

Studenckie Koło Naukowe Progress

FORWARD



magazyn studencki

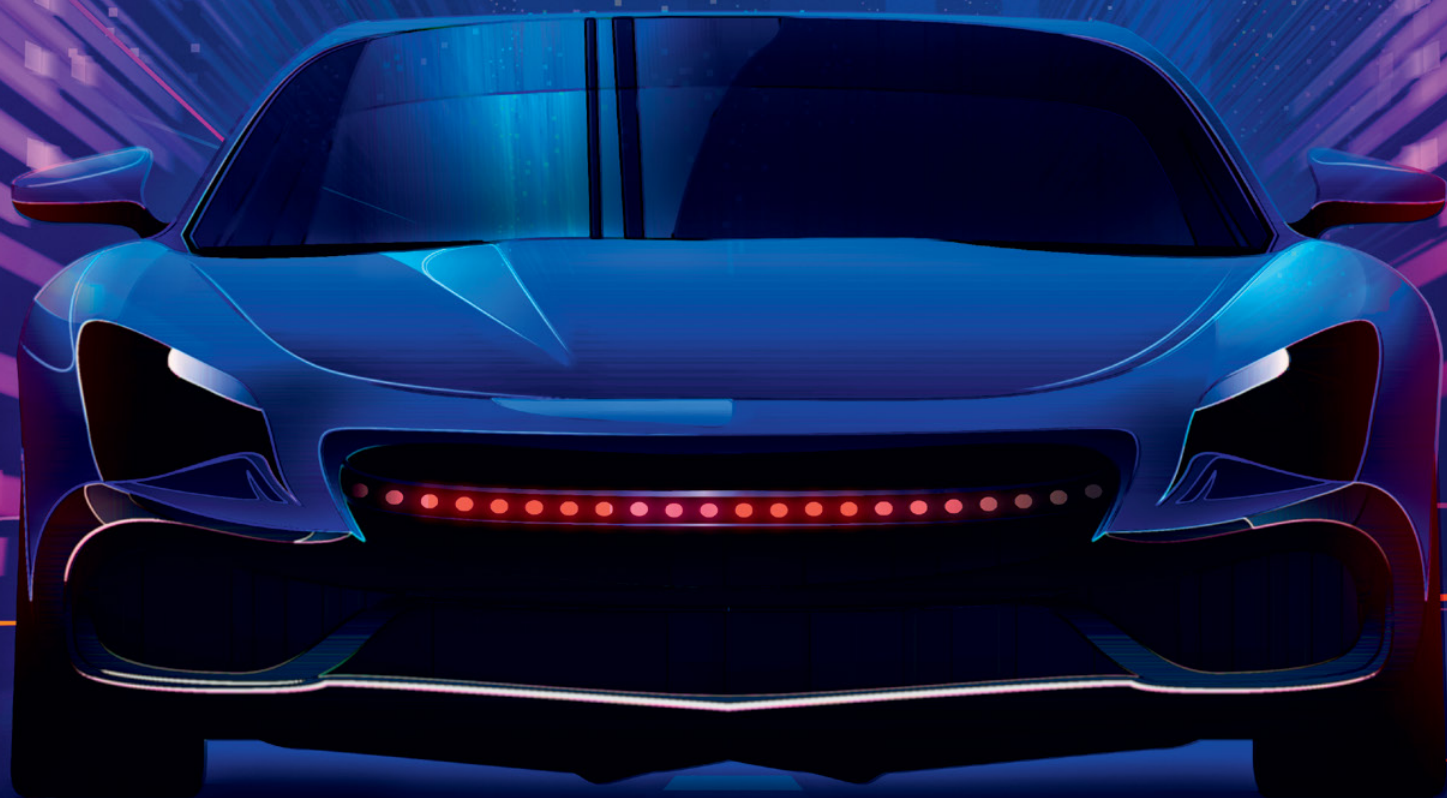
nr: 20 (03/2017)

Uniwersytet Łódzki

ISSN 1899-5748

SAMOCHÓD PRZYSZŁOŚCI

SEN CZY JAWA?



MENTALITY

AS THE KEY
TO ACHIEVE
SUSTAINABLE
GROWTH

ODKRYJ SEKRET
SUKCESU
TRANSAKCJI
FUZJI I PRZEJĘĆ
UNIKAJ BŁĘDNYCH ZŁUDZEŃ

PRZYDATNOŚĆ
KONTROLOWANA,
CZYLI O PLANOWANYM
POSTARZANIU
PRODUKTÓW

Drogi Czytelniku,

Jest mi niezmiernie miło, że sięgnąłeś po dwudzieste wydanie Magazynu Forward. Już od 10 lat dzięki inicjatywie SKN Progress dostarczamy wiedzy z zakresu finansów, trendów biznesowych, edukacji, prawa i nowych technologii. Cieszę się, że mogę oddać w Twoje ręce kolejne wydanie, które poza członkami Redakcji tworzą także osoby związane ze środowiskiem naukowym i akademickim z całej Polski.

Co tym razem znajdziesz w Magazynie? Między innymi artykuły związane z nurtem ekonomii behawioralnej, która w ostatnim czasie rozwija się bardzo intensywnie. Zastanawiałeś się kiedyś nad tym, jak ogromny wpływ na procesy decyzyjne mają emocje, nastroje czy nastawienie do życia? To fascynujące, jak wiele czynników pozaekonomicznych wpływa na rozwój działalności gospodarczych.

W tym numerze będziesz mógł także przeczytać o tym, jak kreatywna rachunkowość może prowadzić do nadużyć oraz oszustw, a w dalszej konsekwencji wywoływać skandale finansowe. Ponadto artykuł o transakcjach fuzji i przejęć przybliży Ci błędy, których należy unikać przy tego typu umowach.

Oprócz tego rzucimy światło na plany koncernów motoryzacyjnych, a dokładniej jak może wyglądać samochód przyszłości. Auto napędzane na wodór, z fotelami sterowanymi za pomocą głosu nie jest już wystarczające dla XXI wieku. W planach jest użycie sztucznej inteligencji, która dobrać muzykę do naszego nastroju oraz zapamięta styl jazdy adekwatny do pory dnia i trasy.

Dodatkowo polecam lekturę wywiadu z profesorem Robertem Gwiazdowskim, doktorem habilitowanym nauk prawnych i ekspertem w dziedzinie podatków w Centrum im. Adama Smitha, który na łamach Magazynu Forward omawia i interpretuje aktualną sytuację gospodarczą Polski.

To wszystko czeka Ciebie na kolejnych stronach Magazynu. Mam nadzieję, że ostatnie kilka miesięcy wytężonej pracy Redakcji opłaciło się i aktualne wydanie okaże się dla Ciebie źródłem intelektualnej rozrywki i nowych inspiracji.

Zapraszam do czytania!

Olivia Żuberek

Nakład: 6 000 szt.

WYDAWCA: SKN PROGRESS

Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno – Socjologiczny
Instytut Finansów
ul. Rewolucji 1905 r. 41
90 – 214 Łódź
Siedziba: FP10
Tel: 728 899 226
progress@progress.org.pl
www.progress.org.pl

Wszystkie materiały chronione są prawem autorskim. Przedruk lub rozpowszechnianie w jakiegokolwiek formie i jakimkolwiek języku bez pisemnej zgody wydawcy jest zabronione. Wydawcy magazynu nie ponoszą odpowiedzialności za błędy czy konsekwencje wynikające z zastosowania informacji w nim zawartych.

REDAKCJA FORWARD



PROWADZĄCY:

Redaktor Naczelna
Olivia Żuberek
o.zuberek@progress.org.pl



Koordynator projektu
Agnieszka Kobylecka
a.kobylecka@progress.org.pl

Z ZAŁOGĄ:

Korekta: Anna Biernacka,
Michalina Maciak, Klaudia Szlęzak

Dystrybucja: Magdalena Lar, Aleksandra
Wojciechowska

Marketing: Michał Lipski, Sylwia
Wierzbicka

Kontakty zewnętrzne: Natalia Jagiełło,
Łukasz Hadrysiak, Aneta Ordon,
Aleksandra Piec

Stała współpraca: Katarzyna Gajdziak,
Tomasz Gradek, Paweł Przerzywacz,
Małgorzata Strzelczyk, Bartłomiej
Urbański

Projekt graficzny i skład: Kosmiczni.com

Internet:
fb.me/magazyn.studencki.forward
forward.progress.org.pl
issuu.com/forward.mag

Patronat Honorowy nad Forwardem
objęli:

Prof. zw. dr hab. Antoni Różalski
Rektor Uniwersytetu Łódzkiego

Dr hab. Rafał Matera, prof. nadzw. UŁ
Dziekan Wydziału
Ekonomiczno-Socjologicznego UŁ

Prof. dr hab. Monika Marcinkowska
Prof. zw. UŁ, Dyrektor Instytutu Finansów
na Wydziale
Ekonomiczno-Socjologicznym
Uniwersytetu Łódzkiego



20 WYDANIE MAGAZYNU!

Pierwsze wydanie magazynu FORWARD
27 MARCA 2008 ROKU



20 WYDANYCH
numerów



98000 całkowita liczba
nakładu wszystkich numerów



223 całkowita liczba
wszystkich ARTYKUŁÓW



248 liczba wszystkich AUTORÓW,
którzy napisali artykuł do magazynu FORWARD



15 całkowita liczba
ARTYKUŁÓW EKSPERCKICH



92 liczba wszystkich PARTNERÓW,
którzy wsparli inicjatywę

∞ Liczba uśmiechów na twarzach
CZYTELNIKÓW :)

Patronat honorowy

Partnerzy medialni



Corporate social responsibility

the chance or threat of present competitive enterprises..... 4

Odkryj sekret sukcesu transakcji fuzji i przejęć

– unikaj błędnych złudzeń..... 7

Przydatność kontrolowana,

czyli o planowanym postarzeniu produktów..... 10

Mentality

as the key to achieve sustainable growth..... 14

Niewidoczne koszty zatrudnienia

16

Kreatywna rachunkowość

w kontekście nadużyć finansowych..... 19

Plany strategiczne polskich metropolii

– użyteczne narzędzie zarządzania finansami publicznymi, czy fikcja na papierze?..... 22

Wywiad

z Profesorem Robertem Gwiazdowskim 26

Samochód przyszłości

– sen czy jawa?..... 30

Czy jest zadaniem bankowców

edukować klienta?..... 34

Konsultacje, edukacja, finanse,

czyli Kongres Edukacji Finansowej 2017..... 36

Cybertrolling.

Nowoczesna forma oszustwa..... 38

Prawo do bycia zapomnianym w internecie,

czyli jak skutecznie żądać usunięcia danych osobowych z sieci..... 42

Determinanty ludzkich decyzji gospodarczych,

czyli behawioryzm w różnych nurtach ekonomii..... 45

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

THE CHANCE OR THREAT OF PRESENT COMPETITIVE ENTERPRISES



Łukasz Augustyn
lukasz.augustyn@outlook.com

Finanse i Rachunkowość,
Uniwersytet Łódzki

Recenzent: dr Paweł Kuźbik

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ITS DEFINITION

When we are trying to find out what the Corporate Social Responsibility (CSR) is, we should take into consideration how modern company want to submit its public image and how it manage its own human resources. To make it clear, Corporate Social Responsibility is a kind of management strategy in accordance with enterprises in their daily operations are taking into consideration social interest, environmental aspects and relations with different stakeholders, especially with its employees. To be socially responsible means to invest in human resources, environmental protection, relations with company surroundings and putting up about such actions. Those things lead enterprise to competitiveness increase and formulate

balanced social and economic development. We can say also CSR is about „making as much money as possible while conforming to the basic rules of society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom”. CSR could reach high growth thanks to companies which take into consideration integration of social culture within internal code of culture, especially in advance of what is required by law. Many socially responsible firms can achieve reliefs from this particular confidence in several opportunities: becoming an eligible employer, retention of high-quality employees and the enhancement of reputation. We can be a little bit confused though by concept „companies must consider other obligations within society beyond profit-making for shareholders”. We cannot say that CSR is absolutely kind of new conception. This is not a new concept. It can be described as social activity because there are activities which are involved in it.

The conceptual evolution of CSR has started when large numbers of companies recognized this strategic business approach which offer us business benefits. Below are mentioned main benefits that carried out by CSR strategy:

- reduce of legal conflicts on complying with regulatory requirements,
- changing relationships all along the chain value, based on trust and doing things the right way with suppliers and customers,
- improving working climate, thus increasing employee permanence, motivation and productivity,
- assuming consumer selective elections that are increasingly including CSR criteria to make business more competitive,
- building a reputation as a responsible business; linked to increasing market share, maintaining key personnel and directing investors confidence towards CSR,
- assuming positive and negative impacts of the company activity as a key question in management decisions, with long-term perspective,
- re-designing processes with CSR green parameters, reducing waste, that often simplifies operations and saves money,
- improving relations and implications within local community, given the wide range of opportunities this question poses in terms of reputation, positive press and wealth.

“Engage your employees [and consumers] in giving back. Let them feel like they have a voice.”

CSR VS. FINANCIAL CRISIS

Different results of crisis on CSR can be simply described by a kind of pyramid. This pyramid was designed by Kose Yelkikalan in 2012. He set up two propositions:

- Proposition 1: The Crisis poses a threat to the responsibility dimensions which are located at the base of CSR pyramid,
- Proposition 2: The Crisis poses an opportunity for the responsibility dimensions located at the top of the CSR pyramid.

First conclusion that may be found by looking at this pyramid is its similarity to A. H. Maslow „Hierarchy of Needs” theory. Authors of this thesis assumed that the lower needs are very similar for companies. Taking it into account we can suppose that if economic crisis provide a threat in itself, then businesses would give a lot of attention on managing actions for survival. As a result of previous year’s crisis were: reduce of staff, decline in production levels, financial difficulties and uncertainty. This first proposition tend bring idea for businesses made cuts to survive against that threats came by crisis, in order for companies to secure their first dimensions from CSR pyramid. Proposition 2 is also caused by a study on impact of financial crisis on the performance of CSR. Greek authors Giannarakis and Theotokas in 2011 studied on 112 big companies taking into consideration period covering 2007-2010. According to their study, CSR performance has increased in 2007 and 2008 as well. The main reason for this tendency was suggested to be the businesses’ aims for maintaining their brand value and previous gained assets.

ADDED VALUE THAT WILL NOT COST OUR EARTH

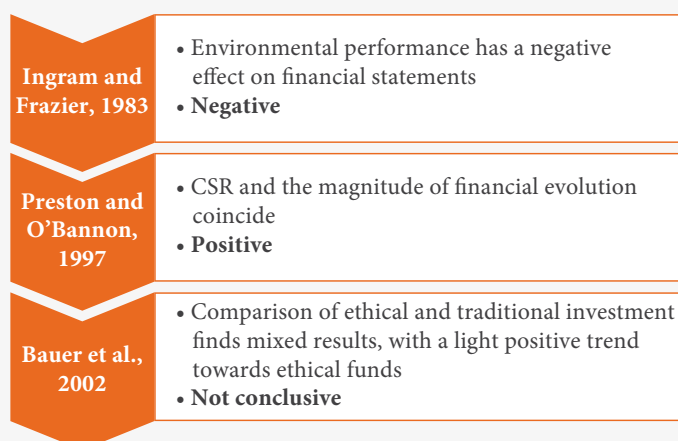
Dawn Winder is a personal branding consultant. She wrote a quite short guide in her article about threats and opportunities of CSR. She mentioned seven activities which can help to add value that will not cost our earth. First and most important activity is environment. Employing a strategy for environmental issues can not only have a positive issue in case of whole world however on our bottom line. Savings can be simply made in such areas related to transport and packaging services as well. Begin by looking at switching to green electricity. There are also many themes out there: ask your supplier for details of their green tariff. Next and not less important activity is stakeholder commitment. Our stakeholders usually include employees, suppliers, customers and owners. Begin by checking who the main stakeholders are and then assigning what concerns, ideas, and expectations they have around CSR. Also we can say about community activities. They are related with gifts of cash, community organizations, partnering with charities and even sponsoring events. Those ways are all good things your business can support communities. Each time you need to make ensure what you support resonates with your brand, vision, purpose and values. What is more you need to focus on employee’s activities as well. You need to know how to attract the right staff. This is the most important thing, retaining them is the key to your successful business. Make ensure yourself that employees you are hiring for are to your suppliers. Stimulate discussion and find out those suppliers who are willing to cooperate with you. Marketplace activities begin by reviewing your advertising and marketing. Are you doing your best to make ensure that each information related with services and products is presented in a consistent, accurate, ethical, concise and clear way? Check your

Figure 1. Impact of financial crisis on CSR



Source: Stoian C. D., HOW TO DEAL WITH CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN FINANCIAL CRISIS, *Annales Universitatis Alpulensis Series Oeconomica* 15(1) 2013, p. 336.

Figure 2. CSR and economic-financial performance



Source: Fernández-Feijóo S. B., Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?, *International Journal of Economic Sciences and Applied Research* Volume 2, Issue 1 (June 2009), p. 42.

website, product labels, instructions, etc. Last thing are values and purposes. Coming up with a clear set of score values is vital in today's marketplace. Many of us are aware of how to root out brands that make superficial promises. Begin with developing a strategy that integrates your purpose, values and vision in the way that ensures you have incorporated way new-found CSR knowledge into both your day-to-day operations and your longer-term activities.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY VS. CRISIS: THREAT OR OPPORTUNITY?

Industrial bankruptcies and financial scandals have had bad consequences on the business perspective of stockholders and managers. The question is whether there is any relation between economic magnitudes which are linked to prosperity and CSR, and if so, what relations here are?

It is noteworthy that in many of these contributions, evidence of a positive effect of CSR strategies on economic performance has been found but this effect is not so clear regarding financial performance. CSR has a positive effect on internal variables, like motivations or entrepreneurial culture. There is no conclusive and unanimous opinion about the relationship between CSR and economic-financial performance measures. And implementation of CSR needs financial funds because it generates costs. The consequence is evident: CSR in periods of crisis is a threat for firms' survival and such a strategy is not expected in these times of uncertainty. But the decisions which are based on cost

of implementing responsible strategies are not the only threats, despite being an error in the long-term perspective. Some observations can be made to soften these somewhat harsh assumptions. And even to change the perspective and turn round to convert the negative deduction in an opportunity for those companies who decide to begin or continue with CSR implementation. Jonker and De Witte (2006a) tested with the compilation of more than forty models for managing CSR developed over the five previous years, with different scopes and diverse orientations.

Although these models are diverse, there are a set of common issues in nearly all of them which can be redirected to change the perspective of implementing CSR models from a threat to an opportunity in periods of crisis (Figure 3).

1. CSR model implementation can be assessed as innovation, a key concept for achieving long-term entrepreneurial survival, a logical objective in situations of crisis.
2. CSR provides the desired atmosphere (internal culture, motivation) in which exceptional periods (crises) can be approached.
3. CSR gives adequate treatment to stakeholders, changing their possible position of risk towards the firm to an attitude of alliance.
4. CSR implementation reinforces business strategy, a necessity always covered but which has special relevance in periods of crisis.
5. CSR model implementation strengthens companies' market position, when it is perceived as such. That is why communication and transparency are important. These two characteristics are inherent to CSR.
6. CSR offers a guarantee and confidence to investors, due to information offered by responsible companies. Financial resources are always necessary but they become critical in times of crisis.
7. CSR implementation obligates one to reflect deeply about main concerns clearly linked to long-range survival: identity (including mission and vision), systems (incorporating procedures and rules), accountability (defining what and how much responsibility is wanted) and transactivity (clarifying who affects and who is affected by the firm's activity).⁸

To sum up "If decisions [about social responsibility] are made behind closed doors, people will wonder if there are strings attached, and if the donations are really going where they say," Cooney said. "Engage your employees [and consumers] in giving back. Let them feel like they have a voice."⁹

Figure 3. CSR implementation process and crisis periods: necessities



Source: Fernández-Feijóo S. B., Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?, „International Journal of Economic Sciences and Applied Research” Volume 2, Issue 1 (June 2009), p. 44.

Bibliografía:

1. Fernández-Feijóo S. B., Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?, *International Journal of Economic Sciences and Applied Research* Volume 2, Issue 1 (June 2009).
2. Stoian C. D., HOW TO DEAL WITH CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN FINANCIAL CRISIS, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 15(1), 2013.
3. Fallon N., What is Corporate Social Responsibility?, <http://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>, 26.07.2015.
4. Dawn W., CSR: THREAT OR OPPORTUNITY?, *The Sharp Edge*, March 2006.
5. O społecznej odpowiedzialności biznesu, <http://csr.parp.gov.pl/index/index/1711>, 26.07.2015.
6. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>, 18.02.2017.

Przypisy

- 1 O społecznej odpowiedzialności biznesu, <http://csr.parp.gov.pl/index/index/1711>, 26.07.2015.
- 2 „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>, 18.02.2017
- 3 Fernández-Feijóo S. B., Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?, „International Journal of Economic Sciences and Applied Research” Volume 2, Issue 1 (June 2009), p. 38-41.
- 4 Stoian Ciprian-Dumitru, HOW TO DEAL WITH CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN FINANCIAL CRISIS, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 15(1) 2013, p. 335.
- 5 Stoian C. D., HOW TO DEAL WITH CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN FINANCIAL CRISIS, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 15(1) 2013, p. 336.
- 6 Dawn W., CSR: THREAT OR OPPORTUNITY?, *The Sharp Edge*, March 2006, p. 26.
- 7 Fernández-Feijóo S. B., Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?, „International Journal of Economic Sciences and Applied Research” Volume 2, Issue 1 (June 2009), p. 43-44.
- 8 Fernández-Feijóo S. B., Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?, „International Journal of Economic Sciences and Applied Research” Volume 2, Issue 1 (June 2009), p. 44-45.
- 9 Fallon N., What is Corporate Social Responsibility?, <http://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>.

ODKRYJ SEKRET

SUKCESU

Transakcji fuzji i przejęć unikaj błędnych złudzeń

Fuzje i przejęcia są jedną z wielu możliwości stymulowania rozwoju przedsiębiorstwa. Dla niektórych firm stanowią one najszybszą drogę do umocnienia swojej pozycji rynkowej. Jednak, aby proces zakończył się sukcesem, należy umieć zidentyfikować związane z nim ryzyka. Znajomość typowych błędów poznawczych pozwala kadrze kierowniczej podejmować odpowiednie decyzje, dokonywać bardziej skrupulatnych analiz oraz wystrzegać się wpadania w pułapki myślowe. Dzięki podejmowaniu decyzji w bardziej świadomy sposób, firmy zwiększają swoje szanse na odniesienie sukcesu podczas realizowania transakcji i pomyślnie zintegrowanie nowej struktury.

BŁĘDY POZNAWCZE W PROCESIE FUZJI I PRZEJĘĆ

Fuzje i przejęcia (ang. *mergers and acquisitions* – M&A) stanowią jedną z wielu możliwości wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. Są one alternatywą dla wzrostu bazującego na metodzie wewnętrznej, realizowanej w oparciu o własne zasoby i umiejętności, bądź tradycyjnie rozumiane inwestycje kapitałowe. W praktyce występuje jednak wiele przykładów na to, że transakcje M&A pomimo potencjalnych korzyści, są nieefektywne. Liczne badania empiryczne wykazują, że ponad 50% (a nawet 70%) transakcji fuzji i przejęć nie przynosi pożądanego efektów.

Klasykzna teoria ekonomii tłumaczy wysoką stopę niepowodzeń przedsięwzięć jako rezultat ponoszenia przez firmy racjonalnego ryzyka w warunkach niepewności. Inwestorzy zdają sobie sprawę z występowania ryzyka oraz je akceptują, ponieważ w sytuacji powodzenia korzyści są wystarczająco zachęcające.

W zasadzie więc zyski z nieczęstych sukcesów przeważają nad stratami płynącymi z wielu niepowodzeń.

Według dwóch uczonych zajmujących się tematyką podejmowania decyzji – Dana Lovallo z University of New South Wales i laureata Nagrody Nobla Daniela Kahnemana z Princeton University – duża liczba porażek w biznesie nie jest skutkiem podjęcia racjonalnych decyzji, które nie przyniosły oczekiwanych efektów. Sądzą, że jest to spowodowane błędami w podejmowaniu decyzji.

Na każdym z etapów przebiegu transakcji fuzji i przejęć mogą pojawić się komplikacje w postaci systematycznych pomyłek popełnianych przez mózg podczas procesów przetwarzania danych i dokonywania wyborów, czyli błędy poznawcze. Psychologowie zajmujący się procesami poznawczymi udowodnili, że większość badanych zjawisk to procesy nieświadome. Często są to przyczyny nieefektywności w procesie M&A, bądź jedynie częściowego osiągnięcia celów. Skutkami takiego niepowodzenia mogą być opóźnienia transakcji, przepłacenie za przejmowanego w stosunku do jego wyceny, brak poprawy wyników ekonomicznych, niedoprowadzenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz umocnienia pozycji na rynku, czy brak wzrostu dla akcjonariuszy nowo powstałej struktury i wiele innych. Jednak transakcje mogą zakończyć się sukcesem, jeśli menedżerowie poznają mechanizmy poznawcze, a następnie wyeliminują złudzenia, stosując odpowiednie techniki. Dzięki takiemu postępowaniu będą mogli dokonać bardziej trafnej oceny sytuacji.

Dan Lovallo, Patrick Vigurie, Robert Uhlener i John Horn uporządkowali według etapów



Anna Juszcak
anna.malgorzata.juszcak@gmail.com

Finanse i Rachunkowość Biznesu,
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Recenzent: dr Piotr Stobiecki

występowania poszczególne błędy poznawcze, którym ulegają menedżerowie podczas planowania oraz realizowania strategii fuzji i przejęć. Przedstawili również metody, dzięki którym można je wyeliminować, a wskutek tego przybliżyć całość transakcji do sukcesu. Efekty ich pracy zostały przedstawione w tabeli 1.

WSTĘPNA ANALIZA DUE DILIGENCE

Wstępna analiza due diligence jest kluczowym etapem podejmowania decyzji o połączeniu dwóch podmiotów. Dlatego złudzenia poznawcze na tym etapie mogą spowodować największą szkodę. Podczas tego etapu pojawia się najczęściej pięć pułapek myślowych.

Błąd afirmacji

Jako pierwszy błąd poznawczy w tabeli 1. został ujęty błąd afirmacji. Polega on na koncentrowaniu się na danych, które poświadczają słuszność przyjętych hipotez przy jednoczesnym ignorowaniu informacji z nimi niezgodnych. Na etapie analizy due diligence efektem tej pułapki myślowej jest złożenie na tyle atrakcyjnej wstępnej oferty w liście intencyjnym (ang. *Letter of Intent* – LOI), aby kontynuować negocjacje. Przedłożenie wstępnej oferty cenowej, która byłaby interesująca dla drugiej strony negocjacji, często zniekształca wyniki badania przedinwestycyjnego, czego następstwem jest dopasowywanie orientacyjnej wartości synergii do ceny uwzględnionej w liście intencyjnym, podczas gdy szacowana wielkość przyszłej synergii powinna warunkować wysokość składanej oferty cenowej. Wynikiem tego zjawiska jest przeszacowanie efektu synergii oraz stworzenie nieprawidłowego badania due diligence,

które jest zbudowane na zniekształconych danych, jeszcze zanim strony wymienią się rzetelnymi informacjami.

Błąd afirmacji może też wystąpić na etapie wyznaczania ceny przez strony transakcji – aby wykazać zasadność przeprowadzenia transakcji wykorzystywane są bieżące mnożniki rynkowe, zamiast przygotowania dokładnej analizy biznesowej.

W celu wykluczenia selektywnego interpretowania informacji, aby potwierdzić własne hipotezy, warto szukać kontrargumentów dotyczących słuszności nabycia podmiotu oraz alternatywnych możliwości rozwoju.

Nadmierna pewność

Nadmierna pewność siebie jest błędem poznawczym występującym powszechnie, zarówno w życiu codziennym, jak i w biznesie – jest to podstawowa skłonność menedżerów o charakterze psychologicznym. Tendencja ta może prowadzić do przeceniania własnej kontroli nad zachodzącymi procesami i niedoceniać potencjalnego ryzyka. W przypadku procesu fuzji i przejęcia nadmierna pewność jest szczególnie zdradliwa podczas określania potencjalnego efektu synergii przychodów i kosztów. Prawdopodobieństwo osiągnięcia synergii w sferze przychodów jest mniejsze niż w sferze kosztów. Synergii w obszarze przychodów powinno się więc szacować z ostrożnością, gdyż wymogiem dla wystąpienia faktycznego efektu synergii w obszarze przychodów jest konkretny plan integracji. Plan ten powinien uwzględniać

nowe inwestycje nastawione na wzrost oraz brać pod uwagę ocenę całego otoczenia konkurencyjnego. Aby nie poddać się zjawisku nadmiernie optymistycznych szacunków potencjalnej synergii, należy zastosować prognozowanie według klas odniesienia (ang. *reference class forecasting*). Warto przeanalizować kilka podobnych projektów, podjętych w przeszłości, nie tylko przez naszą firmę, ale również inne podmioty oraz przyrównać i ocenić pod tym względem aktualną transakcję. Pozwala to na podstawie danych historycznych sprawdzić, czy oszacowana wartość synergii jest racjonalna.

Mistrzowie pomyślnie zakończonych procesów M&A wyciągają wnioski ze swojej przeszłości – zarówno z poniesionych porażek, jak i odniesionych sukcesów. Firmy, które nie posiadają doświadczenia w tym zakresie, powinny wzorować się na innych. Aby prawidłowo oszacować efekt spodziewanej synergii nie trzeba każdej transakcji rozważać od podstaw. Wystarczy jedynie podzielić transakcje na grupy pod względem wyników np. na: dobre, złe i fatalne. Trzeba uważać jedynie na założenia. Jeżeli planowane efekty synergii zakładają większe korzyści w porównaniu do analogicznych transakcji, podczas gdy wyniki osiągnięte przez firmę nie są aż tak dobre, należy skorygować przyjęte założenia.

Niedoceniać różnic kulturowych

Następnym błędem popełnianym przez przejmującego jest niedoceniać różnic kulturowych. Roberto Weber i Colin Camerer w 2003 roku przeprowadzili eksperyment,

który dowiódł, że nieporozumienia między kulturami firm w znacznym stopniu osłabiają wspólne wyniki. Kultura organizacji to m.in. struktura, normy, wartości i symbole, które scalają organizację i nadają im tożsamość. Podczas doświadczenia podzielono uczestników na dwie grupy. Pierwszą grupę stanowili pracownicy podmiotu nabywającego, a drugą pracownicy podmiotu sprzedającego. Ich zadaniem było opracowanie wspólnego języka. Oba zespoły miały wypracować wspólny język, którego używałyby przy typowej charakterystyce pracowników realizujących różne zadania. Po „fuzji” obu podmiotów członkowie przedsiębiorstwa przejmującego, którzy wcielali się w rolę menedżerów, komunikowali się lepiej z pracownikami własnej firmy, niż z pracownikami podmiotu przejętego. Ponadto zaobserwowano, że menedżerowie wykazywali się częstszym brakiem cierpliwości do pracownika firmy przeciwnej. Badacze po tym eksperymencie wywnioskowali, że „im głębiej w ludziach zakorzeniony jest specyficzny dla danej organizacji język i im efektywniej działa firma, tym trudniej następuje integracja”.

