

ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238

Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

Nr 1 (979)

Kraków 2019



ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238

Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

Nr 1 (979)

Kraków 2019

Rada Naukowa

Andrzej Antoszewski (Polska), *Slavko Arsovski* (Serbia), *Josef Arlt* (Czechy),
Daniel Baier (Niemcy), *Hans-Hermann Bock* (Niemcy), *Ryszard Borowiecki* (Polska),
Giovanni Lagioia (Włochy), *Tadeusz Markowski* (Polska), *Martin Mizla* (Słowacja),
David Ost (USA), *Józef Pocięcha* (Polska), *Vesna Žabkar* (Słowenia)

Komitet Redakcyjny

Joanna Dżwończyk, *Alina Klonowska* (sekretarz), *Ryszard Kowalski* (sekretarz),
Barbara Pawełek, *Aleksy Poczrowski* (redaktor naczelny), *Krystyna Przybylska*,
Tadeusz Sikora, *Wanda Sułkowska*, *Monika Szaraniec*, *Angelika Wodecka-Hyjek* (sekretarz),
Bernard Ziębicki

Redaktor statystyczny

Paweł Ulman

Redaktorzy Wydawnictwa

Justyna Bohdan, *Seth Stevens* (teksty w j. angielskim), *Małgorzata Wróbel-Marks*,
Janina Ziarkowska

Projekt okładki i układ graficzny tekstu

Marcin Sokołowski

Czasopismo jest indeksowane w następujących bazach:

BazEkon (<https://bazybg.uek.krakow.pl/bazekon>), CEEOL (www.ceeol.com),

CEJSH (<http://cejsh.icm.edu.pl>), ERIH PLUS (<https://dbh.nsd.uib.no/publiseringskanaler/erihplus/>)

oraz ICI World of Journals (<https://journals.indexcopernicus.com>)



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Realizacja zadań związanych z wydawaniem czasopisma „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” – dotyczy redakcji językowej – zadanie finansowane w ramach umowy 913/P-DUN/2019 ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego przeznaczonych na działalność upowszechniającą naukę

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2019

ISSN 1898-6447

e-ISSN 2545-3238

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Teksty artykułów są dostępne na stronie internetowej czasopisma:

www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl oraz w bazie CEEOL

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. 12 293 57 42, e-mail: wydaw@uek.krakow.pl

www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl

Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27
Zam. 121/19

Spis treści

Słowo wstępne (Aleksy Poczowski)	5
Krzysztof Broński	
Handel w Krakowie i dystrykcie krakowskim w okresie okupacji niemieckiej – zarys problematyki	7
Rafał Bołoz	
Rozwój teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa w naukach ekonomicznych	31
Elena Borgardt	
Extending Means-end Chain Theory by Integrating a Self-concept Approach and Behavioural Perspective Model	47
Dorota Kędzior	
Analiza struktury kapitału małych i średnich przedsiębiorstw w ujęciu branżowym. Wyniki badań empirycznych	63
Mariusz Grabowski	
Koncepcja informatycznego systemu rezerwacji zasobów w sądach powszechnych	79
Jan Madej	
Koncepcja zarządzania aktami sądowymi w postaci cyfrowej	95
Jan Trąbka	
Koncepcja narzędzia informatycznego „elektroniczny nakaz doprowadzenia” przeznaczony dla organów wymiaru sprawiedliwości	111

Szanowni Czytelnicy,

Przedkładając pierwszy numer „Zeszytów Naukowych” w 2019 r., chciałbym krótko przedstawić zamierzenia Zespołu Redakcyjnego na najbliższą przyszłość. Naszym priorytetem pozostaje nadal doskonalenie czasopisma pod względem merytorycznym i redakcyjnym oraz jego upowszechnianie w środowisku naukowym. W bieżącym roku będziemy systematycznie zwiększać udział autorów zewnętrznych, co jest jednym z wymogów formalnych w procesie oceny czasopism. Chciałbym zachęcić autorów do składania do publikacji artykułów w języku angielskim, co pozytywnie wpływa na rozpoznawalność i budowanie międzynarodowej pozycji naukowej, a w konsekwencji prowadzi do wzrostu cytowalności publikowanych prac. Miło mi poinformować, że czasopismo „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” zostało ujęte w międzynarodowej bazie European Reference Index for the Humanities and Social Sciences (ERIH PLUS). Naszym celem strategicznym pozostaje uzyskanie indeksacji w bazie Scopus.

