii internetowej, dają się odnaleźć tylko w pomijalnej liczbie przypadków. Zestawienie danych uzyskanych w badaniu interaktywności komunikacji z klientami w rozbiciu na branże przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4 | Interaktywne funkcje wykorzystywane w portalach internetowych eksporterów

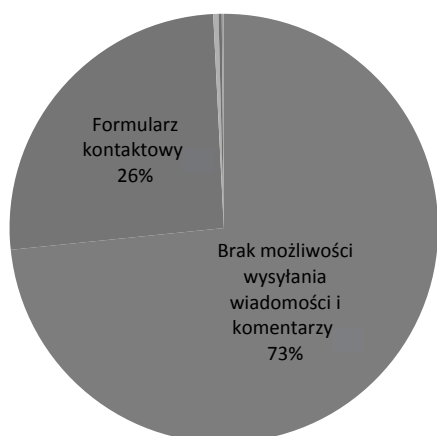
INTERAKTYWNOŚĆ KOMUNIKACJI Z KLIENTAMI	15.1 (LT)		15.8 (LT)		28.1 (MT)		29.2 (HT)		29.5 (HT)		36.1 (LT)	
	Firm	Odsetek	Firm	Odsetek	Firm	Odsetek	Firm	Odsetek	Firm	Odsetek	Firm	Odsetek
Brak możliwości wysyłania wiadomości i komentarzy	166	87,40%	285	67,20%	653	86,00%	328	73,40%	136	62,10%	459	73,60%
Możliwość wysyłania poprzez stronę WWW wiadomości do firmy – formularz kontaktowy	23	12,10%	133	31,40%	101	13,30%	118	26,40%	83	37,90%	164	26,30%
Możliwość wysyłania poprzez stronę WWW wiadomości do firmy i umieszczania komentarzy widocznych w serwisie	1	0,50%	2	0,50%	2	0,30%	1	0,20%	0	0,00%	2	0,30%
Forum internetowe przeznaczone dla klientów firmy	0	0,00%	3	0,70%	2	0,30%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Konferencje online z pracownikami firmy (czat, wideo itp.)	0	0,00%	1	0,20%	1	0,10%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,20%
<b>FIRM OGÓŁEM</b>	<b>190</b>	<b>100%</b>	<b>424</b>	<b>100%</b>	<b>759</b>	<b>100%</b>	<b>447</b>	<b>100%</b>	<b>219</b>	<b>100%</b>	<b>624</b>	<b>100%</b>

Analizując uzyskane w badaniu dane w rozbiciu na poszczególne sektory niskich, średnich i wysokich technologii, można zauważyć dokładnie tę samą, co wspomniana poprzednio, prawidłowość. Udział wykorzystania formularzy kontaktowych zwiększa się w przypadku branż wysokich technologii (z 26% do 30%), jednak poza tym pozostałe metody komunikacji z gośćmi portalu praktycznie nie istnieją, zaś w przypadku branży wybitnie inwestycyjnej, skoncentrowanej na kontaktach B2B, takiej jak branża producentów metalowych elementów konstrukcyjnych (PKD 28.1), odsetek firm stosujących nawet tę niezbyt wyrafinowaną formę interakcji jest jeszcze niższy i wynosi 14%.

Jak wspomniano, trudno na podstawie uzyskanych wyników wyciągnąć jednoznaczne wnioski. Brak zaawansowanych narzędzi i rozwiązań komunikacyjnych nie musi oznaczać, że nie ma ich w ogóle. Istnieje możliwość, że takie rozwiązania są stosowane, ale są ukierunkowane na obsługę tych odwiedzających, którzy mogą przyczynić się do zmaksymalizowania korzyści biznesowych – czyli do już obsługiwanych klientów, partnerów, dystrybutorów itd. i w związku z tym dostępne są po przejściu niewidocznej dla anonimowego gościa procedury logowania.

Zestawienie danych uzyskanych w badaniu w rozbiciu na sektory niskich, średnich i wysokich technologii (LT, MT i HT) przedstawiono na rysunku 3.

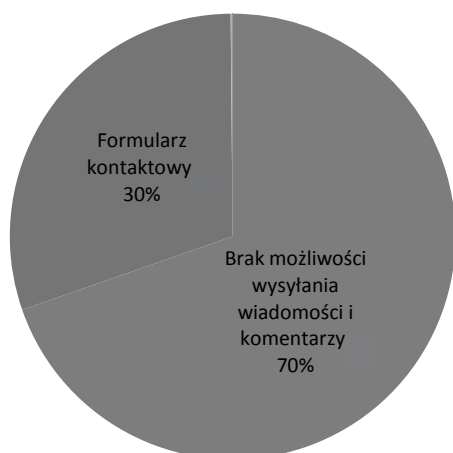
**Rysunek 3 (czyli 3a, 3b i 3c) | Wykorzystanie interaktywnych funkcji portali internetowych przez eksporterów w podziale na sektor niskich (LT), średnich (MT) i wysokich (HT) technologii**



**Interaktywność (branże LT)**



**Interaktywność (branże MT)**



**Interaktywność (branże HT)**



## Podsumowanie i propozycje dalszych badań

Podsumowując uzyskane wyniki, można stwierdzić, że w badanych branżach tylko branże wysokich technologii odznaczają się nieco bardziej rozbudowanym zestawem metod wykorzystania internetu, o czym mogłoby świadczyć częstsze tworzenie obcojęzycznych serwisów internetowych, większe zróżnicowanie wersji językowych (wiele wersji językowych portalu) oraz umieszczanie swoich stron WWW w domenach zagranicznych lub międzynarodowych. Wyniki badania sugerują, że producenci z branż wysokich technologii są bardziej skłonni do inwestowania w bardziej zaawansowane funkcje portali internetowych. Producenci z branż wysokich technologii są również nieco bardziej skłonni do wykorzystywania w swoich stronach internetowych narzędzi umożliwiających bardziej intensywną interakcję z użytkownikami serwisu, o czym świadczy obecność narzędzi i rozwiązań pozwalających uzyskać dwukierunkową komunikację z odwiedzającymi ich portale internetowe.

Warto zwrócić również uwagę na fakt, że zbadane branże wysokich technologii nie są typowymi przedstawicielami np. branż komputerowych, a więc zaistniałego zjawiska nie da się wytłumaczyć przez naturalną znajomość rozwiązań informatycznych wynikającą z prowadzonej działalności. Firmy wysokich technologii objęte tym badaniem to najczęściej firmy oferujące wyspecjalizowane maszyny i urządzenia dla przemysłu i budownictwa, a więc przedstawiciele sektora B2B. Nie mają wyższych kompetencji w zakresie użycia technologii informatycznych niż np. producenci metalowych elementów konstrukcyjnych (branża 28.1 – średnie technologie). Różnice zatem muszą wynikać albo z wyższej wartości transakcji (większe zasoby), albo z innego profilu umiędzynarodowienia (niewielki rynek wewnętrzny na tego rodzaju urządzenia zachęca do bardziej zdecydowanego wychodzenia na rynki zagraniczne)<sup>1</sup>.

Przeprowadzone badanie ankietowe pokazuje przydatność zastosowanej metodologii w analizie sposobów wykorzystania narzędzi internetowych w działalności eksporterów oraz możliwość wykorzystania tej metody badawczej także w odniesieniu do przedsiębiorstw pochodzących z różnych krajów. Dzięki przeprowadzeniu analizy porównawczej danych uzyskanych z ankiet stron WWW eksporterów z krajów o różnym poziomie rozwoju ekonomicznego lub poziomie zaawansowania umiędzynarodowienia gospodarki (np. liczonego jako udział eksportu w PKB lub wartość eksportu ogółem), możliwe byłoby ocenienie, jak się ma obecny profil wykorzystania stron WWW przez polskich eksporterów do profilu wykorzystania internetu przez producentów z krajów wysokorozwiniętych, a także z krajów rozwijających się. Przeprowadzenie takiego badania uwarunkowane jest jednak zdobyciem odpowiednich zbiorów danych o eksporterach zagranicznych z porównywalnych (a najlepiej tych samych) branż oraz pozyskaniem ankietowanych mających dobrą znajomość odpowiednich języków obcych oraz rozeznaniem w aspektach technicznych narzędzi wykorzystywanych w portalach WWW oraz uwarunkowaniach ich konstrukcji. Mimo tych trudności, przeprowadzenie takich badań jest zaplanowane przez autora w niedalekiej przyszłości (lata 2011–2012).

<sup>1</sup> Na temat wpływu płynności finansowej i oczekiwań wobec przyszłości na inwestycje informatyczne zob. wspomniane wyżej badanie Mitra (2005).

Z analizy literatury zdaje się płynąć również ważna refleksja dla polityki makroekonomicznej: programy wspierania eksporterów być może w większym stopniu powinny być skoncentrowane na rozwijaniu wiedzy i umiejętności biznesowych potrzebnych do poruszania się w otoczeniu przekształconym pod wpływem rewolucji informatycznej, a w znacznie mniejszym stopniu powinny być ukierunkowane na sam proces tworzenia portali internetowych. Inaczej mówiąc: powinny być to raczej programy doradztwa biznesowego z uwzględnieniem potencjalnych rozwiązań sieciowych niż programy finansowania zakładania przez eksporterów stron WWW. W świetle obecnie znanych nam wyników badań, samo założenie strony internetowej bez stworzenia przemyślanej koncepcji jej wykorzystania, rzetelnej oceny nakładów i korzyści możliwych do uzyskania dzięki zastosowaniu konkretnych narzędzi, w większości przypadków raczej nie zmieni istotnie sytuacji eksportera.

## B I B L I O G R A F I A

- Abouzeedan A., M. Busler** (2006) Information Technology (IT) and Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) management: the concept of „Firm Impact Sphere”. *Global Business Review*, No. 7(2), s. 243–257.
- Bayo-Moriones A., F. Lera-Lopez** (2007) A firm-level analysis of determinants of ICT adoption in Spain. *Technovation*, No. 25, s. 352–366.
- Cieślak J., E. Kąciak** (2008) *The Speed of Internationalization of Entrepreneurial Start-ups in a Transition Environment*. Proceedings of the 34th European International Business Academy (EIBA) Annual Conference, Tallin, Estonia, grudzień 2008.
- Clarke G.R.G.** (2008) Has the internet increased exports for firms from low and middleincome countries? *Information Economics and Policy*, Vol. 20(1), s. 16–37.
- Dou W., U. Nielsen, Ch.M. Tan** (2002) Using Corporate Websites for Export Marketing. *Journal of Advertising Research*, Vol. 9–10, s. 105–115
- Friedman Th.L.** (2006) *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Kim D.** (2003) The internationalisation of US Internet portals: does it fit the process models of internationalisation? *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 21(1), s. 23–36.
- Korchak R., R. Rodman** (2001) E-Business adoption among US small manufacturers and the role of manufacturing extension. *Economic Development Review*, Vol. 20(5).
- Levenburg N.M., Th.V. Schwarz, J. Motwani** (2005) Understanding adoption of internet technologies among SMEs. *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 16(1), s. 51–69.
- Mitra S.** (2005) Information Technology as an enabler of growth in firms: an empirical assessment. *Journal of Management Information System* 22(2), s. 279–300.
- Morgan-Thomas A., S. Bridgewater** (2004) Internet and exporting: determinants of success in virtual export channels. *International Marketing Review*, Vol 21(4–5), s. 393–408.
- Morgan-Thomas A., M.V. Jones, J. Junzhe** (2008) *Global Online Entrepreneurship: what do we know after over a decade (1997–2008) of scientific enquiry?* Proceedings of the 34th European International Business Academy (EIBA) Annual Conference, Tallin, Estonia, grudzień 2008.
- Nantel J., E. Glaser** (2008) The impact of language and culture on perceived website usability. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 25(1/2), s. 112–122.
- Pelton L.E., D. Strutton, J.R. Lumpkin** (2002) *Marketing Channels. A Relationship Management Approach*. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Saban K.A., S.E. Rau** (2005) The Functionality of Websites as Export Marketing Channels for Small and Medium Enterprises. *Electronic Markets*, Vol. 15(2), s. 128–135.
- Servais P., T.K. Madsen, E.S. Rasmussen** (2006) Small Manufacturing Firms Involvement in International E-business Activities. *International Marketing Research*, Vol. 17, s. 297–317.
- Yamin M., R.R. Sinkovics** (2006) Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review*, Vol. 15(4), s. 339–360.

# Mediacja w postępowaniu sądowoadministracyjnym w sprawach podatkowych. Sześć lat funkcjonowania w systemie sądownictwa administracyjnego

Ewa M. Kwiatkowska | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa | ewcia@alk.edu.pl

Dominika Sasin-Knothe | Uniwersytet Łódzki | dominika\_sasin@o2.pl

## Abstrakt

Mediacja jest jedną z najstarszych i najbardziej znanych alternatywnych metod rozwiązywania sporów. Celem artykułu jest przedstawienie tej instytucji w praktyce działania sądów administracyjnych w sprawach z zakresu prawa podatkowego. W opracowaniu scharakteryzowano więc możliwe etapy tego typu postępowania, obrazując je kazusami – orzeczeniami wojewódzkich sądów administracyjnych oraz charakterystykami liczbowymi.

JEL K34

## Wprowadzenie

Mediacja została wprowadzona do procedury regulującej postępowanie sądowoadministracyjne w związku z przeprowadzoną w 2004 roku reformą sądownictwa administracyjnego. Reforma ta miała za zadanie m.in. usprawnić funkcjonowanie sądów administracyjnych, a także doprowadzić do zwiększenia efektywności udzielanej przez nie ochrony (Kmieciak 2004: 62). Wprowa-

dzenie instytucji mediacji wpisywało się więc w zadania tej reformy. Mediacja pozwala bowiem na szybsze zakończenie sporu niż ma to miejsce w wyniku rozpoznania sprawy przez sąd, czyli zgodnie ze wszystkimi wymaganiami i rygorami procedury sądowej. Dzięki temu jest ona nie tylko szybszą metodą rozwiązywania sporów, lecz także nie wymaga angażowania tak pokazanych funduszy, jak ma to miejsce w tradycyjnie rozumianym postępowaniu sądowym. Zastosowanie mediacji daje organowi możliwość uwzględnienia zarzutów zawartych w skardze przez uchylenie lub zmianę zaskarżonego aktu, co powoduje niewątpliwe przyspieszenie załatwienia sprawy (Hauser 2003: 55).

W sprawach toczących się w postępowaniach administracyjnych przed sądami, mediacja jest alternatywnym, wobec tradycyjnej rozprawy – podczas której wyrok wydawany jest w sposób arbitralny przez sędziów – sposobem rozwiązywania sporów (Kot, Kurasz, Skrodzki 2004: 48). Dzięki wprowadzeniu tej instytucji, możliwe stało się powierzenie sporu, w którym zawsze jedną ze stron jest organ administracji publicznej, niezależnemu podmiotowi. Jego zadaniem nie jest jednak samodzielne rozstrzygnięcie konfliktu. Mediator zobowiązany jest bowiem umożliwić obu stronom samodzielne dojście do porozumienia. Jego celem, w przeciwieństwie do zadania składu sędziowskiego w tradycyjnie rozumianym postępowaniu sądowym, nie jest narzucenie uczestnikom postępowania mediacyjnego swojej oceny stanu faktycznego ani stanu prawnego. Powinien on być jedynie niezależnym, neutralnym i nieingerującym w rozstrzygnięcie sporu podmiotem.