Metodą zapobiegania konfliktom kulturowym jest przeprowadzenie analizy due diligence czynnika kulturowego. Zgodnie z sondażem przeprowadzonym przez firmę McKinsey, przedsiębiorstwa, których transakcje zostały zakończone wzrostem wartości rynkowej, o 40% częściej dokonywały tego typu analizy, niż firmy, które doświadczyły niepowodzenia. Co więcej, Lovallo wraz z firmą McKinsey spostrzegł, że analiza sieci kontaktów jest wartościowym narzędziem przy przeprowadzaniu

Tabela 1. Błędy poznawcze według poszczególnych etapów transakcji fuzji i przejęć

Etap	Błąd	Recepta
Wstępna analiza due diligence Oszacuj wynikający z integracji wzrost wartości firmy, synergii w obszarze przychodów i kosztów; zdecyduj o wysokości oferty; oszacuj czas, pieniądze i inne zasoby potrzebne do integracji.	Błąd afirmacji	Szukaj dowodów przeczących przyjętym założeniom.
	Nadmierna pewność	Aby oszacować efekt synergii, odwołaj się do wcześniejszych, analogicznych transakcji.
	Niedoceniać różnic kulturowych	Przeprowadź analizę due diligence zasobów ludzkich.
	Błąd logiczny planowania	Aby oszacować ilość czasu i pieniędzy potrzebnych do przeprowadzenia integracji, zastosuj prognozowanie według najlepszych praktyk branży. Opisz najlepsze praktyki i uaktualnij je.
Etap składania ofert Przedstawiaj oferty do chwili, gdy sprzedający zaakceptuje cenę.	Konflikt interesów	Skorzystaj z pomocy bezstronnych ekspertów.
	„Kłątwa zwycięzcy”	Ustal cenę graniczną i unikaj wojny cenowej. Powołaj specjalny zespół ds. fuzji i przejęć.
Etap końcowy Uzyskaj większy dostęp do ksiąg rachunkowych firmy przejmowanej, ustal ostateczne warunki płatności i szczegóły finalizacji.	Błąd zakotwiczenia	Szukaj obiektywnej oceny niezależnych specjalistów.
	Pułapka utopionych kosztów	Stwórz plan awaryjny i alternatywne opcje.

analizy due diligence czynnika kulturowego. Mapy sieci kontaktów, przedstawiające związki między ludźmi w przedsiębiorstwie, przekazują informacje na temat podobieństw pomiędzy kulturami organizacyjnymi obu podmiotów oraz pozwalają na wyodrębnienie najważniejszych osób, które opłaca się zatrzymać na etapie integracji.

Błąd logiczny planowania

Błąd logiczny planowania jest to niedoszacowanie czasu, pieniędzy i innych zasobów, niezbędnych do wykonania przyszłego zadania. Osoby odpowiedzialne za transakcje mają skłonność do kierowania się optymistycznymi scenariuszami sukcesu, nie dostrzegając możliwości przyjęcia nieodpowiednich założeń, występowania błędów i mylnych obliczeń. Zdaniem autorów tabeli 1., aby oszacować czas oraz nakłady pieniężne potrzebne do przeprowadzenia planowanej transakcji, warto się posłużyć prognozowaniem według klas odniesienia.

Konflikt interesów

Na etapie wstępnej analizy due diligence może pojawić się konflikt interesów. Występuje on, gdy doradcy transakcyjni są motywowani wizją jednorazowego zysku. Dlatego, aby ustrzec się błędów wynikających z konfliktu interesów, należy utworzyć sieć godnych zaufania doradców, którzy są zainteresowani długofalową współpracą.

Kolejnym sposobem jest wykorzystanie spojrzenia z zewnątrz. Obserwacje po eksperymencie przeprowadzonym przez Dona Moore'a i jego współpracowników udowadniają, że opinia konsultantów zatrudnionych w firmie jest nieświadomie uzależniona od relacji ze sponsorem transakcji. Istnieje więc prawdopodobieństwo, że doradcy dojdą do tych samych wniosków co ich sponsor. Dlatego warto uzyskać profesjonalną i obiektywną ocenę zewnętrznego eksperta, zamiast kierować się tylko oceną doradców zaangażowanych w projekt.

ETAP SKŁADANIA OFERT

Na etapie składania ofert często występuje „klątwa zwycięzcy”. Zjawisko to polega na płaceniu przez nabywcę zbyt wygórowanej ceny, która przekracza faktyczną wartość przejmowanego. Pojawia się wówczas, gdy o kandydata do przejęcia zabiega kilka podmiotów jednocześnie i podejmują wojnę cenową.

Wspomniany już sondaż firmy McKinsey wskazuje, że podmioty, które skutecznie przeprowadzają transakcje fuzji i przejęć, częściej wycofują się z negocjacji, gdy konkurenci rozpoczynają wojnę cenową. „Aż 83% korporacji, którym udaje się realizować korzystne transakcje tego typu, wycofuje się przynajmniej od czasu do czasu, podczas gdy wśród nieskutecznych firm tylko 29% decyduje się na taki krok.”

Udział w wojnie cenowej nie oznacza jednak podjęcia niekorzystnej transakcji. Należy ustalić cenę graniczną i pamiętać, że jeśli oferty konkurentów ją przekroczą, trzeba wycofać się z negocjacji. Nie zapewnia to zabezpieczenia przed „klątwą zwycięzcy”, gdyż wyznaczona cena za daną firmę wciąż może przewyższać jej realną wartość. Jednakże często zapobiega ona podwyższeniu oferty ponad wyznaczony poziom. Zaleca się również wyznaczyć osobę nadzorującą, która zatrzyma negocjacje w przypadku, gdyby w ich trakcie podmiot przejmujący zdecydowałby się na zmianę poziomu ceny.

Osoby odpowiedzialne za transakcję nie potrafią się z niej wycofać.

Aby ustrzec się przed „klątwą zwycięzcy” nie powinno się uzależniać wynagrodzenia osoby, która jest odpowiedzialna za określenie górnej granicy ceny transakcji od powodzenia inwestycji, przykładowo od procentu uzyskanego efektu synergii. Najlepszym rozwiązaniem jest powołanie specjalnego zespołu ds. fuzji i przejęć. Do jego zadań należy wyszukiwanie alternatywnych ofert w stosunku do negocjowanej transakcji oraz wyznaczenie maksymalnej ceny dla każdej z nich. Udowodniono, że podmioty, które nie szukają innych możliwości zakupu, często przepłacają za przejmowany podmiot, ponieważ nabycie go wydaje im się jedyną rozsądną strategią.

ETAP KOŃCOWY

Po zaakceptowaniu wstępnej oferty, przejmujący może wykonać dodatkową analizę due diligence, dzięki posiadaniu dostępu do ksiąg rachunkowych sprzedającego. Niestety właśnie wtedy łatwo ulec dwóm błędnym przekonaniom.

Błąd zakotwiczenia

Pierwszym złudzeniem poznawczym jest skłonność kadry kierowniczej do lekceważenia zaskakujących odkryć. Heurystyka nazwała to zjawisko błędem zakotwiczenia. Błąd ten polega na traktowaniu jakiejś wartości wstępnej jako punkt odniesienia (kotwica), który trudno zmienić.

W procesie M&A takimi kotwicami mogą być pierwotne szacunki, na przykład przedział cenowy wskazany w liście intencyjnym. Często podmioty kupujące nie potrafią skorygować pierwotnej ceny, nawet wówczas, gdy pojawiają się niekorzystne informacje. Błąd zakotwiczenia może również wystąpić po złożeniu oferty, gdy wypłyną negatywne informacje dotyczące sprzedającego. Pomimo tego, firma zainteresowana przejęciem może mieć trudności z obniżeniem oferty. Możliwość negocjowania

niższej ceny, niż ta wstępnie zaproponowana występuje dość rzadko, z zasady jedynym rozwiązaniem, aby uniknąć przepłacenia jest wycofanie się z negocjacji.

Pałupka utopionych kosztów

Pałupka utopionych kosztów, czyli poczucie, że za wiele zostało zainwestowane, by się wycofać, powoduje, że często negocjacje są kontynuowane wbrew rozsądkowi. Osoby odpowiedzialne za transakcję nie potrafią się z niej wycofać, ponieważ przeznaczyły wiele czasu, pieniędzy i pracy, narażały również reputację firmy. Aby ustrzec się przed pałupką utopionych kosztów w ostatniej fazie negocjacji, warto skorzystać z pomocy nowych, bezstronnych i obiektywnych specjalistów. Przeanalizują oni daną transakcję, nie znając pierwotnych oszacowań.

Zalecane jest zatem, aby podmiot zainteresowany przejęciem analizował różne oferty fuzji i przejęć jako planu awaryjnego oraz aby ustalił, kiedy wycofać się z negocjacji. Mając do dyspozycji wiele ofert, unika się związania emocjonalnego z jedną z nich.

PODSUMOWANIE

Wiele przedsięwzięć inwestycyjnych jest realizowanych z opóźnieniem, przekracza planowane nakłady oraz skutkuje nieosiągnięciem zamierzonych korzyści. Nieefektywności te mogą być następstwem różnych czynników. Duży wpływ na decyzje inwestycyjne mają aspekty psychologiczne, gdyż inwestor nie zawsze postępuje racjonalnie. Udowodniono, że jedną z przyczyn niepowodzeń transakcji M&A mogą być błędy poznawcze. Występują one podczas różnych faz procesu. Jednakże poznanie błędów w sposobach przetwarzania informacji przez umysł i dokonywania wyborów oraz świadome wyeliminowanie złudzeń pozwala uchronić się przed niepowodzeniem. W tym celu należy zgłębić mechanizmy poznawcze, po czym wdrożyć określone techniki, które wykluczają niewłaściwe nawyki myślowe. Pozwoli to na dokonanie racjonalnej i rzetelnej oceny sytuacji oraz zwiększenie szans na odniesienie sukcesu.

Bibliografia:

1. ACKERT, L. F., DEAVES, R., *Behavioral Finance: Psychology, Decision-Making and Markets*, South-Western Cengage Learning, Mason, 2010.
2. CZERWONKA, M., GORLEWSKI B., *Finanse behawioralne. Zachowania inwestorów i rynku*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, 2008.
3. DOBELLI, R., *Sztuka jasnego myślenia czyli 52 błędy poznawcze, które lepiej niech popełniają inni*, tłum. A. Dąbek-Malczyk, Laura, Warszawa, 2014.
4. KORPUS, J. (red.), *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa, s. 225, 2014.
5. NĘCKA, E., ORZECHOWSKI, J., SZYMURA, B., *Psychologia poznawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa, 2006.
6. LOVALLO D., KAHNEMAN, D., *Złudzenia sukcesu. W jaki sposób optymizm wypacza decyzje menedżerów*, Harvard Business Review Polska, Grudzień, s. 84-92, 2003.
7. LOVALLO D., VIGURIE P., UHLANER R., HORN, J., *Fuzje i przejęcia: jak uniknąć złudzeń*, Harvard Business Review Polska, Czerwiec, s. 124-132, 2008.
8. RYCHON, T., (tłum.), *Harvard business review on mergers and acquisitions. Fuzje i przejęcia*, Helion, Gliwice, 2006.
9. SHEFRIN, H., *Behavioral Corporate Finance: Decisions that Create Value*, The McGraw-Hill Companies, New York, 2007.
10. ZIELONKA, P., *Czym są finanse behawioralne, czyli Krótkie wprowadzenie do rynków finansowych*, Narodowy Bank Polski. Departament Komunikacji Społecznej, Warszawa, 2003.
11. ZIELONKA, P., *Behawioralne aspekty inwestowania na rynku papierów wartościowych*, CeDeWu, Warszawa, 2006.

PRZYDATNOŚĆ KONTROLOWANA,

CZYLI O PLANOWANYM POSTARZANIU PRODUKTÓW



Ewelina Czepiel
eczepiel@o2.pl

Zarządzanie,
Politechnika Białostocka,

Opiekun naukowy: dr Krystyna Zimnoch

Czy kiedykolwiek zastanawiałeś się, dlaczego twój smartfon zaraz po wygaśnięciu okresu gwarancji przestał działać lub drukarka, która wydawała się niezawodna, odmawia dalszej współpracy, a pralka kupiona za ostatnie oszczędności działała efektywnie tylko do pewnego czasu? Wielu z nas zdążyło się zorientować, że nowsze sprzęty służą nam znacznie krócej niż te, które zakupiliśmy kilkanaście lub kilkadziesiąt lat wstecz. Ulegający

skróceniu okres żywotności różnego rodzaju sprzętu oraz coraz częstsza awaryjność jest ściśle związana ze zjawiskiem planowanego postarzenia produktów.

JAK TO SIĘ ZACZĘŁO

Planowane postarzenie produktów zrodziło się już w latach 20. XX wieku. T. Edison wynalazł żarówkę świecącą nawet 1500 godzin, a w późniejszym okresie producenci chcieli

stworzyć coś długowiecznego i wydajniejszego. W 1924 roku poprawili wydajność żarówki aż do 2500 godzin! W tym samym roku doszli jednak do wniosku, że produkcja trwałych przedmiotów nie jest opłacalna, ponieważ nasycenie rynku spowoduje spadek sprzedaży. Korzystniej jest, jeżeli konsumenci dokonują zakupów cyklicznie. Skutkiem tego było utworzenie przez największych w tamtych czasach producentów żarówek tzw. kartelu Phoebusa. Za cel przyjęto skrócenie

żywności każdej wyprodukowanej żarówki do około 1000 godzin. Narzucane były nie tylko ograniczenia dotyczące funkcjonowania żarówek, ale też nakładano olbrzymie kary za te, które świeciły powyżej 1500 godzin.¹

W filmie dokumentalnym *Spisek żarówek*² podano także przykłady innych produktów poddanych planowanemu postarzaniu. Między innymi wymieniono nylonowe damskie rajstopy, które były niemal niezniszczalne. Zostały one jednak bardzo szybko wycofane z produkcji zaraz po tym, gdy spostrzeżono, że ich sprzedaż spada. Zastąpiły je rajstopy, które znacznie szybciej się zużywały.

WSPÓŁCZESNE ZINTENSYFIKOWANIE ZJAWISKA

Współcześnie ograniczanie trwałości wyrobów możemy zauważyć niemal na każdym kroku. Producenci prześcigają się w pomysłach na skrócenie żywotności produktów, lecz otwarcie nie przyzna się do tego żaden z nich. Istnieją jednak niezbite dowody świadczące o wspomnianych wyżej praktykach. Możemy zaliczyć do nich: zaprzestanie produkcji części zamiennych, budowę uniemożliwiającą naprawę, używanie materiałów nietrwałych, awaryjnych podzespołów, zużywających się po upływie określonego czasu oraz montowanie czipów unieruchamiających urządzenia. Często spotykamy się z tym, że nawet jeżeli naprawa zepsutego sprzętu jest możliwa, musielibyśmy wydać na nią niemałe pieniądze. Właśnie przez podniesienie kosztów części zamiennych i naprawy producenci sugerują nam, że lepiej jest wydać niewiele więcej i kupić nowy, lepszy sprzęt.

W 2015 roku niemiecka Federalna Agencja Ochrony Środowiska opublikowała raport, w którym potwierdza praktykę postarzania produktów. Badania wykazały, że sprzęt RTV i AGD z roku na rok zużywa się coraz szybciej.

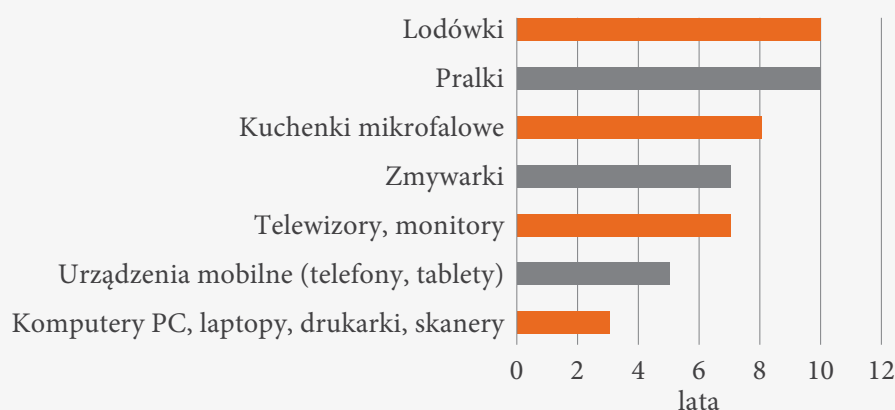
Na wykresie 1. przedstawiono średni czas eksploatacji poszczególnych urządzeń.

Patrząc na dane z wykresu 1. możemy wywnioskować, że urządzenia, których używali nasi dziadkowie, czy nawet rodzice, miały czas użytkowania nawet kilkakrotnie większy od dotychczasowego! W raporcie podkreślono, że zmianie ulegają także motywy, którymi kierują się konsumenci przy wymianie sprzętu na nowy. W roku 2004 głównym powodem zakupu nowego urządzenia była chęć posiadania czegoś nowego, lepszego, szybszego. Już w 2013 roku ¼ przypadków zakupu urządzeń była motywowana wystąpieniem usterki, której nie można było naprawić.

ZA I PRZECIW OGRANICZANIU TRWAŁOŚCI WYROBÓW

Kiedyś producenci wytwarzali jedynie te rzeczy, które zaspokoją potrzeby konsumentów. Współcześnie zaś pracują nad uświadczaniem nam potrzeb, z których dotychczas nie zdawaliśmy sobie sprawy oraz nad stwarzaniem sztucznego popytu. To właśnie działania wytwórców kontrolują, na jakim poziomie utrzymuje się sprzedaż poszczególnych produktów. Ich działalność nastawiona jest głównie na zysk i nie liczy się ze skutkami społecznymi i środowiskowymi prowadzonej przez nich polityki. Planowane postarzanie produktów niesie ze sobą wiele następstw. Zwiększenie sprzedaży dóbr przyczynia się do wzrostu gospodarczego, stwarza miejsca pracy i przyspiesza postęp technologiczny, jednak niesie ze sobą wiele negatywnych, zagrażających naszej planecie skutków. Wytwarzając wciąż więcej i więcej, do atmosfery emitujemy gazy cieplarniane oraz zanieczyszczenia. Głównym problemem są namnażające się tony odpadów. Wyeksploatowane urządzenia tworzą góry elektrośmieci, których utylizacja stwarza ogromne kłopoty i jest bardzo kosztowna. Kraje o wysokim poziomie

Wykres 1. Średni czas eksploatacji urządzenia



Źródło: Federalna Agencja Ochrony Środowiska

rozwoju społeczno — gospodarczego, gdzie konsumpcja dóbr wciąż wzrasta, wytwarzają najwięcej śmieci i borykają się z problemem ich składowania. Często bywa tak, że śmieci wytworzone przez te właśnie państwa zostają „podrzucane” do krajów biedniejszych pod pretekstem chęci przyczynienia się do ich rozwoju, zmniejszenia różnic w poziomie życia. W większości przypadków sprzęty trafiające do krajów Trzeciego Świata są zepsute, nie nadają się do żadnego użytku. Państwa, które nie przyczyniły się do stworzenia ani jednego z otrzymanych urządzeń są zmuszane do gromadzenia zużytych ich pozostałości. Skutkuje to ogromną degradacją środowiska naturalnego. Tony elektrośmieci, które powinny być składowane w określonych warunkach, są porzucone w miejscach, których naturalną strukturę powinno się chronić. Musimy pamiętać, że odpadki te posiadają bardzo duży poziom toksyczności. Cierpi na tym nie tylko środowisko naturalne, ale także żyjący tam ludzie. Produkcja na masową skalę związana jest także z wyzyskiem wielu ludzi, bardzo często dzieci. W krajach Trzeciego Świata wykorzystuje się ludzi do szywania ubrań, na plantacjach orzeszków ziemnych, kakao, a także przy wytwarzaniu sprzętów elektronicznych. Jest to praca niewolnicza, często za darmo lub za przysłowiową miszkę ryżu dziennie. Wymienione problemy mają charakter globalny, a działania producentów ograniczające trwałość wyrobów silnie odbijają się na przyszłych pokoleniach.

WINA LEŻY PO OBU STRONACH

Czy aby na pewno do planowanego postarzenia produktów przyczyniają się tylko producenci? Oni zapoczątkowali tę praktykę, lecz współcześnie zjawisko to możemy rozpatrywać od strony konsumentów. Wraz ze wzrostem gospodarczym nastąpił rozwój konsumpcjonizmu. Odbiorcy produkowanych dóbr zaczęli kierować się przekonaniem, że ciągle nabywanie produktów i konsumowanie ich jest drogą do osiągnięcia szczęścia oraz podniesienia ich statusu społecznego.³ Upodobania ludzi ulegały zmianie. Przestali oni zwracać uwagę na jakość kupowanych produktów, a istotny stał się wygląd, design, niska cena. Konsumpcjonizm z ekonomicznego punktu widzenia z biegiem czasu stał się obowiązkiem zakupu oferowanych na rynku produktów lub usług, które niekoniecznie musiały być wydajne.⁴ Przestało mieć znaczenie pochodzenie towarów, materiały, z jakich zostały wykonane, oraz to, jaki wpływ ma na środowisko ich wytwarzanie czy składowanie, gdy ulegną zepsuciu. Należy mieć na uwadze to, że konsumpcjonizm nie tylko napędza się samoistnie. Ogromne kampanie reklamowe tworzą pragnienia, których celem jest zachęcanie nabywców do ciągłego kupowania nowszych urządzeń. Takie praktyki przyczyniły się do zwiększenia materializmu. Pobudzają w ludziach coraz większą chęć posiadania, niekiedy zdarza się, że posługują

się manipulacją. Wzrost konsumpcjonizmu przyczynił się do zmniejszenia powodów, dla których producenci mieliby oferować trwałe produkty.

Włączenie do ponownego obiegu zużytych surowców ma przyczynić się, według ekspertów, do wzrostu europejskiego PKB nawet o 11% do roku 2030 oraz o 27% do 2050 roku!

CZY JEST JAKIEŚ ROZWIĄZANIE

Unia Europejska podjęła walkę z praktykowaniem przez wytwórców planowania awaryjności produktów. Rozwiązaniem ma być gospodarka o obiegu zamkniętym (tzw. *circular economy*). Ma ona polegać na minimalizacji wpływu na środowisko produkowanych dóbr. Podczas produkcji mają być dobierane takie komponenty, aby po ich wyeksploatowaniu można było ponownie je wykorzystać.⁵ Włączenie do ponownego obiegu zużytych surowców ma przyczynić się, według ekspertów, do wzrostu europejskiego PKB nawet o 11% do roku 2030 oraz o 27% do 2050 roku!⁶ Praktykowaniem gospodarki o obiegu zamkniętym ma także wpłynąć na wzrost zatrudnienia, nie tylko w sektorze recyklingu, ale także w dziedzinie logistyki, innowacyjności. Niestosowanie toksycznych chemikaliów oraz wielokrotne wykorzystywanie surowców, według Fundacji Ellen MacArthur, przyczyni się do zmniejszenia emisji dwutlenku węgla średnio o połowę w stosunku do obecnego stanu. Zostanie wyeliminowany problem składowania odpadów, ponieważ większość z nich będzie podlegała powtórnemu użyciu.

Istotną rolę w walce z planowanym postarzeniem produktów ma odgrywać opracowana przez Unię Europejską Dyrektywa Ekoprojekt (*Ecodesign*). Ma ona na celu nakłonienie wytwórców, aby wprowadzane przez nich na rynek produkty były trwalsze, służyły dłużej oraz były prostsze w naprawie. Na etykietach mają znajdować się informacje na temat szacowanego czasu użytkowania danego urządzenia. Planowane jest także wprowadzenie obowiązku utylizacji przez producentów sprzętów, które się popsuły. Dzięki temu produkowanie trwalszych towarów będzie bardziej opłacalne dla wytwórców, ponieważ będą oni dążyli do minimalizacji ponoszonych kosztów związanych z przetwarzaniem zepsutych urządzeń.⁷

ŚWIADOMY KONSUMENT

Wielu ludzi chce walczyć ze zjawiskiem postarzenia produktów. Tak właśnie zrodziła się postawa świadomego konsumenta. Osoby przyjmujące to stanowisko zwracają uwagę na miejsce i warunki powstawania produktów, ich skład, jakość oraz wpływ na środowisko.⁸ Życie takich osób nie należy do łatwych. Na zakupy muszą poświęcić dużo więcej czasu od przeciętnych konsumentów, a także zdobyć niemalą wiedzę, co należy włożyć do koszyka, a po co nie warto sięgać. W przypadku zaś artykułów konsumpcyjnych realizują zakupy w ramach coraz powszechniejszych na całym świecie kooperatyw spożywczych i organizują grupy wspierające rolnictwo ekologiczne.

PODSUMOWANIE

Współcześnie występujący na świecie model gospodarki zmusza nas do ciągłego konsumpcjonizmu. Warto więc przemyśleć, czy aby na pewno potrzebujemy nowego telefonu komórkowego, gdy nasz stary dobrze spełnia swoje funkcje. Zadajmy sobie pytanie, czy ósma para jeansów uczyni nas szczęśliwsiymi ludźmi i zastanówmy się, jak w przyszłości będzie wyglądał świat przy dotychczasowej ilości produkowanych odpadów. Czy chcielibyśmy, aby przyszłe pokolenia dorastały we właśnie takim środowisku? A może należałoby wprowadzić modę umiaru konsumpcyjnego i w ten sposób odpowiedzialnie przyczynić się do rozwoju zrównoważonego?

Bibliografia:

1. Huma M., *Planowane postarzenie*, 2013, http://www.ekonsument.pl/a66697_planowane_postarzenie.html, 07.02.2017.
2. Nowak M., *Planowane postarzenie produktu przez producentów to nie mit*, 2012, <http://www.spidersweb.pl/2012/07/planowane-postarzenie-produktu-przez-producentow-nie-mit.html>, 07.02.2017.
3. Hamrol A., *Najlepszy Z... Za i przeciw planowanemu ograniczeniu trwałości wyrobów*, *Inżynieria Maszyn*, R. 18, z. 1, 2013.
4. Ryś A., *Planowane postarzenie produktu – analiza zjawiska*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 2015 (1).
5. Duż S., *Materializm i konsumpcjonizm niszczy cywilizację Zachodu*, 2014, <https://wolnemedi.net/materializm-i-konsumpcjonizm-niszczy-cywilizacje-zachodu/>, 08.02.2017.
6. *UE chce walczyć ze zbyt szybko psującymi się sprzętem elektronicznym*, 2016, <https://www.pb.pl/ue-chce-walczyt-ze-zbyt-szybko-psujacym-sie-sprzetem-elektronicznym-824159>, 08.02.2017.
7. *Circular economy nakreśli europejską gospodarkę?*, 2016, <http://portalkomunalny.pl/circular-economy-polska-gospodarka-332263/>, 08.02.2017.
8. Lewczuk M., *Świetne wieści! Unia Europejska idzie na wojnę z szybko psującymi się gadżetami i elektroniką*, 2016, <https://beprawnik.pl/dyrektywa-ecodesign/>, 08.02.2017.
9. *Jakie są podstawowe przepisy prawne dotyczące dyrektywy ErP?*, <http://www.buderus.pl/buderus-on-line/dyrektywa-erp/przepisy-prawne.html>, 08.02.2017.
10. *Bądź świadomym konsumentem*, <http://www.infor.pl/prawo/prawa-konsumenta/prawa-konsumenta/312624.Badz-swiadomym-konsumentem.html>, 08.02.2017.

Przypisy

1. Reż. Cosima Dannoritzer, *Spisek żarówekowy*, produkcja Francja, Hiszpania, 2010.
2. Ibidem
3. Kozłowski T., *Szczęście: niespełniony dogmat doby konsumpcjonizmu? Psychologiczne uwarunkowania poczucia dobrostanu a społeczno-kulturowa praktyka*, <http://www.anthropos.us.edu.pl/anthropos11/texty/kozłowski.html>, 08.02.2017.
4. Duż S., *Materializm i konsumpcjonizm niszczy cywilizację Zachodu*, 2014, <https://wolnemedi.net/materializm-i-konsumpcjonizm-niszczy-cywilizacje-zachodu/>, 08.02.2017.
5. *UE chce walczyć ze zbyt szybko psującymi się sprzętem elektronicznym*, 2016, <https://www.pb.pl/ue-chce-walczyt-ze-zbyt-szybko-psujacym-sie-sprzetem-elektronicznym-824159>, 08.02.2017.
6. *Circular economy nakreśli europejską gospodarkę?*, 2016, <http://portalkomunalny.pl/circular-economy-polska-gospodarka-332263/>, 08.02.2017.
7. *Jakie są podstawowe przepisy prawne dotyczące dyrektywy ErP?*, <http://www.buderus.pl/buderus-on-line/dyrektywa-erp/przepisy-prawne.html>, 08.02.2017.
8. Salus K., *Konsument świadomy swojej siły*, 2016, http://www.ekonsument.pl/a66987_konsument_swiadomy_swojej_sily.html, 08.02.2017.

KAŻDA KARIERA MA SWÓJ POCZĄTEK!



Wybierz Ek-Soc na UŁ!

MENTALITY AS THE KEY TO ACHIEVE SUSTAINABLE GROWTH



Bartłomiej Urbański

Finanse i rachunkowość,
Uniwersytet Łódzki

Recenzent: dr Artur Zimny

All companies need to grow permanently and profitably in order to succeed. There is no doubt about this statement being true, but if we look deeper, we can see that only one out of ten companies manage to obtain high profits and revenues over a 10-year period¹. What is the reason of such low results? What are the basic obstacles and difficulties that companies face in pursuit of success? What is the key to achieve sustainable growth?

BARRIERS – OBSTACLES TO GROWTH

There is a misconception that fast-growing companies have found a clue or a recipe for an eternal success. Unfortunately, this is not the case – as high, sustainable growth usually equals high risk. Moreover, there are plenty of obstacles which multiply this risk². According to research made by Bain&Company among the key barriers that hold back the growth of business there are two types of obstacles: external and internal ones. Significantly, such issues as current economic situation, for example, are not eternal obstacles, which overcoming will be the answer

to the question about sustainable growth. What seems to be real blockages of development are in fact internal factors. What is more, as companies become bigger and more successful they become more complex, enormously chaotic, overloaded with rules and regulations and lacking their insurgent mission³. To sum up, growth creates complexity and complexity is the silent killer of growth⁴.

THE PREDICTABLE CRISIS OF GROWTH

Sooner or later all companies face the danger of hitting crisis. According to Chris Zook there are three predictable crises of growth⁵:

Chart 1. The key internal and external barriers of company success.



Source: Bain and Economist Intelligence Unit joint survey, March 2011 (n=377 executives in North America, Western Europe and Asia)

- overload, meaning unadjustedness of organizational skills to rising requirements;
- stall-out, which hits successful companies which have to deal with complexity, bureaucracy etc.;
- free fall, mostly common in maturing, obsolescent companies which cannot admit a need for changes.

Whether we like it or not, some kind of crisis will appear in every single business at some point. Thus, the question is not how to avoid crisis, but how to surmount it?

FOUR TIPS FOR CRISIS MANAGEMENT

Before we come to any conclusions, let's look at some fundamental suggestions which are to help managers to lead their companies out of crisis.