W obecnym numerze znajdziemy artykuły z zakresu ekonomii, finansów i zarządzania. Otwiera je opracowanie Krzysztofa Brońskiego przedstawiające w ogólnym zarysie zagadnienie handlu w Krakowie i dystrykcie krakowskim w okresie okupacji. Na podstawie analizy materiału źródłowego, obejmującego głównie handel legalny, omówione zostały tendencje zmian w zakresie handlu hurtowego i detalicznego. Poruszony też został wątek handlu nielegalnego, który w tym czasie stanowił ważne źródło zaopatrzenia mieszkańców. Kolejny artykuł, autorstwa Rafała Bołozą, zawiera przegląd teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Na podstawie analizy literatury przedmiotu autor przedstawił główne nurty badawcze i koncepcje umiędzynarodowienia przedsiębiorstw oraz występujące między nimi powiązania. Elena Borgardt poświęca swój artykuł teorii łańcucha środków i celów (*Means-end Chain Theory*), podejmując próbę określenia możliwości rozwoju tej teorii poprzez integrację podejścia self-concept z modelem perspektywy behawioralnej (BPM). Z jednej strony autorka określa w swoich rozważaniach wielowymiarowe czynniki symboliczne na poziomie mikrostrukturalnym, z drugiej zaś, rozpoznając czynniki otoczenia, wskazuje na możliwości wykorzystania modeli BPM na poziomie makrostrukturalnym. W efekcie przeprowadzonych analiz podejmuje próbę określenia założeń metateorii związanej z rozszerzoną koncepcją łańcucha środków i celów. Przedmiotem analizy w arty-

kule Doroty Kędzior jest struktura kapitału małych i średnich przedsiębiorstw. Autorka zaprezentowała podstawowe teorie struktury kapitału odnoszące się do tej grupy przedsiębiorstw. Następnie przedstawiła wyniki badań empirycznych na próbie 6727 podmiotów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw z wyłączeniem mikroprzedsiębiorstw. Przeprowadzona analiza, obejmująca okres 2012–2016, pozwoliła na określenie poziomu zadłużenia krótko- i długoterminowego oraz wskazanie różnic branżowych w tym zakresie. Trzy ostatnie artykuły poświęcone są informatycznym aspektom zarządzania w sądach. I tak, Mariusz Grabowski prezentuje koncepcję informatycznego systemu rezerwacji zasobów w sądach powszechnych. Jest to przykład tzw. dobrej praktyki informatycznej w zakresie zarządzania zasobami rzeczowymi organizacji. Powstała ona jako efekt wdrożeniowy pilotażu projektu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości. Autor przedstawił cele dobrej praktyki, jej elementy oraz efekty wdrożeniowe. Z kolei Jan Madej omawia koncepcję zarządzania aktami sądowymi w postaci cyfrowej. Jest to przykład dobrej praktyki wykorzystania systemu klasy *document management system* (DMS) w zarządzaniu aktami sądowymi. W artykule przedstawiono warunki wdrożenia wspomnianej praktyki, cele i korzyści wynikające z jej wdrożenia oraz wnioski. W ostatnim z artykułów Jan Trąbka omawia koncepcję narzędzia informatycznego pod nazwą „elektroniczny nakaz doprowadzenia” (tzw. e-nakaz), przeznaczonego dla organów wymiaru sprawiedliwości. Stanowi ona dobrą praktykę służącą elektronicznej wymianie danych dotyczących zleceń doprowadzeń oskarżonych i świadków do sądu przez policję. Autor wskazuje korzyści zastosowania e-nakazu wyrażające się zmniejszeniem kosztów przesłania informacji, pracochłonności procesu oraz czasu wymiany informacji.