W chwili uchwalania ustawy z dnia 30 sierpnia 2002 r. – Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi (Dz. U. Nr 153, poz. 1270 ze zm.) – zwanej dalej p.p.s.a. – praktycy uważali, że włączenie instytucji mediacji do procedury regulującej działanie sądów administracyjnych powinno spowodować, o ile tylko będzie ona stosowana w praktyce, zredukowanie czasu potrzebnego na zakończenie, a tym samym rozwiązanie sporu toczącego się pomiędzy organem administracji publicznej a stroną sporu. Według nich, faktyczne stosowanie mediacji miało również zwiększyć świadomość prawa w społeczeństwie (Chróścielewski, Kmiecik, Tarno 2002: 39). Założono, że instytucja ta ma spowodować zredukowanie liczby skarg wnoszonych przez strony postępowania, do których merytorycznego rozpatrzenia zobowiązany będzie sąd administracyjny. Redukcja ta miała spowodować lepszą realizację prawa do sądu, przez rozpatrywanie spraw „bez nieuzasadnionej zwłoki” (art. 45 ust. 1 Konstytucji RP; Woś 2008: 417).

## | Co to jest mediacja?

Instytucja mediacji jest jedną z najstarszych i najbardziej znanych alternatywnych metod rozwiązywania sporów. Święty Paweł w Pierwszym Liście do Tymoteusza pisze, że „jeden jest mediator między Bogiem a ludźmi, człowiek, Chrystus Jezus” (Pierwszy List Św. Pawła do Tymoteusza, 2:5)<sup>1</sup>. Także w innych religiach można znaleźć wzmianki na temat długiej tradycji funkcjonowania instytucji mediacji. Pojawia się ona m.in. w sądach rabinicznych, stosowana była także przez purytan (Menkel–Meadow et al. 2005: 272).

<sup>1</sup> W polskim tłumaczeniu użyto sformułowania: „(...) jeden też pośrednik między Bogiem a ludźmi (...)”, natomiast w języku angielskim fragment ten brzmi: „(...) one mediator between God and man (...)”.

W mediacji biorą zawsze udział dwie strony konfliktu oraz bezstronna osoba trzecia, czyli mediator. Zadaniem tego ostatniego jest przede wszystkim pomoc w wypracowaniu „akceptowalnego” przez obie strony rozwiązania (Morek 2004: 75), czyli zawarcia ugody. Mediator, usprawniając komunikację między niemogącymi dojść do porozumienia uczestnikami procesu, umożliwia im dobre zrozumienie siebie nawzajem oraz skuteczne komunikowanie swoich potrzeb. Pośredniczy on w sporze, ułatwiając, czy wręcz umożliwiając, stronom osiągnięcie konsensusu (Jakubiak-Mirończuk 2008). Mediator nie powinien jednak samodzielnie, bez inicjatywy strony, wyrażać, a tym bardziej narzucać, swoich opinii w toczącej się sprawie. Nie powinien również sugerować rozwiązań uznawanych przez siebie za najsukuteczniejsze. To strony bowiem podejmują ostateczną decyzję w sprawie (Bevan 1992: 18). Mogą one jednak zwrócić się do mediatora o przedstawienie jego zdania w rozpatrywanej sprawie. W przypadku stosowania aktywnego stylu mediacji – zwanego w literaturze ewaluatywnym – sam mediator może oceniać stan faktyczny i prawny oraz proponować najlepsze, jego zdaniem, rozwiązanie (Gmurzyńska 2007: 40–41). Stanowisko osoby trzeciej nie jest jednak dla uczestników mediacji w żaden sposób wiążące. Mediator nie ma bowiem prawa podejmowania ostatecznej decyzji w sprawie (Jakubiak-Mirończuk 2008: 42).

Udział stron w postępowaniu mediacyjnym jest dobrowolny. Podmioty, które zdecydowały się na podjęcie próby zastosowania takiej formy rozwiązania konfliktu, powinny być aktywnymi uczestnikami toczącego się procesu. Ich celem powinno być bowiem jak najszybsze rozwiązanie sporu, a tym samym dojście do konsensusu. Aktywni uczestnicy mediacji sami podejmują decyzję, co do zakresu oraz formy ustalonego przez nie kompromisu (Kot, Kurasz, Skrodzki 2004: 48).

W literaturze nie określono jednego zestawu cech charakteryzujących w najpełniejszy sposób instytucję mediacji. Cechy te nie są również uregulowane jakimikolwiek przepisami prawa. Wynikają one wyłącznie z istoty tej instytucji oraz zasad etyki obowiązujących mediatorów. Najczęściej wymienianymi cechami mediacji, które w najpełniejszy sposób opisują zasady jej funkcjonowania, są:

- dobrowolność oraz poufność mediacji;
- bezstronność i neutralność mediatora;
- autonomia stron.

Dobrowolność mediacji oznacza, że uczestnicy sporu samodzielnie decydują się na zastosowanie tej instytucji. Mają oni również możliwość odstąpienia od takiego sposobu załatwiania sprawy na każdym etapie postępowania. Poufność gwarantuje natomiast stronom, że w toku prowadzonej mediacji, jak również po jej zakończeniu, wszelkie udzielone przez nie informacje pozostaną niejawnymi. Strony dzięki temu są bardziej skłonne do prezentowania swoich racji.

Bezstronność mediatora zapewnia stronom równe ich traktowanie podczas prowadzonego postępowania mediacyjnego. O przestrzeganie tej zasady dba sam mediator. Nie powinien być on zatem w żaden sposób związany z którąkolwiek ze stron. Neutralność zaś, jako cecha charakterystyczna mediacji, oznacza, że mediator powinien akceptować rozwiązania ustalone przez strony. Nie wolno mu forsować swojego rozstrzygnięcia, nawet jeżeli uważa je za lepsze niż to, które zostało wypracowane przez strony w toku prowadzonej mediacji.

Przez autonomię stron należy natomiast rozumieć prawo uczestników procesu do kreowania reguł i zasad przeprowadzania konkretnego postępowania mediacyjnego. Mogą oni podejmować decyzję, co do treści i formy ugody kończącej mediację (Pieckowski 2006: 13; Skrzypczak 2004: 198; Żurawska 2008: 113–114; Gmurzyńska 2007: 44–50 i 53–63; Budnik 2008: 86).

## | Instytucja mediacji w praktyce działania wojewódzkich sądów administracyjnych

Instytucja mediacji uregulowana została w art. 115–118 p.p.s.a. Ustawę tę uchwalono w 2002 roku. Jednakże zgodnie z art. 301 p.p.s.a. w związku z art. 2 ustawy z dnia 30 sierpnia 2002 roku przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o ustroju sądów administracyjnych i ustawę – Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi (Dz. U. Nr 153, poz. 1271) ustawa ta weszła w życie z dniem 1 stycznia 2004 roku. Zatem instytucja mediacji zaczęła być, w praktyce stosowana dopiero od początku 2004 roku. Z tego też powodu przeprowadzone badania, dotyczące praktycznego stosowania mediacji w postępowaniu przed sądami administracyjnymi, obejmują okres sześciu lat obowiązywania tej instytucji, czyli lata od 2004 do 2009 roku.

W tabeli 1 zaprezentowano zestawienie obrazujące liczbę spraw załatwionych łącznie przez wszystkie szesnaście wojewódzkich sądów administracyjnych w poszczególnych latach. Ponadto przedstawiono w niej liczbę spraw, w których wszczęto postępowanie mediacyjne, jak również liczbę spraw, które zostały w tym trybie zakończone uzgodnieniem przez strony wspólnego stanowiska. Z tego zestawienia wynika niestety, że z roku na rok w coraz mniejszej liczbie spraw podejmowano w ogóle próbę rozstrzygnięcia sporu w drodze postępowania mediacyjnego.

**Tabela 1 | Zestawienie spraw toczących się przed wojewódzkimi sądami administracyjnymi w latach 2004–2009**

Rok	Rozstrzygnięte sprawy	Sprawy, w których wszczęto postępowanie mediacyjne	Sprawy załatwione w postępowaniu mediacyjnym
2004	80214	679	170
2005	87539	204	117
2006	79534	172	66
2007	67499	87	17
2008	59048	36	16
2009	59168	21	3
Ogółem	433002	1199	389

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.nsa.gov.pl/index.php/pol/NSA/Statystyki-WSA2>.

Ogółem w latach 2004–2009 we wszystkich wojewódzkich sądach administracyjnych załatwiono ponad 433 tysiące spraw. Z tego jedynie w 0,277% spraw wszczęto postępowanie mediacyjne. Tylko 32,44% spraw, w których zastosowano instytucję mediacji, zakończono zostało w tym trybie. Sprawy, w których strony osiągnęły konsensus stanowią zatem zaledwie 0,09% – czyli niecały promil – wszystkich spraw, które w ciągu analizowanego okresu zostały rozpoznane przez wojewódzkie sądy administracyjne. We wszystkich analizowanych latach stosunek postępowań, w których podjęto próbę rozwiązania sporu w drodze mediacji, wynosił mniej niż 1% spraw załatwionych przez wojewódzkie sądy administracyjne. O ile w 2004 roku takich spraw było 0,85%, o tyle w roku 2009 było ich już tylko 0,035%.

Tendencję spadkową można również zaobserwować w sprawach, które udało się załatwić w postępowaniu mediacyjnym. Sprawy załatwione w trybie mediacyjnym w roku 2004 wynosiły 0,21% wszystkich zakończonych spraw. Natomiast wskaźnik ten w 2009 roku wynosił już tylko 0,005%. Warto również zwrócić uwagę, że odsetek spraw zakończonych w postępowaniu mediacyjnym osiągnięciem konsensusu nie wykazuje tendencji spadkowych. W 2004 roku 25% spraw, w których wszczęto postępowanie mediacyjne, zakończono sukcesem. W 2005 roku strony wypracowały wspólne stanowisko już w 57% spraw. Niestety wskaźnik ten spadał w dwóch kolejnych latach. Wyniósł on odpowiednio 38% i 19,5%. Rok 2008 przyniósł wzrost wskaźnika opisującego stosunek spraw zakończonych sukcesem w toku postępowania mediacyjnego do wszystkich spraw toczących się w tym trybie – do 44%. W roku 2009 natomiast takich przypadków było już tylko 14%. Trudno jednak odnosić się do tego wskaźnika i analizować go, gdy liczba postępowań, w których wszczynane było postępowanie mediacyjne, znacznie w tym okresie spadała. W 2004 roku takich spraw było bowiem 679, natomiast w 2009 już tylko 21.

## | Instytucja mediacji w sprawach z zakresu prawa podatkowego

Przepisy p.p.s.a., a zatem także procedura mediacji, mają zastosowanie do wszystkich rodzajów spraw toczących się przed wojewódzkimi sądami administracyjnymi, m.in. do spraw z zakresu prawa budowlanego, prawa ochrony środowiska, prawa geodezyjnego, prawa własności przemysłowej oraz prawa podatkowego.

Spośród wszystkich typów spraw toczących się przed wojewódzkimi sądami administracyjnymi, autorki zainteresowane są szczególnie sprawami z zakresu prawa podatkowego – m.in. dlatego, że ten rodzaj spraw jest jednym z najbardziej powiązanych z działalnością przedsiębiorców. Co więcej, we wszystkich sześciu analizowanych latach, wojewódzkie sądy administracyjne rozpatrzyły najwięcej spraw z zakresu prawa podatkowego, czyli podatków i innych świadczeń pieniężnych, do których mają zastosowanie przepisy ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 roku – Ordynacja podatkowa (Dz. U. z 2005 r., Nr 8 poz. 60 ze zm.) oraz egzekucji środków pieniężnych (tabela 2).

**Tabela 2 | Zestawienie spraw rozstrzygniętych przez wojewódzkie sądy administracyjne w podziale na zakres spraw w latach 2004–2009**

Rok	Sprawy ogółem	Sprawy z zakresu prawa podatkowego	Sprawy z drugiego pod względem liczby spraw zakresu
2004	80214	20541	8476
2005	87539	22962	10546
2006	79534	22697	8446
2007	67499	22279	6624
2008	59048	18459	5923
2009	59168	16977	6287
Ogółem	433002	123915	46302

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.nsa.gov.pl/index.php/pol/NSA/Statystyki-WSA2>.

Wśród wszystkich spraw załatwionych w latach 2004–2009, blisko 30% dotyczyło prawa podatkowego. W latach 2004–2005, drugim pod względem liczby załatwionych spraw zakresem, były sprawy dotyczące obrotu towarami z zagranicą, należności celnych i ochrony przed nadmiernym przywozem towaru na polski obszar celny. Natomiast w latach 2006–2009 były to sprawy z zakresu budownictwa, nadzoru architektoniczno-budowlanego i specjalistycznego oraz ochrony przeciwpożarowej. Nie stanowiły one jednak – w żadnym z analizowanych lat – nawet połowy z rozstrzygniętych spraw dotyczących prawa podatkowego.

W tabeli 3 zaprezentowano zestawienie ukazujące liczbę spraw, dotyczących prawa podatkowego, rozstrzygniętych, w poszczególnych latach łącznie, przez wszystkie wojewódzkie sądy administracyjne. Przedstawiono w niej także, tak jak w tabeli 1, strukturę spraw, w których wszczęto postępowanie mediacyjne, jak również liczbę spraw, które w tym trybie zakończone zostały konsensusem.

**Tabela 3 | Zestawienie spraw toczących się przed wojewódzkimi sądami administracyjnymi w sprawach podatkowych w latach 2004–2009**

Rok	Rozstrzygnięte sprawy	Sprawy, w których wszczęto postępowanie mediacyjne	Sprawy załatwione w postępowaniu mediacyjnym
2004	20541	35	23
2005	22962	68	47
2006	22697	34	21
2007	22279	27	12
2008	18459	26	11
2009	16977	14	3
Ogółem	123915	204	117

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.nsa.gov.pl/index.php/pol/NSA/Statystyki-WSA2>.



Ogółem w latach 2004–2009, we wszystkich szesnastu wojewódzkich sądach administracyjnych, załatwiono blisko 124 tysiące spraw z zakresu prawa podatkowego. Z tego w jedynie 0,165% spraw wszczęto procedurę mediacyjną. Warto podkreślić, że wskaźnik ten jest dużo niższy niż w przypadku analizowanych danych zawartych w tabeli 1, które dotyczą wszystkich spraw rozpoznawanych przez wojewódzkie sądy administracyjne. Natomiast aż 57,35% postępowań w sprawach podatkowych, w których wszczęto procedurę mediacyjną, zostało zakończonych sukcesem. Jednak z powodu małej liczby mediacji (204 sprawy), spośród wszystkich załatwionych przez wojewódzkie sądy administracyjne spraw dotyczących podatków, jedynie w blisko 0,1% spraw strony osiągnęły konsensus w drodze ugody zawartej w toku postępowania mediacyjnego (117 spraw). Wskaźnik ten jest niewiele wyższy niż w przypadku danych liczbowych zawartych w tabeli 1, dotyczących wszystkich spraw ogółem załatwianych przez te sądy.

## | Przebieg postępowania mediacyjnego w praktyce

Postępowanie sądowe, przed wojewódzkimi sądami administracyjnymi, wszczęte zostaje w drodze wniesienia przez stronę skargi na decyzję, postanowienie, inny akt lub czynność – również bezczynność – organu administracji publicznej (art. 3 § 2 w związku z art. 63 p.p.s.a.). Jeżeli taka skarga spełnia wszystkie wymagania formalne, określone w rozdziale 2 p.p.s.a. i nie zachodzą przesłanki określone w art. 58 § 1 i § 2 p.p.s.a., mogące stanowić podstawę dla jej odrzucenia, to zostanie ona rozpoznana przez sąd w składzie trzech sędziów (art. 16 p.p.s.a.), po przeprowadzeniu jawnej rozprawy (art. 90 § 1 p.p.s.a.).

Zgodnie z regulacją, zawartą w art. 115 § 1 p.p.s.a., strona wnosząca skargę lub też organ, który wydał zaskarżony akt (między innymi decyzję lub postanowienie) albo też podjął zaskarżoną czynność, mają prawo złożyć wniosek o przeprowadzenie postępowania mediacyjnego. Możliwość skierowania sprawy na posiedzenie mediacyjne – na podstawie art. 115 § 2 p.p.s.a. – ma także wojewódzki sąd administracyjny, jeżeli uzna on za celowe zastosowanie tego trybu w konkretnej sprawie (Tarno 2010: 278).