1. KEEP A COOL HEAD

Let us first have a look at this highly important clue – taking as an example John Rockefeller. Two years after he started working the Panic of 1857 struck. Such unfortunate circumstances may have resulted in Rockefeller giving up. What he did, however, was a perfect move. He looked at the situation as an opportunity to learn. Finally, it turned out to be crucial for his later success.

Instead of capitulation, managers should follow in Rockefeller's, Microsoft's or LinkedIn's footsteps and look for the opportunity in a crisis⁶.

2. THINK DIFFERENTLY

Forget phrases like: "It can't be done". If you really dig your heels in it, if you really want to achieve something and are goal-orientated, nothing is impossible. You must have faith in your abilities to make something where there was nothing before⁷.

3. EXPECT MORE FROM YOUR BOARD

Sometimes factors like the lack of understanding among staff are at the heart of worsening of a crisis. Senior team members should review their points with the board on at least a quarterly basis. Let them tell what is wrong⁸.

4. FORCE YOURSELF TO CRITICISE YOUR OWN PLAN

Don't trust that you know everything. You should periodically review your business plans and be more critical towards them, taking into account your previous performance. A little care, accuracy and self-criticism is always good⁹.

THE FOUNDER'S MENTALITY

As revealed, it doesn't really matter if you obey all the rules praised by hired managers unless you can see and implement *the Founder's Mentality*. All your efforts would go down like a lead balloon if you don't share this simple but absolute truth.

What is in fact *the Founder's Mentality*? Simply, it is a way of running business in compliance with the original ideas of its founder. Companies which operating in this way seem to have a clear sense of mission that everyone in the company can understand and relate to. Their employees usually feel deep personal responsibility for every activity they perform for company. Such firms abhor complexity, bureaucracy and anything that gets in the way of the clean execution of strategy¹⁰. According to Les Wexner there are three traits that characterise successful entrepreneurs:

- *the insurgent mission*, which stands for bold mission and limitless horizons. It is something like waging war against an industry on behalf of underserved customers¹¹;
- *the owner mindset*, usually represented by aversion to bureaucracy, bias for action and strong focus on cash. If a company no longer

has its founder, people who manage it have to try to think like its founder¹²;

- *the front line obsession*, meant as relentless experimentation, front-line empowerment and customer advocacy. It is a curiosity about every detail of the customer experience and deep interest in how everything works in the business world¹³.

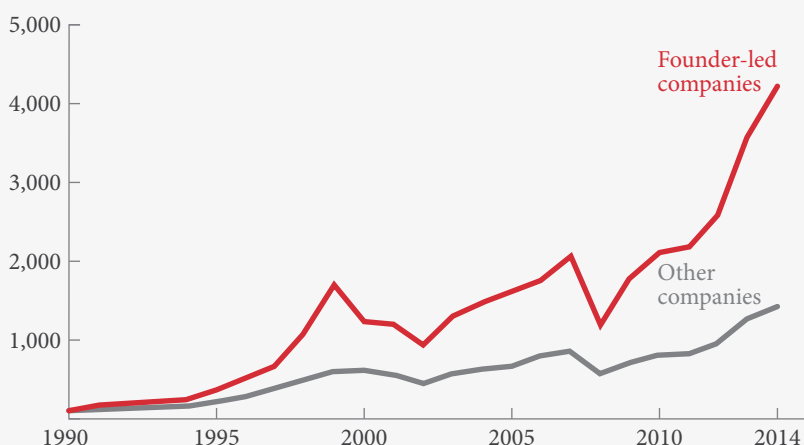
To give proof of effectiveness of these ideas let's give an example of Apple. Everyone knows that the founder of Apple was Steve Jobs but it isn't obvious that he was made redundant by the CEO of Apple in 1986. Then Apple started to struggle and their financial situation was far from satisfactory. Then, ten years later they hired Steve Jobs again¹⁴. Why did they need him? Because they couldn't find anybody with the true mentality of their founder. What happened next we all perfectly know. Another example is Howard Schulz and the apple of his eye – Starbucks. Howard Schultz left Starbucks in 2000 due to exhaustion from growing Starbucks from a regional coffee chain to a global company over a period of 18 years. He returned eight years later because he felt the coffee chain was drifting from its core values, and he was concerned about its slumping performance. Furthermore, there are much more instances of "Founder-led companies" with huge success and among them: Facebook, Intel, Microsoft, Dell, Google and Amazon.

As it turns out, the key to sustainable growth of a company isn't limited only to recruiting best specialists and letting them manage all processes. The implication for today's business leaders is to follow the Founder's Mentality as a key strategic asset. The founder's mentality is an indicator of a company's readiness to act quickly, to adapt to change, to retain the ground-level instincts of a founder and to innovate to invent.

Przypisy

- 1 Roger Trap, *Why A Founder's Mentality Is Vital For Sustained Growth*, [online] [12.02.2017], <http://www.forbes.com/sites/rogertrapp/2016/07/28/why-a-founders-mentality-is-vital-for-sustained-growth/#3b2e9710adfc>
- 2 John Hall, *12 Challenges Faced By The Fastest-Growing Companies*, [online] [12.02.2017], <http://www.forbes.com/sites/johnhall/2013/11/03/12-challenges-faced-by-the-fastest-growing-companies/2/#3d8eb40c7b22>
- 3 Chris Zook, *Barriers and pathways to sustainable growth. Harnessing the power of the Founder's Mentality*, Bain&Company, 2016, p. 9.
- 4 Roger Trap, *Why A Founder's Mentality Is Vital For Sustained Growth*, op. cit.
- 5 Chris Zook, James Allen, *The Founder's Mentality. How to overcome the predictable crises of growth.*, Bain&Company, Boston 2016, p.45.
- 6 Ryan Holiday, *Turning Crisis Into Opportunity: 5 Ways to Deal With Hardship*, [online] [12.02.2017], <https://www.entrepreneur.com/article/232848>
- 7 Ryan Holiday, *Turning Crisis Into Opportunity: 5 Ways to Deal With Hardship*, op. cit.
- 8 Doug Yakola, *Ten tips for leading companies out of crisis*, [online] [12.02.2017], <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/ten-tips-for-leading-companies-out-of-crisis>
- 9 Doug Yakola, *Ten tips for leading companies out of crisis*, op. cit.
- 10 Chris Zook, James Allen, *The Founder's Mentality (...)*, op. cit., p. 4.
- 11 Chris Zook, James Allen, *The Founder's Mentality (...)*, op. cit., p. 20.
- 12 Chris Zook, James Allen, *The Founder's Mentality (...)*, op. cit., p. 24.
- 13 Chris Zook, James Allen, *The Founder's Mentality (...)*, op. cit., p. 27.
- 14 Randall Lane, *John Sculley Just Gave His Most Detailed Account Ever Of How Steve Jobs Got Fired From Apple*, [online] [12.02.2017], <http://www.forbes.com/sites/randalllane/2013/09/09/john-sculley-just-gave-his-most-detailed-account-ever-of-how-steve-jobs-got-fired-from-apple/#6603f1a710e9>

Chart 2. Comparison of indexed total shareholder return between „Founder-led companies” and S&P500



Source: <https://hbr.org/2016/03/founder-led-companies-outperform-the-rest-heres-why>

NIEWIDOCZNE KOSZTY ZATRUDNIENIA



Ewa Szubska

Finanse i rachunkowość,
Uniwersytet Łódzki

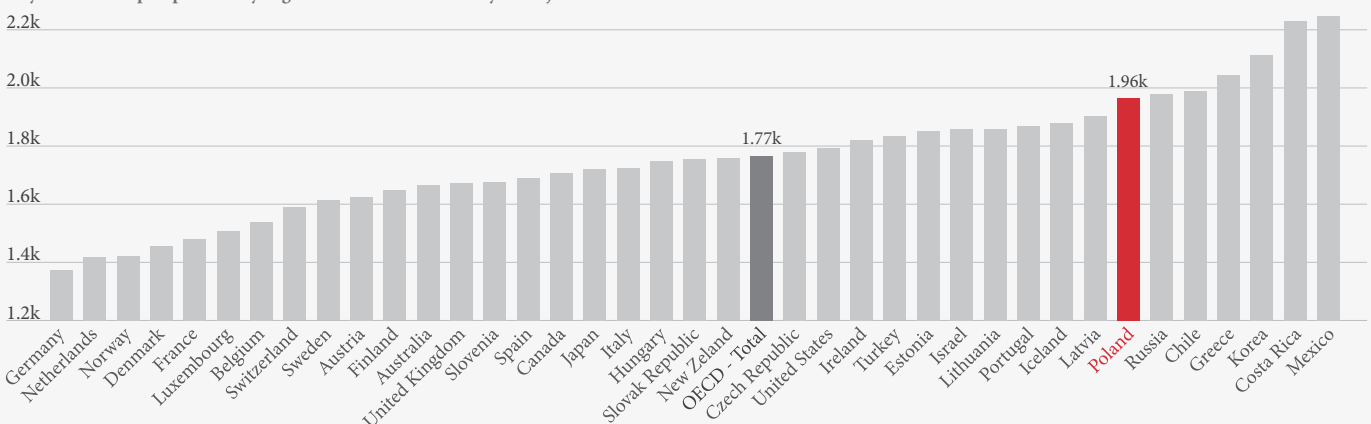
Recenzent: dr adiunkt Joanna Fila

Od najmłodszych lat w procesie kształcenia zdobywamy wiedzę, wykształcenie czy nabywamy konkretne umiejętności, aby w przyszłości dostać pracę. W teorii, praca jest ogółem świadomie wykonywanych czynności (fizycznych bądź umysłowych) w celu osiągnięcia zarobku. Taką korzyść finansową możemy osiągnąć poprzez wybór odpowiedniego kwadratu przepływu pieniędzy, który będzie warunkował źródło pochodzenia naszych zarobków. Wyróżniamy dwie strony kwadratu. Po lewej stronie znajdziemy pracownika i samozatrudnionego, natomiast po prawej właściciela biznesu i inwestora.

W artykule zostanie przedstawiona najczęściej obierana droga, czyli podjęcie pracy w przedsiębiorstwie przez pracownika i wiążące się z tym należne wynagrodzenie.

Internet jest bogaty z jednej strony w oferty pracy – jak ich szukać, na co zwrócić uwagę, z drugiej zaś strony w porady, dotyczące samych rozmów kwalifikacyjnych – jak się do nich odpowiednio przygotować. Często w różnych kombinacjach możemy usłyszeć słowa Konfucjusza – „Wybierz pracę, którą kochasz, i nie przepracujesz ani jednego dnia więcej w Twoim życiu”. Słowa te zyskują sens

Wykres 1. Ilość przepracowanych godzin w Polsce na tle innych krajów w 2015 roku.



Źródło: Strona internetowa Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm> (15.02.2017).

kiedy patrzymy na liczbę godzin, jaką spędzamy w pracy w ciągu swojego życia. Międzynarodowy Raport Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) z 2015 roku wykazał, że średni czas jaki Polacy poświęcili pracy wyniósł 1963 godziny na osobę, co daje nam 7. miejsce wśród wysoko rozwiniętych państw. Biorąc pod uwagę ubiegłe lata jest to największa odnotowana wartość od 6 lat.

Jednym z czynników, który wpływa na wybór konkretnej oferty pracy jest wynagrodzenie. W kodeksie pracy znajdziemy informację, że „przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca – do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem”. Owa definicja daje jasno do zrozumienia, że wynagrodzenie płynie od pracodawcy do pracownika. Wynagrodzenie jest wyrażone w wartości brutto, jednak kwota, którą rzeczywiście otrzymuje pracownik pomniejszona jest o składki na ubezpieczenie społeczne i zaliczkę na podatek dochodowy.

Zacznę więc od początku. Pozytywny dla kandydata proces rekrutacji kończy podpisanie umowy. Zatrudnienie pracownika w Polsce zależy od charakteru prawnego umowy oraz indywidualnych uprawnień podatkowych i składowych. Dodatkowo forma opodatkowania działalności gospodarczej nakłada na pracodawcę ściśle określone limity i reguły związane z zatrudnieniem. W tabeli 1. zaprezentowano charakter prawny umów w zależności od źródła ich pochodzenia.

W 2016 roku w mediach można było śledzić gorącą dyskusję na temat zbyt niskiej płacy minimalnej, która podlega corocznemu ogłoszeniu do 15 września każdego roku w Dzienniku Urzędowym Rzeczypospolitej Polskiej „Monitor Polski” w drodze obwieszczenia Prezesa Rady Ministrów. W 2017 roku miała wynieść zgodnie z propozycją Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej 1920 zł brutto. Premier Beata Szydło po posiedzeniu rządu, które odbyło się 14 czerwca 2016 roku uzasadniła przyjęcie innej niż pierwotnie zakładanej wysokości płacy minimalnej, która ostatecznie wyniosła 2000 zł: *kierując się odpowiedzialnością za budżet państwa, za sytuację finansową i za los polskich obywateli, myśląc o godności polskich obywateli (...)*. W obwieszczeniu Prezesa Rady Ministrów ogłoszono także wysokość minimalnej stawki godzinowej od dnia 1 stycznia 2017 r. na kwotę 13 zł. Dotyczy ona umów zlecenia (art. 734 Kodeksu cywilnego) lub umów o świadczenie usług, do których stosuje się przepisy o zleceniu (art. 750 Kodeksu cywilnego), a gwarancją jej otrzymania objęto osoby fizyczne nieprowadzące działalności gospodarczej, osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (jednoosobową działalność gospodarczą i osobiście wykonujące zadania wynikające z umowy) oraz osoby samozatrudnione, wykonujące działalność gospodarczą zarejestrowaną w Polsce, państwie niebędącym państwem członkowskim Unii Europejskiej lub państwem Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Za przestrzeganie nowych przepisów odpowiada Państwowa Inspekcja Pracy, a podmioty, które za każdą godzinę wykonania zlecenia lub świadczenia usług wynagradzają pracowników w wysokości niższej niż obowiązująca wysokość minimalnej stawki godzinowej – podlegają karze grzywny od 1000 zł do 30 000 zł. Ta decyzja powoduje, że pracownik zatrudniony na najniższą pensję otrzyma netto ok. 1459 zł. Jest to kwota podana wraz z uwzględnieniem w płacy minimalnej składek ZUS oraz podatku dochodowego – zostanie to wyjaśnione w dalszej części.

Aby jak najlepiej to przedstawić, posłużę się zatrudnieniem pracownika na umowę o pracę. Kosztem uzyskania przychodu firmy jest wynagrodzenie brutto pracownika oraz składki ZUS obciążające pracodawcę. Przy umowie o pracę składki ZUS są podzielone między pracownika i przedsiębiorcę, co prezentuje tabela 2.

Przeanalizujemy jak te składki wpływają na otrzymywane przez pracownika wynagrodzenie, przy płacy minimalnej przyjętej w 2017 roku (tabela 3). Zauważmy, że w 2016 roku wynosiła 1850 zł, a obecnie jest

to 2000 zł. Jest to wzrost o 8,1%, czyli 150 zł. Pracownik ze swojego wynagrodzenia w 2017 roku potrąca składki w wysokości 429,52 zł, czyli jest to wzrost o 32,21 zł w stosunku do roku ubiegłego.

Składki na ZUS ujęte w tabeli 3. to składki opłacane wyłącznie przez pracownika. Poza nimi pracodawca zobowiązany jest dodatkowo odprowadzić składki, które nałożył na niego ustawodawca. Biorąc pod uwagę najniższą pensję, pracodawca zapłaci jeszcze 412,20 zł, więc całkowity koszt zatrudnienia pracownika dla pracodawcy to 2412,20 zł, a nie 2000 zł. W stosunku do 2016 roku koszt ten wzrósł o 180,91 zł. Czy ta zmiana niesie za sobą konsekwencje dla pracodawcy, poza wzrostem kosztów zatrudnienia?

Tabela 1. Charakter prawny umów w Polsce.

KODEKS PRACY		KODEKS CYWILNY
Umowa o pracę:	Powołanie	Umowa zlecenie
• na okres próbny	Mianowanie	Umowa o dzieło
• na czas określony	Wybór	Umowa agencyjna
• na czas nieokreślony		

Źródło: Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141 ze zm.); Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93 ze zm.).

Tabela 2. Wyszczególnienie składek opłacanych przez pracodawcę i pracownika.

Składki na ubezpieczenia:	Składki pokrywane przez:	
	Pracodawcę	Pracownika
emerytalne	9,76%	9,76%
rentowe	6,50%	1,50%
wypadkowe (zależne od rodzaju prowadzonej działalności)	1,8%*	-
chorobowe	-	2,45%
zdrowotne	-	9,00%
Fundusz Pracy	2,45%	-
Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych	0,1%	-
składki ogółem	20,61%	22,71%

Źródło: Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych Dz.U. 1998 nr 137 poz. 887 ze zm., ustawa z dnia 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych Dz.U. 2002 nr 199 poz. 1673 ze zm., rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 29 listopada 2002 r. w sprawie różnicowania stopy procentowej składki na ubezpieczenie społeczne z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych w zależności od zagrożeń zawodowych i ich skutków Dz.U. 2002 nr 200 poz. 1692 ze zm..

Tabela 3. Koszty płacy pracownika w 2016 i 2017 roku przy umowie o pracę.

Składki	Płaca minimalna	
	2016 rok – 1850 zł	2017 rok – 2000 zł
emerytalna 9,76%	180,56 zł	195,20 zł
rentowa 1,50%	27,75 zł	30,00 zł
chorobowa 2,45%	45,33 zł	49,00 zł
zdrowotna 9,00%	143,67 zł	155,32 zł
suma	397,31 zł	429,52 zł

Źródło: Opracowanie własne.

Omówione koszty wynagrodzenia dotyczą tylko składek, a należy uwzględnić jeszcze podatek dochodowy, który jest zależny od tego, czy pracownik korzysta z ulgi podatkowej oraz czy ma podwyższone koszty uzyskania przychodu. Zatrudnionemu w 2017 roku, któremu przysługuje wspomniana ulga oraz pracującemu w miejscu zamieszkania zostanie wypłacone wynagrodzenie netto w wysokości 1459,48zł. Zatrudniony poza miejscem zamieszkania (mający podwyższone koszty uzyskania przychodu) otrzyma wynagrodzenie netto wyższe o 5zł (por. tabela 5).

Zmiana minimalnej stawki godzinowej i płacy ma swoje wady i zalety. Do plusów, które odczują pracownicy możemy zaliczyć wyższą płacę, wzrost poziomu życia, czy też lepsze świadczenia emerytalne w przyszłości.

Natomiast dla pracodawców oznacza to potencjalne zmniejszenie rotacji pracowników ze względu na wyższe wynagrodzenie, a co za tym idzie wzrost wydajności ich pracy. Dla państwa są to dodatkowe dochody z tytułu podatków, szybszy wzrost gospodarczy kraju oraz redukcja ubóstwa. Z drugiej strony, w związku ze wzrostem wynagrodzeń wzrosną koszty jakie ponosi pracodawca, co może powodować redukcję etatów, a tym samym wzrost bezrobocia (choć nie można jednoznacznie powiedzieć, że wzrost płac jest bezpośrednią przyczyną bezrobocia) lub zmianę formy umowy z umowy o pracę na umowę zlecenie, czy umowę o dzieło, a także wzrost szarej strefy, wyższe ceny dóbr i usług, czy spadek konkurencyjności (związany z podniesieniem cen towarów i usług). Możemy również pójść dalej

i powiedzieć, że minimalna stawka godzinowa jest ceną sztuczną – niezależną od zysków przedsiębiorstwa, a wzrost płac na niższych szczeblach spowoduje roszczenia pracowników piastujących wyższe stanowiska o podwyżkę. Firmy usługowe, gdzie dużą część kosztów stanowią wynagrodzenia, będą zmuszone zamknąć działalność. Od wprowadzenia zmian nie minęło dużo czasu, więc z ich właściwą oceną należy jeszcze poczekać.

Powyżej zostały przedstawione skutki, jakie niesie za sobą zmiana w rozliczaniu wynagrodzeń pracowników od 1 stycznia 2017 roku. Pracownik płaci składki procentowo, czyli są one zależne od jego dochodu. Im więcej zarobi, tym większą składkę zapłaci do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Podsumowując, wynagrodzenie netto, które otrzymuje pracownik to ok. 60% wszystkich wydatków jakie ponosi pracodawca zatrudniając pracownika na umowę o pracę. Pozostałe koszty to w większości składki na ubezpieczenie społeczne, a ich wysokość jest zależna głównie od umowy, na podstawie której zatrudniony jest pracownik. Mimo wszystko warto wiedzieć, co dzieje się z pozostałą częścią naszej płacy i zdać sobie sprawę, że oprócz kwoty brutto minimalnego wynagrodzenia pracodawca ponosi jeszcze dodatkowe koszty.

Tabela 4. Koszty płacy pracodawcy w 2016 i 2017 roku przy umowie o pracę.

Elementy płacy	Płaca minimalna	
	2016 rok – 1850 zł	2017 rok – 2000 zł
Składki na ubezpieczenia:		
• emerytalne 9,76%	180,56 zł	195,20 zł
• rentowe 6,5%	120,25 zł	130,00 zł
w części finansowanej przez pracodawcę	300,81 zł	325,20 zł
Składka na ubezpieczenie wypadkowe (wg stopy 1,8%)	33,30 zł	36,00 zł
Składka na Fundusz Pracy 2,45%	45,33 zł	49,00 zł
Składka na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych 0,1%	1,85 zł	2,00 zł
Razem	2231,29 zł	2412,20 zł
Wartość składki obciążającej pracodawcę	381,29 zł	412,20 zł


Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5. Lista płac dla pracownika zatrudnionego w miejscu zamieszkania na umowę o pracę przy założeniu wynagrodzenia w wysokości płacy minimalnej 2017 roku.

Elementy wynagrodzenia	Kwota	Obliczenia	
Wynagrodzenie minimalne	2000,00 zł		2000,00 zł
Składki na ubezpieczenia społeczne	274,20 zł	podstawa wymiaru	2000,00 zł
		składka emerytalna	2000,00 zł x 9,76 % = 195,20 zł
		składka rentowa	2000,00 zł x 1,5 % = 30,00 zł
		składka chorobowa	2000,00 zł x 2,45 % = 49,00 zł
Składka na ubezpieczenie zdrowotne do:		podstawa wymiaru	2000,00 zł - 274,20 zł = 1725,80 zł
• zapłaty do ZUS	155,32 zł		1725,80 zł x 9 % = 155,32 zł
• odliczenia od podatku	133,75 zł		1725,80 zł x 7,75 % = 133,75 zł
Zaliczka na podatek dochodowy	111,00 zł	przychód	2000,00 zł
		podstawa opodatkowania po zaokrągleniu do pełnych złotych	2000,00 zł - 111,25 zł (koszt uzyskania przychodów) - 274,20 zł (składki na ubezpieczenie społeczne) = 1615,00 zł
Wynagrodzenie netto	1459,48 zł		2000,00 zł - (274,20 zł - 155,32 zł - 111,00 zł) = 1459,48 zł

Źródło: Opracowanie własne.

- Bibliografia:
1. DUNAJSKI, MYCAWKA M., SIKORA K., *Słownik języka polskiego*, WILGA, Warszawa 2005.
 2. KIVOSAKI R. T., *Kwadrat przepływu pieniędzy. Jak osiągnąć finansową niezależność*, Instytut Praktycznej Edukacji, Osielsko 2001.
 3. <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm> (15.02.2017)
 4. Ustawa z dnia 26.06.1974 r. Kodeks pracy, tekst jednolity Dz. U. z 2016 r. poz. 1666
 5. Ustawa z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę
 6. <https://www.mpips.gov.pl/aktualnosci-wszystkie/prawo-pracy/art,8022,placa-minimalna-2000-zl.html> (14.02.2016)
 7. Obwieszczenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 21 września 2016 r. w sprawie wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2017 r.
 8. Ustawa z dnia 22 lipca 2016 r. o zmianie ustawy o minimalnym wynagrodzeniu za pracę oraz niektórych innych ustaw
 9. JURCZAK E., Płaca minimalna – za i przeciw, 2015, <http://wynagrodzenia.pl/artukul/placa-minimalna-za-i-przeciw> (15.02.2016)



KREATYWNA RACHUNKOWOŚĆ W KONTEKŚCIE NADUŻYĆ FINANSOWYCH



Karolina Hołownia

Zarządzanie,
Politechnika Białostocka

Opiekun naukowy:
dr Anna Dyhdalewicz

POSTRZEGANIE KREATYWNEJ RACHUNKOWOŚCI

Zastanawiając się nad znaczeniem słowa „kreatywny”, warto sięgnąć do słownika języka polskiego. „Kreatywność” jest w nim definiowana jako „zdolność do tworzenia czegoś nowego i oryginalnego”. Jest więc postrzegana jako cecha pozytywna. Jednak kreatywne działania w rachunkowości wywołują wiele sprzeczności, zarówno wśród zawodowych księgowych, jak i opinii publicznej. Zatem jaka jest przyczyna tych rozbieżności? A. Hołda zauważa, że negatywne znaczenie kreatywności zostało

stworzone przez media. Szereg skandali finansowych, do których dochodziło na skutek nadużyć gospodarczych sprawił, że nieprawidłowości finansowe zaczęto określać mianem „kreatywnej rachunkowości”, co bardzo szybko przyjęło się wśród opinii publicznej. Do najgłośniejszych afer finansowych można zaliczyć upadek Enronu, Worldcomu, czy też firmy audytorskiej Arthur Andersen. Samo wyrażenie „Enron” współcześnie kojarzone jest z synonimem oszustw księgowych. To jednak jeden z wielu przypadków manipulacji finansowych, a jego upadek to jedynie wierzchołek góry lodowej.

Zagadnienie kreatywnej rachunkowości jest istotną kwestią ze względu na rosnące zapotrzebowanie na rzetelne raporty, prezentujące wiarygodny obraz prowadzonej działalności. S. Surdykowska uważa, że kreatywność powinna przejawiać się jako pewien stopień wolności



w sytuacji, gdy przepisy dopuszczają możliwość wyboru określonych procedur. Przy czym podejmowane działania mogą być zgodne lub sprzeczne z prawem, powodując wprowadzenie w błąd odbiorców sprawozdań finansowych. W literaturze kreatywna rachunkowość występuje zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym znaczeniu. K. Schneider zauważa, że „można mówić o twórczej rachunkowości, gdy zasady i reguły księgowo dopuszczone ustawą o rachunkowości zostaną wykorzystane z myślą o kształtowaniu sprawozdań finansowych”. Przeciwnego zdania jest A. Piaszczyk, który kreatywną rachunkowość traktuje jako „synonim nieprawidłowości i oszustw w stosowaniu rachunkowości, na ogół w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej”. Również R. Parker podkreśla negatywny charakter kreatywnej rachunkowości twierdząc, że sprawozdania finansowe są wykorzystywane „raczej do wprowadzania w błąd aniżeli informowania”. Natomiast M. Hulicka wskazuje na niewielką granicę pomiędzy kreatywnością w jej pozytywnym a negatywnym znaczeniu, traktując kreatywne rozwiązania jako „działanie dopuszczalne przez prawo, ale będące jednocześnie na krawędzi legalności”. W odpowiedzi na trudności przy definiowaniu tego pojęcia E. Mączyńska zaproponowała podział na rachunkowość kreatywną, służącą zaprezentowaniu korzystnego wizerunku firmy, oraz agresywną, skupiającą się na sztucznym zawyżaniu zysków. Podobnego zdania jest K. Schneider – wskazuje on, iż stosowanie agresywnej rachunkowości wiąże się z celowym naruszeniem lub nadinterpretacją zasad rachunkowości, czego skutkiem jest prezentacja zafałszowanej sytuacji jednostki.

Na podstawie przytoczonych przykładów trudno jednoznacznie stwierdzić, w jaki sposób należy pojmować działania kreatywne w rachunkowości. Warto zauważyć, że występuje bardzo cienka granica pomiędzy

rozwiązaniem (które nie jest wprost opisane w przepisach, ale jest prawnie dozwolone) a działaniem sprzecznym z prawem. Niemniej jednak należałoby przyjąć założenie, że kreatywność w rachunkowości jest pożądaną cechą, dzięki której przedsiębiorstwo może korzystnie zaprezentować swoją sytuację finansową. Natomiast w stosunku do wszelkich działań określanych jako nadużycia finansowe, bardziej poprawne będzie stosowanie określenia „oszukańcza sprawozdawczość”.

OSZUKAŃCZA SPRAWOZDAWCZOŚĆ FINANSOWA JAKO JEDEN Z RODZAJÓW OSZUSTW GOSPODARCZYCH

Warto zastanowić się nad tym, czym jest oszukańcza sprawozdawczość i jakie negatywne praktyki są z tym związane? W celu określenia definicji oszukańczej sprawozdawczości należałoby wyjść od określenia czym właściwie jest „oszustwo”. Międzynarodowy Standard Rewizji Finansowej nr 240 definiuje „oszustwo” jako „zamierzone działanie podjęte przez jednego lub kilku członków kierownictwa, osoby sprawujące nadzór nad jednostką, pracowników lub stronę trzecią, przy wykorzystaniu kłamstwa, w celu uzyskania nieuzasadnionej lub niezgodnej z prawem korzyści”. Różnica między oszustwem a błędem wynika ze sposobu postępowania sprawcy. Oszustwo nie jest wynikiem zaniedbania, ale umyślnego postępowania sprawcy, który świadomie próbuje zniszczyć dowody przestępstwa. Natomiast błąd jest wynikiem niezamierzonych pomyłek popełnionych w trakcie zbierania, przetwarzania i prezentacji danych. MSRF wymieniają dwa rodzaje istotnych nieprawidłowości: oszukańczą sprawozdawczość oraz zawłaszczenie majątku. W literaturze z zakresu rachunkowości pokrewnym określeniem opisującym

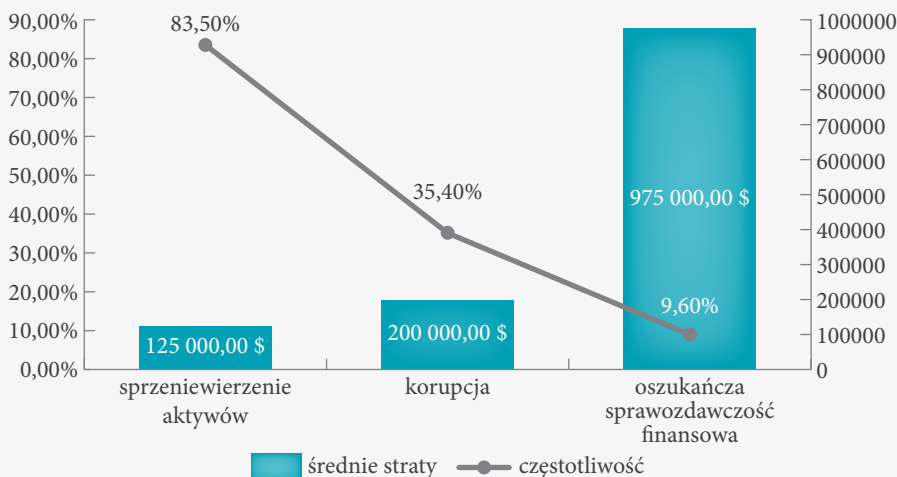
sprzeniewierzenie posiadanego majątku jest wyrażenie „defraudacja” lub „defraudować”. M. Hulicka wskazuje symptomy, które muszą wystąpić, aby można było stwierdzić, czy doszło do zawłaszczenia majątku:

- właściciela pieniędzy i defraudanta łączy stosunek pracy;
- defraudant zostaje upoważniony do dysponowania pieniędzmi właściciela;
- w celowy i oszukańczy sposób defraudant dopuszcza się przywłaszczenia pieniędzy.