Oddając do rąk Czytelników pierwszy numer Zeszytów Naukowych w 2019 r., mam nadzieję, że zawarte w nim opracowania naukowe spotkają się z zainteresowaniem i stanowią będą pomoc oraz inspirację do podejmowania badań naukowych i publikowania ich wyników na łamach naszego czasopisma.

Prof. dr hab. Aleksy Pocztowski
Redaktor naczelny

| *Krzysztof Broński*

Handel w Krakowie i dystrykcie krakowskim w okresie okupacji niemieckiej – zarys problematyki

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza funkcjonowania handlu w Krakowie i okręgu w latach 1939–1944. Do badań zastosowano metodę statystyczną oraz analizę materiału źródłowego. Analizą został objęty głównie handel legalny, działający zgodnie z obowiązującym ówczesnie systemem prawnym. Po zajęciu ziem polskich w 1939 r. przez wojska niemieckie z części terytorium utworzono Generalne Gubernatorstwo, którego stolicą został Kraków. Obszar ten podzielono na mniejsze jednostki administracyjne – dystrykty. Władze okupacyjne przejęły znaczną część majątku, zwłaszcza żydowskiego, w tym wiele firm handlowych. W okresie okupacji wzrosła w Krakowie i dystrykcie liczba firm zajmujących się handlem hurtowym. Były one w większości własnością niemiecką. Nastąpił natomiast spadek liczby firm handlu detalicznego. W handlu detalicznym dominowały sklepy będące własnością polską. Pod względem branżowym na czołowym miejscu znajdowały się sklepy branży spożywczej lub wielobranżowe. Oprócz handlu oficjalnego rozwijał się handel nielegalny, który stanowił ważne źródło zaopatrzenia mieszkańców. Ceny na rynku nielegalnym były wielokrotnie wyższe niż na legalnym.

Słowa kluczowe: handel, Generalne Gubernatorstwo, Kraków, dystrykt, okupacja niemiecka.

Klasyfikacja JEL: N74.

1. Wprowadzenie

Problematyka rozwoju handlu w Krakowie i dystrykcie (okręgu) krakowskim w okresie okupacji hitlerowskiej nie była przedmiotem pogłębionych analiz naukowych¹. Stan badań i istniejące w tym zakresie potrzeby stały się impulsem dla autora do zajęcia się tym zagadnieniem.

Celem artykułu jest analiza funkcjonowania handlu w Krakowie i dystrykcie krakowskim w latach 1939–1945. Analizą ilościową objęty został głównie handel legalny stacjonarny, a więc posiadający stałą lokalizację (sklepy detaliczne, hurtownie) i działający zgodnie z obowiązującym ówczesnie systemem prawnym. W niewielkim stopniu został przybliżony handel nielegalny, który był zjawiskiem charakterystycznym dla badanego okresu, ale ze zrozumiałych względów jego charakterystyki ilościowe mogą mieć wyłącznie charakter szacunkowy. Zakres merytoryczny analizy został zdeterminowany dostępnością danych empirycznych². Analiza ilościowa obejmowała liczbę przedsiębiorstw oraz wielkość zatrudnienia w handlu legalnym ogółem z podziałem na handel detaliczny i hurtowy, poszczególne gałęzie handlu i powiaty dystryktu krakowskiego. W skrócie omówiono również strukturę własnościową przedsiębiorstw handlowych w okresie okupacji uwzględniającą firmy zarządzane przez właścicieli polskich, niemieckich i tzw. powierników.