Jednak samo złożenie wniosku, czy też skierowanie sprawy z urzędu przez sąd na posiedzenie mediacyjne, jest niewystarczające do rozpoczęcia rozwiązywania sporu w takiej formie. Po pierwsze, sąd ocenia celowość przeprowadzenia w danej sprawie postępowania mediacyjnego (Tarno 2010: 278). Może on zatem oddalić wniosek strony o przeprowadzenie takiego postępowania. *W sprawie sygn. akt I SA/Po 1005/09<sup>2</sup> postanowieniem z dnia 29 grudnia 2009 roku Wojewódzki Sąd Administracyjny w Poznaniu oddalił wniosek strony o przeprowadzenie postępowania mediacyjnego.* Po drugie, na przeprowadzenie takiego postępowania może nie zgodzić się wnoszący skargę lub organ biorący udział w sprawie. Należy pamiętać, że aby postępowanie mediacyjne było w ogóle możliwe do przeprowadzenia, obie strony muszą się na nie zgodzić. Jest tak przede wszystkim dlatego, że osiągnięcie zadowalającego je konsensusu związane jest z braniem przez nie czynnego udziału w procesie. Zatem w sytuacji, gdy choć jedna ze stron

<sup>2</sup> Wszystkie powoływane w artykule orzeczenia znajdują się w Centralnej Bazie Orzeczeń Sądów Administracyjnych, <http://orzeczenia.nsa.gov.pl/cbo/query>.

nie jest przekonana, co do słuszności przeprowadzenia postępowania mediacyjnego, zastosowanie tej procedury w sprawie będzie niecelowe. Dlatego też, pomimo że przepisy p.p.s.a. regulują tylko prawo do złożenia wniosku o mediację, a nie odnoszą się w żaden sposób do obowiązku wyrażenia zgody na jej przeprowadzenie przez stronę przeciwną, to praktyka wykazuje, że w przypadku braku takiej zgody, mediacja nie zostaje przeprowadzona. *W sprawie sygn. akt I SA/Wr 2958/03 Dyrektor Izby Skarbowej we W. wniósł o przeprowadzenie postępowania mediacyjnego w sprawie. Jednakże strona nie wyraziła na nie zgody. Natomiast w sprawie sygn. akt I SA/Po 1650/07, to Dyrektor Izby Skarbowej „uznał przeprowadzenie postępowania mediacyjnego za niecelowe, gdyż w jego ocenie zaskarżona decyzja jest zasadna i zgodna z prawem”. Podniósł, że brak było więc merytorycznych oraz formalnych podstaw do jej uchylecia lub zmiany. Strony mają także prawo nie wyrazić zgody na skierowanie sprawy przez sąd (z urzędu) na posiedzenie mediacyjne. W sprawie sygn. akt III SA/Wa 638/04 Dyrektor Izby Skarbowej w W. uznał za niecelowe przeprowadzenie postępowania mediacyjnego zaproponowanego przez Wojewódzki Sąd Administracyjny w Warszawie.*

W latach 2004–2009 złożono wnioski o przeprowadzenie mediacji lub skierowano sprawy na posiedzenie mediacyjne z urzędu w 204 przypadkach, jednak w 58 z nich postępowania takie w ogóle nie zostały przeprowadzone. Stanowi to blisko 30% wszystkich omawianych spraw. Przyczyną nieprzeprowadzenia postępowania mediacyjnego były albo brak zgody jednej ze stron, albo odmowa sądu. W takiej sytuacji sprawa podlegała rozpoznaniu przez skład trzech sędziów w trakcie rozprawy.

Jeśli druga strona zgodzi się na przeprowadzenie mediacji (zgoda taka może zostać wyrażona także przez brak odmowy), a sąd nie oddali takiego wniosku, to w danej sprawie odbywa się posiedzenie mediacyjne. Przepisy p.p.s.a. nie regulują przebiegu samego postępowania mediacyjnego. Określają one jedynie osobę mediatora, którym może być sędzia – także sędzia sprawozdawca lub referendarz sądowy (art. 116 § 1 p.p.s.a.). Postępowanie mediacyjne odbywa się w sądzie. Biorą w nim udział wszyscy uczestnicy postępowania (Tarno 2010: 279). W wyniku przeprowadzonego posiedzenia mediacyjnego strony mogą nie dokonać żadnych ustaleń, a ich stanowiska w dalszym ciągu mogą pozostać sporne. W takim przypadku sprawa, podobnie jak w sytuacji braku zgody na przeprowadzenie postępowania mediacyjnego, podlega rozpoznaniu przez sąd (art. 117 § 2 p.p.s.a.). *W sprawie sygn. akt I SA/Ka 1862/03 w dniu 23 kwietnia 2004 roku oraz 15 maja 2004 roku przed Wojewódzkim Sądem Administracyjnym w Gliwicach odbyły się posiedzenia mediacyjne, w trakcie których strona skarżąca przedstawiła propozycję ustaleń mogących jej zdaniem zadowolić obie strony konfliktu. Jednakże Dyrektor Izby Skarbowej w K. odrzucił tę propozycję. W efekcie w sprawie została przeprowadzona rozprawa zakończona wyrokiem wydanym w dniu 11 października 2004 roku uchylającym zaskarżoną decyzję organu podatkowego.*

W ciągu sześciu lat funkcjonowania instytucji mediacji jedynie w 24 przypadkach, czyli w 16,44% spośród spraw, w których odbyła się mediacja (146 spraw), strony nie porozumiały się w jej trakcie. Tak więc te sprawy, mimo złożenia wniosku o mediację i jej przeprowadzenia, trafiły ostatecznie przed sąd i były rozpoznawane w tradycyjnie rozumianym postępowaniu sądowym. W wyniku przeprowadzonych, w tych 24 przypadkach, rozpraw, sądy w blisko 42% z nich oddaliły skargę, w prawie 46% uchylły zaskarżoną decyzję, zaś w ponad 12% umorzyły postępowanie.

Jeżeli w toku przeprowadzonej mediacji strony dokonają ustaleń, co do sposobu załatwienia sprawy (które to ustalenia sąd uzna za zgodne z prawem), to stosownie do art. 116 § 3 p.p.s.a., spisywany jest protokół z posiedzenia mediacyjnego. Zawiera on stanowiska stron oraz ustalenia, co do sposobu załatwienia sprawy. Protokół taki powinien zostać podpisany przez osobę prowadzącą postępowanie mediacyjne oraz przez strony (art. 116 § 3 p.p.s.a.). Porozumienie zawarte przez strony może mieć dwojaki charakter. Po pierwsze, osoba wnosząca skargę może uznać stanowisko organu, wyrażone w zaskarżonej decyzji, za właściwe. W konsekwencji może ona stwierdzić, że zaskarżona decyzja została wydana zgodnie z obowiązującymi przepisami. W takim przypadku strona może cofnąć skargę. Zgodnie z art. 161 § 1 pkt 1 p.p.s.a. skutkuje to umorzeniem postępowania. *W sprawie sygn. akt I SA/Bk 71/05 w wyniku przeprowadzonego postępowania mediacyjnego skarżąca spółka cofnęła skargę i wniosła o umorzenie postępowania sądowego.* Po drugie zaś, organ może w toku postępowania mediacyjnego zgodzić się ze z argumentami podnoszonymi przez stronę wnoszącą skargę lub przez uczestników postępowania. W takim przypadku wydaje on nowy akt lub też podejmuje inną czynność, stosownie do okoliczności sprawy, w zakresie swojej właściwości i kompetencji (art. 117 § 1 p.p.s.a.). *W sprawie sygn. akt I SA/Wr 1868/03 Dyrektor Izby Skarbowej we W., w związku z ustaleniami podjętymi w toku postępowania mediacyjnego, uchylił decyzję, organu I i II instancji. Następnie wydał zaś nową decyzję w sprawie.* Istnieje również możliwość dokonania przez strony ustaleń, na mocy których organ częściowo uchyli lub zmieni zaskarżony akt. *W sprawie sygn. akt I SA/Gl 43/05 Dyrektor Izby Skarbowej w K., na podstawie ustaleń mediacyjnych, wydał nową decyzję, która zmieniała wcześniejszą, zaskarżoną decyzję tego organu w części dotyczącej umorzenia odsetek za zwłokę i utrzymywała tę decyzję w mocy w pozostałym zakresie.* Organ może także, w zależności od charakteru sprawy, wydać inny akt lub podjąć inną czynność niż zaskarżone. Podkreślenia wymaga fakt, że wszystkie ustalenia stron, co do sposobu załatwienia sprawy, nie mogą przekraczać granic obowiązującego prawa (art. 115 § 1 p.p.s.a.).

W analizowanym okresie strony, w wyniku przeprowadzonej mediacji, doszły do porozumienia w aż 122 sprawach. Stanowi to ponad 83,56% wszystkich spraw, w których odbyło się posiedzenie mediacyjne. W 103 przypadkach organ uznał rację strony, w wyniku czego został wydany nowy akt lub podjęta została nowa czynność. Sprawy te stanowią 84,43% spraw zakończonych osiągnięciem konsensusu. Natomiast w pozostałych 19 przypadkach (15,57%) strona uznała za właściwe stanowisko organu w sprawie.

W przypadku wydania przez organ nowego aktu lub podjęcia nowej czynności przepisy p.p.s.a. dają stronie prawo do zaskarżenia tego aktu lub czynności w terminie 30 dni od dnia doręczenia aktu bądź wykonania czynności (art. 118 § 1 p.p.s.a.). Skarga taka może zostać wniesiona nie tylko przez stronę postępowania. Prawo do jej złożenia mają także uczestnicy postępowania oraz prokurator i Rzecznik Praw Obywatelskich (art. 50 § 1 p.p.s.a.). P.p.s.a. nie ogranicza możliwości zaskarżenia nowego aktu lub czynności do sytuacji, gdy są one niezgodne z ustaleniami wypracowanymi w toku postępowania mediacyjnego. Możliwa jest zatem sytuacja, w której strona zaskarża akt lub czynność, które są całkowicie zgodne z protokołem mediacyjnym. Jeżeli do sądu trafi skarga na nowo wydany akt lub podjętą czynność, to jest ona rozpatrywana łącznie ze skargą wniesioną w sprawie, w której przeprowadzono już postępowanie mediacyjne

(Dauter 2003: 49). W przypadku, gdy sąd uzna nową skargę za niezasadną, to umarza postępowanie, w toku którego przeprowadzone zostało posiedzenie mediacyjne (art. 118 § 2 p.p.s.a.). *W sprawie sygn. akt I SA/Wr 2294/02, po przeprowadzonym postępowaniu mediacyjnym, Dyrektor Izby Skarbowej we W. wydał nową decyzję, zgodną z ustaleniami zapisanymi w protokole sporządzonym z posiedzenia mediacyjnego. Skarżąca spółka wniosła skargę na nowo wydaną decyzję, która to skarga została oddalona przez Wojewódzki Sąd Administracyjny we Wrocławiu wyrokiem z dnia 20 grudnia 2004 roku w sprawie sygn. akt I SA/Wr 1216/04. W związku z powyższym, na podstawie art. 118 § 2 p.p.s.a., postanowieniem z dnia 30 grudnia 2004 Sąd I instancji umorzył postępowanie wszczęte pierwotną skargą, czyli to, w którym toczyło się postępowanie mediacyjne. Jednak sąd może również uznać skargę na nowo wydany akt lub podjętą czynność za zasadną. W takiej sytuacji uchyla on nowo wydany akt lub podjętą czynność, a następnie rozpoznaje pierwotną skargę. W sprawie sygn. akt I SA/Kr 65/08, po przeprowadzeniu postępowania mediacyjnego, Dyrektor Izby Skarbowej zmienił swoją wcześniejszą decyzję, poprzez uchylenie decyzji organu I instancji i określenie nowej kwoty zobowiązania podatkowego. Nowa decyzja organu została zaskarżona do sądu i wyrokiem z dnia 2 lipca 2009 roku, sygn. akt I SA Kr 196/09 została uchylona przez Wojewódzki Sąd Administracyjny w Krakowie. W związku z powyższym, Sąd ten rozpatrzył także pierwotnie wniesioną skargę i uchylił zaskarżone decyzje organów podatkowych I i II instancji, wydane w sprawie.*

W badanym okresie organy podatkowe, w wyniku przeprowadzonych postępowań mediacyjnych, wydały nowy akt lub podjęły nową czynność w 103 przypadkach. W 21 sprawach (20%) wniesiono skargi na te nowo wydane akty lub podjęte czynności. Z tego w 16 przypadkach sąd umorzył postępowanie, zaś w 5 sprawach uchylił zaskarżoną decyzję. W tych 5 sytuacjach postępowanie mediacyjne nie przyniosło więc oczekiwanych rezultatów, gdyż ostatecznie sprawy te musiały zostać rozpoznane przez sądy w toku tradycyjnie rozumianych postępowań.

W sytuacji gdy organ wyda nowy akt lub podejmie nową czynność i działania te nie zostaną zaskarżone w ciągu 30 dni od doręczenia aktu lub podjęcia czynności, sprawa, w toku której odbyło się postępowanie mediacyjne, jest umarzana na podstawie art. 118 § 2 p.p.s.a. *Sprawa sygn. akt I SA/Op 42/05 została umorzona przez Wojewódzki Sąd Administracyjny w Opolu postanowieniem z dnia 27 października 2005 roku, w związku z niewniesieniem skargi na nowo wydaną decyzję Dyrektora Urzędu Kontroli Skarbowej w O., zmieniającą w części wcześniejszą decyzję tego organu. W latach 2004–2009 wojewódzkie sądy administracyjne zamknęły w ten sposób 82 sprawy, w których odbyło się posiedzenie mediacyjne i strony osiągnęły konsensus.*

## Podsumowanie

Celem wprowadzenia instytucji mediacji do procedury regulującej postępowanie sądowoadministracyjne było m.in. usprawnienie i ułatwienie pracy wojewódzkich sądów administracyjnych. Mediacja jest bowiem trybem postępowania, zapewniającym szybsze zakończenie sporu i tym samym rozstrzygnięcie sprawy. Stosowanie tej instytucji miało zatem spowodować skrócenie okresu oczekiwania przez stronę na rozpoznanie wniesionej przez nią skargi. Rozwiązanie takie

wydaje się szczególnie istotne dla działalności przedsiębiorców, dla których toczące się miesiącami postępowania sądowe mogą np. oznaczać problemy z ich wypłacalnością.

Niestety instytucja mediacji nie przyjęła się w polskim systemie sądownictwa administracyjnego. W ciągu badanego okresu postępowania mediacyjne w sprawach z zakresu prawa podatkowego zakończyły się sukcesem, czyli sprawy te nie były rozpatrywane przez sądy w toku tradycyjnie rozumianych postępowań w 117 przypadkach. Na tę liczbę składa się:

- 19 spraw, w których strona przyznała rację organowi;
- 82 sprawy, w których organ wydał nowy akt lub podjął nową czynność i nie zostały one zaskarżone;
- 16 spraw, w których strona wniosła skargę na nowo wydany akt lub czynność, jednakże skarga ta została oddalona przez sąd.

W tym okresie wojewódzkie sądy administracyjne rozstrzygnęły blisko 124 tysiące spraw z zakresu prawa podatkowego, z czego w ponad 102 tysiącach z nich nie wniesiono skargi kasacyjnej do Naczelnego Sądu Administracyjnego (około 82,26%). Zatem sprawy zakończone sukcesem w toku postępowania mediacyjnego stanowią niewielki odsetek wszystkich spraw zakończonych sukcesem przez wojewódzkie sądy administracyjne (0,115%).