Jakich działań dopuszczają się sprawcy? Przestępstwa popełniają zarówno pracownicy, jak i osoby z kierownictwa. Nadużyciem może być manipulowanie wpłatami należności i wynagrodzeń, wykorzystanie majątku do zabezpieczenia pożyczki dla potrzeb osobistych bądź kradzież aktywów, które występują w śladowej ilości lub na które istnieje duże zapotrzebowanie. Drugim rodzajem zniekształceń jest oszukańcza sprawozdawczość finansowa. Można wskazać jej trzy istotne cechy:

- po pierwsze, zniekształcenia są popełniane w sposób świadomy i celowy poprzez umyślne pominięcie lub nieujawnienie pewnych informacji dotyczących sprawozdania finansowego;
- po drugie, celem jest wprowadzenie w błąd użytkowników sprawozdań finansowych. Manipulowanie wielkością wyniku finansowego za pomocą korekt bądź szacunków dotyczących odpisów aktualizujących oraz rezerw może prowadzić do sztucznego zawyżania lub zaniżania wyniku finansowego, a tym samym dostarczania interesariuszom oszukańczych danych;
- po trzecie, do oszukańczej sprawozdawczości finansowej dochodzi w sytuacji, gdy wywierana jest presja na kierownictwo lub wynagrodzenie kierownictwa jest uzależnione od wyniku finansowego. Aby sprostać nierealnym oczekiwaniom, kierownictwo umyślnie dopuszcza się stosowania negatywnych praktyk.

Wykres 1. Nadużycia finansowe według rodzajów – częstotliwości i mediana poniesionych strat



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse, ACFE, Austin 2016, s. 12.

Nawet jeśli w jednostce istnieje system kontroli wewnętrznej, to istnieje ryzyko, że są w nim luki i niedociągnięcia, które przestępca może wykorzystać, aby ominąć procedury kontroli. Katalog źródeł istotnych nieprawidłowości jest bardzo rozbudowany, tak samo jak liczba przypadków nadużyć przy wykorzystaniu oszukańczej sprawozdawczości. Wśród nich można wyróżnić: rejestrowanie fikcyjnych zapisów w ewidencji, niepoprawne korygowanie sald niektórych kont bądź dokonywanie zmian w polityce rachunkowości dotyczących nietypowych transakcji, itp..

Bez względu na to, czy jest to sprzeniewierzenie majątku, czy oszukańcza sprawozdawczość, dochodzi do niej wtedy, gdy przestępca ma określoną potrzebę. Warunkiem jest występowanie szczególnych okoliczności, które pozwalają na popełnienie przestępstwa,

zaś sam sprawca znajduje usprawiedliwienie dla swojego postępowania. Ponadto oba rodzaje powodują znaczne straty w przedsiębiorstwie i stwarzają niebezpieczeństwo zarówno dla prawidłowego funkcjonowania jednostki, jak i zewnętrznych odbiorców sprawozdań finansowych.

NADUŻYCIA FINANSOWE WEDŁUG „RAPORT TO THE NATIONS ON OCCUPATIONAL FRAUD AND ABUSE”

Bardziej rozbudowany podział nadużyć finansowych został opracowany przez Stowarzyszenie Ekspertów ds. Przeciwdziałania Oszustwom, Nadużyciom Gospodarczym i Korupcji ACFE (*Association of Certified Fraud Examiners*). W opublikowanym raporcie oprócz zawłaszczenia majątku oraz oszukańczej sprawozdawczości finansowej, wyróżniono dodatkowo korupcję, czyli czyn polegający na proponowaniu lub przyjmowaniu jakichkolwiek korzyści w zamian za działanie lub zaniechanie określonego działania. Stowarzyszenie ACFE od 1996 roku okresowo co dwa lata publikuje raporty, których celem jest zbadanie zjawiska nadużyć finansowych. Raport z 2016 roku zawiera analizę 2 410 przypadków nadużyć, które zostały zbadane w okresie od stycznia 2014 roku do października 2015. Analizowane przypadki oszustw miały miejsce w 114 krajach na całym świecie.

Przyjmuje się, że typowa organizacja w wyniku oszustw finansowych traci 5% przychodów rocznie. Straty poniesione w wyniku nadużyć w analizowanych przypadkach wyniosły łącznie 6,3 mld dolarów, przy medianie strat 2,7 mln dolarów. Jest to ogromna kwota, biorąc pod uwagę, że analizowane przypadki stanowią zaledwie niewielki skrawek tysięcy nieprawidłowości, jakie prawdopodobnie miały miejsce w badanym okresie. Autorzy raportu podkreślają, że kwota 6,3 mld dolarów stanowi jedynie bezpośrednie koszty poniesionych strat, nie obejmując kosztów pośrednich, takich jak np. utrata reputacji.

Jak wcześniej wspomniano, w raporcie przyjmuje się podział nadużyć finansowych na trzy grupy. Na podstawie przedstawionych wyników można zauważyć, że występuje zależność pomiędzy częstotliwością a średnią wielkością strat w poszczególnych grupach nadużyć. W analizowanych przedsiębiorstwach najczęściej dochodziło do sprzeniewierzenia aktywów (w 83,5% przypadkach). Mimo to, skutki tych działań przyniosły najmniejsze straty. Najbardziej dochodziło do procederu fałszowania sprawozdań finansowych, jednak skala strat w tym przypadku była największa. Przedsiębiorstwa w wyniku oszukańczej sprawozdawczości przeciętnie poniosły straty w wysokości 975 tys. dolarów. Na wykresie 1. zaprezentowano zależność między częstotliwością a medianą wielkości strat spowodowanych nadużyciami finansowymi.

Autorzy raportu zwracają uwagę, że wielu oszustów nie ogranicza się do jednego rodzaju nadużyć, ale dopuszcza się oszustw w wielu obszarach. Stąd też w analizowanych przypadkach występowało więcej niż jeden z trzech rodzajów przestępstw.

W 40,7% przypadków poszkodowane organizacje z obawy przed utratą reputacji nie zgłosiły wykrytego nadużycia finansowego do organów ścigania.

Wśród analizowanych obszarów przestępstw finansowych, można wymienić kilka najważniejszych wniosków z przeprowadzonego przez ACFE badania:

- im dłuższy jest czas trwania oszustwa, zanim zostanie wykryte, tym większe generuje ono straty;
- w 94,5% przypadków sprawcy podejmowali działania mające na celu ukrycie popełnionych nadużyć;
- najpopularniejszą metodą wykrywania nadużyć (39,1%) były poszlaki i wskazówki świadczące o możliwości wystąpienia nieprawidłowości;
- wśród poszkodowanych jednostek 2/3 stanowiły prywatne lub publiczne spółki, wskazane podmioty poniosły też największe straty, mediana strat wyniosła odpowiednio 180 000\$ i 175 000\$;
- najbardziej narażone na nadużycia finansowe branże to: usługi finansowe, usługi rządowe i administracji publicznej oraz przemysł produkcyjny;
- największe straty w wyniku nadużyć, mimo najmniejszej częstotliwości występowania, wystąpiły w górnictwie (500 000\$) oraz handlu hurtowniczym (450 000\$);
- wśród analizowanych przypadków 3/4 oszustw zostało popełnione przez osoby pracujące w: księgowości, sprzedaży, zarządzaniu, obsłudze klientów, zakupów oraz dziale finansowym, przy czym najczęściej do nadużyć dochodziło w dziale księgowości (16,6%);
- w 40,7% przypadków poszkodowane organizacje z obawy przed utratą reputacji nie zgłosiły wykrytego nadużycia finansowego do organów ścigania.

PODSUMOWANIE

Od upadku Enronu minęło piętnaście lat, a mimo to każdego roku przedsiębiorstwa na całym świecie ponoszą straty spowodowane

nadużyciami finansowymi, popełnianymi zarówno przez pracowników niższego szczebla, jak i kadre zarządzającą. W związku z licznymi przypadkami oszustw finansowych, media bardzo szybko zaczęły określać wszelkie nieprawidłowości jako kreatywną rachunkowość. Co więcej, również w literaturze nie ma jednoznacznego sposobu postrzegania tego zjawiska. Działania kreatywne mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne. Różnica w postrzeganiu wynika ze sposobu interpretowania przepisów, gdyż istnieje cienka granica pomiędzy tym, co prawnie dozwolone, a działaniem sprzecznym z prawem, czyli oszukańczą sprawozdawczością finansową. Fałszowanie sprawozdań jest jednym z trzech rodzajów przestępstw finansowych, do którego według raportu Stowarzyszenia ACFE dochodzi najrzadziej, za to skutki tego działania przynoszą największe straty. Mimo to, nie można bagatelizować innych rodzajów oszustw, gdyż łącznie powodują one ogromne straty dla prowadzonej działalności. Na zakończenie warto zastanowić się, jakie należy podjąć kroki, aby skutecznie przeciwdziałać nadużyciom finansowym. System kontroli wewnętrznej oraz zaostrzenia prawa zmniejszają ryzyko powstania istotnych nieprawidłowości. Jednak przekorny człowiek znajdzie sposób by ominąć system kontroli, czy restrykcyjne prawo. Dlatego też, należałoby rozwijać system rachunkowości oraz audytu zewnętrznego, dzięki którym można ograniczyć ryzyko występowania oszustw. Ponadto należy uczyć i wzmacniać potrzebę przestrzegania przez wszystkich pracowników zasad etycznych.

BIBLIOGRAFIA

1. Sobol E., *Nowy słownik języka polskiego PWN*, PWN, Warszawa 2002
2. Hołda A., *Percepcja pojęcia „rachunkowość kreatywna” przez opinię publiczną i środowisko profesjonalnych księgowych w Polsce*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2016 tom 87(143)
3. Surdykowska S., *Nieporozumienia wokół rachunkowości – syndrom „rachunkowości kreatywnej”* [w:] [red.] Micherda B., *Współczesna rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi i administracyjnymi*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2003
4. Schneider K., *Błędy i oszustwa w dokumentach finansowo-księgowych*, PWE, Warszawa 2007
5. Piaszczyk A., *System kontroli przedsiębiorstwa w gospodarce pokryzyskowej na przykładzie jednostek zainteresowania publicznego*, C.H.Beck, Warszawa, 2011
6. Parker R., *Financial Reporting in the United Kingdom and Australia*, Prentice Hall, Londyn 1995, s. 197, [za:] Surdykowska S., *Oszustwa księgowe rozpatrywane na tle normatywnych i kreatywnych aspektów rachunkowości*, [w:] [red.] Hołda A., *Oszustwa księgowe – teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2006
7. M. Hulicka, *Oszukańcza sprawozdawczość finansowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008
8. Mączyńska E., *Pałapki ekonomiczne w warunkach nowej cywilizacji – wyzwania dla rachunkowości*, [w:] *Rachunkowość dla przyszłości*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, 2007
9. Międzynarodowe Standardy Rewizji Finansowej 240, *Odpowiedzialność biegłego rewidenta podczas badania sprawozdań finansowych dotyczących oszustw*, http://polanski.audyt.pl/wpcontent/uploads/2012/08/MSRF_240_ODPOWIEDZIALNOSC%20C%99A%20C%986-BIEG%20C%81EGO-REWIDENTA.pdf, 12.01.2017.
10. Kamela-Sowińska A., *Audyt śledczy w jednostkach sektora finansów publicznych*, [w:] Szczepankiewicz E. I., Kamela-Sowińska A., Zółtowski R., Klak J., Szyba A., Młynarczyk K., Witkowska M., Luma A., *Kontrola zarządcza i audyt wewnętrzny w jednostkach samorządu terytorialnego*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015
11. Tokarski M., *Kreatywna księgowość – fałszowanie sprawozdań finansowych*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2008 tom 4, file:///C:/Users/I/Downloads/567-1691-1-PB%20(1).pdf, 12.01.2017.
12. Bańka M., *Wielki słownik wyrazów obcych PWN*, PWN, Warszawa 2003
13. Sobińska E., Zakrzewska J. B., *Fizyka specyficzne dla wybranych branż*, KIBR, Warszawa 2015
14. Art. 1 ust. 3a Ustawy z dnia 9 czerwca 2016 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym (Dz. U. 2006 nr 104 poz. 708).
15. *Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse*, ACFE, Austin 2016

PLANY STRATEGICZNE POLSKICH METROPOLII

UŻYTECZNE NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA FINANSAMI PUBLICZNYMI, CZY FIKCJA NA PAPIERZE?



Agnieszka Cibor

*Ekonomia - Rachunkowość
i zarządzanie finansami,
Uniwersytet Jagielloński*

Opiekun naukowy: dr Marta Shaw

Planowanie strategicznego rozwoju metropolii jest standardem w krajach o dojrzałej demokracji. W Polsce ten temat wciąż budzi wiele kontrowersji – w ostatnim czasie za sprawą pomysłu powiększenia Warszawy o 32 ościennie gminy. Pytanie, jak pomysł ten wpłynie na strategię rozwoju miasta?

Planowanie jest ważną funkcją zarządzania. Każda sprawnie działająca organizacja musi wiele uwagi poświęcać planowaniu. Sposób, w jaki organizacje planują swoją działalność,

jest kluczem do ich sukcesu. Można reagować na zaistniałe już problemy, beczynnienie przypatrywać się biegowi wydarzeń lub też snuć mało precyzyjne plany na przyszłość. Żadne z tych podejść nie gwarantuje jednak sukcesu. Istnieje inne rozwiązanie – planowanie strategiczne. Jest to podejście oparte na planowaniu dla warunków panujących obecnie w danej chwili, a nie w bliżej nieokreślonej przyszłości. Istnieją tylko dwa warunki potrzebne do spełnienia w przypadku projektowania planów strategicznych – projekt musi być realny do wykonania i przystosowany do obecnie panującej rzeczywistości (Ackoff 2007, s.25).

Od 2004 r. – a więc od czasu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej – samorządy są zobligowane do tworzenia planów strategicznych i Planów Rozwoju Lokalnego. Wymóg ten dotyczy także dużych miejscowości. Nie stanowi to problemu dla miast, które tworzyły plany strategiczne od początku lat dziewięćdziesiątych XX w., gdyż mają w tym zakresie ponad ćwierć wieku doświadczeń. Strategia spełnia również bardzo ważną rolę w kontekście członkostwa Polski w UE – pozwala ubiegać się o fundusze strukturalne. Daje ona gwarancję, iż projekty służą realizacji długofalowych planów rozwoju, co czyni miasto bardziej wiarygodnym partnerem.

Przyjęcie strategii świadczy, iż rozwój miasta odbywa się w sposób planowy, nie jest wynikiem nieskoordynowanych decyzji. Miasto jest wtedy postrzegane przez inwestorów jako stabilne, konkurencyjne, otwarte na nowoczesne metody zarządzania, świadome swoich potrzeb i wiążących się z nimi kierunków rozwoju (Urząd Miasta Ciechanowa, dok. Elektr.).

Wymogi, jakie stawia przed Polską Unia Europejska w zakresie tworzenia planów strategicznych miast, mogą w praktyce okazać się trudne do zrealizowania. Przyczyny tego stanu rzeczy często mogą być nieoczywiste. Jedną z nich może być mentalność i kultura, w której funkcjonuje nasze społeczeństwo. Mogą to być także czynniki historyczne, które miały wpływ na kształtowanie tej kultury przez wieki. Położenie geograficzne Polski między dwoma mocarstwami – Rosją i Niemcami – na styku dwóch cywilizacji oraz nieustające wojny, nie sprzyjały długoterminowemu planowaniu. Brak dobrego prawa i wpływ zewnętrznych mocarstw na krajową politykę pogłębiał rozpad państwa, skutkiem czego były zabory. Fakt ten ma kolosalne znaczenie na kształtowanie tożsamości narodowej Polaków – proces ten miał miejsce w trzech różnych organizmach państwowych (Boski, 2010, s. 148). Choć minęło już ponad sto lat od odzyskania przez Polskę niepodległości, to wpływ różnych kultur byłych zaborców na nasze społeczeństwo wciąż jest widoczny (Boski, 2010, s. 148). Analizując plany strategiczne największych polskich metropolii można zauważyć, iż niemiecki porządek dostrzegalny jest w strategii miasta Poznania. Rosyjskie swobodne podejście do procesu planowania w strategii rozwoju Warszawy oraz galicyjskie przywiązanie do wolności i tradycji w strategii miasta Krakowa. Miarą wpływu kulturowego zaborców na tworzenie planów strategicznych tych miast może być współczynnik unikania niepewności urzędników i polityków uczestniczących w pracach opracowywania tych strategii. Unikanie niepewności jest jednym z wymiarów kultury, określającym stopień skłonności do tworzenia regulacji i przepisów prawnych w celu zapewnienia ładu społecznego. Różne kultury posiadają różny stopień współczynnika unikania niepewności. Geert Hofstede jako pierwszy zbadał wymiar kultury, jakim jest stopień unikania niepewności, w skali globalnej (Boski, 2010, s. 135). Ma to ogromne znaczenie dla organizacji działających w skali światowej. Może to mieć także duży wpływ na tworzenie planów strategicznych miast z trzech byłych zaborów Polski: Poznania, Krakowa i Warszawy.

„Obecna Strategia Rozwoju Warszawy została przyjęta w 2005 roku. Dokument został zbudowany na podstawie misji oraz wizji miasta. Misją Warszawy, zapisaną w dokumencie, jest »osiągnięcie jak najwyższego poziomu zaspokojenia potrzeb

mieszkańców oraz zajęcie przez Warszawę znaczącego miejsca wśród najważniejszych metropolii europejskich» (Gębura, 2016). Plan ten obowiązuje do 2020 r., a niektóre cele już zostały osiągnięte, bądź są w trakcie realizacji. To, co najbardziej niepokoi, to założenia dotyczące ładu przestrzennego. „Strategia zakładała, że w roku 2013 planami będzie objęte 79 proc. powierzchni miasta. Nie udało się spełnić tych oczekiwań. – Zwiększyliśmy ten wskaźnik z około 14 proc. w 2004 roku do blisko 30 proc.” (Gębura, 2016). W przypadku tak znaczącego powiększenia granic miasta, jakie przewiduje proponowana ustawa, objęcie spójnym planem zagospodarowania przestrzennego całego jego obszaru będzie jeszcze bardziej utrudnione.

STANDARY EUROPEJSKIE

„W krajach Unii strategiczny plan rozwoju miasta przygotowuje niezależna od władz miejskich agencja – na 20 lat i dla aglomeracji jako całości (obszary metropolitalne!). U nas takim standardom miałyby sprostać „deregulowany” urbanista w trybie przetargu” – pisze Ewa Heczko-Hyłowa (2016). Heczko-Hyłowa wyraża dość ostro swoją opinię, ale nie jest ona zupełnie bezpodstawną. W strategii rozwoju Warszawy ujęty jest tylko obszar samego miasta – nie ma w niej zintegrowanej strategii rozwoju gmin z obszarów metropolitalnych, a przecież stolica opiera swój rozwój na nich. Tym trudniej będzie pogodzić te cele po włączeniu gmin ościennych do obszaru miasta. Jeżeli istnieje solidny model rozwoju miasta, dostosowany do jego specyfiki kulturowej, to może warto byłoby także zwrócić uwagę, w jakich obszarach jego implementacja nie działa, bądź z jakich powodów jest utrudniona.

Zarządzanie strategiczne obejmuje uniwersalne sposoby, pozwalające skutecznie rozwiązywać problemy związane z funkcjonowaniem organizacji, niezależnie od ich typu. Rozwiązywanie nieprzewidywalnych problemów, jakie niesie ze sobą przyszłość, będzie znacznie łatwiejsze dzięki zastosowaniu elementów zarządzania strategicznego w codziennym podejmowaniu decyzji w organizacji. Ma to także duży wpływ na organizację publiczną, w tym planowanie strategii rozwoju miast. „(...) Zarządzanie to obejmuje definiowanie i redefiniowanie strategii, będącej pomostem pomiędzy organizacją publiczną i jej otoczeniem. Przy tym strategia jest reakcją na dostrzeżone, przewidywane lub wyprzedzające zmiany w otoczeniu. Ponadto, zarządzanie to obejmuje procesy implementacji strategii, w których kompetencje organizacji są tak wykorzystywane, by sprawnie zrealizować sformułowane cele strategiczne” (Kožuch i Kochalski, 2011).

„Potrzeba budowy Planów Rozwoju Lokalnego wynika z procesu dostosowywania Polski

do wymogów Unii Europejskiej. Koncepcja terytorialnego rozwoju od poziomu podstawowej jednostki samorządu terytorialnego jest fundamentalną zasadą w procesie europejskiej integracji gospodarczej, której założeniem jest m.in. ograniczenie roli instytucji centralnych na rzecz regionalnych i lokalnych jednostek terytorialnych oraz zrównoważonego rozwoju regionalnego” (Urząd Miasta Ciechanowa, 2016). Dzięki zaplanowaniu realnej strategii, dostosowanej do potrzeb danej jednostki administracyjnej, istnieje duża szansa na skuteczną jej implementację. Zachowanie realnych założeń w połączeniu z kreatywnością i nowoczesnymi standardami może czynić proces planowania strategicznego miastem autentycznie innowacyjnym.

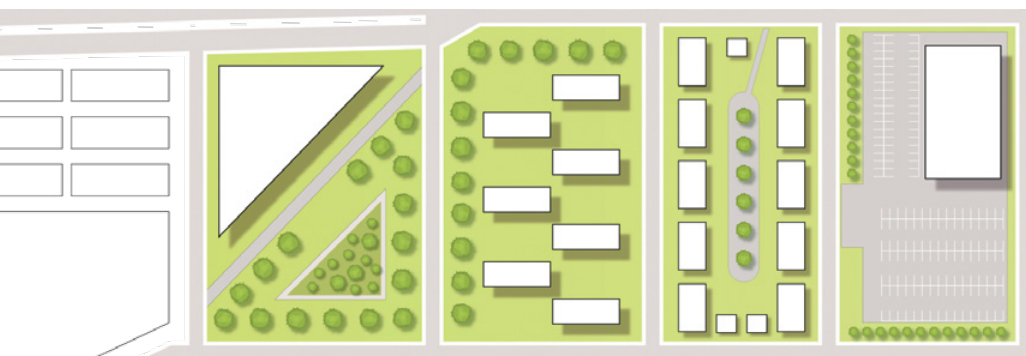
„Niepewność jest na stałe wpisana w nasze życie, gdyż nigdy nie możemy być do końca przekonani, co się wydarzy następnego dnia” (Hofstede, 2000). Poczucie niepewności występuje więc u wszystkich ludzi, bez względu na to, w jakim kręgu kulturowym żyją. To, czym różnią się od siebie odmienne kultury, to stopień odczuwania niepewności oraz sposoby zmniejszania tego stanu. Istnieją narzędzia, wytworzone w ramach różnych kultur, do przeciwdziałania niepewności, jak technologia, prawo i religia (Hofstede, 2000, s. 177). Uczucie niepewności narasta w sytuacjach nowych, nieznanach, w wypadku których reakcja nie jest wyuczona. Sytuacje takie generują stres i silną potrzebę zabezpieczenia się przed nimi w postaci przepisów prawa, czy reguł o charakterze obyczajowym lub moralnym. Niepewność jest uczuciem o tyle trudnym, że nie posiada konkretnego ryzyka – wszystko może się wydarzyć. Jeżeli ryzyko to zostanie ściśle określone, a jego występowanie wyznaczy się poprzez konkretne prawdopodobieństwo, to przestanie ono być źródłem niepokoju (Hofstede, 2000, s. 184). Niepewność wówczas stanie się akceptowalna, na ściśle określonym poziomie, zależnym od danej kultury.

Jedną z form radzenia sobie z niepewnością jest tworzenie przepisów prawa. Kraje silnie unikające niepewności tworzą liczne regulacje prawne, spisane i obowiązujące formalnie. Oprócz tego istnieją także liczne nieformalne reguły postępowania, których nieprzestrzeganie nie wiąże się z karą w sensie prawnym, ale osoby łamiące takie reguły mogą być potępiane przez społeczność, w których funkcjonują w sensie moralnym poprzez np.: zbiorowe potępienie, a w konsekwencji społeczną izolację. Inaczej wygląda to w przypadku krajów o słabym unikaniu niepewności – w krajach tych występuje pewnego rodzaju lęk przed regulacjami, co w konsekwencji powoduje, że prawo reguluje kwestie tylko niezbędne, jak np.: organizacja lewostronnego ruchu w Wielkiej Brytanii – kraju, który nie posiada własnej konstytucji, a przepisy prawne ograniczane są do minimum (Hofstede, 2000, s. 191).

Unikanie niepewności ma także duże znaczenie w procesie planowania strategicznego. Strategie są zazwyczaj mniej ustrukturyzowane i wymagają więcej elastyczności niż plany operacyjne, zarówno w fazie planowania, jak i ich implementacji. Kraje o niskim współczynniku unikania niepewności są bardziej otwarte na zmiany i innowacje. Dzięki temu planowanie strategiczne w krajach tych może okazać się prostsze niż w krajach o wysokim współczynniku unikania niepewności. Problematyczna może się okazać implemen-

kraju, gdzie sytuacja geopolityczna, położenie na styku dwóch kultur miało znaczący wpływ na kształtowanie się procesów kulturowych w naszym społeczeństwie. Kilka pokoleń Polaków dorastało w trzech różnych organizmach państwowych, które później miało stworzyć jednolitą całość. „(...) Od stuleci nie było jednego pokolenia, które przeżyłoby swe życie w warunkach przewidywalnego ładu społeczno-kulturowego; permanentna improwizacja stała się więc sztuką adaptacji” (Boski, 2010).

zagrożenia, nawet jeżeli to zagrożenie nie jest już realne. Inaczej niż w badaniu Hostede Polska sklasyfikowana jest w badaniu GLOBE wśród kultur o bardzo niskim poziomie unikania niepewności. „Rzecz by można, że świetnie czujemy się i radzimy sobie w świecie niepewności i ciągłej improwizacji. Charakterystyczne dla tego podejścia do życia jest nasze powiedzenie „nic się nie martw, jakoś to będzie.” (Boski, 2010). Stan faktyczny, a więc niskie unikanie niepewności, wiąże się także z poczuciem społeczeństwa, że istnieje potrzeba lepszego egzekwowania prawa, tak by było ono skuteczne (jest to relacja odnosząca się do poziomu wartości, a więc – jak powinno być). Odwrotnie wygląda sytuacja w Niemczech, gdzie nadmiar regulacji powoduje potrzebę ich poluzowania w wymiarze wartości – sytuacji idealnej (Boski, 2010, s. 136). Rosja w badaniu GLOBE ma jeszcze niższy współczynnik unikania niepewności niż Polska, choć jest to kraj dużo bardziej zbiurokratyzowany od naszego. Tłumaczyć to może występowanie w Rosji znaczącego zjawiska korupcji, dzięki której można w dużej mierze obejść liczne regulacje.



tacja strategii w tych krajach, gdyż braki w precyzji i realnym oszacowywaniu zasobów, mogą uniemożliwiać realizację takich planów. Wyjściem z tej sytuacji może okazać się synergia krajów o niskim i wysokim unikaniu niepewności, dzięki czemu kraje o większym stopniu innowacyjności mogłyby się skupić tylko na tych aspektach strategii, natomiast implementacją pomysłów w życie zajęłyby się kraje bardziej ustrukturyzowane i precyzyjne (Hofstede, 2000, s. 193).

„Obywatele krajów silnie unikających niepewności nie wierzą w możliwość wpływania na decyzje rządowe (...) urzędnicy państwowi są wrogo nastawieni do klasy politycznej w ogóle” (Hofstede, 2000). Ma to duże znaczenie przy procesie planowania strategicznego w miastach, gdyż wpływa to na partycypację zewnętrzną jak i wewnętrzną.

W badaniu Hofstede „Polska należy do czołówki krajów unikających niepewności, a Niemcy, wbrew kodom utrwalonym w języku (*Befehl is Befehl; Ordnung muss sein*) mieszczą się w środku skali. Klóci się to z niemieckimi standardami porządku i dokładności oraz z polską swobodą i elastycznością w interpretacji reguł” (Boski, 2010). Rosja w badaniu Hofstede znajduje się równie wysoko na skali unikania niepewności jak Polska, natomiast badanie GLOBE pokazuje zgoła odmienne wyniki, w których nasz wschodni sąsiad jest zaliczany do krajów o najniższym stopniu unikania niepewności. Paradoxs naszego kraju, jaki wynika z dwóch tak odmiennych rezultatów podobnych badań, wynikać może z faktu, iż prawo wydaje się istnieć tylko po to, by je omijać (Boski, 2010, s. 112). „Ogólnie analiza danych statystycznych nie wskazuje na inne, poza historycznymi, źródła różnic w unikaniu niepewności” (Hofstede, 2000). Tłumaczyłoby to przypadek naszego

Inne podejście do badania wymiarów kultury przyjęli autorzy badania GLOBE. Badanie to zostało wykonane w ostatnich latach, na próbie podobnej do tej badanej przez Hofstede, a więc na skalę ogólnosięwiatową. Różnica między tymi dwoma badaniami polega na ich metodologii. Autorzy badania GLOBE przyjęli dwie skale określania rzeczywistości – jak jest (poziom praktyk) oraz stan idealny (wartości – jak powinno być), co odróżnia to badanie od jednowymiarowej metody Hofstede (Boski, 2010, s. 129). Autorzy badania, oprócz unikania niepewności, umieścili obok siebie jeszcze dwa bliskie wymiary kultury: orientację przyszłościową oraz orientację na jakość wykonania. Sytuacja Polski jest ciekawa ze względu na wymiar orientacji przyszłościowej: krótka perspektywa czasowa planowania wśród Polaków, spowodowana życiem od pokoleń w ciągłym zagrożeniu, powoduje stałą improwizację i często radykalne zmiany decyzji. „W kulturze zachodniej bazą aksjologiczną dla syndromu osiągnięć i orientacji przyszłościowej była etyka protestancka. Ascetyczna oszczędność, pracowitość, akumulacja kapitału i inwestowanie dla powiększania produkcji i zysku – wymagały linearnej orientacji przyszłościowej” (Boski, 2010). Przywiązanie do katolicyzmu w Polsce nie wynikało z dziedzictwa Imperium Rzymskiego, ale w znacznej mierze z potrzeby odrębności od wrogo nastawionych sąsiadów, którzy wyznawali inną wiarę. Głównie z przyczyn historycznych, podobnie jak w przypadku unikania niepewności, Polska znajduje się na jednej z ostatnich pozycji w wymiarze orientacji przyszłościowej, gdzie za nami znajduje się tylko Argentyna i Rosja (Boski, 2010, s. 134). Ma to znaczący wpływ na niski stopień zainteresowania społeczeństwa planowaniem strategicznym – trudno planować odległą przyszłość w sytuacji permanentnego

Poczucie zagrożenia możliwością wybuchu kolejnego konfliktu zbrojnego na podobną skalę, sprawia, że mieszkańcy nie planowali swojej przyszłości na więcej niż kilka lat. Te nawyki zostały przekazane kolejnym pokoleniom Warszawiaków. Plan strategicznego rozwoju Warszawy, choć ambitny w swoich założeniach, nie jest na bieżąco aktualizowany. Jest to poważny problem, zważywszy na fakt, iż Warszawa jest stolicą blisko czterdziestomilionowego państwa w Europie, aspirującego do innych stolic, oddalonych na zachód.