Generalne Gubernatorstwo, jako jednostkę administracyjną na okupowanych ziemiach polskich, utworzono rozporządzeniem Adolfa Hitlera z 12 października 1939 r. Jednostka ta nie stanowiła odrębnego bytu państwowego i nie została także włączona w granice Rzeszy³. GG podzielono początkowo na cztery jednostki

¹ Tematyka ta w odniesieniu do Krakowa została zasygnalizowana przez T. Filipiego (1949–1957, s. 127–137) i W. Skrzywaną (1946). Problematykę handlu w okupowanym Krakowie zarysował A. Chwalba (2002).

² Wydawane przez władze niemieckie zarządzenia o uproszczeniu administracji zwalniały instytucje publiczne, a także przedsiębiorstwa prywatne od obowiązku sporządzania wielu sprawozdań i zestawień statystycznych. Istniejące materiały statystyczne z okresu okupacji są w wielu przypadkach fragmentaryczne, często zawierają błędy wynikające z braku kompetencji urzędników niemieckich. Niektóre dane mogą być świadomie przez nich fałszowane celem podkreślenia własnych osiągnięć lub też ukrycia popełnianych przez nich nadużyć finansowych. W przedsiębiorstwach prywatnych niektóre dane mogły być zaniżane w celu uniknięcia płacenia wyższych podatków lub też po to, aby obniżyć wartość tych firm z zamiarem ich kupna po jak najniższej cenie. Stąd też dane te muszą być traktowane z należytą ostrożnością (Łuczak 1979, s. 6–8). W artykule zostały wykorzystane akta Izby Przemysłowo-Handlowej w Krakowie. Dostępne dane źródłowe nie pozwalają na dynamiczne przedstawienie analizowanej problematyki, lecz jedynie na pokazanie skali badanych zjawisk. Należy również zaznaczyć, że materiały źródłowe archiwalne nie posiadają paginacji.

³ Po włączeniu okręgu lwowskiego powierzchnia GG wzrosła do 142 tys. km² z 16,8 mln mieszkańców. Według H. Franka było to 18,4 mln mieszkańców (Pospieszalski 1958, s. 20–21).

administracyjne zwane dystryktami: krakowski, lubelski, radomski i warszawski. Po ataku Niemiec na ZSRR, w sierpniu 1941 r. przyłączono kolejny dystrykt Galicja (lwowski). Dystrykty dzieliły się na powiaty, a te z kolei na gminy.

Dystrykt krakowski obejmował początkowo ok. 26 510 km². W jego skład weszły części dwóch przedwojennych województw – krakowskiego i lwowskiego. Po agresji III Rzeszy na ZSRR dokonano modyfikacji wschodniej granicy dystryktu krakowskiego, którego obszar został poszerzony o 3410 km². Poziom urbanizacji w dystrykcie krakowskim był stosunkowo niewielki. W 1943 r. największym miastem był Kraków, który liczył 278,6 tys. mieszkańców, w Tarnowie było 57,3 tys. mieszkańców, w Przemyślu 41,5 tys., w Rzeszowie 39,1 tys., w Nowym Sączu 34 tys., w Jarosławiu 20 tys. (Müller 1943, s. 53).

Na czele GG stał jako generalny gubernator Hans Frank, sprawujący pełnię władzy administracyjnej (Kłosiński 1947, s. 31). Siedzibą generalnego gubernatora był Kraków. Przy generalnym gubernatorze urzędowali przedstawiciele instytucji i organizacji Rzeszy. Rozporządzeniem z dnia 1 grudnia 1940 r. dano podstawy prawne do funkcjonowania rządu w GG. Rząd GG był organem pomocniczym dla generalnego gubernatora (Skalniak 1966, s. 17). Rząd dzielił się na Sekretariat Stanu i 12 wydziałów głównych (Kłosiński 1947, s. 32–34).