Warto jednak podkreślić, że instytucja mediacji, w przypadku jej przeprowadzenia, wykazuje dużą skuteczność. Jedyne bowiem w 24 ze 146 spraw, w których odbyło się postępowanie mediacyjne, strony nie osiągnęły konsensusu. Do porozumienia doszło więc w blisko 84% spraw. W tym zaledwie w 5 przypadkach strona, mimo osiągnięcia, w trakcie prowadzonego postępowania mediacyjnego konsensusu, skutecznie zaskarżyła decyzję organu (4,1%). Warto zaznaczyć, że mediacja, w ostatnim roku analizowanego okresu, zakończyła się sukcesem jedynie w 3 przypadkach.

Analiza stosowania instytucji mediacji w procedurze sądownoadministracyjnej skłania do zadania następujących pytań. Co stanowi przyczynę tak rzadkiego sięgania po tę instytucję przez strony, a także przez sądy? Czy powodem takiego stanu rzeczy jest konstrukcja tej instytucji – niedokładne oraz szcątkowe uregulowanie jej w przepisach p.p.s.a.? Czy też może sytuacja ta związana jest z negatywnym nastawieniem stron, organów oraz sędziów? Czy może wynika ona z braku tradycji stosowania instytucji mediacji w prawie administracyjnym, a także z krótkiej praktyki jej wykorzystywania? Odpowiedzi na te i inne pytania powinni szukać praktycy i teoretycy, zajmujący się procedurą sądownoadministracyjną.

#### B i b l i o g r a f i a

**Bevan A.H.** (1992) *Alternative dispute resolution*. London: Swet & Maxwell.

**Budnik A.** (2008) Mediacja w procesie sądowej kontroli administracji (w prawie angielskim). *Państwo i Prawo*, Vol. 12, s. 84–96.

**Chróścielewski W., Z. Kmiecik, J.P. Tarno** (2002) Reforma sądownictwa administracyjnego a standardy ochrony praw jednostki. *Państwo i Prawo*, Vol. 40, s. 32–44.

**Dauter B.** (2003) Postępowanie mediacyjne w sprawach podatkowych. *Przegląd Podatkowy*, Vol. 12, s. 46–49.

**Gmurzyńska E.** (2007) *Mediacja w sprawach cywilnych w amerykańskim systemie prawnym – zastosowanie w Europie i w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

**Hauser R.** (2003) Reforma sądownictwa administracyjnego – podstawowe założenia. *Przegląd Podatkowy*, Vol. 10, s. 52–57.

**Jakubiak-Mirończuk A.** (2008) *Alternatywne a sądowe rozstrzygnięcie sporów sądowych*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

**Kmiecik Z.** (2004) *Mediacja i koncyliacja w prawie administracyjnym*. Kraków: Kantor Wydawniczy Zakamycze.

**Kot A., M. Kurasz, A. Skrodzki** (2004) Postępowanie mediacyjne w sprawach podatkowych – aspekty praktyczne. *Przegląd Podatkowy*, Vol. 10, s. 45–51.

**Menkel-Meadow C.J., L. Porter Love, A. Kupfer Schneider, Sternlight J.R.** (2005) *Dispute resolution: beyond the adversarial model*. New York: Aspen Publishers.

**Morek R.** (2004) *ADR w sprawach gospodarczych*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

**Pieckowski S.** (2006) *Mediacja w sprawach cywilnych*. Warszawa: Difin.

**Skrzypczak G.** (2004) Prawnik a sposoby rozwiązywania sporów. Negocjacje i mediacje – wprowadzenie. *Monitor Prawniczy*, Vol. 4, s. 196–200.

**Tarno J.P.** (2010) *Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi. Komentarz*. Warszawa: LexisNexis.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku – Ordynacja podatkowa (Dz. U. z 2005 r., Nr 8 poz. 60 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. – Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi (Dz. U. Nr 153, poz. 1270 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 roku przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o ustroju sądów administracyjnych i ustawę – Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi (Dz. U. Nr 153, poz. 1271).

**Woś T.** (2008) Komentarz do art. 115 ppsa. W: Romańska, M., Knysiak-Molczyk, H., Woś, T., *Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi. Komentarz*. Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis.

**Żurawska M.** (2008) Mediacja jako nowa metoda rozwiązywania sporów z zakresu prawa pracy. W: Olszewski, J. (red.) *Sądy polubowne i mediacja*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

#### Źródła internetowe

<http://www.nsa.gov.pl/index.php/pol/NSA/Statystyki-WSA2>

<http://orzeczenia.nsa.gov.pl/cbo/query>

#### Orzeczenia

Postanowienie Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Białymstoku z dnia 12 kwietnia 2006 roku, sygn. akt I SA/Bk 71/05, (<http://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/09A769B516>).

Postanowienie Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Gliwicach z dnia 27 listopada 2006 roku, sygn. akt I SA/Gl 43/05, (<http://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/A5EC5923A4>).

Postanowienie Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Katowicach z dnia 11 października 2004 roku, sygn. akt I SA/Ka 1862/03, (<http://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/FE3F49E54D>).

Postanowienie Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Krakowie z dnia 2 lipca 2009 roku, sygn. I SA/Kr 65/08, (<http://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/CB6E4116EB>).

Postanowienie Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Krakowie z dnia 2 lipca 2009 roku, sygn. akt I SA/Kr 196/09, (<http://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/D19F19C57F>).

Postanowienie Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Opolu z dnia 27 października 2005 roku, sygn. akt I SA/Op 42/05, (<http://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/CE0F17E737>).

Postanowienie Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Poznaniu z dnia 27 lutego 2008 roku, sygn. akt I SA/Po 1650/07, (<http://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/20A147F0BE>).

Postanowienie Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Poznaniu z dnia 29 grudnia 2009 roku, sygn. akt I SA/Po 1005/09, (<http://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/3F7143C833>).

Postanowienie Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 11 stycznia 2005 roku, sygn. akt III SA/Wa 638/04, (<http://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/EBFF9EDA5E>).

Postanowienie Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego we Wrocławiu z dnia 30 grudnia 2004 roku, sygn. akt I SA/Wr 2294/02, (<http://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/E73F090BF8>).

Postanowienie Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego we Wrocławiu z dnia 6 lutego 2006 roku, sygn. akt I SA/Wr 1868/03, (<http://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/43AFDE4C05>).

Postanowienie Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego we Wrocławiu z dnia 14 października 2005 roku, sygn. akt I SA/Wr 2958/03, (<http://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/CBCA15D088>).

Postanowienie Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego we Wrocławiu z dnia 30 grudnia 2004 roku, sygn. akt I SA/Wr 1216/04, (<http://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/207F05D4ED>).

# Analiza wpływu procesów standaryzacyjnych zachodzących w gospodarce na wzrost dobrobytu społeczeństw na przykładzie systemu Urzędów Pracy w Polsce

Adam Krzyżanowski | Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich | [adam.krzyzanowski@crzl.gov.pl](mailto:adam.krzyzanowski@crzl.gov.pl)

## | Abstrakt

Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie, jaki wpływ na wzrost dobrobytu społeczeństw mogą wywierać procesy standaryzacyjne zachodzące w gospodarce. Analiza ta jest oparta na przykładzie standaryzacji zachodzącej w sferze usług realizowanych przez urzędy pracy w Polsce. Autor niniejszego artykułu rozpoczyna swoje rozważania od analizy procesów standaryzacyjnych w sektorze prywatnym i publicznym, przechodząc do zaprezentowania systemu urzędów pracy w Polsce oraz ich zadań, aby przeprowadzić analizę ekonomiczną standaryzacji usług rynku pracy w Polsce.

JEL – H53

Mottem niniejszego opracowania niech staną się słowa Henry'ego Forda: *dzisiejsza standaryzacja (...) jest niezbędnym fundamentem, na którym będzie się wspierać jutrzejsza poprawa. Jeśli myśli się o „standaryzacji” jako o czymś, co dziś jest najlepsze, lecz jutro zostanie poprawione, jest się na właściwej drodze. Jeśli jednak myśli się o standardach jako o czymś co ogranicza, postęp zostaje zatrzymany* (Liker 2005).

## | Wstęp

Obecnie wiele mówi się o konieczności wprowadzania standardów oraz o konieczności standaryzowania jak największego obszaru naszego życia. Jednakże należy zadać sobie pytanie, czy wprowadzenie standardów wiąże się zawsze i nierozzerwalnie z poprawą naszego życia oraz wzrostem dobrobytu społeczeństw.

Dla ludzi korzystających z sieci restauracji o zasięgu globalnym i oferujących swoim klientom szybką obsługę wprowadzenie standardów podawania takich samych posiłków na całym świecie może wydawać się trafnym rozwiązaniem. Lecz czy takie rozwiązanie jest celowe bez względu na rodzaj usługi, jaką chcemy otrzymać od jakiegokolwiek „dostawcy” usług – wszelkiego rodzaju firm oraz instytucji, w tym urzędów administracji publicznych? Postaram się znaleźć odpowiedź na to pytanie w kontekście analizy funkcjonowania systemu Publicznych Urzędów Pracy. Czy zachodzące w gospodarce, a zwłaszcza w administracji publicznej, procesy standaryzacyjne mają wpływ na poprawę dobrobytu społeczeństwa? Aby znaleźć odpowiedzi na te pytania, należy rozpocząć od przypomnienia znaczenia słowa „standard”.

## | Standard – istota pojęcia

Procesy standaryzacyjne dotyczą coraz szerszego kręgu dziedzin naszego życia. Od dawna zostały wprowadzone do sektora prywatnego, a obecnie można zauważyć, że standaryzacja wprowadzana jest również do urzędów administracji publicznej.

Standard to według *Słownika języka polskiego* (1992) „przeciętna norma, przeciętny typ, model, wyrób odpowiadający określonym wymogom, wzorzec”. Standardy funkcjonują w bardzo wielu dziedzinach, m.in. w organizacji pracy, w świadczeniu usług, gdzie za standardowy uważa się pewien ustalony schemat zachowań, nieodbiegający od ogólnych oczekiwań pracowników, ich przełożonych oraz klientów, którzy w wyniku tej pracy otrzymują zamówioną usługę bądź wyrób.

Stwierdzenie to jest bardzo bliskie definicji sformułowanej przez W. Felda, który łączy proces standaryzacji z „dokumentacją uzgodnionego (zatwierdzonego) najlepszego sposobu wykonywania danej pracy, służącą procesowi komunikacji, szkoleń i usprawnień w komórce produkcyj-



nej” (Field 2001). P. Dennis podkreśla, że „praca standardowa jest najbezpieczniejszym, najłatwiejszym i najbardziej efektywnym sposobem wykonywania danej pracy, jaki obecnie znamy” (Dennis 2002). M. Imai z kolei przedstawia standaryzację jako „stosowanie najbezpieczniejszych i najłatwiejszych procesów dla pracowników, które są najbardziej efektywne z punktu widzenia kosztów i produktywności oraz pozwalają firmie zapewnić najlepszą jakość dla klienta” (Imai 2006). Należy stwierdzić, że w praktyce działania te polegają na nieustannym, sprawnym zarządzaniu najważniejszymi zasobami firmy bądź też urzędu administracji publicznej, do których należą: ludzie, kapitał, informacje (wiedza) i materiały, poprzez utrzymywanie istniejących już standardów oraz ciągle ich aktualizowanie, a także usprawnianie.

## | Standaryzacja w sektorze prywatnym i publicznym

W sektorze prywatnym pojęcie standaryzacji związane jest m.in. z filozofią szczupłej produkcji Lean Manufacturing.

Stosując ją przedsiębiorstwa na pierwszym miejscu stawiają pracę zespołową wszystkich zatrudnionych w nim osób. Obowiązujące standardy tworzone są przy współudziale zarówno pracowników produkcyjnych, jak i kierowników różnych szczebli, inżynierów procesu, a niekiedy samych prezesów firmy. W tworzeniu standardów uczestniczy każdy, kto ma odpowiednią wiedzę i doświadczenie. Czynne zaangażowanie pracowników w tworzenie i kolejne modyfikacje standardów przyczyniają się do większych korzyści z implementacji zmian oraz przeprowadzania ich przy pełnym zrozumieniu i poświęceniu zatrudnionych osób. Ponadto wszelkie standardy nie stanowią zamrożonego *status quo*, lecz „żywe” dokumenty, nieustannie podlegające zmianom.

Sytuacja taka wydaje się chaotyczna, lecz w praktyce prowadzi do nieustannego wyszukiwania najlepszych praktyk wykonywania czynności, a tym samym zapewnia firmom nieustanny rozwój.

Procesy standaryzacyjne są również wprowadzane do funkcjonowania administracji publicznej – procesu niezmiernie złożonego i wszechobecnego<sup>1</sup>, co powoduje, że wprowadzanie standardów jest procesem bardzo trudnym. Analizę funkcjonowania administracji publicznej oraz postępujący proces jej standaryzacji należy prowadzić przez pryzmat trzech ujęć: politycznego, prawniczego i menedżerskiego. Ujęcie polityczne wskazuje na publiczny charakter administracji publicznej, eksponując znaczenie politycznej odpowiedzialności administracji publicznej przed parlamentem i społeczeństwem. Ujęcie prawnicze postrzega administrację publiczną jako działalność normowaną prawem i poddaną rządowi prawa, które chroni indywidualne wolności i prawa obywateli<sup>2</sup>. Ujęcie menedżerskie wskazuje na podobieństwo organizacyjnych

<sup>1</sup> Jak zauważa Jan Boć: „Złudne jest przekonanie, iż można wyznaczyć administracji granice jej ingerencji” (Błaś et al. 2003: 127).

<sup>2</sup> Jak piszą James W. Fesler i Donald F. Kettl: „Najbardziej istotna różnica pomiędzy organizacją publiczną i organizacją prywatną wynika z rządów prawa. Organizacje publiczne istnieją po to, aby wykonywać prawo, i każdy element ich istnienia – ich struktura, obsada personalna, budżet i cel – jest produktem władzy prawodawczej” (Fesler, Kettl 1991: 9).

cech administracji publicznej i sektora prywatnego (*profit seeking organizations*), a także sektora pozarządowego (*non-governmental organizations/not-for-profit organizations*), eksponując znaczenie profesjonalnego zarządzania i efektywności<sup>3</sup>. Nowe menedżerskie podejście do administracji publicznej pojawiło się najpierw w Wielkiej Brytanii, Australii i Nowej Zelandii w latach 80. XX w., a od początku lat 90. zyskało swe miejsce w Stanach Zjednoczonych (Dunsire 1995: 17 i nast.). Podobnie jak tradycyjne menedżerskie podejście do administracji publicznej, wyrosło ono z dążenia do poprawy funkcjonowania sektora publicznego.

W Stanach Zjednoczonych miało ono u swego podłoża powszechne społeczne odczucie, że tradycyjna, biurokratycznie zorganizowana administracja publiczna jest bezużyteczna i nie ma przyszłości. Stąd pojawił się nowy nurt w zarządzaniu administracją publiczną – *New Public Administration*.

Ch. Hood przedstawia nowe zarządzanie publiczne za pomocą siedmiu głównych elementów:

- 1) profesjonalne zarządzanie w sektorze publicznym, wzmocnienie uprawnień zarządczych;
- 2) precyzowanie standardów i wskaźników pomiaru efektywności, określenie klarownych celów, które pozwalają prowadzić ich pomiar;
- 3) kontrola wyników, alokację środków i nagród określają wyniki;
- 4) podział instytucji, niezależność, autonomia finansowa;
- 5) promowanie konkurencyjności, wprowadzanie umów na czas określony, prowadzenie przetargów publicznych;
- 6) wykorzystanie koncepcji, technik zarządzania z sektora prywatnego, w tym: elastycznego modelu zatrudnienia, płac;
- 7) racjonalizacja wydatków, dyscyplina budżetowa (Hood 1991: 4–5; przytacza również Zalewski 2007: 27, 28).