Zabór austriacki był najbardziej liberalnym ze wszystkich trzech. Krakowianie byli współobywatelami cesarstwa austro-węgierskiego, w przeciwieństwie do Warszawiaków, którzy byli poddanymi cara Rosji. Umiłowanie wolności jest w Krakowie szczególnie cenioną wartością. Widać to także w planie strategicznym miasta. Jest on bardzo ambitny, ale pozostawia wiele swobody w swoich założeniach. Królewski charakter Krakowa jest jedną z przewag tego miasta i plasuje jego pozycje w czołówce europejskich stolic kultury. Niestety plan ten nie jest na bieżąco aktualizowany. Szczególnie zwrócił moją uwagę fragment na temat przewagi konkurencyjnej miasta, gdzie jako jedną z mocnych stron wymieniono czyste powietrze. Według raportu WHO Kraków jest jednym z najbardziej zanieczyszczonych miast w Europie (WHO, 2016).

Szczególny wydzźwięk mają strategie dużych miast o charakterze metropolii, gdzie oprócz planu rozwoju dotyczącego samego miasta, należy także uwzględnić obszar metropolitalny, który zazwyczaj składa się z kilku osobnych organizmów samorządowych.

Ponadto dodatkową trudnością jest liczba mieszkańców takich miast i ich obszarów metropolitalnych – zazwyczaj jest to ponad milion mieszkańców. Przy tak dużej liczbie interesariuszy proces planowania strategicznego może sprawić trudności, szczególnie na poziomie zaspokojenia jak największej grupy interesów poszczególnych grup zaangażowanych w ten proces: mieszkańców, organizacji publicznych, prywatnych i pozarządowych. Ponadto w przypadku strategii miejskich nie można mówić o typowej konkurencji między poszczególnymi miastami i mniejszymi jednostkami samorządu terytorialnego – strategię te służą raczej szukaniu obszarów współpracy i możliwości synergii w poszczególnych samorządach. Z tego powodu nie ma jednego wzorcowego modelu planowania strategicznego w urzędzie miasta. Są różne podejścia do procesu planowania strategii, każde miasto wybiera taki sposób, jaki najbardziej odpowiada jego interesariuszom. Niestety fakt, iż każde miasto jest zobligowane do tworzenia strategii rozwoju, chociażby w celu pozyskania środków z Unii Europejskiej na inwestycje, powoduje, że dokument ten jest tworzony tylko na potrzebę chwili. „Wciąż wiele organizacji postrzega strategię jako „półkownik”, „załącznik”, „informatory dla studentów”, itp. Przedmiotowe traktowanie strategii wynika ze splotu określonej świadomości liderów, systemu, który narzuca konieczność tworzenia dokumentów, a także braku presji społecznej na administrację, by ta starała się myśleć o przyszłości.” (Dziemianowicz, Szmigiel-Rawska, Nowicka i Dąbrowska, 2012).

Stolica Polski w trakcie zaborów znajdowała się pod panowaniem rosyjskim. „Obszar zaboru rosyjskiego znajdował się w kręgu cywilizacji będącej pod przemożnymi wpływami azjatyckimi i był administrowany w sposób dla niej charakterystyczny. Administracja ta była źle opłacana i niesprawna, a carscy czynownicy różnych szczebli byli silnie skorumpowani. Sytuacja ta czyniła wprawdzie, w niektórych przypadkach, okupację rosyjską bardziej „miękką”, ale była ona równocześnie silnie demoralizująca” (Jałowiecki, 1996). Pewnego rodzaju poczucie nieufności wobec instytucji publicznych pozostaje w Warszawiakach do dzisiaj. Władze miasta wprawdzie planują strategiczny rozwój stolicy od wielu lat, ale plany te nie są na bieżąco monitorowane i korygowane. Aktualna strategia rozwoju miasta pochodzi z 2005 r. i obejmuje okres do 2020 r. Trwają prace nad nowym dokumentem, ale dokładny termin ich zakończenia nie jest znany. Obecny plan strategiczny jest zasadniczo rozbudowaną wizją przyszłego miasta. Pozytywnie można ocenić diagnozę stanu ówczesnego miasta, która jest szczegółowa i kompleksowa. Zdecydowanie negatywnie wypada struktura dokumentu, w którym brak powiązania planu z budżetem, brak odpowiedzialności konkretnych urzędników za wyznaczone cele programowe,

brak struktury ewaluacji planu i jakichkolwiek precyzyjnych horyzontów czasowych dla poszczególnych zadań. Co do samej treści strategii znajduje się w niej wiele sformułowań, takich jak: wkrótce, w najbliższym czasie, niekiedy, w większości, które to sformułowania są bardzo ogólne i nie precyzują jednoznacznie ani terminu wykonalności danego zadania, ani samego zadania.

W strategii zaplanowano jednak ambitne cele, które z perspektywy czasu wydają się nierealne: „Działają trzy linie metra, rozbudowana jest sieć tramwajowa, która dociera do Tarchomina i Wilanowa” (Urząd Miasta Warszawy, 2005). W niektórych, ważnych obszarach miasto chce działać *post factum*, jak np.: konsultacje planu strategicznego z mieszkańcami po jego uchwaleniu: „Opracujemy wieloletnie plany współpracy organizacji pozarządowych z instytucjami miejskimi. Chcemy, by dzięki szerokim konsultacjom społecznym Warszawiacy byli współtwórcami planów rozwoju miasta” (Urząd Miasta Warszawy, 2005). Miasto miało liczne plany zagospodarowania przestrzeni: budowa miasteczka studenckiego na Powiślu, budowa Centrum Nauki Kopernik, czy Muzeum Żydów Polskich. Inwestycje te udało się zrealizować, ale są też takie, które wciąż pozostają w realizacji, jak obwodnica Warszawy, czy rewitalizacja przemysłowych obszarów Pragi Północ. Ważnym dla miasta aspektem – podobnie jak w Poznaniu – jest rola rzeki w przestrzeni publicznej. Wisła ma stać się rzeką łączącą, a nie dzielącą oba brzegi miasta. „Zachowany zostanie naturalny charakter wybranych terenów np. prawego brzegu Wisły” (Urząd Miasta Warszawy, 2005). Istnieje wiele obszarów miasta nieobjętych planem zagospodarowania przestrzeni, co często powoduje samowolę budowlaną inwestorów i w znacznym stopniu zaburza ład przestrzenny. Jest to aspekt, który powinien być w sposób szczególny ujęty w planie strategicznym miasta – zwłaszcza, jeżeli miasto to jednocześnie jest stolicą kraju. Nie bez znaczenia jest tu plan powiększenia stolicy o 32 gminy. „W ustawie nie ma mowy o finansowaniu megapowiatu. A to przecież kluczowe. Zdumiewające, że można sporządzić projekt, który w ogóle na ten temat się nie wypowiada – mówi dr Adam Gendźwiłł z Uniwersytetu Warszawskiego.” (Gazeta Wyborcza, 2017). Finansowanie planów strategicznych jest kluczowe w skutecznej ich implementacji. Rządzący powinni o tym pamiętać, ale także starać się wykorzystywać dobre praktyki i nie powielać popełnionych przez innych błędów.

Dzięki wnioskowi, jakie niosą za sobą badania nad współczynnikiem unikania niepewności, można przenieść pewne dobre praktyki i wymienić doświadczenia polskich metropolii przy pracach nad kolejnymi planami strategicznymi. Stolica mogłaby czerpać z poznańskich doświadczeń planowania

strategicznego, tworzenia odpowiednich struktur planu, precyzji celów i orientacji ich w czasie, a także tworzenia struktury odpowiedzialności za realizację tych celów. Warszawa mogłaby także wymienić doświadczenia z prac nad krakowską strategią, gdzie w wizji rozwoju miasta podkreślana jest jego obywatelskość. Podmiotowość obywateli jest kluczowa w procesie planowania strategicznego, gdyż jest to ważny interesariusz tego planu. W warszawskiej strategii aspekt ten pominięto. Zarządzanie w sektorze publicznym, w przeciwieństwie do sektora prywatnego, nie opiera się na czystej konkurencji pomiędzy podmiotami. Samorządy miejskie nie konkurują ze sobą wprost. Poszukiwanie pól współpracy i synergia w działaniu oraz wymiana dobrych praktyk może przynieść wóldarzom miast wzajemne korzyści.

Bibliografia:

1. Ackoff, R., Jason, M. i Herbert, A. (2007). *Projektowanie ideału. Kształtowanie przyszłości organizacji*. (s. 25). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o.
2. Boski, P. (2010). *Kulturowe ramy zachowań społecznych*. (s. 109-118, 130-1149). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
3. Dziemianowicz, W., Szmigiel-Rawska, K., Nowicka, P. i Dąbrowska, A. (2012). *Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego*. (s. 9). Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
4. Gawroński, H. (2010). *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*. (s. 175-183) Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
5. Gębura, R. (2013). *Strategia Rozwoju Warszawy do 2020 r. – zadanie wykonane?* [relacja] [dok. elektr.] <http://warszawa.ngo.pl/wiadomosc/924469.html> [odczyt: 20.01.2016]
6. Gordon, G. (1998). *Strategiczny plan dla gminy Jak osiągnąć sukces*. (s. 23-85). Warszawa: Agencja Rozwoju Komunalnego.
7. Hečko-Hyłowa, E. (2015). *Planowanie rozwoju miast – zgubiłmy kluczowe ogniwo funkcjonowania samorządu* [dok. elektr.] <http://www.rp.pl/Rzecz-o-prawie/310029804-Planowanie-rozwoju-miast-zgubiłmy-kluczowe-ogniwo-funkcjonowania-samorzadu.html#ap-1> [odczyt: 3.01.2016]
8. Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje*. (s. 76-214). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
9. Jałowiecki, B. (1996). *Oblicza polskich regionów*. (s. 19-50). Warszawa: Wydawnictwo Europejskiego Instytutu Rozwoju Regionalnego i Lokalnego.
10. Kochalski, C. (2011). *Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce Urzędu Miasta Poznania nr 7* (s. 42-65). Kraków: Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie.
11. Kozieł, H. *Bez silnej giełdy nie będzie silnej gospodarki*. [dok. Elektr.] <http://www.rp.pl/Gielda/308309876-Bez-silnej-gieldy-nie-bedzie-silnej-gospodarki.html> [odczyt: 20.01.2016]
12. Kozuch, B. i Kochalski, C. (2011). *Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce*. (s. 4-7). Kraków: Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie.
13. Kuć-Czajkowska, K. i Sidor M. (2014). *Miasta społeczny aspekt funkcjonowania*. (s. 148). Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
14. Markowski, T. (1999). *Zarządzanie rozwojem miasta*. (s.150-210). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
15. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2010). *Krajowa strategia rozwoju regionalnego 2010-2020*. [dok. elektr.] [dok. Elektr.] <https://www.mr.gov.pl/strony/zadania/polityka-rozwoju-kraju/zarządzanie-rozwojem-kraju/krajowa-strategia-rozwoju-regionalnego/> [odczyt: 20.01.2016]
16. Stanowicka-Traczyk, A. (2008). *Kształtowanie wizerunku miasta na przykładzie miast polskich*. (s. 1-18). Kraków: Oficyna Wydawnicza Branta.
17. Urząd Miasta Ciechanowa. (2004). *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego miasta Ciechanów do roku 2023*. [dok. Elektr.] <http://bip.umciechanow.pl/bip/portals?id=75796> [odczyt: 20.01.2016]
18. Urząd Miasta Krakowa. (2005). *Strategia Rozwoju Krakowa*. [dok. Elektr.] <http://ngo.krakow.pl/pliki/14908> [odczyt: 20.01.2016]
19. Urząd Miasta Poznania. (2013). *Strategia rozwoju Miasta Poznania do roku 2030*. [dok. Elektr.] <http://www.poznan.pl/mim/main/strategia-rozwoju-miasta-poznania-do-roku-2030-aktualizacja-2013,p14886,26640,26644.html> [odczyt: 17.11.2015]
20. Urząd Miasta Stołecznego Warszawy. (2005). *Strategia rozwoju Miasta Stołecznego Warszawy do 2020 roku*. [dok. Elektr.] https://www.um.warszawa.pl/sites/default/files/Strategia_Rozwoju_m.st._Warszawy_do_2020_r..pdf [odczyt: 17.11.2015]
21. WHO. (2016). *WHO Global Urban Ambient Air Pollution Database*. [dok. Elektr.] http://www.who.int/phe/health_topics/outdoorair/databases/cities/en/ [odczyt: 9.06.2016]
22. Więcej betonu na Ruczaju. (2016). *Więcej betonu na Ruczaju* [dok. Elektr.] <https://www.facebook.com/Wi%C4%99cej-betonu-na-Ruczaju-1012602185463578/#> [odczyt: 9.06.2016]
23. Wojtczuk M. (2017) *Powiększenie Warszawy. Ekspert: Ustawa potrzebna, ale ten projekt napisano na kolanie. Czego w nim nie ma?* [dok. Elektr.] <http://wyborcza.pl/7,75398,1322740,powieszenie-warszawy-ekspert-ustawa-potrzebna-ale-ten-projekt.html>
24. Zeidler-Janiszewska, A. (1997). *Pisanie miasta – czytanie miasta*. (s. 1-20). Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora.

KOMENTARZ GOSPODARCZY W PIGUŁCE

WYWIAD Z PROF. NADZW. DR HAB. NAUK PRAWNYCH, PANEM **ROBERTEM GWIAZDOWSKIM.**

PROFESOR ROBERT GWIAZDOWSKI - DOKTOR
HABILITOWANY NAUK PRAWNYCH, NA CO DZIEŃ
ZAJMUJĄCY SIĘ PRAWEM GOSPODARCZYM.

EKSPERT W DZIEDZINIE PODATKÓW W CENTRUM IM.
ADAMA SMITHA.

JEDNOCZEŚNIE WYKŁADOWCA NA UCZELNI
ŁAZARSKIEGO ORAZ ADWOKAT W OKRĘGOWEJ
RADZIE ADWOKACKIEJ W WARSZAWIE.

JAKO PRZEDSTAWICIEL MINISTERSTWA PRACY
I POLITYKI SOCJALNEJ PEŁNIŁ FUNKCJE PREZESA RADY
NADZORCZEJ ZAKŁADU UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH.

HONOROWY CZŁONEK STOWARZYSZENIA KOLIBER.

W OKRESIE STANU WOJENNEGO PRZEWODNICZĄCY
SAMORZĄDU STUDENTÓW UW.

Plan Morawieckiego – czy tak naprawdę jest realny? Czy to tylko piękne założenia?

Każda firma ma swoją misję, a także wizję, którą prezentuje w Power Point. Plan Morawieckiego przypomina mi trochę strategiczne założenia różnych firm. Problem polega na tym, że firma działa na konkretnym rynku, a państwo wszędzie. W związku z tym Plan Morawieckiego musi, siłą rzeczy, dotyczyć wszystkich obszarów działania państwa, więc trudno go ocenić tak jak plan działania jakiejś firmy. W dodatku nie wszystkie obszary korelują ze sobą, przez co trudno jest o efekty synergii.

Po drugie, poza strategią, trzeba mieć jeszcze taktykę, a po trzecie ludzi, którzy ją zrealizują. Co do strategii – fajnie, że ten plan jest – natomiast mało jest taktyki, którą powinno się pokazać. Kiedy patrzymy na niektóre działania już podejmowanie (taktyka co do strategii w planie) to nie najlepiej to rokuje. Na przykład jak mówimy o ograniczeniu wyłudzeń VAT i pada kwota 90 miliardów, to wzbudza ona podejrzenie. Wyłudzenia VAT idą w miliardy – ale nie aż tak. W związku z tym pojawia się obawa, skąd Ministerstwo Finansów bierze taką cyfrę? Siłą rzeczy tyczy się ona nie tylko przestępców, ale też uczciwie płacących.

Wracając do taktycznej strony – w swoim otoczeniu pan Minister ma tylko paru taktyków. My mamy państwo, które obejmuje wszystkie obszary, więc pojawiają się wątpliwości czy dadzą sobie radę.

Nie mogę powiedzieć wszystkiego, bo jest to tajemnica zawodowa, ale w odróżnieniu od niektórych sceptyków, wcale nie przekreślałbym koncepcji samochodu elektrycznego – jak mówi się o milionie takich samochodów to jestem sceptyczny – jednak sama wizja, że możemy, że mamy pewne aktywa – to założenie nie jest nierealne, czy beznadziejne, ale ci którzy mają je zrealizować w taki sposób w jaki próbuje to Ministerstwo Energetyki, zwyczajnie ich [red. tych sceptyków] przeraża – jak ktoś zaczyna samochód od karoserii to nie bardzo wie o czym mówi...

W budżecie na obecny rok przewidziany jest wzrost PKB do 3,6%. Czy przy obecnych warunkach gospodarczych jest to osiągalne?

Budżet opiera się na pewnych założeniach – na to jaki będzie wzrost PKB wpływa m.in. to, jaki przyjmujemy kurs dolara, jaki poziom inflacji oraz parę innych wskaźników. Ja nie przywiązuję wielkiej wagi do planu przychodów i wydatków. Oczywiście, my wiemy ile musimy wydać, zarobić i pożyczyć, ale ideologizowanie budżetu jest bzdurą. Bogactwo narodu nie jest stworzone przez budżet. Jest on efektem działania, które powodują wzrost bogactwa lub go hamują. Więc jeśli ktoś bredzi, że budżet jest planem rozwojowym to proszę sobie wyobrazić jakby rodzina, która wie ile zarobi, układała plan wydatków i mówiła, że od tego zależne będzie to ile zarobi w przyszłym roku – to nie tak.

To znaczy, że mamy złe spojrzenie na pojęcie budżetu?

Nie tylko my. To jest efekt przyjęcia keynesistowskiej gospodarki i jej dogmatów – popyt kreuje podaż, czyli, warto stymulować popyt – np. przy pomocy podatków – to jest ten mitologiczny budżet.

Owszem, to na co my wydajemy pieniądze może mieć jakieś przełożenie w przyszłości. Jeśli wydamy na kurs języka angielskiego, to możemy mieć nadzieję, że w przyszłym roku przychody rodziny przez to będą wyższe – ale nie muszą wcale takie być – jest to tylko nadzieja.



Fot. <http://gwiazdowski-tax.com/wspolnicy/>

Natomiast jeśli wydamy te pieniądze na wódkę to raczej jest ryzyko, że zwiększymy za rok wydatki na leczenie, a nie przychody. Wydatki więc mogą mieć znaczenie, ale nie dla dzisiejszego budżetu tylko dopiero dla kolejnych.

Jak mówimy, że Brytyjczycy zmienili zdanie, i że więcej sceptyków jest we Francji, Niemczech, a może i w Polsce, to porównajmy ideę założycieli ze strategią lizbońską z 2000 roku.

Na studiach wykładowcy straszą nas, że dla obecnego pokolenia studentów nie będzie środków na emerytury. Dla niektórych to jeszcze odległa przyszłość, ale powinniśmy być świadomi naszej sytuacji, czy mamy się czym martwić?

Oczywiście! Byłem przewodniczącym rady nadzorczej ZUS-u. Ja wiem co tam jest – tam nic nie ma.

My dzisiaj nie płacimy składek do ZUS-u na nasze emerytury. Płacimy tak naprawdę podatek celowy, który jest przeznaczony na emerytury rodziców i dziadków. Mamy nadzieję, że nasze dzieci i wnuki będą płaciły ten sam podatek na nasze emerytury. Jest tylko jeden problem. Moje pokolenie zrobiło wystarczającą ilość dzieci, a obecna sytuacja wygląda gorzej. Jeśli utrzyma się ten sam poziom dzietności, to w przyszłości emerytury będą groszowe. Chyba, że nastąpi rewolucja technologiczna i zaczną na nas pracować roboty – oczywiście możemy na to liczyć, byleby się nie przeliczyć.

Chyba, że wasze pokolenie zrobi trochę tych dzieci, żeby miał kto pracować na emerytury. Proste obliczenie – współczynnik dzietności kobiet wynosi 1.3, co znaczy, że 100 kobiet rodzi 130 dzieci, zatem powiedzmy, że rozkład biologiczny liczy połowę dziewczynek, czyli 65 – tak mniej więcej, to znaczy, że jeśli one utrzymają ten sam poziom dzietności co ich mamy to urodzą 80 dzieci, czyli 40 dziewczynek – chyba dalej nie muszą tego liczyć...

To co mamy robić?

Robić dzieci – no chyba, że ktoś liczy na roboty.

Teraz nie wytykacie nosa z komputerów – ale starsi mogą Was zapewnić, że robienie dzieci jest fajne. A nawet dodam, że wbrew pozorom wychowywanie dzieci też jest fajne. Jak idziemy z kolegami na piwo to ciągle rozmawiamy o dziewczynach – czyli o robieniu dzieci, ale też o ich wychowaniu, przechwalamy się które co zrobiło no i większość rozsądnych teorii powiada, że nie ma rozwoju bez kołysek. To znaczy, że historia świata nie zna takiego przypadku, żeby jakiś kraj się rozwijał bez rozwoju demograficznego.

Czyli możemy stwierdzić, że sytuacja demograficzna jest pozytywnie skorelowana z sytuacją gospodarczą.

To znaczy, mówiąc wprost, brak środków na nasze emerytury będzie tylko i wyłącznie naszą winą?

Ależ oczywiście (śmiejch).

Głównym tematem od około roku jest wyjście Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej. Mówi się o zachwianiu stabilności wspólnoty, ale dla nas najważniejsze jest to, jakie skutki może ta sytuacja przynieść polskiej gospodarce?

To zależy na jakich warunkach Wielka Brytania wyjdzie z Unii Europejskiej i jak my się do tego ustosunkujemy.

Na to pytanie można odpowiedzieć zaczynając od tabliczki mnożenia – wszyscy wiedzą, że dwa razy dwa to cztery.

Niestety jeśli mówimy o ekonomii politycznej to musimy zacząć od tego skąd się bierze problem z Brexitem – czyli dlaczego dwa razy dwa to cztery.

Proszę zwrócić uwagę, że ideę wspólnoty ojczyzn zarówno w Niemczech, jak i we Francji, zaczęli konserwatyści – ta idea miała sens! Ale ludzie pokroju założycieli teraz w Europie już nie ma. Ten piękny koncept jest obecnie realizowany przez rocznik strajkujących w 1968 roku. Prawda jest taka, że oni tą piękną ideę sknociłi. Strategia fantastyczna, ale sposób realizacji – dosyć kiepski. To było powodem, że większość Brytyjczyków zagłosowała przeciw. Nie dlatego, że Brytole nagle powariowali – ale dlatego że Unia Europejska odeszła od swoich ideałów.

Jak mówimy, że Brytyjczycy zmienili zdanie, i że więcej sceptyków jest we Francji, Niemczech, a może i w Polsce, to porównajmy ideę założycieli ze strategią lizbońską z 2000 roku. Widać, że są to dwie różne bajki, dlatego ludzie zaczynają grymasić. Mieliśmy mieć Europę liberalną, która będzie konkurować ze Stanami, Chinami – to było fundamentem z 2000 roku, a potem europejscy biurokraci zaczęli oponować, że tak się nie da.

O proszę, tutaj ciekawostka na temat normy dotyczącej mocy czajnika. Dlaczego o tym mówię? Komisja Europejska przesunęła wejście tych norm, żeby nie drażnić Brytyjczyków przed referendum. Zatem jeśli zamiast celami ojców założycieli, zajmuje się mocą grzewczą czajnika to pokazuje to dysproporcje między ideałami, a obecną sytuacją. Ja się nie dziwię, że oni tak zdecydowali – chociaż wolałbym żeby zostali w Unii – ale proszę zwrócić uwagę – parlament przegłosował Brexit. Przecież sąd brytyjski do zastosowania art. 50 [red. artykuł dotyczący wystąpienia z Unii Europejskiej], mówi, że potrzebna jest uchwała parlamentu, która przeważającą ilością głosów pozwoliła na to.

Dzisiaj mamy sytuację, w której możemy coś zrobić z Unią Europejską w reakcji na Brexit, jednocześnie negocjując z anglikami warunki odejścia. Oczywiście zmiana obecnych warunków, bo jeśli mieliby te same – co Polska będąca w Unii – to pojawia się pytanie, po co być w tej Unii? Natomiast jeśli przesądzimy co do różnych restrykcji wobec Brytyjczyków, które miałyby być karą dla nich, to dla całej gospodarki nie będzie to dobre rozwiązanie.

Więc być może Unia Europejska nie powinna się obrażać na Anglików, tak jak Polska nie powinna się obrażać na Unię Europejską z powodu tego co się wydarzyło w zeszłym tygodniu [red. wywiad przeprowadzony 13.03].

Co do konsekwencji mogą być dla nas pozytywne, albo negatywne. Wszystko zależy od tego jak zareaguje Komisja Europejska, czy przeanalizuje przyczyny wyjścia i może odcepi się od mocy czajnika i powróci do ideałów. Wreszcie po drugie co my z tym zrobimy?

Możemy się otworzyć dla firm które będą chciały zostać na warunkach europejskich – tu wracamy do strategii – że ta nasza konkurencyjność może się przydać. Możemy wykorzystać nasze zasoby: „chodźcie do nas, jest fajnie”, ale jeśli my będziemy się zamykać w naszym kokonie na świat, przykręcać śrubę naszym przedsiębiorstwom, to nie przyciągniemy żadnych, zagranicznych firm.

To co od Brytyjczyków zależało przed referendum, teraz zależy od nas. Kłania się modelowa teoria gier. Niech posadzą ekonomistów i przy użyciu równowagi Nasha, spróbują wynegocjować jakieś ładne rozwiązanie.

Podatek dochodowy, każdy wie, że trzeba go płacić...Idea mówi, że „im więcej zarabiasz, tym więcej Ci zabierają”, ale czy sprawdza się ona w praktyce?

Podatek dochodowy to najgłupszy podatek jaki wymyśliła ludzkość.

Przed wszystkim jest młody, bo tak naprawdę pojawił się pod koniec XVIII wieku w Wielkiej Brytanii, w celu sfinansowania wojen z Francją. Płaciła go mała ilość osób, bo reszta nie osiągała tak wysokich dochodów. Jeśli chodzi o opodatkowanie osób prawnych i spółek to przypada to na koniec wieku XIX.

Czy obecnie nastaje kres ewolucji? Jeśli ktoś uważa, że dzisiejsi ludzie to jest kres ewolucji – to powiem, że tak mogą uważać tylko ci, którzy są kreacjonistami, a nie ewolucjonistami. Jeśli uważamy, że Bóg stworzył człowieka to tak, ale nawet katolicy mają ostatnio z tym

problem – że te 7 dni to tylko symboliczne powstanie ludzkości. Gospodarka będzie się zmieniać, to czemu podatek dochodowy miałby pozostać taki sam? Zwłaszcza, że jest on szkodliwy. Jest najgłupszy, bo opodatkowuje pracę.

Zatem jeżeli bogactwo narodu bierze się z pracy, a wiemy to od Adama Smitha i mimo to opodatkowujemy tę pracę jak oszalali, to mamy kłopot z tym bogactwem.

Mamy już opodatkowanie pracy podatkiem dochodowym i składkami ubezpieczeniowymi. Natomiast efekt jest taki sam. Mamy dzisiaj 18 – 32% jeśli chodzi o podatek dochodowy no i 20 parę procent jeśli chodzi o składki. Tak samo moglibyśmy wprowadzić 40% i byłoby dobrze.

Możemy się otworzyć dla firm które będą chciały zostać na warunkach europejskich – tu wracamy do strategii – że ta nasza konkurencyjność może się przydać.

Z punktu widzenia gospodarki nie ma znaczenia jak to się nazywa, bo wszystko to są daniny publiczne. No więc danina publiczna, czyli podatek dochodowy i składki od wynagrodzenia za pracę są głupie, jeśli pobieramy je w takiej wysokości, w jakiej pobieramy. Tylko czemu nie protestują przeciwko temu największe firmy? Czy słyszała pani o proteście Apple? Nie. Z bardzo prostego powodu, oni podatku dochodowego nie płacą, bo optymalizują – całkowicie legalnie – wysokość swoich zobowiązań podatkowych.

Przeciwnikami podatku dochodowego są po pierwsze doradcy finansowi, a po drugie niektóre firmy. Dlaczego protestują? Bo obawiają się, że jak będzie inny podatek, to będą musiały zacząć go płacić!

Trzeba zlikwidować podatek dochodowy i zastąpić go podatkiem przychodowym – czyli opodatkowywać przychód.

Jako Polska, leżymy w centrum skrzyżowań szlaków handlowych – nasz duży atut, oraz

mamy trochę zasobów naturalnych, a także infrastrukturę i 37 milionów ludzi.

Więc jak ktoś chce prowadzić w Polsce działalność gospodarczą to powinien zapłacić podatek z tytułu tego, że wykorzystuje te zasoby. Jest on sensowny, bo różni ludzie prowadzą działalność w różnych obszarach, więc uzyskują różne przychody. Jeśli ktoś mówi, że nie może zapłacić 1.5% podatku od przychodu bo zbankrutuje, to niech nie prowadzi działalności, skoro nie uzyskuje takich przychodów, które pozwoliłyby mu ten podatek zapłacić.

Notabene firmy działające w Chinach, Stanach, czy Kanadzie – płacą podatek od eksploatacji zasobów. W związku z tym, równie dobrze mogą zapłacić podatek przychodowy od ludzi, którzy te towary konsumują.

Czyli co powinno się stać?

Przed wszystkim rewolucja całego systemu finansów publicznych.

W 1974 roku Gunnar Myrdal oraz Friedrich Hayek dostali Nobla z dziedziny ekonomii za pracę nad teorią pieniądza i wahaniami gospodarczymi oraz za pogłębioną analizę współzależności zjawisk ekonomicznych, społecznych i instytucjonalnych [red.]. Myrdal stworzył teorię okrężnej przyczynowości – to jest zastosowanie w ekonomii sprzężeń zwrotnych z biologii czy fizyki. Głosił, że jak coś reformujemy to jest to powiązane z innymi rzeczami i w związku z tym musimy wyeksplorować to co zmienia i następnie zmienić resztę. Więc nie możemy usunąć podatku dochodowego i nie robić nic z emeryturami oraz innymi kwestiami. Jak wprowadzamy emeryturę obywatelską to nie musimy pobierać zróżnicowanych składek i nie musi być wtedy tak wysokie oprocentowanie jak jest teraz.

Kiedy zwalniamy koszty pracy to zyskuje każda ze stron. Jeśli pracownik zarobi więcej, to i więcej wyda. Pracodawca, mimo że zapłaci wyższy podatek od przychodu niż od dochodu, to i tak zmniejszą się jego koszty transakcyjne. Nie grozi mu już wtedy kontrola podatkowa i kary za pięć lat wstec plus odsetki.

Trzeba reformy finansowej, żeby skorzystali pracownicy, pracodawcy i państwo. To jest możliwe do osiągnięcia.

Bardzo dziękuję za rozmowę.