Absolutne rządy połączone z systematycznym pozbawianiem praw miejscowej ludności stworzyły dogodne warunki do rozwoju korupcji i bogacenia się ściągających tu niemieckich urzędników. Dlatego GG zyskało miano „Gangster-Gau” (Löw i Roth 2014, s. 27). Władze okupacyjne przejęły mienie państwowe, część mienia komunalnego oraz prywatnego. Skonfiskowanym majątkiem zarządzali tzw. powiernicy, mianowani przez Urząd Powierniczy. W Krakowie powiernicy przejęli do 23 września 1940 r. ok. 700 przedsiębiorstw przemysłowych, handlowych i usługowych (Chwałba 2002, s. 375–376). Poprzez ustanowienie zarządów komisarycznych władze okupacyjne zapewniły sobie wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw należących do ludności żydowskiej.

2. Instytucje gospodarcze w Krakowie i dystrykcie krakowskim

Spośród 12 wydziałów głównych w rządzie GG osiem zajmowało się sprawami gospodarczymi. Należały do nich następujące wydziały główne: gospodarki, finansów, wyżywienia i rolnictwa, lasów, budownictwa, kolei oraz poczty (Łuczak 1979, s. 44). Główny Wydział Gospodarki miał siedem oddziałów: powierniczy, administracyjny, przemysłowy i górniczy, handlowy i rzemieślniczy, bankowy, dewizowy i handlu zagranicznego oraz komunikacji. Ceny podlegały

Według A. Gawryszewskiego (2005, s. 38) obszar GG po włączeniu dystryktu galicyjskiego wynosił 145 180 km².

Urzędowi Kształtowania Cen, jednemu z ośmiu urzędów, na jakie dzielił się Sekretariat Stanu (Kłosiński 1947, s. 36).

Wszystkie wydziały rządu GG posiadały odpowiadające im komórki organizacyjne w urzędach szefów dystryktów. Od 1 grudnia 1940 r. gubernatorzy dystryktów byli jedynymi przedstawicielami rządu GG (Rączy 2014, s. 28). Przy urzędach gubernatorów dystryktów funkcjonowały wydziały gospodarcze, w ramach których były dwa działy – przemysłowy obejmujący administrację przemysłową i powierniczy. Na najniższym szczeblu, przy starostwach powiatowych znajdowały się urzędy gospodarcze, które miały niewielkie kompetencje, zajmowały się tylko kontrolą na zlecenie władz nadrzędnych oraz powierzono im rozdział wyrobów przemysłowych dla osób fizycznych (Kłosiński 1947, s. 36).

Istotna dla okupanta była organizacja na terytorium GG sektora finansowego. Niemcy traktowali politykę pieniężną jako instrument eksploatacji obszarów okupowanych (Morawski 2002, s. 165). W okresie okupacji w Krakowie i dystrykcie pojawiły się różne nowe instytucje finansowe. Do pierwszych należały Kasy Kredytowe Rzeszy. Organizatorem tych instytucji był Bank Rzeszy. Zarząd Główny Kas miał początkowo siedzibę w Łodzi, a później w Krakowie (Skubiszewski 1960, s. 69). Początkowo na terenie dystryktu krakowskiego powołano Kasy w Krakowie i Tarnowie, nieco później w Nowym Sączu i Rzeszowie, następnie w Jaśle. Główną funkcją Kas było emitowanie obiegowych znaków pieniężnych⁴. Ponadto przyjmowały one środki pieniężne w obrocie przekazowym i w formie wkładów oszczędnościowych. Kasy gromadziły również walory dewizowe i kruszce pochodzące z konfiskat i grabieży skarbców bankowych (Skalniak 1966, s. 52)⁵. Nad organizacją bankowości w GG miał czuwać powołany Urząd Nadzoru Bankowego⁶. Z jego kompetencji wyłączony został jedynie utworzony w grudniu 1939 r. Bank Emisyjny w Polsce. Ograniczenie przez władze okupacyjne funkcji polskiego systemu kredytowego w GG stworzyło korzystne warunki dla działalności niemieckich banków. W Krakowie otwarte zostały ich filie. Były to m.in: Commerzbank AG Filia w Krakowie (Loose 2007, s. 294–295), Creditanstalt-Bankverein Filia w Krakowie⁷, Kommerzbank A.G. w Krakowie, Bank der Deutschen Arbeit oraz Verkehrsbank Ost GmbH. Banki te były nastawione, ze względu na dalsze istnienie niektórych polskich instytucji finansowych, funkcjonujących pod nadzorem niemieckim, na operacje średniego lub dużego zasięgu, ogra-