Do najważniejszych współczesnych koncepcji zarządzania, szczególnie ważnych ze względu na możliwość ich zastosowania w organizacjach publicznych, zaliczyć można: TQM, reengineering, benchmarking, outsourcing, kaizen, lean management, organizację uczącą się oraz organizację inteligentną (Brilman 2002). Wspólną cechą wspomnianych koncepcji jest orientacja na klientów, praca zespołowa, wysokie wymagania wobec umiejętności pracowników, standaryzacja wykonywania usług, a w przypadku organizacji uczącej się, inteligentnej – zdolność do samoorganizacji, czyli umiejętność realizacji procesów organizacyjnego uczenia się (Mikuła 2000: 16 i nast.). Jednym z elementów łączących wspomniane nurty zarządzania jest wprowadzanie standardów realizacji zadań postawionych przed urzędami administracji publicznej.

<sup>3</sup> Przez efektywność rozumiem, zgodnie z konwencją anglosaską, zarówno skuteczność, jak i sprawność; przy czym sprawność w ujęciu anglosaskim jest bliska, chociaż nie tożsama temu, co w Polsce nazywamy ekonomicznością. Wprawdzie zdaniem wielu twórcą zasady efektywności jest „wielki wychowawca młodego kapitalizmu Stanów Zjednoczonych i Europy” Benjamin Franklin, to jednak niewątpliwie zasługi dla jej opracowania położyli twórcy klasycznej szkoły w nauce organizacji i zarządzania, w tym ojciec naukowego zarządzania Frederick – W. Taylor.

## | Opis procesu standaryzacji na przykładzie urzędów pracy w Polsce

Należy zauważyć, że obecnie standaryzacja wprowadzana jest również do polskich urzędów administracji publicznej, m.in. do systemu urzędów pracy.

Zgodnie z ustawą z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (tekst jednolity – Dz. U. z 2008 r. Nr 69, poz. 415 ze zm.) zadania na rzecz bezrobocia, łagodzenia jego skutków, promocji zatrudnienia realizują instytucje rynku pracy:

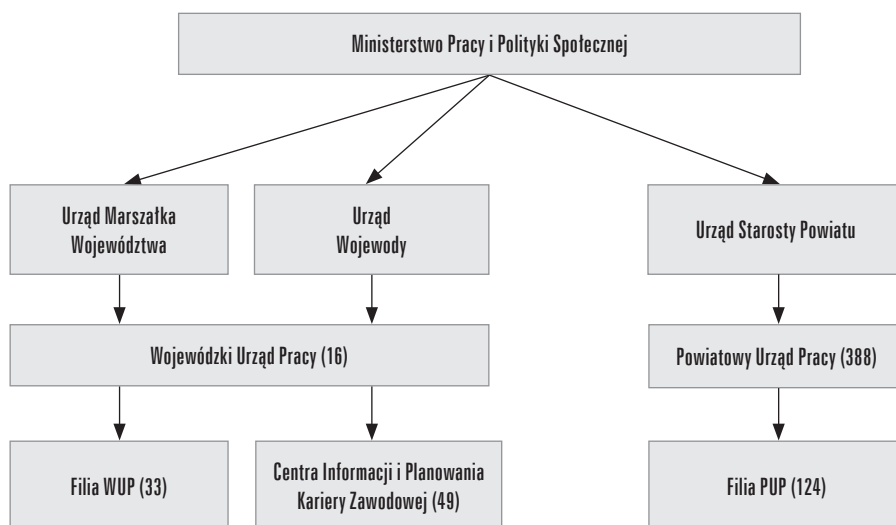
- 1) publiczne służby zatrudnienia,
- 2) Ochotnicze Hufce Pracy,
- 3) agencje zatrudnienia,
- 4) instytucje szkoleniowe,
- 5) instytucje dialogu społecznego,
- 6) instytucje partnerstwa lokalnego.

Wśród tych instytucji, na pierwszym miejscu wymieniono publiczne służby zatrudnienia.

System publicznych służb zatrudnienia obejmuje:

- 1) Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej;
- 2) Wojewódzkie urzędy pracy – 16 jednostek – pozostające w strukturze wojewódzkiej administracji samorządowej. Należy ponadto zaznaczyć, że WUP nie pełnią zwierzchniej funkcji wobec powiatowych służb zatrudnienia, a w tym:
  - Filie/oddziały zamiejscowe WUP – 33 jednostki. W wyniku przeprowadzenia w Polsce reformy administracyjnej państwa, ze względu na redukcję liczby województw (z 49 na 16), WUP umiejscowione w byłych miastach wojewódzkich zmieniły status na filie lub oddziały zamiejscowe WUP. Odpowiednio różne są zadania i obsady etatowe tych jednostek;
  - Centra Informacji i Planowania Kariery Zawodowej (49 jednostek). CIiPKZ wchodzące w skład struktury WUP i rozlokowane we wszystkich byłych i obecnych siedzibach województw;
- 2) Powiatowe Urzędy Pracy (338 jednostek). PUP wchodzą w skład administracji samorządowej stopnia podstawowego. Ze względu na fakt, że w strukturze administracji państwa istnieją powiaty i miasta na prawach powiatu, część powiatów posiada „wspólne” urzędy pracy, stąd różnica między liczbą powiatów i powiatowych urzędów pracy. Ponadto wiele powiatowych urzędów pracy posiada w swojej strukturze filie lub punkty zamiejscowe obsługi bezrobotnych.

Rysunek 1 | Urzędy Pracy po 1 stycznia 2002 roku



Źródło: opracowanie własne.

Tak znacznie rozbudowany system urzędów publicznych służb zatrudnienia oraz bardzo trudna sytuacja związana z wysoką stopą bezrobocia w naszym kraju zmusiły MPiPS do opracowania standardów związanych z obsługą szeroko pojętego klienta tych urzędów. Standardy te zostały określone w dwóch rozporządzeniach Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 2 marca 2007 roku: w sprawie standardów usług rynku pracy (Dz. U. Nr 47, poz. 314) oraz w sprawie szczegółowych warunków prowadzenia przez publiczne służby zatrudnienia usług rynku pracy (Dz. U. Nr 47, poz. 315).

Rozporządzenia te wprowadziły standardy podstawowych usług rynku pracy, do których stosowania zobowiązane zostały publiczne służby zatrudnienia, to jest:

- pośrednictwa pracy,
- usług EURES,
- poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej,
- pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy,
- organizacji szkoleń.

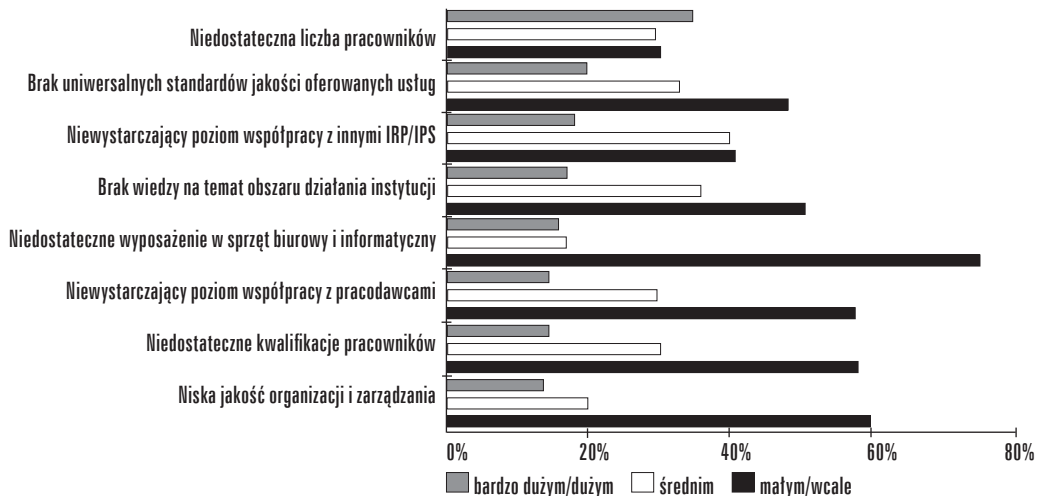
Celem wprowadzanych standardów było zapewnienie osobom bezrobotnym, poszukującym pracy oraz pracodawcom – dostępu do usług rynku pracy na jednakowym poziomie. Standardy określają podstawowe sposoby postępowania w ramach poszczególnych usług rynku pracy oraz przepływ i zakres informacji między stanowiskami w urzędzie pracy, odpowiedzialnymi za oferowane usługi, i umożliwiają ich ujednoczenie w skali kraju. Ujednoczają także terminy podejmowania działań na rzecz osób bezrobotnych i poszukujących pracy w ramach poszczególnych usług rynku pracy.

Ustawodawca, wprowadzając te rozporządzenia, zakładał, że nowe regulacje ułatwią oferowanie pomocy osobom bezrobotnym i poszukującym pracy, zapewnią pełniejszy dostęp do pomocy i aktualnych informacji na porównywalnym poziomie jakości<sup>4</sup>.

Przykładowo w myśl rozporządzenia w sprawie standardów usług rynku pracy, Powiatowy Urząd Pracy ma tylko pięć dni na zorganizowanie pierwszego spotkania z nowo zarejestrowanym bezrobotnym z prawem do zasiłku (dotychczas miał na to siedem dni). Skrócony został również z 30 do 20 dni termin na wyznaczenie spotkania z innymi zarejestrowanymi w urzędzie, czyli np. bezrobotnymi bez prawa do zasiłku, czy osobami poszukującymi pracy. Każdy urząd został zobowiązany do przeanalizowania raz na 100 dni akt osobowych poszczególnych bezrobotnych. Jeśli się okaże, że w tym czasie nie dostali żadnej oferty zatrudnienia, to urząd będzie musiał wyznaczyć termin spotkania bezrobotnego z pośrednikiem, który przedstawi mu ofertę zatrudnienia lub inną propozycję pomocy, np. szkolenie zawodowe. Urzędy pracy zobowiązane zostały również do przygotowywania indywidualnych planów działań dla bezrobotnych, które będą poprzedzone analizą sytuacji danego bezrobotnego, jego dotychczasowego doświadczenia zawodowego oraz będą zawierać wariantowe sposoby znalezienia dla niego zatrudnienia.

Potrzebę wprowadzenia standardów usług rynku pracy podkreślano wielokrotnie. Między innymi w Raporcie *Ewaluacja działań podejmowanych na rzecz wsparcia systemu instytucjonalnego rynku pracy oraz pomocy społecznej w ramach EFS*, na podstawie przeprowadzonych badań na próbie 219 publicznych instytucji rynku pracy zauważono, że jednym z problemów stanowiących istotne ograniczenie w prawidłowym funkcjonowaniu tych instytucji jest brak określenia uniwersalnych standardów jakości oferowanych usług.

**Rysunek 1 | Rozkład odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu poniższe problemy stanowią istotne ograniczenie w prawidłowym funkcjonowaniu Państwa instytucji?”**



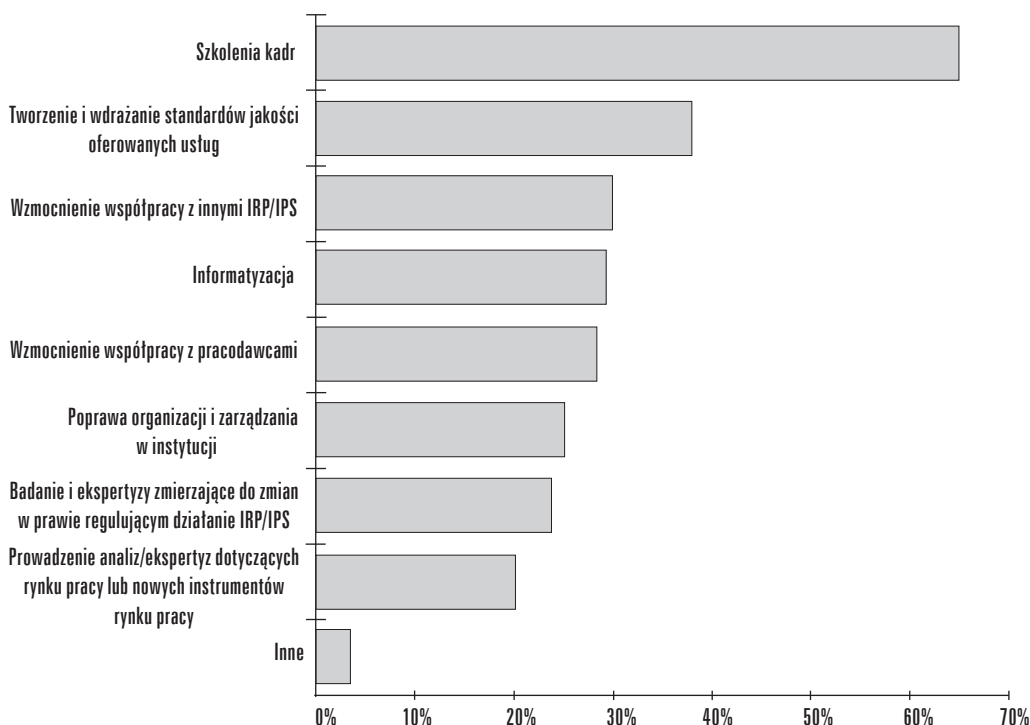
Źródło: *Ewaluacja działań...* (2008: 18).

<sup>4</sup> Uzasadnienie do Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 2 marca 2007 r. w sprawie standardów usług rynku pracy (Dz. U. Nr 47, poz. 314) – materiały MPIPS.

Jako duże lub bardzo duże ograniczenie w funkcjonowaniu własnej instytucji, na brak uniwersalnych standardów jakości oferowanych usług wskazało 20% respondentów, co oznacza, że był to w ich opinii trzeci najważniejszy problem.

O wadze problemu niedostatecznej standaryzacji usług świadczyć może fakt, że w badaniu instytucji *Tworzenie i wdrażanie standardów jakości oferowanych usług* było drugą najczęściej wybieraną odpowiedzią na pytanie o to, jakie działania powinno się wspierać ze środków EFS. Odpowiedź tę wskazało 36% respondentów.

**Rysunek 2 | Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Jakie działania zmierzające do poprawy funkcjonowania instytucji rynku pracy/pomocy społecznej powinno się, Państwa zdaniem, wspierać ze środków EFS?”**



Źródło: *Ewaluacja działań...* (2008: 45).

Uczestnicy badania w większości przypadków odnosili się pozytywnie do procesów standaryzacji usług, jednakże wyrażali również obawy co do wzrostu zachowań biurokratycznych, np.: „Widzę potrzebę wprowadzenia tych standardów, by każdy urząd pracy w Polsce traktował bezrobotnych w taki sam sposób. Obawiam się tylko, by te nowe przepisy nie spowodowały wzrostu biurokracji, bo to znacznie utrudni nam pracę”<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Wypowiedź jednego z dyrektorów Powiatowego Urzędu Pracy, za: Rzemek (2009).

Ważnym skutkiem, obok podniesienia jakości, ma być poprawa wizerunku urzędów. Zróżnicowane opinie dotyczyły standaryzacji administracyjnych procedur postępowania. Z jednej strony, pracownicy PSZ wskazują na niezmiennosc zasad funkcjonowania. Z drugiej zaś, część respondentów, zwłaszcza zatrudnionych w mniejszych instytucjach, zwraca uwagę na nierealistyczność powstających standardów. Niektórzy respondenci wskazywali, że standardy administracyjne są na tyle restrykcyjne, że odbijają się negatywnie na jakości świadczonych usług.

Dla przykładu jeden z Dyrektorów Powiatowego Urzędu Pracy stwierdził: „Początkowo ministerstwo chciało w tych standardach nałożyć na nas obowiązek znaczącego wzrostu zatrudnienia. Musieliśmy tłumaczyć, że nie tworzymy miejsc pracy, jesteśmy tylko pośrednikami pomiędzy bezrobotnymi a przedsiębiorcami. Teraz walczymy o to, by urzędy pracy nie musiały przygotowywać indywidualnych planów działań dla bezrobotnych. Dla dużych urzędów pracy oznaczałoby to obowiązek przygotowania kilkunastu tysięcy odrębnych indywidualnych planów – dla każdego bezrobotnego. Przez ten obowiązek ugrzęzną w papierach. Gdy brakuje ofert, przygotowanie nawet najlepszego planu nie stworzy miejsca pracy”<sup>6</sup>.