Ja również.

Rozmawiała Agnieszka Kobyłeczka

Korekta: Tomasz Gradek, Klaudia Szlęzak, Bartłomiej Urbański

SAMOCHÓD PRZYSZŁOŚCI – SEN CZY JAWA?



Sylwia Wierzbicka
sylvia.wierzbicka05@gmail.com

Finanse i rachunkowość,
Uniwersytet Łódzki

Recenzent: dr Radosław Dziuba

W latach osiemdziesiątych XX wieku w bardzo znanej wytwórni filmowej Universal Studios w Stanach Zjednoczonych powstał serial sensacyjny o agencji F.L.A.G. (*Foundation for Law And Government*, czyli *Fundacja na rzecz Prawa i Rządu*) – Michaela Knightcie¹, który rozwiązywał zagadki kryminalne. Jego partnerem był nowoczesny, wszechstronny, a przede wszystkim niezastąpiony samochód – *Knight Industries Two Thousand*, znany jako KITT. Głównym pomysłodawcą serialu był Glen A. Larson, który wykreował kluczowy wątek *Nieustraszonego*.

Nikt nie spodziewał się, że produkcja stanie się hitem w USA, a następnie podbije Europę. Po zakończeniu realizacji czterech sezonów, co daje łącznie 90 odcinków, fenomenalna fabuła i wciąż rosnąca liczba fanów zainteresowana przygodami intrygujących bohaterów, zachęciła reżyserów do stworzenia dwóch filmów telewizyjnych: *Nieustraszony 2000* oraz *Nieustraszony 2010*, które zostały zainspirowane scenariuszem serialu. W styczniu 2008 roku nakręcono również odcinek pilotażowy² serialu *Knight Rider*, w którym nowym kierowcą KITT-a zostaje syn serialowego Michaela Knighta. W polskiej

telewizji serial ukazał się ponad dziesięć lat później, po raz pierwszy na kanale Polsat w 1995 roku i od razu zaskarbił sobie serca polskich widzów. Był emitowany z przerwami do 2006 roku na różnych stacjach.

W rolę serialowego KITT-a wcielił się przerobiony *Pontiac Trans Am* z 1982 roku, który był produkowany przez *General Motors*. KITT swoją samoświadomość zawdzięczał mikroprocesorowi *Knight 2000*, był jak „superkomputer”, ale na czterech kołach. Potrafił sterować sam sobą, to znaczy jeździć bez udziału kierowcy, otwierać, zamykać

drzwi oraz okna, odtwarzać muzykę czy filmy, a nawet wpuszczać i wypuszczać powietrze z opon. Wyposażony był w czujnik wężu oraz słuchu, przez co KITT mógł słyszeć, a także nagrywać rozmowy, przekazując je następnie swojemu partnerowi. Jak na nieustraszonego samochód przystało, inżynierowie zamontowali w nim gaśnicę, powiększenie kół umożliwiające jazdę po trudnym terenie, spadochron, opony z kolcami, gaz łzawiący, urządzenie zakłócające mikrofałę, funkcję jazdy na dwóch kołach, miotacz ognia, pistolety maszynowe, silnik odrzutowy, a nawet dwie wyrzutnie rakiet wysuwane spod przednich drzwi. KITT pokryty był specjalną powłoką molekularną, która chroniła go przed potencjalnymi zagrożeniami o różnym charakterze, między innymi eksplozjami czy ostrzałami z broni maszynowej. Dodatkowo zainstalowano w nim skaner medyczny, który monitorował oznaki życia, zranienia, zatrucia, a także zachowanie emocjonalne konkretnych osób. KITT na podstawie opisu słownego potrafił sporządzić portrety, wykrywał własne usterki, mógł poruszać się bezgłośnie, zaopatrzony był w wykrywacz kłamstw, skaner linii papilarnych, wyświetlacz wideo, telefon satelitarny i komórkowy.

Bez wątplenia jedną z cech charakterystycznych KITT-a był syntezytor głosu, za pomocą którego mógł naśladować różne dźwięki, a przede wszystkim w sposób logiczny porozumiewać się z ludźmi w języku angielskim, hiszpańskim bądź francuskim, przybierając przy tym odpowiednie akcenty. Miał także wyjątkowo wrażliwy charakter, co jeszcze bardziej upodobniło go do człowieka. W tamtych czasach nikt nawet nie marzył o samochodzie podobnym do KITT-a, który potrafiłby myśleć, uczyć się oraz rozmawiać z ludźmi. Wydawało się to wręcz niemożliwe.

Niemożliwe? A jednak! Współcześnie koncerty motoryzacyjne w swoich tajnych centrach projektowych pracują nad nowymi koncepcjami, a niektóre z nich nawet już prezentują swoje pierwsze prototypy samochodów przyszłości. Tysiące designerów, wykorzystując własną wyobraźnię oraz niczym nieograniczoną fantazję, opracowuje projekt samochodu przyszłości. Arkusz papieru przyjmie ich każdą wizję. Zdecydowanie trudniejsze zadanie spoczywa na inżynierach, którzy oceniają możliwości wyprodukowania wizjonerskich modeli aut. Eksperci oraz fani motoryzacji spekulują nie tylko nad ich wyglądem czy silnikami zastosowanymi do napędu, ale także nad tym, czy kierowcy będą jeszcze potrzebni do ich prowadzenia.

Eksperci przewidują, że do 2030 roku silniki Diesla będą wykorzystywane jedynie w dużych terenowych samochodach. Natomiast silniki benzynowe co prawda przetrwają,

ale standardowe będą silniki 4-cylindrowe o małej pojemności oraz z turbodoładowaniem (tzw. *downsizing*)³. Popularnością będą się cieszyć napędy hybrydowe i wodorowe. Tradycyjne silniki spalinowe zostaną zastąpione ogniwami paliwowymi, które zamieniają wodór w prąd oraz parę wodną. Niewątpliwą zaletą napędu przyszłości jest zerowa emisja spalin do środowiska naturalnego, a w związku z tym pojawia się możliwość darmowego wjazdu do centrum miast. Co ciekawe, samochody z napędem wodorowym są niemal bezgłośnie, dlatego zostaną wyposażone w głośnik imitujący odgłos jadącego samochodu! Ponadto, kierowca otrzyma możliwość samodzielnego wyboru jednego z kilkudziesięciu dostępnych rodzajów dźwięków, podobnie jak obecnie wybór sygnału w telefonie komórkowym.

Tak zwane samochody autonomiczne, czyli poruszające się bez kierowcy są testowane już od kilku lat przez m.in. Mercedes czy Audi. Do 2030 roku takie pojazdy będą produkowane seryjnie.

KITT z serialu „Nieustraszone” potrafił jeździć bez kierowcy, a czy auto przyszłości będzie też posiadało takie zdolności? Tak zwane samochody autonomiczne, czyli poruszające się bez kierowcy są testowane już od kilku lat przez m.in. Mercedes czy Audi. Do 2030 roku takie pojazdy będą produkowane seryjnie. Nie oznacza to, że fotel kierowcy będzie zawsze pusty. System pozwoli na automatyczne poruszanie się po ulicach, bez ingerencji człowieka, jednak w każdym momencie użytkownik będzie mógł odzyskać władzę nad kierownicą.

Postępujący gwałtownie rozwój urządzeń elektronicznych znajdzie swoje odzwierciedlenie w samochodzie przyszłości. Dobrze wyposażony, w pełni multimedialny KITT nie będzie już tylko snem. Szybka sieć internetowa, duże ekrany na desce rozdzielczej oraz w oparciach foteli przednich sterowne za pomocą głosu, łączność telefoniczna i wideokonferencje z kilkoma rozmówcami – to coraz bliższe rzeczywistości. Jeśli właściciel auta przyszłości na przykład we wtorek po pracy będzie jeździł na trening, komputer wbudowany w pojazd zaplanuje trasę, obliczy czas dojazdu do miejsca docelowego, dobierze

ulubioną muzykę, a wcześniej przypomni jeszcze o zabraniu sprzętu. Niczym najlepszy kalendarz, organizator, przypomnienie w telefonie, a nawet przyjaciel.

Poszczególne koncerty motoryzacyjne poszukują specjalnych okazji, na których prezentują publiczności swoje prototypy pojazdów przyszłości. Jednym z nich jest firma BMW, która z okazji stulecia marki przedstawiła swoją wizję futurystycznego modelu auta.⁴ Bez wątpienia efektowny BMW *VisionNext 100*, jego sportowy wygląd i dbałość o każdy najmniejszy detal rozbudził nie tylko wyobraźnię niejednego miłośnika motoryzacji, ale także zaimponował koneserom z całego świata. Jednym z nowoczesnych elementów pojazdu, który wzbudził największe zainteresowanie było finezyjne połączenie kół z nadwoziem. Na całej przedniej szybie zainstalowano przezroczysty wyświetlacz HUD (*Head-Up Display*), który pokazuje cyfrowy obraz otoczenia pojazdu. W trybie normalnym kierowca będzie informowany między innymi o optymalnym torze poruszania się po jezdni czy o zbliżającym się zakręcie. Użytkownik otrzyma również komputerowo przetworzony obraz najbliższego otoczenia, na którym wyszczególnione będą nie tylko inne samochody, ale zarówno piesi, zwierzęta, jak i pozostałe obiekty. System ma ułatwić podróżowanie w nieprzyjaznych warunkach pogodowych np. we mgle. Nie budzi też najmniejszego zaskoczenia fakt, że samochód od BMW wyposażony jest w funkcję jazdy autonomicznej. Po przełączeniu w ten tryb, pojazd przearanżuje swoje wnętrze, a wyświetlacz HUD na przedniej szybie zmieni się w prywatne kino domowe, umożliwiając oglądanie filmów, telewizji czy czytanie poczty elektronicznej. Twórcy modelu *VisionNext 100*, prototyp samochodu przyszłości wykonali z materiałów wtórnych oraz włókien węglowych, które charakteryzują się dużą sztywnością. Ponadto, część elementów została wydrukowana w technologii 3D.

Kolejny znany koncern samochodowy – Toyota Motor, na targach *Consumer Electronics Show 2017* w Las Vegas zaprezentowała swoje koncepcyjne auto, w którym sztuczna inteligencja ma przyczynić się do nawiązania relacji między człowiekiem a samochodem, niczym jak z historii o Michaelu Knightcie i jego przyjacielu KITT-cie. Według specjalistów z Toyoty, samochód przyszłości powinien być przyjazny, a także skoncentrowany na kierowcy. W związku z tym, ta idea wyrażająca się hasłem „*kineticwarmth*” została odzwierciedlona w modelu Toyota *Concept – i*. Kluczową innowacją w tym modelu jest wysoce zaawansowany system sztucznej inteligencji. Pojazd nie tylko zapamięta trasy, miejsca docelowe, ale także styl jazdy, a nawet plan dnia czy tygodnia.

Musimy pogadać o moim wizerunku ...
Chyba lepiej mi w czerwonym

Znowu do biura?
NUDA ...

Wysiadaj ...
Za bardzo mnie dzisiaj rozpraszasz.

Co najważniejsze, skomplikowany system uczy się rozpoznawać emocje, aby poprawić samopoczucie użytkownika. Do tego celu ma posłużyć m.in. wybór odpowiedniej muzyki, zaplanowanie trasy z uwzględnieniem ulubionych miejsc kierowcy, jak również dostosowanie poziomu wsparcia systemów bezpieczeństwa do kondycji oraz nastroju właściciela. Oczywiście kierowca może wybrać manualny bądź automatyczny tryb jazdy. Jednak pojazd wyposażony w technologię *Concept-i* na bieżąco monitoruje poziom zmęczenia, stan skupienia użytkownika, aby w razie konieczności zautomatyzować prowadzenie albo przejść w tryb autonomicznej podróży.

Zespół opracowujący system sztucznej inteligencji, *Calty Design*, swoje prace rozpoczął od interfejsu użytkownika, który następnie posłużył jako platforma dla awatara sztucznej inteligencji o imieniu *Yui*.

Kontakt z *Yui* rozpoczyna się od wyświetlenia animowanej postaci, która potrafi rozmawiać z pasażerami w naturalny sposób, nie tylko dostosowując język do rozmówcy, ale nawet kulturę danego kraju! System zamontowany jest na desce rozdzielczej, jednak do komunikowania się z kierowcą oraz pozostałymi użytkownikami służy cała kabina. Przekazuje ona różnego rodzaju sygnały oraz ostrzeżenia za pomocą dźwięku, światła

czy bodźców dotykowych. Do komunikacji służy również nadwozie pojazdu. *Yui* pojawia się na karoserii drzwi i wita pasażerów. Z kolei z przodu oraz z tyłu auta wyświetlane są informacje ostrzegawcze dla pozostałych uczestników ruchu np. o tym czy samochód funkcjonuje w trybie manualnym czy autopilota. W ciągu najbliższych kilku lat Toyota planuje rozpocząć testy drogowe prototypu *Concept-i* w Japonii.

W latach osiemdziesiątych nikt nie przypuszczał nawet, że *KITT* – samochód odczytujący emocje oraz cechy osobowości użytkownika okaże się jawą. Auto, które prowadzi samodzielnie sztuczna inteligencja bez udziału kierowcy już teraz powoli staje się rzeczywistością. Tego typu rozwiązania wkrótce mają trafić do samochodów Volvo. Nad autonomicznymi samochodami pracują też Tesla czy Google.

Kosmiczny wygląd koncepcyjnych pojazdów, jak ich równie kosmiczne technologie odwracają uwagę od podstawowych elementów samochodu (takich jak napęd, zasięg, przyspieszenie czy prędkość maksymalna), do których ludzkość jest przyzwyczajona. To zdecydowanie nowe podejście do filozofii podróżowania, a nie samego przemieszczania się z punktu A do B. Czy wraz z nastaniem roku 2030 kierowca powie „mój samochód przyjaciel”?

Bibliografia:

1. Dębecki R., *Samochód przyszłości – model roku 2030*, 2014, <http://www.auto-swiat.pl/zdjecia/samochod-przyszlosci-model-roku-2030/e8fd>, 11.02.2017 r.;
2. Majcherek A., Toyota Concept-i – skoncentrowana na Tobie, 2017, <http://www.auto-motor-i-sport.pl/wydarzenia/Toyota-Concept-i-skoncentrowana-na-Tobie,23533,113.02.2017.r.>;
3. Chowana kierownica, wyświetlacz na całą szybę. Tak ma wyglądać samochód przyszłości, 2016, <http://tvn24bis.pl/tech,80/bmw-pokazal-samochod-przyszlosci,625861.html>, 12.02.2017 r.;
4. Toyota Concept-i. Samochód ze sztuczną inteligencją, 2017, <https://www.toyota.pl/articles/2017/toyota-concept-i-json>, 13.02.2017 r.;
5. Kosmiczne technologie, kosmiczny wygląd. Wizja samochodu przyszłości wg BMW, 2016, <http://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2016-03-09/kosmiczne-technologie-kosmiczny-wyglad-wizja-samochodu-przyszlosci-wg-bmw/13.02.2017.r.>;
6. *Nieustraszonej* (serial telewizyjny 1982), 2017, <http://www.imdb.com/title/tt0083437/>, 11.02.2017 r.;
7. *KITT*, 2016, <http://knightrideronline.com/wiki/doku.php?id=k.i.t.t>, 11.02.2017 r.;
8. *K.I.T.T. w serialu*, 2017, <http://www.knight-rider.pl/kitt.php>, 11.02.2017 r.;
9. *Nieustraszonej*, <http://www.filmweb.pl/serial/Nieustraszonej-1982-98599#>, 11.02.2017 r.;
10. *O czym jest serial?*, 2017, http://www.knight-rider.pl/o_czym_jest_serial.php, 11.02.2017 r.;
11. *Knight Rider*, 2017, http://www.knight-rider.pl/o_czym_jest_serial.php, 11.02.2017 r.

Przypisy

1. Rola głównego bohatera gra David Michael Hasselhoff, amerykański aktor, znany również z serialu *Słoneczny Patrol*, gdzie wcielił się w postać Mitcha Buchannona.
2. Odcinek pilotażowy to najczęściej pojedynczy, próbny odcinek serialu emitowanego w telewizji, w który dana stacja telewizyjna planuje zainwestować. Opłacalność inwestycji często określana jest poprzez poziom oglądalności odcinka próbnego.
3. To w prostym tłumaczeniu „zmniejszanie wymiaru” dowolnej rzeczy. W technice motoryzacyjnej określenie to odnosi się do zastępowania większego układu napędowego mniejszym o tych samych parametrach.
4. Film prezentujący samochód przyszłości według BMW: https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=0DS9PY6iaxE

8-12 maja 2017

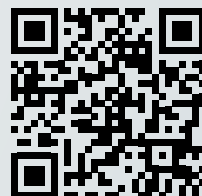
XI FINANCE WEEK

Build your best self!

Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny,

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Rejestracja na szkolenia: www.fw.progress.org.pl



CZY JEST ZADANIEM BANKOWCÓW EDUKOWAĆ KLIENTA?



Pytanie wydaje się o tyle retoryczne, że odpowiedzi na nie udzieliło samo życie. Przyjęcie sektorowego programu edukacji Bankowcy dla Edukacji zdefiniowało cele i założenia tego projektu, we wstępie którego czytamy: „rzeczywistość wymaga realnych działań na rzecz potwierdzenia odpowiedzialnego i transparentnego prowadzenia biznesu bankowego. Jednocześnie tworzy to potrzebę ewoluowania filozofii zarządzania w bankach i przejścia od myślenia, że „konkurencyjność zależy wyłącznie od naszych samodzielnych działań” do przekonania, że współpraca może przynieść korzyści zaangażowanym

partnerom i jest kluczem do sukcesu”. Niezmiernie ważnym efektem działań Warszawskiego Instytutu Bankowości, w ramach programu edukacyjnego, jest pokazywanie instytucji finansowych jako odpowiedzialnych społecznie i uczestniczących w budowaniu nowoczesnego społeczeństwa. Nie przypadkiem inicjatorzy programu odwołują się do Warszawskiego Instytutu Bankowości – fundacji, którą środowisko powołało z myślą o szeroko zakrojonych działaniach na rzecz samych banków, ich otoczenia, klientów, interesariuszy, obecnych i przyszłych beneficjentów.

Program przewidziano jako wieloletnie i wielotorowe działania, których priorytety na najbliższe lata to m.in.:

- upowszechnianie wiedzy ekonomicznej obywateli,



- podejmowanie działań na rzecz eliminacji zjawiska wykluczenia finansowego niektórych grup społecznych,
- działania na rzecz podnoszenia poziomu kwalifikacji zawodowych kadr bankowych poprzez m.in. upowszechnianie Systemu Standardów Kwalifikacyjnych jako wyznacznika jakości kadr banków, wspierającego politykę kadrowo-szkoleniową banków.
- budowanie wyodrębnionych projektów edukacyjnych skierowanych do poszczególnych grup,
- szeroki rozwój wolontariatu pracowniczego w zakresie edukacji w sektorze finansowym połączony z zaangażowaniem byłych pracowników sektora oraz przedstawicieli środowiska akademickiego (studenci i pracownicy nauki) w formie wolontariatu akademickiego,
- rozwój programów szkoleniowych dla pracowników sektora finansowego.

Liczby najlepiej obrazują zamierzenia:

W ciągu najbliższych 3 lat, autorzy projektu założyli realizację i efekty nie mające dotychczas precedensu w skali projektów edukacyjnych realizowanych siłami społecznymi w naszym kraju. Zamierzają bowiem:

- dotrzeć z ideą programu do ponad 26 000 instytucji edukacyjnych (szkół, uczelni, instytucji sektora finansowego oraz instytucji publicznych) oraz ponad 3 mln uczniów, studentów i pracowników sektora,
- przeprowadzić ponad 9 000 lekcji i wykładów dla ponad 240 000 uczniów, studentów i słuchaczy Uniwersytetów Trzeciego Wieku,
- zorganizować lub uczestniczyć w ponad 850 konferencjach, seminariach lub strefach edukacyjnych związanych z tematyką programu w których udział weźmie ponad 90 000 uczestników,
- przeszkolić ponad 2 000 wolontariuszy wspierających program (pracownicy sektora finansowego obecni i emeryci, studenci i pracownicy uczelni oraz słuchacze uniwersytetów trzeciego wieku),
- zorganizować kilkanaście konkursów wiedzy ekonomicznej dla ponad 30 000 uczestników,
- wesprzeć szkolenie lub doszkalanie ponad 30 000 pracowników sektora bankowego,
- przygotować kilka rodzajów gier planszowych i dostarczyć je głównie do szkół w łącznym nakładzie ponad 30 000 sztuk,
- współpracować z ponad 80 mediami akademickimi, które opublikują co najmniej 1 200 materiałów związanych z tematyką programu.

Autorzy projektu konsekwentnie dążą do upowszechniania jego założeń, celów i dotychczasowych rezultatów, oraz potrzeb dynamicznie zmieniającego się rynku, coraz to bardziej świadomych klientów, wreszcie wykorzystania nowej perspektywy, jaką dla zrównoważonego rozwoju sfery realnej w gospodarce, której krwioobieg stanowi system finansowy, stwarza przyjęty przez rząd plan, od nazwiska jego pomysłodawcy zwany planem Morawieckiego. Nadal jesteśmy na początku drogi. Również od Was drodzy Czytelnicy zależy, czy i co uda nam się wspólnie osiągnąć.

Edukacja ekonomiczna w wymiarze pozasystemowym nie ma ambicji zastępować uczelni, dedykowanych tej kwestii inicjatyw organizacji pozarządowych, czy państwowego i społecznego szkolnictwa. Ponieważ nasze potrzeby w tym względzie zmieniają się na każdym etapie życia, istnieje potrzeba elastycznego uzupełniania tego wszystkiego co wnosi zinstytucjonalizowany system edukacji, z natury rzeczy nie posiadający możliwości reagowania na dynamiczne zmiany w otoczeniu rynkowym i samym rynku szeroko pojmowanych usług finansowych. W zależności od wieku nasze potrzeby są różne i wymagają zróżnicowanej wiedzy i umiejętności. Realizacja programów edukacyjnych jest zadaniem mierzonym w perspektywie co najmniej kilkuletniej. Dlatego też sektorowy Program zaprezentowany w czerwcu 2016 roku przyjął 3-letnią perspektywę, która jest minimalnym, wynikającym z cyklu kształcenia okresem budowania optymalnej relacji z instytucjami i środowiskiem edukacyjnym.

Kompleksowe planowanie i realizacja działań edukacyjnych wymagają, poza działaniami bezpośrednio skierowanymi do odbiorców, również aktywnego współdziałania z wieloma instytucjami publicznymi odpowiedzialnymi za edukację. Wśród nich, nie może zabraknąć samorządów, które jako organy założycielskie polskich szkół – mają decydujący wpływ na warunki ich codziennego funkcjonowania.

Przyjęte założenia programowe i organizacyjne nastawione są na uzyskanie efektu synergii wykraczającego poza sumę zaangażowanych w jego realizację potencjałów organizacyjnych, zaplecza merytorycznego, w tym badawczego, wreszcie koniecznych nakładów finansowych na działalność wydawniczą, stricte edukacyjną, popularyzatorską i upowszechnieniową – z wykorzystaniem nowoczesnych, interaktywnych kanałów komunikacji.

Ramowe założenia programu Bankowcy dla Edukacji to:

- realizacja działań przy szerokiej współpracy wszystkich instytucji sektora finansowego zarówno poprzez finansowanie, udział wolontariuszy, jak i promowanie samej idei,
- bezpośrednie działania edukacyjne kierowane do zorganizowanych grup skupiających się głównie wokół instytucji lub inicjatyw edukacyjnych, w tym w szczególności: szkoły, uczelnie, instytucje szkolące pracowników sektora finansowego, Uniwersytety Trzeciego Wieku,

KONSULTACJE, EDUKACJA, FINANSE

CZYLI KONGRES EDUKACJI FINANSOWEJ 2017

Najbliższe lata to okres poważnych wyzwań w gospodarce i finansach publicznych, które poza działaniami w skali makro, wymagają również szerokiej pracy ze społeczeństwem. Ważnym elementem przyszłego rozwoju i stabilności finansowej jest wzrost świadomości i wiedzy ekonomicznej Polaków. Potrzeby te legły u podstaw uruchomienia projektu „Bankowcy dla Edukacji” realizowanego przez Warszawski Instytut Bankowości. Wiedząc jednak jak istotna dla powodzenia tych zadań jest współpraca między różnymi podmiotami, w ramach swoich działań WIB podejmuje także szereg wspólnych inicjatyw. Tak też powstała idea Kongresu Edukacji Finansowej, który po raz pierwszy odbędzie 28 marca br. na Stadionie Narodowym w Warszawie. Jej organizatorami są: Fundacja Warszawski Instytut Bankowości, Fundacja GPW, Fundacja im. Lesława Pagi oraz Fundacja Think.

KEF to projekt zainicjowany przez cztery organizacje, stawiające sobie za cel intensyfikację prac nad rozwojem edukacji finansowej i ekonomicznej oraz rozpoczęcie szerokiej

współpracy organizacji pozarządowych zajmujących się tymi zagadnieniami. Wspólnym mianownikiem tym podmiotów jest zarówno rozwój edukacji ekonomiczno-finansowej

obywateli, jak i podnoszenie kwalifikacji pracowników wszystkich instytucji sektora finansowego i instytucji publicznych. Chcą one stymulować, zarówno działania w ramach realizacji edukacji formalnej (programy nauczania, podręczniki, szkolenia nauczycieli), jak i angażować instytucje pozarządowe i firmy w praktycznej realizacji działań edukacyjnych w tym zakresie.

Podczas premierowej edycji Kongresu zaplanowano m.in. wystąpienia ekspertów na temat najnowszych rozwiązań w zakresie edukacji finansowej, przedsiębiorczości, długoterminowego oszczędzania oraz inwestowania, debatę „Konsument XXI wieku – wyzwania edukacji finansowej”, a także rozstrzygnięcie i wręczenie nagród w trzech ogólnopolskich konkursach. Odbędą się również panele tematyczne, a elementem towarzyszącym Kongresowi będzie Aleja Edukacji Finansowej, w której zaproszone instytucje będą mogły prezentować swoje projekty edukacyjne. Udział w kongresie jest bezpłatny zarówno dla uczestników, jak i dla firm prezentujących się w Alei Edukacji Finansowej.

Warszawski
Instytut
Bankowości



Więcej informacji:

Warszawski Instytut
Bankowości

Urszula Szulc
uszulc@wib.org.pl

CYBERTROLLING. NOWOCZESNA FORMA OSZUSTWA

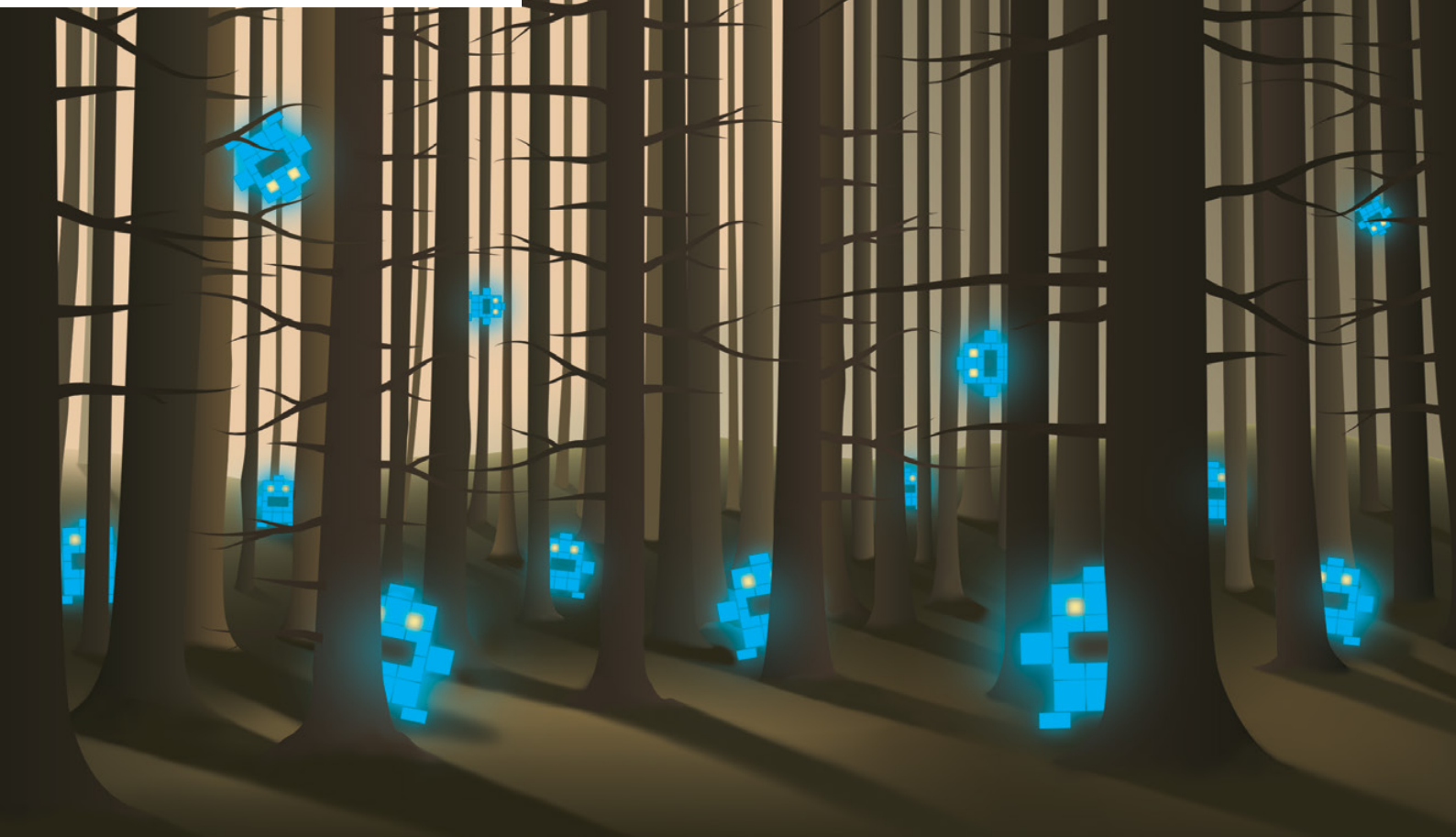


mgr Bartłomiej Błaszczak
mail: blaszczuk@onet.eu

doktorant w Katedrze Postępowania
Karnego i Kryminalistyki, Wydział
Prawa i Administracji UŁ

Recenzent: dr Katarzyna Rydz-Sybilak

*Autor składa podziękowania
osobie, która anonimowo
umożliwiła mu wgląd i korzy-
stanie z treści nadsyłanych
przez „kancelarię” pism.*



WPROWADZENIE

Rozwój nowoczesnych technologii bez wątpienia wywiera pozytywny wpływ na nasze życie. Każde urządzenie z dostępem do Internetu pozwala na niemal nieskrępowany dostęp do informacji, w efekcie czego jeden człowiek żyjący w XXI wieku przetwarza w ciągu jednego dnia tyle informacji, co jego XV-wieczny odpowiednik przez całe swoje życie. Niemalże w mgnieniu oka można sprawdzić pogodę, pobrać przepis na babeczki, przejrzeć aktualnie obowiązujące przepisy czy sprawdzić ceny podręcznika anatomii z końca XIX wieku.

Nowoczesne technologie mają też swoją ciemną stronę. Każda aktywność podejmowana przez człowieka w wirtualnej rzeczywistości pozostawia ślad, który może zostać przeciwko niemu wykorzystany. Nielegalne rozpowszechnienie plików może leżeć u podstaw wszczęcia postępowania mającego na celu zapłatę odszkodowania z tytułu naruszenia praw autorskich do utworu. Jednakże powszechna nieznanostwo praw autorskich, w połączeniu z niejasnym dla przeciętnego odbiorcy sformułowaniem przepisów innych gałęzi prawa, powoduje wzmożoną aktywność podmiotów, których działanie ma na celu szybkie wzbogacenie się przy zastosowaniu metod granicznych z przepisami prawa, będących na granicy legalności. Jednym z ostatnich przykładów może być proceder określanej jako *cybertrolling*.

STAN FAKTYCZNY

Hipotetyczny Jan Kowalski lubi konsumować treści, jakie dostępne są w sieci. Zdarza mu się pobierać muzykę oraz filmy, czasem także o charakterze erotycznym, używając w tym celu sieci BitTorrent. Z całą pewnością czynności te wykonuje w błogiej nieświadomości konsekwencji, które go czekają w związku z tego rodzaju działalnością.

Kilka miesięcy później Kowalski otrzymuje od podmiotu, noszącego łacińsko-polską nazwę zawierającą słowa *lex* i „kancelaria”, pismo zatytułowane jako „Przedsądowe wezwanie do zapłaty lub do złożenia wyjaśnień w sprawie popełnionego przestępstwa”. W piśmie tym podmiot, mniający się jako posiadacz praw do utworu będącego filmem o charakterze erotycznym z tytułu licencji ogólnej, wzywa do zapłaty pewnej kwoty pieniężnej tytułem „naprawienia szkody wyrządzonej w wyniku bezprawnego rozpowszechnienia w sieci BitTorrent” niniejszego utworu audiowizualnego. W dalszej jego części adresat dowiaduje się, że w wyniku zakończonego w fazie *in rem* dochodzenia prowadzonego przez wymienioną jednostkę Policji pod oznaczoną sygnaturą ustalono, iż rozpowszechnienie utworu zostało dokonane przy wykorzystaniu w charakterze narzędzia popełnienia przestępstwa łącza internetowego należącego do Jana

Kowalskiego. Na podstawie powyższego, podmiot o łacińskiej nazwie żąda od Jana Kowalskiego kwoty pieniężnej tytułem „zaspokojenia całości cywilnoprawnych oraz karnoprawnych roszczeń”. W przypadku zaspokojenia roszczeń, nastąpić ma polubowne zakończenie sprawy i tym samym „rezygnacja z całości przysługujących pokrzywdzonemu roszczeń cywilnych i karnych wynikających z wykrytych naruszeń”. W wypadku „braku reakcji na wezwanie” podmiot grozi podjęciem szeregu kroków prawnych, w tym z wystąpieniem z powództwem cywilnym o naprawienie szkody na podstawie art. 79 ust. 1 Ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych w wysokości 4.500,00 zł. Oprócz tego „kancelaria” podkreśla możliwość skierowania do prokuratury wniosku o ściganie sprawcy popełnionego przestępstwa wraz z żądaniem „przesłuchania pod rygorem odpowiedzialności karnej za fałszywe zeznania abonenta”, albo wniesieniem do właściwego sądu prywatnego aktu oskarżenia.

Jan Kowalski, nie mający wiedzy na temat prawa karnego czy cywilnego, a najprawdopodobniej uważający nadto, że nieodebranie listu poleconego równoznaczne jest z nienastąpieniem skutków doręczenia, powęźmie realną możliwość pociągnięcia go do odpowiedzialności. Jeśli jednak schowa list do szuflady i zaniecha dalszych kroków, po kilku miesiącach może spodziewać się kolejnego pisma, tym razem w nagłówku zawierającym słowo „ostateczne”. Dowiaduje się z niego także, że „na podstawie art. 327 § 1 k.p.k. dochodzenie umorzone w fazie *in rem* może być w każdym momencie podjęte na nowo, zaś pokrzywdzony na podstawie art. 59 § 1 k.p.k. może wnieść prywatny akt oskarżenia. Definitywne zakończenie kwestii odpowiedzialności karnej za przestępstwo może w niniejszej sprawie nastąpić wyłącznie na skutek „wydania prawomocnego wyroku sądu karnego lub w wyniku naprawienia szkody poprzez zapłatę odszkodowania polubownego”¹.

Hipotetyczny Jan Kowalski z pewnością przestraszy się wszystkich wystosowanych wobec niego zwrotów wskazujących na nieuchronną odpowiedzialność karną, tudzież cywilną. Nie bez znaczenia może być również fakt jego stanu cywilnego. Jeśli bowiem jest osobą żonatą, raczej będzie wolał zachować dla siebie rodzaj konsumowanych treści, i tym samym prawdopodobieństwo dokonania przez niego wpłaty na podany przez „kancelarię” rachunek bankowy (bardzo korzystnie, w trzech ratach) staje się większe. Ponadto Polska należy do krajów, gdzie pornografię uważa się za przyczynę sprawczą przestępstw seksualnych, prowadzącą do zaburzeń osobowości czy wiążącą się z „ukazywaniem dewiacyjnych zachowań seksualnych”².

CYBERTROLLING

Mechanizm działania podmiotu mniającego się jako kancelaria jest w istocie szalenie prosty i daje się zrekonstruować już na podstawie dogłębnej lektury nadsyłanych przez nią pism. Wpasowuje się ono w definicję tzw. *cybertrolling*. Jest to zachowanie polegające na wysyłaniu zawiadomień o konieczności uiszczenia zapłaty za rzekomo zakupiony towar, usługę, lub odszkodowania za naruszenia praw autorskich czy wreszcie kary pieniężnej³. Dla skutecznego przeprowadzenia takiej akcji, jak wykonana przez „kancelarię” konieczne jest wykonanie kilku czynności.

Na początku konieczne jest, aby kancelaria stała się uprawniona do dochodzenia roszczeń z tytułu naruszenia majątkowych praw autorskich, co następuje w przedmiotowej sprawie na podstawie licencji wyłącznej. Zgodnie z przepisami dotyczącymi własności intelektualnej, zakres roszczeń, jakie mogą być dochodzone przez posiadacza takiej licencji musi być w niej wyraźnie określony⁴; „kancelaria” jednak nie przekazuje takich informacji adresatom wysyłanych przez nią pism. Nie do końca zatem wiadomo, czy istotnie podmiot ten posiada uprawnienie do wykonywania czynności związanych z dochodzeniem świadczeń; można jednak przyjąć, że przynajmniej w tym zakresie dochował należytej staranności.

Kolejnym krokiem podejmowanym przez ów podmiot jest złożenie zawiadomienia o podejrzeniu popełnienia przestępstwa, o którym mowa w art. 116 ust. 1 i 4 Ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych⁵, polegającego na rozpowszechnieniu cudzego utworu w wersji oryginalnej albo w postaci opracowanej bez uprawnienia albo wbrew warunkom jego rozpowszechnienia, zarówno popełnione umyślnie, jak i nieumyślnie. Krok ten jest konieczny dla uzyskania przezeń danych teled adresowych osób, do których następnie zostaną rozesłane wiadomości o przedstawionej już treści. Na podstawie art. 17 § 1 pkt. 1 k.p.k., to jest z powodu braku danych dostatecznie uzasadniających podejrzenie popełnienia przestępstwa, postępowanie zostaje umorzone w fazie *in rem* – czyli jeszcze przed przedstawieniem zarzutów jakiegokolwiek osobie. Przyczyna taka związana jest z charakterystyką działania sieci torrentów, w której jednocześnie z pobraniem pliku następuje jego rozpowszechnienie innym użytkownikom w celu przyspieszenia pobierania i odciążenia serwerów⁶. Niemniej jednak, zgodnie z polskimi przepisami (konkretnie na podstawie art. 306 § 1b k.p.k.) podmiot zawiadamiający o podejrzeniu popełnienia przestępstwa uprawniony jest do zapoznania się z aktami umorzonego postępowania. Znajdzie w nich wszystkie dane użytkowników – nazwiska, adresy, numery IP wraz z godzinami i datami pobrania materiałów audiowizualnych – potrzebne dla

przeprowadzenia kolejnych etapów *cybertrölingu*. Jak dotychczas wszystkie działania „kancelarii” są zgodne z obowiązującymi przepisami.

W dalszej kolejności wskazane jest wzbudzenie u odbiorcy materiału stanu zaniepokojenia. W tym celu podmiot wykorzystuje korespondencję, w której treści wysuwa żądanie zapłacenia oznaczonej sumy pieniędzy (w przedmiotowym stanie faktycznym 750 złotych). Jeżeli adresat nie zdecyduje się na „zawarcie ugody” grozić mają mu postępowania karne i cywilne.

„PRAWNICZY BĘLKOT”

Wspomniano wyżej, iż zasadniczą częścią pogroźek nie jest efektem logicznego rozumowania i stanowi zbiór przypadkowo wyrwanych z kontekstu instytucji prawa karnego. I tak na przykład w jednym z listów „kancelaria” grozi jednocześnie powtórny występianiem z wnioskiem o ściganie, wznowieniem umorzonych (*nota bene* obecnie już prawomocnie⁷) postępowania, a także wystąpieniem z prywatnym aktem oskarżenia, powołując jako podstawę art. 59 § 1 k.p.k.

Z oskarżeniem, o którym mowa w art. 59 § 1 k.p.k. wystąpić można tymczasem jedynie w wypadku przestępstwa ściganego z oskarżenia prywatnego. Zgodnie z treścią art. 122 Ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych, przestępstwo określone w jej art. 116, zarówno w jego wariacie umyślnym, jak i nieumyślnym, ścigane jest z urzędu na wniosek pokrzywdzonego. Obie formy ścigania znacząco się od siebie różnią (m.in. w przestępstwach ściganych z urzędu z oskarżeniem co do zasady występuje organ państwowy), zaś podmiot mniający się jako „kancelaria” nie powinien mieć kłopotów z odróżnieniem obu przypadków, tym bardziej, że rozróżnienie to zalicza się do podstawy programowej wykładu z postępowania karnego realizowanego w toku studiów prawniczych.

Do przestępstw ściganych z urzędu stosować można co najwyżej instytucję określoną w art. 55 § 1 k.p.k. nazywaną przez doktrynę jako oskarżenie posiłkowe subsydiarne. Jej zastosowanie możliwe jest w razie dwukrotnej odmowy wszczęcia lub umorzenia postępowania w drodze następującej procedury: na postanowienie prokuratora w przedmiocie odmowy wszczęcia bądź umorzenia postępowania złożone zostaje zażalenie do sądu. W wyniku powyższego, sąd uchyla zaskarżone postanowienie i wydaje wytyczne, kierując sprawę do ponownego rozpoznania. Z subsydiarnym aktem oskarżenia można wystąpić jedynie wówczas, gdy po zaistnieniu powyższego, nastąpi wydanie przez prokuratora kolejnego postanowienia tej samej treści, jak

poprzednio (odmowa wszczęcia w przypadku wcześniejszej odmowy wszczęcia, umorzenie – w wypadku umorzenia). Jeżeli nie zaistniały wszystkie powyższe warunki, w szczególności zaś, gdy sąd utrzymał w mocy pierwsze postanowienie, prawo nie przewiduje możliwości wystąpienia z prywatnym aktem oskarżenia⁸.

Jeśli chodzi o wznowienie postępowania przygotowawczego, istotnie – zgodnie z treścią art. 327 § 1 k.p.k. – może zostać wszczęte na nowo i to w każdym czasie na mocy postanowienia prokuratora prowadzącego lub nadzorującego postępowanie. Jednakże jest wysoce wątpliwe, aby w przedmiotowej sprawie nastąpiła jakakolwiek zmiana w zakresie możliwości uznania zachowania za wypełniające znamiona czynu określonego w art. 116 ust. 1 i 4 prawa autorskiego. Ta sama ustawa bowiem, w jej art. 23 ze znacznikiem 1 stanowi wyraźnie, że nie wymaga zezwolenia twórcy przejściowe lub incydentalne zwielokrotnianie utworów, jeżeli stanowi integralną

Nie jest to pierwsze tego typu zachowanie w Polsce, wciąż jednak trafiają się osoby, które wolą zapłacić, niż narazić się na prawdopodobieństwo kosztownego procesu sądowego i odpowiedzialności karnej.

i podstawową część procesu technologicznego oraz mające na celu wyłącznie umożliwienie przekazu utworu w systemie teleinformatycznym pomiędzy osobami trzecimi przez pośrednika lub zgodnego z prawem korzystania z utworu. Taka sytuacja zachodzi właśnie w wypadku sieci BitTorrent, o czym wspomniano powyżej. Wprawdzie możliwym jest, teoretycznie, uznanie, iż udostępniany w toku procesu transferowania plików będzie stanowił samodzielną całość i jego udostępnienie będzie mogło zostać zakwalifikowane jako bezprawne, jednakże wymaga to – zgodnie z wiedzą autora – bardziej skomplikowanych procesów badawczych w toku postępowania sprawdzającego.

Ponadto, „kancelaria” również przestrzega przed przesłuchaniem pod rygorem odpowiedzialności karnej za składanie fałszywych zeznań. Jest to o tyle ciekawe, że podejrzany w sprawie o przestępstwo nie składa zeznań. Zgodnie z obowiązującymi przepisami składa on wyjaśnienia, nie ma jednak prawnego

obowiązku mówienia prawdy; tym bardziej nie zeznaje pod przysięgą i nie grozi mu tym samym (poza drobnymi wyjątkami) odpowiedzialność karna za twierdzenia nieprawdziwe⁹. W przypadku zaś, gdy uzyskuje status podejrzanego w toku postępowania, wcześniej złożone zeznania nie są brane pod uwagę przy wydawaniu orzekania, a także, co istotniejsze – nie mogą pociągać za sobą odpowiedzialności karnej.

W całej sprawie zaskakująca jest również reakcja Policji na zawiadomienie o otrzymaniu takiej korespondencji. W jednym z oficjalnych oświadczeń olsztyńska policja, prowadząca dochodzenie o sygnaturze przytoczonej przez „kancelarię” radziła swego czasu, aby „nie pozostawiać pisma bez odpowiedzi”¹⁰. Świadczyć to może co najwyżej o słabym przygotowaniu teoretycznym polskich funkcjonariuszy, najwyraźniej niezdolnych do wychwycenia braku jakiegokolwiek sensu w treści pisma i powoływania się przez „kancelarię” na przypadkowe przepisy procedury karnej. Jako potwierdzenie faktu bezradności funkcjonariuszy wobec konieczności poświęcenia kwadransa na lekturze przywołanych przepisów przytoczyć można przypadek, w którym funkcjonariusz zawiadomiony o nadesłaniu tego rodzaju listu, po długiej chwili konsternacji, odpowiedział „proszę spróbować się z nimi ugodzić”, bez jakiegokolwiek sprawdzenia danych dotyczących postępowania, którego sygnatura została przez „kancelarię” w korespondencji ujawniona¹¹. Po raz kolejny zatem bardziej pomocna okazuje się być wyszukiwarka Google.

Jeśli chodzi o ugodę i postępowanie cywilne, istotne jest, że wystąpienie z powództwem o zapłatę wiąże się z kosztami, przede wszystkim z opłatą stosunkową od wartości przedmiotu sporu oraz z kosztami ewentualnej reprezentacji i zastępstwa procesowego (po treści pism trudno bowiem wnioskować, że podmiot ten zatrudnia prawników z krwi i kości, posiadających uprawnienia do występowania przed sądem). Oczywiście w postępowaniu cywilnym możliwość uzyskania korzystnego wyniku procesu jest w każdym wypadku indywidualna, jednakże zważając na cytowany już przepis art. 23 ze zn. 1 Ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych oraz trudności techniczne związane z uznaniem rozpowszechnianych fragmentów jako samodzielne dzieło, stwierdzić należy, iż wynik korzystny dla „kancelarii” jest wysoce nieprawdopodobny.

Dodatkowo podejrzenia wzbudza również fakt, iż podany w piśmie numer telefonu „kancelarii” należy – podobnie jak numery kojarzone z branżą erotyczną, z którą najwyraźniej jest dość mocno powiązana – do

tw. numerów o podwyższonej płatności. Ponadto szereg osób, które próbowały kontaktować się telefonicznie z podmiotem, konstataowały, iż zamiast odbyć rozmowę z jego pracownikiem, słyszały w słuchawce jedynie melodyjkę – wewnętrzny sygnał oczekiwania. Możliwe jest zatem, że przedmiotem działalności wcale nie miało być uzyskanie odszkodowania, a jedynie pewnej kwoty pieniężnej związanej z opłatami za telefonowanie na wskazany numer¹².

OSZUSTWO?

Zgodnie z treścią art. 286 § 1 Kodeksu karnego, oszustwo jest działaniem w celu osiągnięcia korzyści majątkowej, polegającym na doprowadzeniu osoby do niekorzystnego rozporządzenia własnym lub cudzym mieniem za pomocą wprowadzenia jej w błąd albo wyzyskania błędu lub niezdolności do należytego pojmowania przedsiębranego działania. W przedmiotowej sprawie zachowanie „kancelarii” może być kwalifikowane jako wypełniające znamiona tego czynu zabronionego. Można w nim bowiem dopatrzeć się zamiaru bezpośredniego, który obejmuje zarówno działanie sprawcy, jak i sam sposób jego działania¹³. Jeżeli sprawca działał z zamiarem bezpośrednim wprowadzenia w błąd innej osoby (w tym wypadku – w błąd co do karalnego charakteru zachowania) oraz chciał doprowadzić ją w ten sposób do niekorzystnego rozporządzenia mieniem, można pokusić się o taką właśnie kwalifikację prawną. Jednakże kwestia ewentualnej odpowiedzialności karnej ma charakter bardziej złożony, niż na pierwszy rzut oka może się wydawać. Z tego, co udało się autorowi niniejszego artykułu ustalić, obecnie toczy się postępowanie przygotowawcze przeciwko „kancelarii”. Ponadto sprawą interesowały się również Okręgowe Izby Radców Prawnych i Okręgowe Rady Adwokackie (m.in. z Warszawy i Gdańska), jednakże część postępowań w tych sprawach została zakończona bez wyciągnięcia konsekwencji w stosunku do uczestniczących w procedurze prawników¹⁴.

PODSUMOWANIE

Cybertrolling nie jest szczególnie wyszukaną formą oszustwa, stanowi jednak kolejny przykład na to, jak niewiedza prawna społeczeństwa ułatwia innym osobom dopuszczanie się czynów ze szkodą dla tych pierwszych. Widać bowiem wyraźnie, że nadsyłane przez „kancelarię” pogróżki nie zawierały niczego poza wyjętymi z kontekstu i zestawionymi w pozbawiony sensu sposób przepisami z procedury karnej, kodeksu cywilnego i ustawy o prawach autorskich. Nie jest to pierwsze tego typu zachowanie w Polsce, wciąż jednak trafiają się osoby, które wolą zapłacić, niż narazić się na (w ich mniemaniu) prawdopodobieństwo hańby, kosztownego procesu sądowego, odszkodowania i odpowiedzialności karnej. Nie bez znaczenia pozostaje też fakt perfidii

„kancelarii”, która jako przedmiot dochodzonych praw wybiera materiał audiowizualny o charakterze pornograficznym, chcąc tym samym wywołać wstyd i tym bardziej skłonić adresata do wpłacenia żądanej kwoty.

Jak zatem powinien zachować się Jan Kowalski, który posłużył jako przykład adresata? Najrozsądniejsze z jego strony będzie wyrzucenie pism do kosza na śmieci i zapomnienie o całej sprawie. Podmiot, który popełnia tego rodzaju błędy merytoryczne, jakie przedstawiono powyżej, nie może być poważną kancelarią w istocie zajmującą się dochodzeniem praw autorskich. Jeśli zaś nią jest, poziom wiedzy zatrudnionych przez nią osób nakazuje wątpić w możliwość wygrania przez nią jakiegokolwiek ewentualnego postępowania sądowego.

Bibliografia

1. Grzegorzczak T., Tylman J., *Polskie postępowanie karne*, Warszawa 2011
2. Zoll A. (red.), *Kodeks karny. Część szczególna. Tom III. Komentarz do art. 278-363 k.k.*, Zakamycze, 2006, wyd. II, LEX.
3. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny, Dz.U. 1997 nr 88 poz. 553 z późn. zm.
4. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego, Dz.U. 1997 nr 89 poz. 555 z późn. zm.
5. Ustawa z dn. 4 lutego 1994 o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz. U. 1994 nr 24 poz. 83.
6. K.Ostrowska, *Pornografia – jej ocena w aspekcie rozwoju osobowości człowieka*, [w:] *Pornografia – zagrożenia dla rodziny i społeczeństwa. Materiały z posiedzeń sejmowej Komisji Rodziny oraz senackiej Komisji Rodziny i Polityki Społecznej*, www.ipsir.uw.edu.pl%2FUserFiles%2FFile%2FKatedra_Sociologii_Norm%2FTEK-STY%2FPornografia-zagrozeniaDlaRodzinyiSpoleczenstwa.pdf&ext=1437599048&hash=AckuQDvHOKAMzSpjUyQgaBep7J8jC-CIP3zLi8yLPR4w
7. <http://www.serwisprawa.pl/artykuly,10294,25133,wezwanie-do-zaplaty-za-pobieranie-pornografii>
8. <http://licensing.pl/?p=52>
9. <https://pl.wikipedia.org/wiki/BitTorrent>
10. <http://czasopismo.legartis.org/2015/07/lex-superior-umorzenie-prawomocne.html>
11. <http://www.warminko-mazurska.policja.gov.pl/ol/aktualnosci/7873,Wazne-informacja-dot-postepowania-w-sprawie-firmy-LEX-SUPERIOR-SP-Z-00.html>
12. <http://czasopismo.legartis.org/2015/03/komunikat-policji-wezwania-lex-superior.html>
13. <http://di.com.pl/lex-superior-dochodzenie-dyscyplinarne-ws-radczy-zawieszona-trwa-postepowanie-karne-56285>
14. Przy tworzeniu tekstu wykorzystano autentyczne dokumenty wysyłane przez „kancelarię”.

Przypisy:

1. Wszelkie cytaty z pism wysyłanych przez „kancelarię” przytoczone są za oryginałem, za zgodą Adresata.
2. K.Ostrowska, *Pornografia – jej ocena w aspekcie rozwoju osobowości człowieka*, [w:] *Pornografia – zagrożenia dla rodziny i społeczeństwa. Materiały z posiedzeń sejmowej Komisji Rodziny oraz senackiej Komisji Rodziny i Polityki Społecznej*, www.ipsir.uw.edu.pl%2FUserFiles%2FFile%2FKatedra_Sociologii_Norm%2FTEK-STY%2FPornografia-zagrozeniaDlaRodzinyiSpoleczenstwa.pdf&ext=1437599048&hash=AckuQDvHOKAMzSpjUyQgaBep7J8jC-CIP3zLi8yLPR4w
3. <http://www.serwisprawa.pl/artykuly,10294,25133,wezwanie-do-zaplaty-za-pobieranie-pornografii>
4. Por. <http://licensing.pl/?p=52>; Art. 67 ust. 4 Ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych.
5. Ustawa z dn. 4 lutego 1994, Dz. U. 1994 nr 24 poz. 83.
6. <https://pl.wikipedia.org/wiki/BitTorrent>
7. <http://czasopismo.legartis.org/2015/07/lex-superior-umorzenie-prawomocne.html>
8. Grzegorzczak T., Tylman J., *Polskie postępowanie karne*, Warszawa 2011, s. 312 i n.
9. Grzegorzczak T., Tylman J., *Polskie...*, s. 335 i n.
10. <http://www.warminko-mazurska.policja.gov.pl/ol/aktualnosci/7873,Wazne-informacja-dot-postepowania-w-sprawie-firmy-LEX-SUPERIOR-SP-Z-00.html>
11. Fragment zaczerpnięty z autentycznej rozmowy z funkcjonariuszem o treści pisma.
12. <http://czasopismo.legartis.org/2015/03/komunikat-policji-wezwania-lex-superior.html>
13. Zoll A. (red.), *Kodeks karny. Część szczególna. Tom III. Komentarz do art. 278-363 k.k.*, Zakamycze, 2006, wyd. II, LEX.
14. <http://di.com.pl/lex-superior-dochodzenie-dyscyplinarne-ws-radczy-zawieszona-trwa-postepowanie-karne-56285>



PRAWO DO BYCIA ZAPOMNIANYM W INTERNECIE,

czyli jak skutecznie żądać usunięcia danych osobowych z sieci



Joanna Kubiak

*Prawo,
Uniwersytet Łódzki*

*Opiekun naukowy: dr hab. Monika
Namysłowska, prof. nadzw. UŁ*

SPRAWDZAŁEŚ KIEDYŚ, JAKIE WYNIKI POJAWIĄ SIĘ W WYSZUKIWARCE GOOGLE, KIEDY WPISZESZ SWOJE IMIĘ I NAZWISKO? A MOŻE NATRAFIŁEŚ NA SWOJE ZDJĘCIA SPRZED LAT, KTÓRE MYŚLAŁEŚ, ŻE SKUTECZNIE USUNĄŁEŚ Z FACEBOOKA?

Kilka lat temu pewien hiszpański obywatel *Mario Costeja Gonzalez* odkrył, że po wpisaniu swojego imienia i nazwiska do wyszukiwarki *Google* wśród wyników pojawiają się linki do elektronicznego wydania dziennika hiszpańskiego „La Vanguardia”, który opublikował w 1998 r. dwa komunikaty dotyczące licytacji nieruchomości pana *Gonzaleza* z uwagi na niespłacone należności na rzecz hiszpańskiego zakładu ubezpieczeń społecznych. Pan *Gonzalez* zwrócił się więc z prośbą do gazety o usunięcie tych informacji, jednak ta odmówiła, powołując się na uprawnienie do przetwarzania danych, mimo, że upłynęło już wiele lat, a postępowanie przez zakład ubezpieczeń społecznych zostało zakończone. W związku z tym, pan *Gonzalez* zwrócił się do organów państwowych o nakazanie *Google* usunięcia wyników tak, aby nie pojawiały się już jego dane osobowe. Urząd Ochrony Danych Osobowych (AEPD) przyjął skargę od poszkodowanego i zażądał od wyszukiwarki *Google* wycofania danych skarżącego z jej wyników, chociaż jednocześnie uznał, że dostępne na stronie internetowej gazety informacje o licytacji należy pozostawić ze względu na ich legalny charakter. *Google* odwołał się od tej decyzji, a hiszpański sąd rozpatrujący tę sprawę, miał pewne wątpliwości, co do słuszności nakazu usunięcia danych z wyników wyszukiwarki. Ostateczne więc rozstrzygnięcie w tej sprawie zapadło przed Trybunałem Sprawiedliwości (dalej jako TS), wpisując się na zawsze w historię rozwoju europejskiej koncepcji „prawa do bycia zapomnianym” w Internecie.

PRZEŁOMOWY WYROK W SPRAWIE C-131/12 – GŁÓWNE TEZY

W dniu 13 maja 2014 r. TS wydał wyrok w sprawie C-131/12 *Google Spain* i *Google Inc.* przeciwko Agencja Espanola de Protección de Datos (AEPD) i *Mario Costeja González*. Z punktu widzenia omawianego zagadnienia najważniejsze są dwie tezy przywoływanego wyroku.

Po pierwsze, Trybunał dokonując wykładni art. 2 lit. b) i d) dyrektywy 95/46 stwierdził, że prowadzona przez wyszukiwarki internetowe działalność, polegająca na zlokalizowaniu informacji opublikowanych lub zamieszczonych w Internecie przez osoby trzecie, indeksowaniu ich w sposób automatyczny, czasowym przechowywaniu takich informacji i wreszcie udostępnianiu ich Internautom, w sposób uporządkowany zgodnie z określonymi preferencjami, w sytuacji gdy informacje takie zawierają dane osobowe, należy uznać za „przetwarzanie danych osobowych”, a co za tym idzie operatorów tych wyszukiwarek należy uznać za „administratorów”, którzy ponoszą odpowiedzialność za przetwarzanie danych osobowych¹. TS uznał, że argumentem przemawiającym za przypisaniem wyszukiwarce

roli administratora danych jest jej znaczący wpływ, zarówno na prawa podstawowe (np. do poszanowania życia prywatnego czy ochrony danych osobowych), jak i na ich rozpowszechnianie².

Po drugie zaś, „art. 12 lit. b) oraz art. 14 akapit pierwszy lit. a) dyrektywy 95/46 należy interpretować w ten sposób, że ustanowione w tych przepisach normy są przestrzegane, a przewidziane w nich warunki rzeczywiście spełnione wówczas, gdy operator wyszukiwarki internetowej jest zobowiązany do usunięcia z wyświetlanej listy wyników wyszukiwania mającego za punkt wyjścia imię i nazwisko danej osoby linków do publikowanych przez osoby trzecie stron internetowych zawierających dotyczące tej osoby informacje, również w przypadku gdy to imię czy nazwisko czy te informacje nie zostały uprzednio czy jednocześnie usunięte z tych stron internetowych i, w odpowiednim przypadku, nawet jeśli ich publikacja na tych stronach jest zgodna z prawem”³. Jak argumentuje Trybunał, przywoływane przepisy dają prawo do żądania usunięcia z listy wyników wyszukiwania linków do opublikowanych zgodnie z prawem przez osoby trzecie stron internetowych zawierających zgodne z prawdą informacje dotyczące innej osoby, ze względu na to, że informacje te mogą wyrządzić jej szkodę, czy też wyraża życzenie, aby zostały one po pewnym czasie po prostu „zapomniane”⁴.

Jak wynika z powyższych, żądanie usunięcia danych z wyników wyszukiwania nie musi być uzasadnione poniesioną przez uprawnionego jakąkolwiek szkodą, gdyż przysługujące prawo wynika bezpośrednio z prawa do prywatności i prawa do ochrony danych osobowych. Zatem wydanie wyroku w sprawie C-131/12 wyznacza początek stosowania w praktyce czysto teoretycznej wówczas koncepcji „prawa do bycia zapomnianym”.

SKUTKI WYDANIA WYROKU W SPRAWIE C-131/12

Bezpośrednim skutkiem wydanego w omawianej sprawie wyroku było udostępnienie już 29 maja 2014 r. przez *Google* formularza internetowego, który stanowi kluczowy element procedury żądania usunięcia danych osobowych z wyników wyszukiwania zgodnie z obowiązującym prawem europejskim.

Co ciekawe, w krótkim czasie po *Google* swój formularz udostępnił także *Microsoft* (operator wyszukiwarki *Bing*). Dotychczas firma *Google* otrzymała blisko 700 tys. żądań usunięcia treści, obejmujących prawie 2 miliony adresów URL⁵. Spośród ogólnej liczby wniosków skierowanych przez użytkowników do *Google*, 43,2% zostało rozpatrzonych pozytywnie, a 56,8% przypadków uznano za niespełniające wymaganych kryteriów. Tabela poniżej przedstawia statystyki, jak w porównaniu do największych państw Europy, Polscy obywatele korzystają z przysługującego im uprawnienia.