Niektórzy respondenci z PSZ wskazywali na to, że możliwość wdrożenia nowych standardów zależy przede wszystkim od kwalifikacji i chęci samych pracowników poszczególnych instytucji, a przymus zmian jest konieczny i wywiera pozytywne skutki.

Standaryzacja usług rynku pracy z definicji wymaga powszechnego stosowania. To z kolei, zdaniem autora, wymaga albo organizacyjnego lub nawet prawnego przymusu, albo efektywnego mechanizmu motywacyjnego. Ten drugi przypadek jest skuteczniejszą formą, a jednym z najprostszych środków do jego osiągnięcia jest wysoki stopień dopasowania tworzonych standardów do potrzeb jego odbiorców. Wydaje się, że sytuacja taka jest nieunikniona w przypadkach, w których odbiorcami ustandaryzowanych usług są klienci urzędów pracy, tj. osoby bezrobotne, poszukujące pracy oraz pracodawcy.

Sytuacja taka wymaga aktywnego włączenia szerokiego grona podmiotów w proces tworzenia nowych instrumentów, przynajmniej na poziomie szeroko zakrojonych badań wstępnych. Z kolei w przypadku instytucji o charakterze publicznym oraz organizacji pozarządowych, problemem we wdrażaniu standardów mogą być niewystarczające środki finansowe. Problemem jest także niska spójność systemu instytucji rynku pracy – zgodnie ze wspomnianymi badaniami, w wielu przypadkach, dopiero realizacja projektów ze środków unijnych skłoniła instytucje do nawiązania szerszej współpracy.

Nieuniknionym problemem w przeprowadzaniu procesów standaryzacyjnych jest dostosowanie dotychczas istniejących rozwiązań do nowotworzonej struktury. Uwagę tę należy rozumieć w kontekście czynnika ludzkiego, procedur organizacyjnych, ale przede wszystkim kwestii infrastrukturalnych.

---

<sup>6</sup> *Ibidem*.

Utrudnieniem w implementacji standardów jest duża rotacja kadr. Zwraca się także uwagę na długotrwały proces absorpcji nowych standardów, przy jednoczesnej pewności co do większego wpływu w przyszłości. Według respondentów badania, długi czas oczekiwania na rezultaty wynika z tego, że trzeba „wszystko zaczynać i zmieniać od podstaw”.

## | Standaryzacja usług rynku pracy – analiza ekonomiczna

Analizując poprzedni podpunkt, należy stwierdzić, że procesy standaryzacyjne nie zawsze są jednoznaczne w swoich skutkach; wprowadzenie standardów nie łączy się nierozdzielnie z poprawą jakości usług. Obecnie spróbujemy znaleźć odpowiedź na pytanie, czy standaryzacja wywiera znaczący wpływ na poprawę dobrobytu społeczeństw. Rozpoczynając tę analizę, proponuję przypomnieć znaczenie pojęcia „dobrobyt społeczny”, by następnie przejść do analizy najważniejszych miar trwałego dobrobytu społecznego.

Twórcą pojęcia „dobrobyt społeczny” jest Arthur Cecil Pigou. W historii myśli ekonomicznej Pigou zapisał się przede wszystkim jako pionier ekonomii dobrobytu i obrońca neoklasycznej ekonomii, atakowanej przez Keynesa. W roku 1912 Pigou opublikował rozprawę *Bogactwo i dobrobyt*, którą następnie uzupełnił nowymi koncepcjami i wydał jako *Ekonomikę dobrobytu*. Pigou wprowadził kategorię „dobrobyt społeczny”, w ramach której wyodrębnił pojęcie „dywidenda narodowa”, bliskie dzisiejszemu pojęciu dochodu narodowego. Dobrobyt społeczny jest związany i uzależniony od wielkości, stabilności i struktury podziału dywidendy narodowej. Umiarkowana interwencja państwa jest niezbędna w tych przypadkach, kiedy zawodzi wolna konkurencja, polityka fiskalna i świadczenie pomocy biedniejszym warstwom ludności dają pozytywny efekt społeczny i likwidują konflikty. Z dzisiejszej perspektywy Pigou jest oceniany wysoko ze względu na wprowadzenie do ekonomii pojęć używanych obecnie szeroko do wyjaśnienia skutków ubocznych i szkód społecznych, wynikających z niekontrolowanej działalności prywatnych właścicieli. W swoich publikacjach Pigou przytaczał liczne przykłady takich działań indywidualnych i grupowych, które dawały zyski kosztem pogorszenia dobrobytu innych. Wskazywał na: konieczność wykrywania sprzeczności między prywatnym a społecznym produktem netto; pozycję osób i instytucji korzystających z dóbr publicznych bez ponoszenia nakładów; szkody społeczne wyrządzane przez prywatne przedsiębiorstwa, które rabunkowo eksploatują bogactwa naturalne.

Dla Adama Smitha, Davida Ricarda i Johna Milla wzrost dobrobytu oznaczał przeważnie wzrost wytworzonego produktu. W klasycznej teorii niewidzialnej ręki rynku przyjęto ponadto, że leseferyzm zapewni maksymalny dobrobyt, co było rozumiane w taki sposób, że rynek potrafi dokonywać optymalnej alokacji ustalonej ilości zasobów między alternatywne zastosowania dzięki cenom równoważącym popyt z podażą.

Autorzy wierni tradycji użytecznościowej traktowali dobrobyt jako sumę użyteczności gospodarstw domowych, a alokacja maksymalizująca tak pojmowany dobrobyt opisywana była jako optymalna alokacja zasobów. Na przykład Jeremy Bentham zakładał, że dobrobyt łączny jest arytmetyczną sumą dobrobytów indywidualnych i że można je porównywać.



Istotnym narzędziem analizy ekonomii dobrobytu była teoria renty konsumenta sformułowana przez Alfreda Marshalla. Według Marshalla przyrosty tej renty, która może być pewną miarą satysfakcji konsumentów, a więc dobrobytu społecznego, są mniejsze przy dochodach wysokich niż przy niskich. Stąd jego teza, że bardziej równomierny podział dochodu narodowego musi prowadzić do zwiększenia ogólnych rozmiarów renty konsumenta, a więc do maksymalizacji dobrobytu społecznego. Związana była z tym polityka progresywnego opodatkowania dochodów i pomoc dla biednych.

Kwestie dobrobytu nie mogły być jednak w pełni rozwijane z uwagi na dążenie do traktowania ekonomii jako nauki pozytywnej, a więc zajmującej się opisem faktów i wzajemnych zależności w gospodarce. Neoklasycy bowiem konsekwentnie oddzielali problemy normatywne związane z etyką i sądami wartościującymi. Przekonanie, że ekonomia dobrobytu powinna być wolna od oceny wartościującej związane było również z nazwiskiem Vilfreda Pareta. Jeszcze w latach 30. XX w. ekonomiści sądzili, że można posługiwać się optymalnością Pareta do oceny gospodarki bez wypowiedzania sądów wartościujących. Próbowano formułować warunki, w których równowaga ogólna osiągnie optimum Pareta, co miało mieć znaczenie dla dobrobytu społecznego i efektywnej alokacji zasobów.

Choć rozróżnienie między teorią ekonomii a polityką ekonomiczną nastąpiło już w drugiej połowie XIX w., próbę rozwinięcia formalnej teorii dobrobytu na cele polityki gospodarczej podjął dopiero w XX w. Arthur Pigou, który uważany jest za twórcę teorii dobrobytu. Jego praca *The Economics of Welfare* z 1920 roku usankcjonowała oficjalną nazwę tej dyscypliny i stała się podstawą określonej orientacji teoretycznej.

W historii myśli ekonomicznej uznany jest podział na „starą” ekonomię dobrobytu, opartą na utylitarystycznej podstawie (m.in. Jeremy Bentham, John S. Mill, Francis Edgeworth, Arthur Pigou) i „nową” ekonomię dobrobytu, która przyjęła zasady analizy Pareta. Twórcą nowej ekonomii dobrobytu jest Lionel Charles Robbins<sup>7</sup>. Odrzuciła ona mierzalną (kardynalną) koncepcję użyteczności i oparła swe rozważania na koncepcji użyteczności porządkowej (ordynalnej) oraz wprowadziła pojęcie społecznej funkcji dobrobytu (Stigler 1943). Przedstawiciele nowej ekonomii dobrobytu zastosowali w swej analizie wywodzącą się z lozańskiej szkoły ekonomii zasadę optimum w sensie Pareta, zgodnie z którą za optymalną można uznać sytuację, gdy nie jest możliwe zwiększenie dóbr jednej osoby bez jednoczesnego pogorszenia sytuacji innych osób.

Nowa ekonomia dobrobytu zdominowała zachodnią myśl ekonomiczną, a szczególnie angielską i amerykańską. Dzięki kolejnym pracom stworzono nowe narzędzia analizy, takie jak zasada kompensacji i ekonomiczna funkcja dobrobytu, oraz sformułowano warunki optymalnej organizacji produkcji i dystrybucji, a także udowodniono twierdzenia o optymalności mechanizmu rynku konkurencji doskonałej.

---

<sup>7</sup> Lionel Charles Robbins (1898–1984) w latach 1929–1961 profesor London School of Economics – określił ekonomię jako „naukę o działalności gospodarczej człowieka, w której chodzi nade wszystko o rozdysonowanie środków (zasobów) posiadających potencjalnie różne zastosowanie, a pozostających w niedobrze w stosunku do potrzeb”; tłumaczenie przywołane za: Wiśniewski (1996: 51).

Współcześnie ekonomia dobrobytu (*welfare economics*) określona jest jako podstawa polityki społeczno-gospodarczej państwa, czyli ekonomia normatywna. Zagadnienia rozważane w jej ramach to m.in.: sposób zorganizowania sprawnie funkcjonującej gospodarki, konstrukcja właściwego systemu podatkowego, metoda optymalnego zróżnicowania dochodów.

Ekonomia dobrobytu w wymiarze teoretycznym definiuje kryteria wyboru społecznego, a na poziomie praktycznym stosuje te kryteria do oceny gospodarek opartych na różnych instytucjach (rządzie, rynku) w celu identyfikowania wyboru najbardziej pożądanego. Nową gałąź wysoce abstrakcyjnej ekonomii dobrobytu, zwaną nową ekonomią polityczną, teorią wyboru publicznego, stworzyła praca Kennetha Arrowa o paradoksie głosowania. Zagadnienie ekonomii dobrobytu rozważa również Amartya Sen.

Dobrobyt społeczeństwa analizowany przez wzrost gospodarczy jest mierzalną kategorią ekonomiczną, którą definiuje się na ogół w kategoriach przyrostu wartości rocznej produkcji dóbr i usług w danym kraju. Powszechnie stosowaną miarą wzrostu gospodarczego jest Produkt Krajowy Brutto, który określa całkowitą wartość dóbr i usług wytworzonych w ciągu roku na obszarze danego kraju. Jako zagregowana kategoria ekonomiczna, wyrażana w jednostkach pieniężnych, jest wrażliwa na zmiany cen. Dlatego też należy rozróżniać realną i nominalną wartość PKB, a co zatem idzie – realny i nominalny wzrost PKB. W tym pierwszym przypadku chodzi o przyrost wartości PKB, który nie jest wynikiem wzrostu cen (inflacji).

W teorii wzrostu gospodarczego najczęściej stosowaną miarą opisującą to zjawisko jest stopa wzrostu gospodarki, która na ogół jest utożsamiana ze stopą wzrostu produkcji (PKB). W krótkim okresie przyjmuje się, że wzrost gospodarczy zależy głównie od krajowego i zagranicznego popytu na towary (dobra i usługi) konsumpcyjne i inwestycyjne, natomiast w długim okresie o wzroście gospodarczym decyduje dostateczna podaż i efektywność czynników produkcyjnych. Pod pojęciem czynników produkcji rozumie się na ogół: ziemię, pracę, kapitał rzeczowy (fizyczny) – ujęcie neoklasyczne, a od stosunkowo niedawna: kapitał ludzki, kapitał społeczny, kapitał intelektualny, kapitał kulturowy, postęp techniczny, postęp technologiczny, dyfuzję technologii, a także instytucje (systemy polityczno-prawne).

Jakkolwiek najczęściej stosowaną miarą wzrostu gospodarczego jest i pozostaje PKB lub PKB *per capita* w ujęciu realnym, trwa nieustająca dyskusja nad konstrukcją lepszych miar wzrostu gospodarczego, a przez to dobrobytu społeczeństw. Jedną z takich miar jest Wskaźnik Autentycznego Postępu – *Genuine Progress Indicato* – GPI, który ma nie tylko wymiar ekonomiczny, lecz także społeczny. Opiera się on na danych o prywatnej konsumpcji, które wykorzystywane są przy określaniu poziomu PKB.

Dodatkowo uwzględnia też dystrybucję dochodów, wartość prac domowych, wartość prac wykonywanych przez wolontariuszy, a także koszty przestępczości i zanieczyszczenia środowiska. W GPI można wyróżnić dwie części składowe: miarę bieżącego dobrobytu gospodarczego oraz miarę zrównoważonego rozwoju gospodarczego (Sharpe 1999: 13–16).

W skład pierwszej z nich wchodzi: wydatki konsumpcyjne, wydatki rządowe, produkcja nierynkowa, czas wolny oraz czynniki zewnętrzne związane z bezrobociem oraz zanieczyszczeniem środowiska.

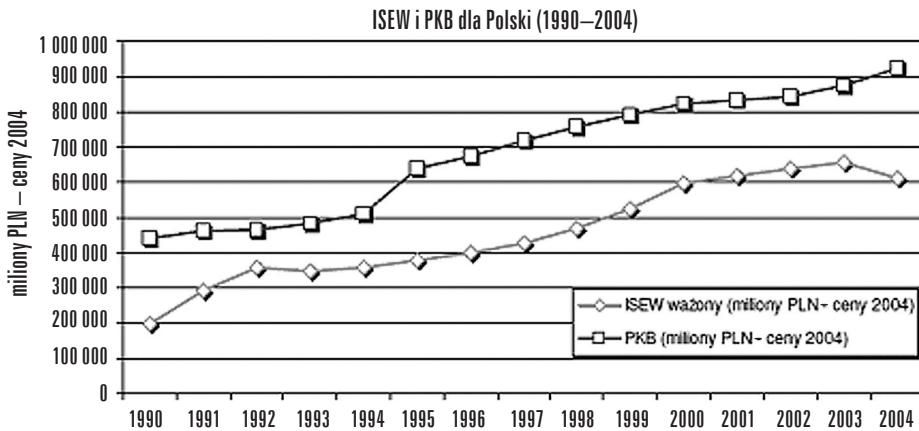
Natomiast przy szacowaniu miary zrównoważonego rozwoju gospodarczego uwzględnia się: wyczerpywanie się naturalnych zasobów (energii nieodnawialnej, ziemi uprawnej), inwestycje kapitałowe netto, zagraniczne kredyty/pożyczki netto, długoterminowe szkody środowiskowe (efekt cieplarniany, dziura ozonowa) i ekologiczne (utrata obszarów podmokłych oraz leśnych na rzecz upraw).

Kolejnym przykładem alternatywnej miary wzrostu gospodarczego jest Miernik Trwałego Dobrobytu Ekonomicznego – *Index of Sustainable Economic Welfare* – ISEW, w którym wydatki konsumpcyjne bilansowane są przez takie czynniki jak: dystrybucja dochodów, koszty związane z zanieczyszczeniem środowiska oraz inne ekonomicznie nieodczuwalne koszty. Wskaźnik ten ma mierzyć ład gospodarczy w kontekście ochrony środowiska naturalnego. Jego konstrukcja opiera się na konsumpcji indywidualnej, ważonej współczynnikiem nierówności społecznej, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów ochrony środowiska.