FINALNY KSZTAŁT PRAWA DO BYCIA ZAPOMNIANYM

Jednym z fundamentalnych praw we współczesnym społeczeństwie jest gwarantowane m.in. przez Konstytucję RP prawo do prywatności⁶, jednak w wirtualnym świecie trudno „zostać zapomnianym”. Podstawą nowoczesnej gospodarki, określanej często jako „gospodarki opartej na wiedzy”, są informacje, a konkretnie obrót nimi, ich przesyłanie, przetwarzanie i komercjalizowanie⁷. Te informacje nierzadko dotyczą właśnie sfery prywatności, a problem związany z prawem do żądania usunięcia danych osobowych w sieci był dostrzegany w UE od dawna.

Dyrektywa 95/46/WE stworzona była w połowie lat 90-tych, w związku z tym jej twórcy nie mogli przewidzieć wielu istotnych z punktu widzenia ochrony danych osobowych czynników, takich jak przede wszystkim rozwój technologii informatycznych. W tym czasie pojawiły się nowe kategorie danych osobowych, takie jak np.: dane geolokalizacyjne, profile użytkowników Internetu jako konsumentów czy adresy IP, których gwałtowny i nieunikniony wzrost występowania jest ciągle odnotowywany⁸.

Prace legislacyjne Komisji Europejskiej, które miały na celu całkowitą przebudowę unijnych zasad ochrony danych osobowych, trwały ponad 4 lata. W dniu 27 kwietnia 2016 r. został przyjęty przez Parlament Europejski pakiet legislacyjny, dotyczący nowych unijnych ram prawnych związanych z ochroną danych osobowych. W skład tego pakietu wchodzi rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych

Tabela 1. Żądania usunięcia danych płynących z Polski do *Google*, na tle największych państw w Europie

	Polska	Włochy	Wielka Brytania	Niemcy	Francja
usunięte adresy URL	21,073 tys.	37,716 tys.	81,144 tys.	137,745 tys.	164,585 tys.
nieusunięte adresy URL	28,661 tys.	78,084 tys.	126,340 tys.	148,580 tys.	171,905 tys.

Źródło: Dane pochodzą ze strony www.google.com/transparencereport/removals/europeprivacy (aktualne na dzień 17.02.2017r.)

i w sprawie swobodnego przepływu tych danych (RODO)⁹. Rozporządzenie weszło w życie 20 dni po opublikowaniu w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej, ale jego postanowienia będą stosowane bezpośrednio we wszystkich państwach członkowskich dopiero dwa lata później w roku 2018. Nowo uchwalone rozporządzenie uchyli obowiązującą aktualnie dyrektywę 95/46/WE.

PRZESŁANKI POZYTYWNE I NEGATYWNE Z ART.17 RODO

„Prawo do bycia zapomnianym” zostało uregulowane w art.17 RODO i stanowi, że osoba, której dane dotyczą, ma prawo żądania od administratora ich usunięcia, jeśli:

1. dane osobowe nie są już niezbędne do celów, w których zostały zebrane lub w inny sposób przetwarzane;
2. osoba, której dane dotyczą, cofnęła zgodę, na której opiera się przetwarzanie i nie ma innej podstawy prawnej przetwarzania;
3. osoba, której dane dotyczą, wnosi sprzeciw wobec przetwarzania tych danych;
4. dane osobowe były przetwarzane niezgodnie z prawem;
5. dane osobowe muszą zostać usunięte w celu wywiązania się z obowiązku prawnego przewidzianego w prawie Unii lub prawie państwa członkowskiego, któremu podlega administrator;
6. dane osobowe zostały zebrane w związku z oferowaniem usług społeczeństwa informacyjnego, o których mowa w art. 8 ust. 1.

Jednakże w ust. 3 przywoływanego artykułu unijny prawodawca przewiduje istotne ograniczenia przysługującego uprawnienia, ze względu na:

1. prawo do wolności wypowiedzi i informacji;
2. prawne obowiązki wymagające przetwarzania danych osoby na mocy prawa Unii Europejskiej lub prawa państwa członkowskiego, któremu podlega administrator, lub zadań realizowanych w interesie publicznym lub w ramach sprawowania władzy publicznej powierzonej administratorowi;
3. względy interesu publicznego w dziedzinie zdrowia publicznego;
4. konieczność przetwarzania danych w celach archiwalnych w interesie publicznym, badań naukowych lub historycznych lub w celach statystycznych;
5. konieczność przetwarzania danych w celu ustalenia, dochodzenia i obrony roszczeń.

KONTROWERSJE ZWIĄZANE Z NOWYM UPRAWNIENIEM

Kształt „prawa do bycia zapomnianym” budzi wiele kontrowersji w doktrynie. Po pierwsze, wymienione warunki nie uwzględniają prawdziwości danych informacji. Może to doprowadzić do tzw. zjawiska przepisywania historii¹⁰. Problem mogą stanowić takie grupy społeczne, jak np. skorumpowani politycy, nierzetelni sprzedawcy lub

przestępcy. Przecież przestępca jest osobą prywatną, więc przysługuje mu pełnia praw do prywatności oraz ochrona danych osobowych, ale czy jego prawa podmiotowe będą ważniejsze od dobra ogółu społeczeństwa? Przeczy temu orzecznictwo sądów, m.in. w Polsce głośna była medialnie sprawa Leszka L., wytaczającego powództwo cywilne przeciwko Google, który odmówił usunięcia jego danych z wyszukiwarki. Sprawa ta dotyczyła listu gończego, rozesłanego za powodem, a informacja o nim, mimo że list został prawdopodobnie cofnięty, nadal wyświetlana była w wynikach wyszukiwarki internetowej. Sąd Okręgowy w Warszawie oddalając powództwo z uwagi na niewystarczający materiał dowodowy, zwrócił uwagę, że list gończy stanowi wyjątkową sytuację, w której to prawo do prywatności zostaje niejako wyłączane, w związku z czym nie można mówić o jego naruszeniu, bowiem z samego założenia jego celem jest to, aby jak największa liczba osób mogła zapoznać się z informacjami o osobie poszukiwanej¹¹.

Druga wątpliwość dotyczy bezpośrednich adresatów obowiązku usunięcia żądanych treści, którymi są jedynie administratorzy danych osobowych, czyli podmioty decydujące o celach i środkach przetwarzania. Pomimo dość jasnego brzmienia omawianego przepisu pojawia się pytanie, czy operatorzy portali społecznościowych, takich jak Facebook lub Twitter, będą zobowiązani do usuwania wpisów umieszczanych przez swoich użytkowników, czy tak jak dotychczas, usunięciu będą podlegały tylko adresy URL prowadzące do treści publikowanych na tych portalach?

Po trzecie, obowiązek usunięcia żądanych treści powinien zostać spełniony bez zbędnej zwłoki. Część doktryny uważa, że sformułowane w ten sposób przepisy motywują administratorów do korzystnego rozpatrzenia wpływających wniosków¹². Przemawiającym za tym twierdzeniem argumentem ma być fakt, że przepisy przewidują wysokie kary pieniężne dla administratorów w przypadku nieuzasadnionej odmowy usunięcia żądanych danych, których wysokość może dochodzić do 20 mln euro, a w przypadku przedsiębiorstwa – do 4% jego całkowitego rocznego światowego obrotu z poprzedniego roku obrotowego, przy czym zastosowanie ma kwota wyższa¹³.

Jednak najwięcej kontrowersji, nie tylko w środowisku prawniczym, budzi kwestia związana z prawem do korzystania z wolności wypowiedzi i informacji. Wielu użytkowników Internetu obawia się cenzury w związku z przyjętym rozporządzeniem. Czy słusznie? Wątpliwości powinien rozwiązać fakt, że przecież unijny prawodawca w art. 85 RODO, stanowi o przyjęciu przez państwa członkowskie przepisów pozwalających pogodzić prawo do ochrony danych osobowych z wolnością wypowiedzi i informacji, w tym do przetwarzania dla potrzeb dziennikarskich

oraz do celów wypowiedzi akademickiej, artystycznej lub literackiej.

NA ZAKOŃCZENIE

Jak wskazuje raport o ochronie danych osobowych opublikowany przez Generalnego Inspektora Danych Osobowych, współcześnie dane osobowe stały się rodzajem „cyfrowej waluty”, którą użytkownicy Internetu muszą płacić za korzystanie z różnego rodzaju (w teorii darmowych) usług. Okazuje się, że za pozyskiwanymi i analizowanymi w ten sposób informacjami stoi ogromna wartość ekonomiczna. Według badań wartość danych obywateli UE w 2011 r. wynosiła 315 mld euro, a do 2020 r. może ona wzrosnąć do blisko 1 bln euro rocznie¹⁴. Obserwując zarówno postęp nowych technologii, jak i rozwój społeczeństwa informacyjnego, w którym dane osobowe osiągają status waluty, należy ustanowione „prawo do bycia zapomnianym” uznać za cenne uprawnienie i z niego korzystać.

Co więcej, w komentarzach poświęconych przedstawionemu zagadnieniu przeważa porównanie „prawa do bycia zapomnianym” z instytucją zatarcia skazania w prawie karnym¹⁵. Sprawcom, którzy dopuścili się nawet najpoważniejszych przestępstw, przysługuje po upływie określonego czasu przywilej uznania za niebyłą odbytą karę i możliwość powrotu do społeczeństwa w ramach resocjalizacji. Dlaczego więc użytkownicy Internetu mieliby cierpieć z powodu jakiejś wypowiedzi, fotografii lub informacji sprzed wielu lat, tylko dlatego, że coś raz opublikowane w Internecie staje się nieusuwalne na wieki?

Bibliografia:

1. wyrok TS z dnia 13.05.2014r. w sprawie C-131/12, pkt 41, dostęp na: www.curia.europa.eu
2. więcej na ten temat w: Piech M., *Wyszukiwarka jako administrator danych osobowych w kontekście wyroku Trybunału Sprawiedliwości z 13.05.2014 r. w sprawie C-131/12 Google Spain SL i Google Inc. przeciwko Agencia de Protección de Datos (AEPD) i Mario Costeja González – konsekwencje dla pośredników internetowych*, „Europejski Przegląd Sądowy” 2/2015.
3. wyrok TS z dnia 13.05.2014r. w sprawie C-131/12, pkt 88, dostęp na: www.curia.europa.eu
4. wyrok TS z dnia 13.05.2014r. w sprawie C-131/12, pkt 89, dostęp na: www.curia.europa.eu
5. dane pochodzą ze strony: www.google.com/transparencyreport/removals/europeprivacy (aktualne na dzień 17.02.0217r.)
6. Konstytucja RP art. 47, Dz.U. z 1997r., Nr 78, poz. 483.
7. Por. Goździaszek, Ł., *Prawo do bycia zapomnianym w wyszukiwarce internetowej – glosa do wyroku Trybunału Sprawiedliwości z 13.05.2014 r. w sprawie C-131/12 Google Spain SL i Google Inc. przeciwko Agencia de Protección de Datos (AEPD) i Mario Costeja González*, „Europejski Przegląd Sądowy” 2/2015, s.45.
8. Por. Krzysztofek M., „Prawo do bycia zapomnianym” i inne aspekty prywatności w epoce Internetu w prawie UE, „Europejski Przegląd Sądowy” 8/2012, str.29.
9. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27.04.2016r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych, dostępne na stronie: www.eur-lex.europa.eu
10. Por. Grzegory T., *Pamięć absolutna czy kontrolowana amnezja – wybrane problemy prawne regulacji „prawa do bycia zapomnianym” w ogólnym rozporządzeniu o ochronie danych (dodatek MoP 20/2016)*, dostęp na: www.legalis.pl
11. Por. Michałkiewicz E., Miłczarek E., *Prawo do prywatności w dobie Internetu*, „Prawo Mediów Elektronicznych” 2/2015, dostęp na: www.legalis.pl
12. Por. Grzegory T., *Pamięć absolutna czy kontrolowana amnezja – wybrane problemy prawne regulacji „prawa do bycia zapomnianym” w ogólnym rozporządzeniu o ochronie danych (dodatek MoP 20/2016)*, dostęp na: www.legalis.pl
13. Art. 83 ust. 5 lit. b) rozporządzenia 2016/679.
14. GIODO, *Raport o ochronie danych osobowych*, dostęp na: http://www.giodo.gov.pl/487/id_art/9146/j/pl/
15. Por. Krzysztofek M., „Prawo do bycia zapomnianym” i inne aspekty prywatności w epoce Internetu w prawie UE, „Europejski Przegląd Sądowy” 8/2012, str.31.



DETERMINANTY LUDZKICH DECYZJI GOSPODARCZYCH, CZYLI BEHAVIORYZM W RÓŻNYCH NURTACH EKONOMII



Aleksandra Walczyńska
aleksandrawalczynska@hotmail.com

*Finanse i rachunkowość,
Uniwersytet Łódzki*

Recenzent: dr Artur Zimny

Powszechnie wiadomo, że ludzkie zachowania determinowane są przez różne czynniki, dlatego analizując schematy postępowania, szczególnie w dziedzinie finansów, nie można ograniczać się wyłącznie do ekonomii. Wielokrotnie pod wpływem emocji, uczuć czy też instynktu podejmujemy ważne decyzje, które mają wpływ na całe nasze otoczenie, zaś ich skutki ponosimy do końca życia. Bardzo często wspomniane bodźce tworzą znaczną barierę w podejmowaniu słusznych decyzji, bowiem stanowią subiektywne odczucia

wywoływane przez określone pobudki. Nie ma w tym nic nadzwyczajnego, że reagujemy pewnymi wyuczonymi reakcjami na impulsy płynące z otoczenia. Dlatego nasze nastawienie w dużym stopniu kształtuje dalsze działanie, zaś przesadzony optymizm powoduje niedoszacowanie ryzyka¹. Pewne normy zachowania, poglądy w naturalny sposób są zakorzenione w każdym człowieku i są elementem wyznawanych wartości. To właśnie tymi normami często kieruje się człowiek podejmując różnorodne decyzje, zaś wpływ tych czynników na ludzkie zachowania próbuje usystematyzować ekonomia behawioralna².

POCZĄTKI

Samo zgłębienie zagadnień dotyczących ekonomii behawioralnej warunkuje zrozumienie pewnych zasad, na podstawie których działa rynek, bowiem tam, gdzie zawodzą skomplikowane algorytmy matematyczne, z pomocą przychodzą inne nauki. Dlatego ekonomia behawioralna stanowi dziedzinę łączącą nauki ekonomiczne, jak również takie, które koncentrują się bardziej na mechanizmach, prawach wpływających na psychikę i zachowanie człowieka.

Źródłem pochodzenia tej dziedziny możemy doszukać się w jednym z nurtów psychologii, zwanym behavioryzmem. Koncentruje się on przede wszystkim na bodźcach środowiskowych, które determinują zachowanie człowieka. Rozwój tego kierunku miał miejsce w latach 30. XX w., zaś za prekursorów uważa się: Johna Broadusa Watsona i Burrhusa Frederica Skinera³. Mimo, że cały świat oparty jest na wszechstronności matematyki, ekonomiści doskonale wiedzą, że w całym mechanizmie decyzyjnym nie da się zamknąć natury człowieka w żadnym algorytmie czy modelu. O istotności tego nurtu doskonale wiedział sam John Keynes, który uważał, że to właśnie instynkt zwierzęcy drzemący w każdym człowieku jest źródłem fluktuacji w gospodarce⁴. Dlatego przy obserwacjach tych skłonności przydatna jest psychologia ekonomiczna, której zadaniem jest wyjaśnienie zachowań ekonomicznych za sprawą wszechstronnej analizy psychiki człowieka. Tutaj należy zaznaczyć różnicę między ekonomią behawioralną a psychologią ekonomiczną - pierwszą tworzą ekonomiści zainteresowani psychologią, zaś drugą psychologowie zaciekawieni ekonomią. Rozwój ekonomii behawioralnej trwał kilka dekad, zaś oficjalne powstanie datuje się na rok 1979, kiedy to ukazała się praca Daniela Kahnemana i Amosa Tversky'ego „Prospect Theory: An Analysis of Decisions under Risk”. Zwieńczeniem całej pracy nad rozwojem tej dziedziny była Nagroda Nobla, którą Kahneman otrzymał za zastosowanie narzędzi nauk psychologicznych w badaniach ekonomicznych procesów decyzyjnych w warunkach niepewności.

HEURYSTYKA, FRAMING I KSIĘGOWANIE

Mimo że ludzie doskonale zdają sobie sprawę, że ich uczucia, nastroje w olbrzymi sposób rzutują na odbiór informacji ze środowiska, często ignorują ten fakt. Nierzadko będąc w pozytywnym nastroju bardzo pobieżnie analizujemy fakty, co bywa zgubne i powoduje błędne decyzje. Poczucie szczęścia bywa złudne i prowadzi do niewłaściwych ocen dotyczących zachowań ekonomicznych. Z kolei nasz pesymizm stanowi impuls do bardziej dogłębnej analizy zdarzeń i przypadków oraz ewentualnych konsekwencji naszych wyborów⁵. To właśnie wpływem tych czynników zajmuje się ekonomia behawioralna, w ramach której za najważniejsze zagadnienia uważa się pojęcia: heurystyki, framingu oraz księgowania umysłowego.

Heurystykę utożsamia się z utrwaloną zasadą postępowania - za jej sprawą w znacznym stopniu redukujemy ilość rozwiązań naszego problemu. Tak więc można powiedzieć, że heurystyki to znacznie zredukowane metody oceniania, przy których pomijamy jakieś dane. Błędami mającymi swe źródła w heurystyce są m.in.: reprezentatywność, zakotwiczenie oraz afekt. W odniesieniu do osób piastujących kierownicze stanowiska typ heurystyki reprezentatywności można odszukać w wydawaniu poleceń podwładnym, które często oparte są na pewnych analogiach i stereotypach. Utrwalone działanie może mieć swoje źródła w zakotwiczeniu, czyli estymowaniu wielkości na podstawie danej wartości początkowej. To sprawia, że tzw. kotwica wpływa na prezentowanie ostatecznych danych - początkowa liczba nie będzie znacznie odbiegać od prognozy. Wielu ludzi podczas procesu decyzyjnego dokonuje wyborów na podstawie swojej intuicji. Naukowcy określają to jako działanie w afekcie, i tak jak w przypadku wspomnianych wyżej rodzajów heurystyki może w znacznym stopniu zniekształcać proces decyzyjny i prowadzić do podejmowania błędnych decyzji.

Innym zagadnieniem związanym z ekonomią behawioralną jest framing, czyli tzw. efekt kadrowania. Mówi on o wpływie prezentacji danego problemu decyzyjnego na jego odbiór. Ludzie w dużej mierze są wrażliwi na formę, w jakiej przedstawione są informacje, co jest ściśle związane z teorią perspektywy. Pojęcie „kadru” może odnosić się do wielu aspektów naszego życia, a jego uniwersalizm powoduje, że przykłady można odnaleźć pośród wielu nauk. Doskonałym zagadnieniem, które ukazuje efekt kadrowania, jest manipulacja mediami. Odbiorcom prezentuje się wyłącznie wyniki, dzięki czemu dziennikarze wpływają na to, które wydarzenia są relacjonowane. Z kolei sposób ukazania wiadomości będzie warunkował, jaki schemat interpretacyjny przyjmą widzowie⁶.

Trzecim z głównych zjawisk badanych przez ekonomię behawioralną jest księgowanie umysłowe. Opiera się ono na działaniu ludzkiego umysłu, zaś jego bezpośrednią konsekwencją jest segregowanie różnorod-



nych wydatków i dochodów na „mentalnych kontach” co sprawia, że ludzie unikają korzystania z nich wymiennie. W praktyce oznacza to, że mimo posiadania oszczędności na wybrany cel, w przypadku nagłego zapotrzebowania na gotówkę wolimy wziąć kredyt niż naruszyć zgromadzone środki. Z punktu widzenia ekonomii zaciąganie pożyczki przy jednoczesnym gromadzeniu oszczędności jest nieracjonalne, jednak drzemący w naszym umyśle „wewnętrzny księgowy” nie pozwala nam korzystać ze środków, które są w naszym posiadaniu, ale są zarezerwowane na konkretny cel⁷.

“Nieszczęśliwie zakochany jest jak przedsiębiorca, który wciąż dopłaca do deficytowej inwestycji, żeby nie stracić tego, co już zapłacił.”

Przytoczony aforyzm polskiego matematyka Hugo Steinhausa jednoznacznie ukazuje, że w codziennym życiu oprócz standardowo wypracowanych zachowań możemy odnaleźć pewne anomalie. Wśród nich możemy wyróżnić pewne postawy, które w mniejszym bądź większym stopniu różnią się od racjonalnych zachowań i właśnie to w swoim aforyzmie chciał przekazać nam Steinhaus. Efekt utopionych kosztów polega na dalszym trwaniu przy danej inwestycji, nawet gdy jest już ona nieopłacalna, i choć ta idea jest czysto ekonomiczna, to funkcjonowanie przywołanego efektu możemy znaleźć w dziedzinie marketingu, działalności gospodarczej, a nawet tak prozaicznej sytuacji, jak

czekanie na komunikację miejską. Jeśli środek lokomocji się spóźnia, a cel naszej podróży znajduje się 3 przystanki dalej, to mimo że do celu moglibyśmy dojść pieszo, czekamy na przystanku. Dlaczego? Bo skoro straciliśmy



już tyle czasu na czekanie, to szkoda nam teraz iść, więc czekamy dalej, tracąc niepotrzebnie kolejne minuty. Ten przykład z życia jednoznacznie pokazuje nam, że ludzie wykazują dużą skłonność do trwania przy wcześniej powziętych decyzjach, choćby okazały się one niekorzystne⁸.

Inną anomalią, którą można zaobserwować w ludzkim zachowaniu, jest efekt posiadania. Powoduje on, że bardziej doceniamy rzeczy, które już stanowią nasz dobytek, co stoi w sprzeczności z mikroekonomiczną teorią wyboru konsumenta zdefiniowaną przez Vilfreda Pareto, wyjaśniającą w jaki sposób konsument podejmuje decyzje o wydatkowaniu ograniczonych środków finansowych, którymi dysponuje. Według wspomnianego efektu stan psychiczny człowieka w danej chwili wpływa na krzywą obojętności, bowiem nasz nastrój subiektywnie oddziałuje na zapatrywanie na dane dobra, a co za tym idzie – na ich cenę. Wpływ tej anomalii również nietrudno zauważyć we współczesnym świecie, szczególnie w sektorze handlowym. Wszelkie promocje, za sprawą których możemy przez pewien okres testować produkt bez żadnych konsekwencji finansowych, opierają się właśnie na zastosowaniu tego efektu. W ten sposób międzynarodowe marki świadome ludzkiej ułomności rozumowania posługują się zakorzenionym w nas obciążeniem kognitywnym⁹.

Kolejnym intrygującym zjawiskiem, które można zauważyć w świecie finansów jest tzw. efekt dyspozycji. Aby sprawdzić, czy jesteśmy na niego podatni, wystarczy wykonać prosty test. Załóżmy, że mamy akcje dwóch firm „A” i „B”. Na notowaniach akcji firmy „A” zarobiliśmy 30%, a na akcjach firmy „B” straciliśmy 30%. Które akcje sprzedamy? Jeżeli wybieramy akcje firmy A, oznacza to, że postępujemy tak jak większość ludzi biorących udział w licznych badaniach na ten temat. Tutaj w jasny sposób ukazuje się nam efekt dyspozycji, który polega on na tym, że inwestorzy wykazują tendencję do zbyt szybkiego sprzedawania akcji, których ceny zwyżkują, oraz do zbyt długiego zatrzymywania akcji zniżkujących. Mając do wyboru pewny zysk bądź pewną stratę, wybieramy pewny zysk. Decydujemy się na ten krok chcąc uniknąć żalu wynikłego z nieudanej inwestycji, ponieważ podświadomie chcemy poprawić swoje samopoczucie profitem z trafnej lokaty, mimo że z punktu widzenia ekonomii jest to mniej korzystniejsze rozwiązanie¹⁰.

Przywołane anomalie nie wyczerpują w całości problematyki, z którą boryka się ekonomia behawioralna. Mimo że psychologia i ekonomia korzystają z odmiennych zaawansowanych metod prowadzenia badań, czyli stosowaniu różnorodnych eksperymentów oraz modelowania ekonometrycznego, a naukowcy wiedzą coraz więcej na temat uwarunkowań ludzkich działań, to jednak dziedzina ta w dalszym ciągu pozostaje niedostatecznie zbadana.

NURTY EKONOMII

Z racji złożoności zawartych aspektów nie możemy określić ekonomii behawioralnej jako jednolitej szkoły. Stanowi ona zbiór różnych teorii, do których zaliczamy m.in. ekonomię psychologiczną, makroekonomię behawioralną, ekonomię ewolucyjną, finanse behawioralne, a nawet ekonomię eksperymentalną. Przywołane koncepty są spójne w kwestii podważania neoklasycznego przekonania o racjonalnym wyposażeniu człowieka, którego celem jest zaspokojenie własnych potrzeb przy jednoczesnej samokontroli. Silnego wpływu behavioryzmu możemy doszukać się w finansach behawioralnych, często nazywanych psychologią rynku finansowego, które mają za zadanie objaśnienie nam wszelkich motywów i działań, które kształtują zachowania inwestorów. W tym miejscu należy podkreślić, że dziedzina, jaką są finanse behawioralne, nie stoi w opozycji do klasycznych tez ekonomii, a podważa (uznając za nierealne) założenia stanowiące podstawy tych tez, takie jak założenie o efektywności rynku czy o racjonalności inwestorów i konsumentów. Dlatego samą ideą wspomnianego nurtu jest opisanie autentycznych zachowań uczestników rynku, opierając się na teorii perspektywy wzbogaczonej o odkryte ludzkie słabości. Chęć odkrycia

mechanizmów, jakimi kierują się ludzie, sprawiła, że znacznie rozwinęła się ekonomia eksperymentalna. W tej dziedzinie oprócz standardowych modeli i analiz pojawiły się liczne eksperymenty zacerpnięte z nauk psychologicznych. Jednakże w większości do wspomnianych badań stosuje się proste gry, zaś od tej metody naukę badającą decyzje podejmowane przez ludzi w grach określa się jako teorię gier lub alternatywnie właśnie ekonomią eksperymentalną.

Innym nurtem, który możemy przywołać, jest neuroekonomia. Najprostsza definicja opisuje ją jako multidyscyplinarne podejście do badań neurofizjologicznych podstaw wyborów ekonomicznych dokonywanych przez człowieka. Specyfika tej dziedziny polega na zastosowaniu jako metod pomiarowych badań, z których często korzysta medycyna, np. rezonans magnetyczny czy tomografia komputerowa. Za sprawą wykorzystania wspomnianych metod można wnikliwie przeanalizować pracę mózgu, a co za tym idzie wyciągnąć wnioski, które bodźce z największym natężeniem wpływają na określone decyzje podejmowane przez konsumentów¹¹.

Podejmowanie racjonalnych decyzji jest kluczowym czynnikiem, aby odnaleźć się w nietransparentnym świecie inwestowania. Jako istoty nienasycone nasze działania napędza chciwość, a z drugiej strony paraliżuje strach. Z tego powodu ekonomia nie zawsze potrafi sobie poradzić z wyjaśnieniem motywów, które wpływają na ludzkie działania. Szansę na zrozumienie wpływu ludzkich zachowań na podejmowane wybory dają nam liczne nurty ekonomii, a wśród nich ekonomia behawioralna. Przy podejmowaniu codziennych decyzji, nie tylko tych odnoszących się do ekonomicznych aspektów życia, warto kierować się słowami Warrena Buffetta: „Nie trzeba być wybitnym naukowcem. Inwestowanie to nie gra, w której facet o ilorazie inteligencji 160 wygrywa z innym o ilorazie 130. Najważniejszy jest rozsądek.” Bo kiedy zawodzą wszelkie teorie pozostaje nam wyłącznie rozsądek...¹²

Przypisy

- 1 T. Tyska, *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*, Scholar, Warszawa 2010
- 2 Por. *Leksykon zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2004
- 3 *Współczesna psychologia behawioralna*, red. P. Bąbel, P. Ostaszewski, Wyd. UJ, Kraków 2008
- 4 G.A. Akerlof, R.J. Shiller, *Zwierzęce instynkty*, Studio EMKA, Warszawa 2010
- 5 *Wprowadzenie do psychologii dla ekonomistów*, red. E. Bielawska-Batorowicz, PWE, Warszawa 2012
- 6 J. Gajdka, *Behawioralne finanse przedsiębiorstw. Podstawowe podejścia i koncepcje*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013
- 7 <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Ksiegowanie-umyslowe-pulapka-w-domowych-finansach-2531206.html>, dostęp dn. 13.02.2017r.
- 8 <http://szkoleniatrium.pl/efekt-utopionych-kosztow-sunk-cost-effect/>, dostęp dn. 13.02.2017r.
- 9 <http://analizy.inwestio.pl/seria-finanse-behawioralne-czesc-4-efekt-posiadania/>, dostęp dn. 13.02.2017r.
- 10 <http://analizy.inwestio.pl/efekt-dyspozycji/>, dostęp dn. 13.02.2017r.
- 11 T. Zaleskiewicz, *Psychologia ekonomiczna*, PWN, Warszawa 2011
- 12 R. Koppel, *Inwestowanie a irracjonalny umysł*, CeDeWu, Warszawa 2012

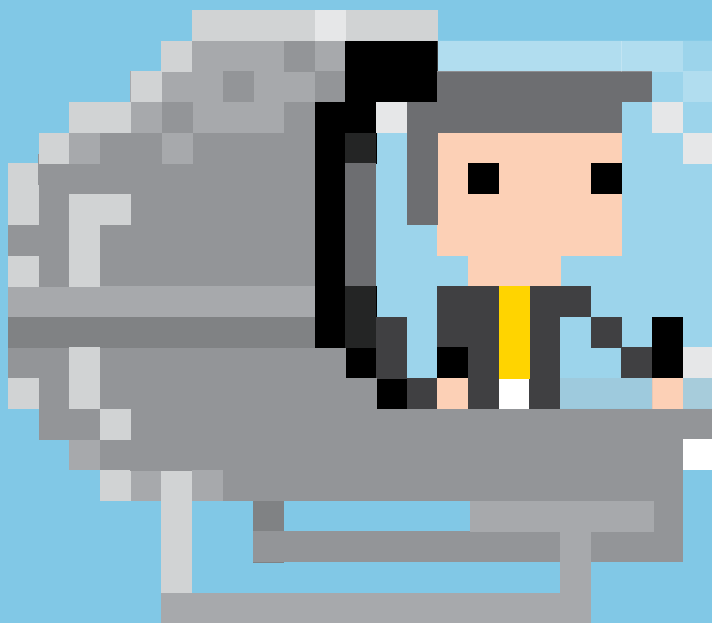


Jak odkryć morze możliwości?

Kiedy wypływasz na głęboką wodę,
możesz liczyć na wiele odkryć.
W EY zgłębisz tajniki biznesu i rzucisz
nowe światło na ważne projekty.
Tysiące mil przedsiębiorczej żeglugi
czekają na Ciebie!

**Wpłynij pozytywnie na swoją karierę.
Zacznij poziom wyżej: ey.com.pl/kariera**

Aplikuj do 10 kwietnia



The better the question. The better the answer.
The better the world works.


EY

Building a better
working world