Jego autorami są ekonomiści amerykańscy Daly i Cobb Jr. Ich celem było skonstruowanie miernika mającego bezpośredni, teoretyczny związek z kategorią dobrobytu ekonomicznego, a jednocześnie uwzględniającego paradygmat trwałego zachowania zasobów naturalnych. Zaproponowali miernik, który nie jest wolny od wad, ale dostarcza informacji o funkcjonowaniu całego układu społeczno-gospodarczego komplementarnej w stosunku do tradycyjnych mierników makroekonomicznych. Mieści się w głównym nurcie teoretycznych poszukiwań zmierzających do bardziej wszechstronnego pomiaru makroekonomicznych wyników gospodarki. Są to poszukiwania uzasadnione oczywistymi brakami i słabościami produktu krajowego brutto i jego zbyt uproszczonych modyfikacji. Pomysłodawcy miernika ISEW przyjęli, że podstawą rachunku będą wydatki obywateli na dobra finalne, a konkretnie wielkość konsumpcji indywidualnej. Autorzy, wychodząc z założenia o malejącej krańcowej użyteczności pieniądza, zastosowali współczynniki negatywnie korygujące wielkość konsumpcji w razie nierówności w rozkładzie dochodów w społeczeństwie. Po dokonaniu tej korekty otrzymuje się wartość „ważonej” konsumpcji indywidualnej. Uzyskane oszacowanie staje się podstawą dalszych obliczeń, które polegają na powiększaniu lub pomniejszaniu wielkości wyjściowej w zależności od tego, czy analizowane dalekie zagadnienia przyczyniają się do wzrostu poziomu dobrobytu, czy też powodują jego spadek.

Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez Prochowicza i Śleszyńskiego uzyskano oszacowania ISEW dla lat 1990–2004, jak również ISEW w przeliczeniu na głowę mieszkańca.

Rysunek 3 | Porównanie wartości bezwzględnych ISEW i PKB (ceny roku 2004)

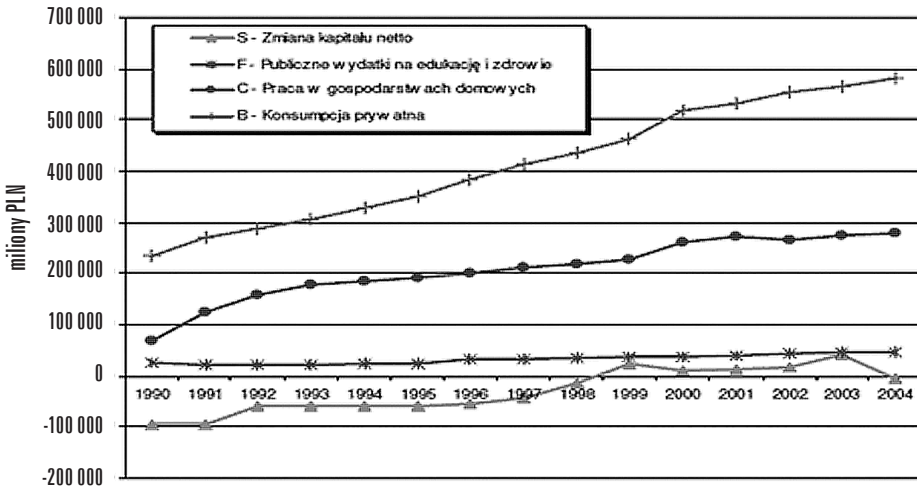


Źródło: Prochowicz, Śleszyński (2005).

Rysunek 3 pokazuje wartości PKB i ISEW dla Polski w latach 1990–2004. Jak widać, w badanym okresie oba te wskaźniki zwiększały swoją wartość. Spadek wartości ISEW występuje jedynie w ostatnim roku badanego okresu. W badanym okresie wyraźniejszym wzrostem PKB nie towarzyszy równie czytelny wzrost ISEW. Z kolei zdecydowane wzrosty ISEW łączą się z dość stabilnymi wartościami PKB. W efekcie oba mierniki nie zachowują się podobnie – nawet jeżeli jednocześnie wzrastają, to z różną dynamiką. Uzasadniony jest zatem wniosek, że przyjęcie koncepcji trwałości gospodarowania zaproponowanej przez autorów wskaźnika ISEW nie pozwala utożsamiać wzrostu gospodarczego mierzonego PKB ze zmianami o jednoznacznie korzystnym wpływie na trwałość rozwoju.

Zagadnieniem istotnym zarówno z punktu widzenia analitycznego, jak i dla oceny polityki społeczno-gospodarczej jest odpowiedź na pytanie, które kategorie w całym badanym okresie przyczyniały się najbardziej do wzrostu lub spadku wartości ISEW. Częściowego wyjaśnienia dostarcza rysunek 4.

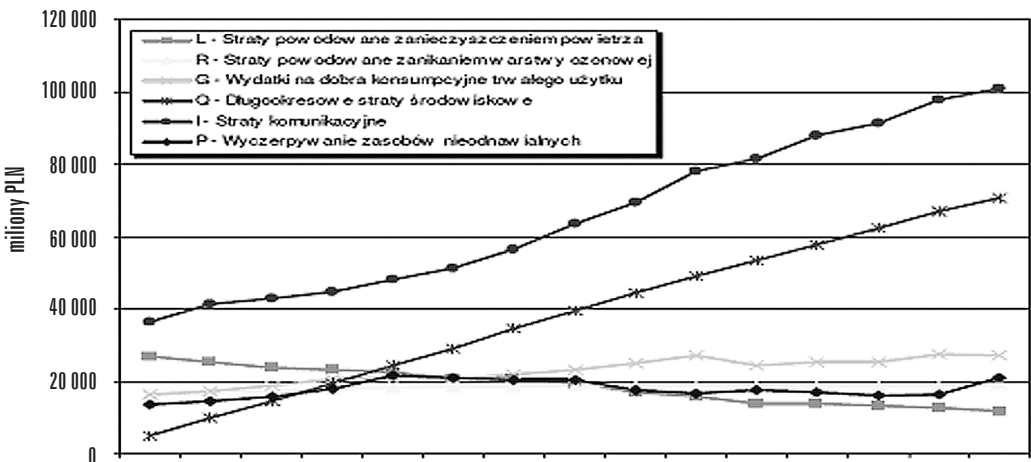
Rysunek 4 | Najważniejsze kategorie powiększające ISEW



Źródło: Prochowicz, Śleszyński (2005).

Składnikiem ISEW o największej wartości, a tym samym wpływie na wartość i dynamikę wskaźnika jest oczywiście konsumpcja (B). Punkty charakterystyczne na wykresie konsumpcji znajdują swoje odbicie na wykresie całkowitej wartości wskaźnika. Drugim składnikiem sumy o wyraźnym i dużym znaczeniu dla wartości ISEW jest praca wykonywana w gospodarstwach domowych (C). Jako trzeci czynnik, ale już mający znacznie mniejszą skalę, należy wskazać publiczne wydatki na zdrowie (F). Zmiany kapitału netto (S) to następna kategoria, której dodatnia wartość wpływała na wynik ISEW. Wpływ ten występuje dopiero po roku 1998, ponieważ przedtem zmiany kapitału netto przyjmowały wartość ujemną.

Rysunek 5 | Najważniejsze kategorie zmniejszające ISEW



Źródło: Prochowicz, Śleszyński (2005).

Na podstawie przeprowadzonych obliczeń nie można wyciągać zbyt daleko idących wniosków dla polityki społeczno-gospodarczej. Jednak ogólna ocena badanych czternastu lat powinna być pozytywna. W całym okresie ISEW miał najniższą wartość w roku 1990, a najwyższą w 2003 roku. To wskazywałoby na rozwój niepozostający w jawnej sprzeczności z założeniami trwałego rozwoju wprowadzonymi z miernika ISEW.

Znacząca jest gradacja czynników negatywnie wpływających na wartość ISEW i wyróżnienie wśród nich strat komunikacyjnych, do których zalicza się skutki wypadków drogowych i czas tracony na dojazdy, oraz znaczących wydatków na dobra trwałego użytku. Obie kategorie rachunku łączą się ze zjawiskiem wypełniania się luki konsumpcyjnej po latach ograniczeń i wymuszonych wyrzeczeń. Warto jednak wskazać, że dynamiczny wzrost zaspokajania potrzeb polega często na powielaniu niewłaściwych wzorców konsumpcji i produkcji, które prowadzić mogą do negatywnych zjawisk, a w efekcie do ujemnych społecznych korzyści netto realizowanej polityki.

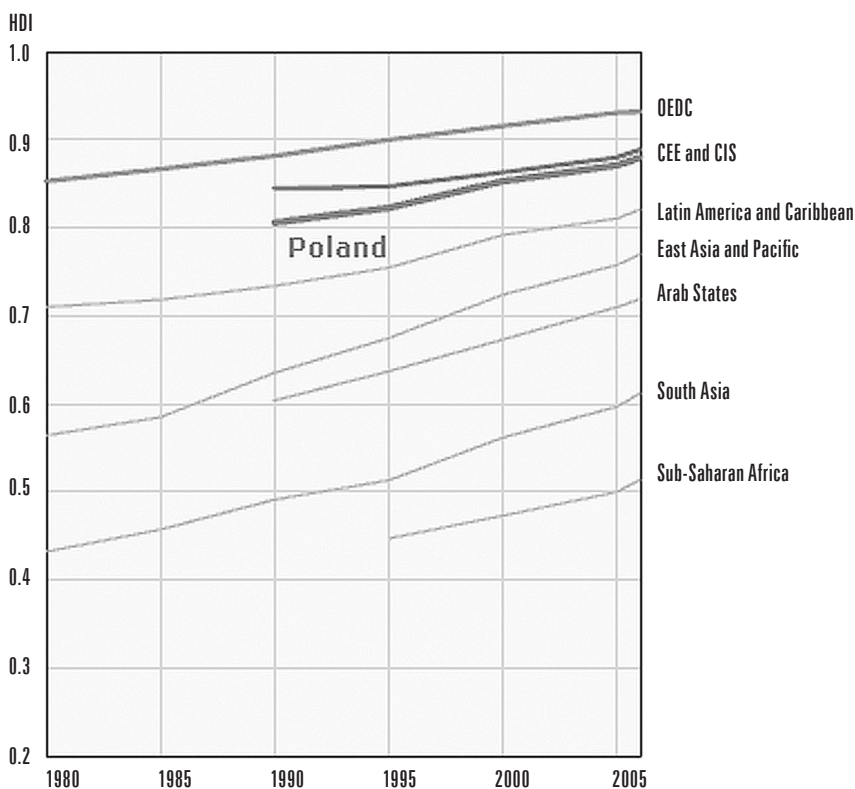
Należy stwierdzić, że ISEW został opracowany z powodu rosnącego niezadowolenia z posługiwania się przez polityków i media produktem krajowym brutto (PKB) jako miernikiem dobrobytu. Wskazywano, między innymi, że PKB nie obejmuje tworzącej dobrobyt pracy, która nie występuje na rynku, w tym pracy w gospodarstwie domowym. PKB nie odzwierciedla różnych form nierówności i niesprawiedliwości społecznej. W skład PKB wchodzi wydatki, które w najlepszym razie służą odtworzeniu lub zachowaniu istniejącego poziomu życia (m.in. jakości środowiska przyrodniczego czy stanu zdrowia populacji). W wartości PKB nie znajdują właściwego odzwierciedlenia wszelakie zjawiska degradacji środowiska, jak również rabunkowego zużycia zasobów naturalnych.

Kolejnym wskaźnikiem mogącym posłużyć nam w określeniu wpływu standaryzacji na jakość życia, a tym samym na wzrost dobrobytu społecznego jest Wskaźnik Rozwoju Społecznego – *Human Development Index* (czasem tłumaczony jako Wskaźnik Rozwoju Ludzkiego). Jest on syntetycznym miernikiem opisującym efekty w zakresie społeczno-ekonomicznego rozwoju poszczególnych krajów. Stąd też czasem określa się go jako Wskaźnik Rozwoju Społeczno-ekonomicznego. Standard ten wprowadzony został przez ONZ dla celów porównań międzynarodowych. Wskaźnik został opracowany w roku 1990 przez pakistańskiego ekonomistę Mahbuba ul Haqa. Od 1993 roku wykorzystuje go w swoich corocznych raportach oenzykowska agenda ds. rozwoju (UNDP).

W raportach UNDP o rozwoju społecznym co roku publikowany jest wskaźnik, który pokazuje, w jakich dziedzinach mieszkańcy danego kraju potrzebują wsparcia. Raporty te analizują również kluczowe dziedziny rozwoju międzynarodowego i rekomendują zmiany polityczne, prawne czy finansowe. Struktura wskaźnika wskazuje, że dochód jest ważnym elementem oceny rozwoju, jednak równie istotny jest sposób jego wykorzystania. Na HDI (wskaźnik o skali od 0 do 1) składają się takie elementy jak: średnia oczekiwana długość życia, wskaźnik alfabetyzacji, scholaryzacji, produkt krajowy brutto na mieszkańca. W tegorocznym rankingu sklasyfikowano 182 państwa i terytoria. Pierwsze miejsca zajmują Norwegia, Australia i Islandia. Na dole rankingu HDI znajdują przedewszystkim państwa Afryki Subsaharyjskiej, ostatnie miejsce

zajmuje Niger. Dysproporcje rozwojowe między Norwegią a Nigrem są kolosalne; na każdego dolara zarobionego w Nigrze przypada 85 dolarów zarobku Norwega. Na przedostatniej pozycji plasuje się Afganistan, który w tym roku został sklasyfikowany w rankingu po raz pierwszy. HDI wskazuje, że postęp w rozwoju społecznym w ciągu ostatnich dwudziestu lat jest nierówny. Państwa takie jak Chiny, Iran czy Nepal znacząco poprawiły np. jakość edukacji czy ochrony zdrowia. Rozwój w państwach Afryki Subsaharyjskiej jest wielokrotnie słabszy. W ostatnim raporcie Polska znajduje się w gronie kilkudziesięciu państw najlepiej rozwiniętych na świecie, jest na 41. pozycji i z roku na rok notuje wyższą wartość wskaźnika HDI. Polska wyprzedziła Węgry, natomiast szybciej od Polski rozwijała się Estonia. Tradycyjnie lepiej żyje się w Czechach czy w Słowenii. Natomiast Polska rozwija się szybciej niż Słowacja, Litwa czy Chorwacja.

Rysunek 6 | Porównanie osiągniętego wskaźnika HDI



Źródło: Raport UNDP (2009).

HDI jest atrakcyjnym wskaźnikiem do porównywania rozwoju między poszczególnymi państwami. Nie wyczerpuje on jednak naturalnie wszelkich kryteriów oceny jakości życia, szczególnie subiektywnych, które są trudniejsze do zmierzenia i porównania (jak chociażby system polityczny, czy nawet pogoda i nasłonecznienie w północnej Norwegii w porównaniu do słonecznego Sierra Leone). Jest tym samym jedynie uproszczoną metodą mierzenia rozwoju, która

stanowi bazę do ewentualnych dalszych szczegółowych badań. Wadą wskaźnika jest także opóźnienie danych, które są brane pod uwagę. Kosztem możliwości porównania danych rozwojowych z tak wielu krajów jest posiłkowanie się liczbami sprzed dwóch lat. Dlatego też HDI 2009 zawiera dane z 2007 roku i prezentuje w większym stopniu długoterminowe trendy niż analizę bieżącej sytuacji. Problem ten jest szczególnie widoczny w 2009 roku, kiedy UNDP publikuje dane sprzed kryzysu gospodarczego.

W obliczu ww. prezentacji należy stwierdzić, że składowymi elementami wskaźników określających miary dobrobytu społecznego są m.in.: poziom dochodów poszczególnych gospodarstw domowych, poziom produkcji i podaży dóbr i usług oraz poziom konsumpcji. Miary te ulegają zwiększeniu w momencie ograniczenia liczby osób bezrobotnych w danym państwie. Ograniczenie stopy bezrobocia może wpływać z kolei na ograniczenie redystrybucji dochodów prowadzonej przez państwo przez ograniczenie skali wypłacanych zasiłków. Jedną z przyczyn spadku stopy bezrobocia może stać się poprawa realizacji usług publicznych skierowanych do osób bezrobotnych, która może być rozpoczęta od wprowadzenia standardów usług rynku pracy.

Pamiętać jednak należy, że przygotowanie stosownych standardów powinno być poprzedzone szeroko zakrojonymi badaniami wstępnymi, które pozwoliłyby zdiagnozować rzeczywiste potrzeby urzędów oraz ich klientów w zakresie standaryzacji. Niestety, w przypadku opisanego tu procesu standaryzacji usług rynku pracy, tak szerokie badanie nie zostało przeprowadzone, co bezpośrednio przełożyło się na zakres regulacji wspomnianych tu Rozporządzeń. Należy wyrazić nadzieję, że w przyszłości Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej przeprowadzi badania mające na celu analizę zakresu wprowadzenia obecnie obowiązujących standardów oraz ewentualnych przeszkód w ich implementacji. Wówczas na bazie tych rozważań zostaną przeprowadzone nowelizacje wspomnianych regulacji prawnych, które doprowadzą do dopasowania procesu standaryzacji do rzeczywistych potrzeb, co pozwoli na poprawę świadczenia usług przez urzędy pracy.

## | Przyszłość standaryzacji usług rynku pracy

W przyszłości wpływ standaryzacji powinien się zwiększać. Głównym kanałem będzie konieczność podnoszenia jakości pracowników instytucji rynku pracy oraz stworzenia dla nich szeroko rozumianej infrastruktury. Proces ten wymagać będzie, obok rozwoju samych standardów, działań związanych z kadrami, obejmujących m.in. politykę wynagrodzeń i zatrudnienia.

Działania związane ze standaryzacją usług instytucji rynku pracy nie prowadzą w chwili obecnej bezpośrednio do wyraźnej poprawy jakości całego systemu instytucjonalnego. Zauważalna poprawa jakości usług, w wyniku wprowadzenia standardów, dotyczy wybranych instytucji wchodzących w skład publicznych służb zatrudnienia. Wiele urzędów pracy postrzega wprowadzenie standardów jako pewne zagrożenie, obawiając się ograniczenia możliwości indywidualizacji podejścia do klienta. Opinii tych nie należy jednak ignorować, gdyż mogą stanowić przeszkodę w efektywnym wdrażaniu standardów. Konieczna jest skuteczna promocja standardów i uzmysłowienie instytucjom ich prawdziwego charakteru. Wydaje się także, że z czasem



pozytywny wpływ standardów w całym systemie będzie się zwiększał, a przez to będzie można zauważyć wzrost dobrobytu zarówno pojedynczych osób, jak i całego społeczeństwa.

#### B i b l i o g r a f i a

- Błaś A., J. Boć, J. Jeżewski** (2003) *Administracja publiczna*. Wrocław: Kolonia Limited.
- Brilman J.** (2002) *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Dennis P.** (2002) *Lean Production Simplified*. New York: Productivity Press.
- Dunsire A.** (1995) Administrative Theory in the 1980s: A Viewpoint. *Public Administration*, No. 73.
- Ewaluacja** działań podejmowanych na rzecz wsparcia systemu instytucjonalnego rynku pracy oraz pomocy społecznej w ramach EFS (2008) Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Główny Urząd Statystyczny** (1990–2009) *Rocznik Statystyczny*. Warszawa.
- Feld W.** (2001) *Lean Manufacturing. Tools, Techniques and How To Use Them*. The ST. Lucie Press, Boca Raton.
- Fesler W., D.F. Kettl** (1991) *The Politics of the Administrative Process*. Chatham: Chatham House.
- Hood Ch.** (1991) A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, Vol. 69 (1).
- Imai M.** (2006) *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*. Warszawa: MT Biznes.
- Kwiatkowski S.M., I. Woźniak** (red.) (2004) *Krajowe standardy kwalifikacji zawodowych. Kontekst europejski. Projekt PHARE 2000 Cz. II – Krajowy System Szkolenia Zawodowego*. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki i Pracy.
- Liker J.K.** (2005) *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*. Warszawa: MT Biznes.
- Lawn P.A.** (2003) A theoretical foundation to support the Index of Sustainable Economic Welfare (ISEW), Genuine Progress Indicator (GPI), and other related indexes. *Ecological Economics*, Vol. 44.
- Mikuła B.** (2000) *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*. Kraków: Antykwa.
- Prochowicz R., J. Śleszyński** (2005) Oszacowanie wskaźnika trwałego dobrobytu ekonomicznego dla Polski w latach 1990–2003. W: Broniewicz E. (red.), *Rachunek nakładów na ochronę środowiska w Polsce*. Białystok: Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko.
- Raport UNDP o Rozwoju Społecznym 2009* (2009) New York: UNDP, <http://hdr.undp.org>.
- Rzemek M.** (2009) Standardy dla urzędów nie pomogą bezrobotnym. *Rzeczpospolita*, 18 listopada 2009.
- Sharpe A.** (1999) A Survey of Indicators of Economic and Social Well-being. *CSSL Research Reports*, No. 99.
- Słownik Języka Polskiego** (1992) Warszawa: PWN.
- Stigler G.J.** (1943) The New Welfare Economics. *American Economic Review*, nr 33.
- Wiśniewski J.** (1996) *Polimorfizm zasady racjonalnego gospodarowania*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Zalewski A.** (2005) Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego. W: Zalewski, A. (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Żywiec-Dąbrowska E., A. Zwolińska, K. Symela, M. Żurek** (2005) (red.), *Standard usługi: Poradnictwo zawodowe dla młodzieży*. Warszawa: KG OHP.

# RECENZJA

**Prof. dr hab. Kazimierz Perechuda | Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**

Wydawnictwo Poltext uruchomiło bardzo ciekawą serię publikacji, w ramach której prezentowane są najnowsze koncepcje i metody zarządzania, mające futurystyczny charakter.

*Przedsiębiorstwo przyszłości* autorstwa W.M. Grudzewskiego, I.K. Hejduk, A. Sankowskiej i M. Wańtuchowicz znakomicie wpisuje się w zamierzenia publikacyjne pomysłodawców nowej serii wydawniczej Poltextu. Książka wydana została w twardej oprawie z nad- (*Sustainability w biznesie*) i podtytułem (*Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*), które w rozciągłymi sposób „ogniskują” treść rozważań zawartych w 14 rozdziałach.

W pierwszym „kartkowaniu” uwagę czytelnika przyciągają nazwy następujących rozdziałów:

- ▶ wiedza (6),
- ▶ wirtualizacja (8),
- ▶ nowe formy organizacyjne (13),
- ▶ przedsiębiorstwo „jutra” (14).

Od nich warto rozpocząć lekturę tekstu, który jest przeznaczony dla „wyrobionego” czytelnika literatury menedżerskiej. Pozostałe rozdziały (np. zmiany – 2, przywództwo – 4, innowacje – 5, kultura – 10) odzwierciedlają klasyczne już nurty zarządzania. Rozdział 12 został „skrótowo” zatytułowany: *Ekologia*, co nie oddaje jego istoty zawartej w p. 12.2. (*Społeczna odpowiedzialność biznesu*) i sugeruje koncentrację przedsięwzięć i projektów przedsiębiorstwa na ochronie środowiska naturalnego.

Książkę czyta się przyjemnie, niejako z „oddechem” gwarantowanym przez:

- ▶ ciekawą wizualizację rysunkową (na początku każdego rozdziału),
- ▶ dużą liczbę „listowań”,
- ▶ tabele i rysunki,

- ▶ wyraźnie wyodrębnione cytaty znanych guru zarządzania (Drucker, Watson, Cohen, Prusaj i in.),
- ▶ adekwatne statystyki,
- ▶ zalecenia, postulaty, wskazówki, dyrektywy,
- ▶ przypadki decyzyjne (np. Delta Air Lines – 9.2.1, British Petroleum – 9.2.2),
- ▶ syntetyczne zestawienie odpowiedniej literatury menedżerskiej umieszczone na końcu każdego rozdziału.

W rozdziale 1 zwięźle pokazano:

- ▶ nowe trendy w zarządzaniu,
- ▶ nowe paradygmaty nauk zarządzania.

Ciekawą tabelę 1.4 (*Kluczowe kompetencje pracowników wiedzy*) warto było umieścić w rozdziale 6 lub 4.

To samo dotyczy form organizacyjnych (rysunek 1.4), na które „czeka” rozdział 13 (*Nowe formy organizacyjne*).

Rozdział 2 został „wyróżniony” ontologią chaosu w zarządzaniu (2.1), co mi się bardzo podoba.

Autorzy napisali również książkę pt.: *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie* (Wolters Kluwer Polska 2009), której reminiscencje pobrzmiewają w rozdziale 3. Wydaje się, że rozdziały: 4 (*Przywództwo*), 10 (*Kultura*) oraz 11 (*Przedsiębiorczość*) zostały na wyrost „wrzucone” do treści książki; nie korespondują one w wyraźnym stopniu z ambitnym tytułem całości opracowania.

Zarządzanie wiedzą, pracownikami wiedzy (rozdział 6) i kapitałem intelektualnym (rozdział 7) zostały przedstawione z polotem, w bardzo zgrabnej, syntetycznej formie.

Rozdział 8 stanowi „uczta duchową” dla koneserów wirtualizacji gospodarki i przedsiębiorstwa, aczkolwiek analiza SWOT (tabela 8.4) stanowi tutaj pewien niekompatybilny „zgrzyt”.

Dla *corporate governance* (rozdział 9) warto było w tytule rozdziału umieścić polski odpowiednik spośród wymienionych na stronie 196.

Bardzo wysoko oceniam rozdział 13, a zwłaszcza bardzo klarowne zestawienie nowoczesnych form organizacji i zarządzania (tabela 13.1).

Rozdział 14 stanowi zgrabne zwięźczenie rozważań niezwykle ambitnej książki, której merytoryczne „logo” zawarto na rys. 14.16.

Książka jest ze wszech miar godna polecenia studentom i wykładowcom uczelni menedżersko-ekonomicznych. Z pewnością sięgną po nią biznesmeni, menedżerowie, konsultingowcy oraz doktoranci. Wiele rozdziałów napawa optymizmem co do przyszłości rozwoju nauk zarządzania. Publikacja jest również godna polecenia menedżerom instytucji non-profit (medycyna, kultura, polityka, religia).

W syntetycznej, wielce pozytywnej ocenie traktuję ją jako „minibiblię” najnowszych i futurologicznych koncepcji, modeli i metod zarządzania.

**Grudzewski, W., I.K. Hejduk, A. Sankowska i M. Wańtuchowicz (2010) *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Warszawa: Poltext.**

# ISSUE SUMMARY

## Action Research

Davydd J. Greenwood

### Abstract

This paper defines action research as social research in which the professional social researcher joins or assists in forming a learning community that collaborates in setting a research agenda, formulating the issues and hypotheses, collecting and analyzing the data, and enacting the results, and where the aim is to create a more liberating or sustainable or effective situation for the community or institution under study. Action and research occur together and action research holds that good social research is not possible unless it is participatory. Action research contributes to democratizing social transformations through the collaborative generation of valid social scientific knowledge and thus challenges power relationships. It demands that academic researchers abandon their notions of social and intellectual hegemony over other people. The article then briefly reviews the many deeply different varieties of Action Research practice and the epistemological and social scientific assumptions that underpin action research. Action research persists because of the failures of the conventional social sciences to accomplish social change of use to the majority of human beings and because of the persistence and worsening of inequality, racism, fanaticism, and environmental degradation.

# **Applying Basic Marketing Principles to Create a Sustainable Global Business**

Jan Napoleon Saykiewicz

Jessica Valotta

## **Abstract**

To the surprise of many, the category of economy in transition is losing its traditional meaning, since many economies are finding themselves in a transitional stage due to market turbulence. The way to survive in such turbulent times is to create a sustainable business enterprise.

A sustainable business enterprise relies on a long lasting, sustainable and cash generating business model that is friendly to the environment and is based on innovation and marketing. Marketing and innovation seem to be crucial to sustainability.

Many newcomers to the market, often coming from smaller or less advanced economies, challenge the rich traditional establishments with new business models and operational innovativeness. As an example of a model of a sustainable global business enterprise we presented the case of the Spanish retail business Zara and its global expansion.

# **Earnings management linked to the profitability thresholds in Central European banking systems**

Krzysztof Jackowicz

Łukasz Kozłowski

## **Abstract**

This article investigates the importance attached by commercial banks from Central European countries to profitability thresholds. We assume that a given threshold is important when a bank manages earnings in order to surpass it. As a result we can observe discontinuities in profitability distributions around the relevant thresholds. This method allowed us to establish that banks from Central European countries tried to avoid losses but they did not seem to care about profitability decreases. This outcome is insensitive to the divisions of the sample according to the following criteria: geographical location, quality of capital base, being publicly held and macro-

economic situation. The strength of the loss avoiding behavior weakened after 2004, probably due to the institutional changes in the countries under study.

## ***Sukuk* – alternative source of capital**

Piotr Nowak

### **Abstract**

Islamic finance is becoming an integral part of the world's financial system. Due to various religious restrictions, the use of conventional financial instruments (involving bonds, for instance) is forbidden. Hence, the need to develop alternatives to traditional bonds that could be consistent with the Islamic law has appeared.

The main purpose of this article is to demonstrate the construction, mechanisms of action and distinctiveness of *sukuk* as an alternative source of capital. The article emphasizes that *sukuk* can offer equal benefits for both investors and issuers. In response to the emergence of *sukuk*, various shariah standards have been released by the AAOIFI, which have enabled structuring and offering *sukuk* under different tax regimes not only nationally but also on a global scale.

Despite the undeniable advantages of this source of capital and its rapid growth, a detailed analysis of the *sukuk* market revealed a few obstacles, which must be tackled to raise its popularity and reliability.

## **How Polish exporters in given sectors of low, medium and high technology use websites**

Piotr Kaczmarek-Kurczak

### **Abstract**

This paper presents the results of a survey conducted during October 2009 – January 2010 as a part of the research project „International Entrepreneurship in Poland”. The survey examined the characteristics of the websites of Polish exporters in the sectors of low, medium and high technology. The obtained results indicated that Polish exporters in these industries use a rather defensive strategy to exploit the potential of internet technology, focusing principally on providing general informa-

tion about themselves and offering little possibilities of using the Internet interactively, and to support transactions or processes to assist in international business.

**Mediation in administrative jurisdiction concerning tax cases. Six years of functioning in the system of administrative jurisdiction**

Ewa M. Kwiatkowska  
Dominika Sasin-Knothe

**Abstract**

Mediation is one of the oldest and best known alternative methods of resolving conflicts. The aim of this article is to present this institution in the practice of administrative jurisdiction in cases concerning the tax law. The author describes the possible stages of this type of procedures, illustrating them with examples – rulings of regional administrative courts as well as quantitative data.

**An analysis of the influence of standardization processes that take place within the economy on the growth of the prosperity of societies, based on the example of the system of Polish employment offices**

Adam Krzyżanowski

The article is an attempt to answer the question what impact might standardization processes occurring in the economy have on the growth of the prosperity of societies. This analysis is based on the example of the standardization processes that occur in the services provided by employment offices in Poland. The author of this article begins his deliberations with an analysis of the standardization processes in the private and public sectors, subsequently moving on to presenting the system of employment offices in Poland and its task to perform an economic analysis of service standardization in the Polish labor market.