⁴ Asygnaty Kas Kredytowych były emitowane w niskich nominałach: 5 marek, 2 marki, 1 marka oraz 50 fenigów (Skalniak, 1976, s. 12).

⁵ Kasy Kredytowe w Generalnej Guberni zostały rozwiązane z dniem 8 kwietnia 1940 r. a ich czynności przejął Bank Emisyjny (Skubiszewski 1960, s. 71).

⁶ Jego podstawy prawne oraz zakres działalności określały rozporządzenia generalnego gubernatora z 1 grudnia 1939 r., 8 kwietnia 1940 r. oraz z 22 kwietnia 1942 r.

⁷ Creditanstalt-Bankverein prowadził działalność od kwietnia 1940 r.

nicząc do minimum współpracę z firmami żydowskimi lub Żydami jako indywidualnymi klientami (Loose 2014, s. 39). 15 grudnia 1939 r. Hans Frank wydał rozporządzenie o Banku Emisyjnym w Polsce. Na jego czele stanął jako prezes prof. Feliks Młynarski⁸. Oddziały terenowe powstały we wszystkich większych miastach GG. Początkowo funkcjonowało, oprócz oddziału głównego w Krakowie, 12 oddziałów Banku. W dystrykcie krakowskim mieściły się one w Jaśle, Nowym Sączu, Rzeszowie i Tarnowie (Skalniak 1966, s. 78). Bank podlegał bezpośrednio generalnemu gubernatorowi. Ponadto w Krakowie i dystrykcie działało wiele innych instytucji finansowych, zarówno polskich jak i niemieckich (ANKr., IPHKr II 91). Zdecydowano się również na uruchomienie kilku przedwojennych polskich banków, m.in. Banku Gospodarstwa Krajowego, Państwowego Banku Rolnego⁹ oraz Banku Akceptacyjnego.

Przedwojennymi instytucjami gospodarczymi, które działały w początkowym okresie okupacji w GG, były izby przemysłowo-handlowe. W dystrykcie krakowskim Izba przeprowadziła na początku okupacji spis wszystkich przedsiębiorstw funkcjonujących w okręgu jej działania (ANKr., IPHKr II 4). Zarząd Izby występował do krakowskich instytucji finansowych w sprawie wsparcia działań związanych z uruchomieniem przedsiębiorstw w nowej sytuacji gospodarczej (ANKr., IPHKr II 2). W pierwszych miesiącach okupacji do Izby zgłaszali się kandydaci zainteresowani objęciem w zarząd opuszczonych przedsiębiorstw, prowadzeniem firmy na własny rachunek lub do pełnienia stanowiska powiernika, jak też osoby bezrobotne zainteresowane podjęciem pracy w handlu lub przemyśle¹⁰. Izba podejmowała różne działania mające na celu ożywienie życia gospodarczego, przerwane wybuchem wojny. Do wiosny 1941 r. próbowała wpływać na poprawę położenia prywatnego handlu kierowanymi do władz memoriałami (Battaglia 1950, s. 182). Już 9 września 1939 r. przygotowała projekt organizacji Centrali Spółdzielczej w Krakowie w celu zaopatrzenia ludności miasta i regionu w produkty spożywcze i inne artykuły gospodarstwa domowego. Organizacja ta miała powstać z połączenia dwóch istniejących już związków konsumpcyjnych, a mianowicie Katolickiego Bloku Spółdzielczego w Krakowie oraz Związku Handlowego Spółdzielni, Składnic i Sklepów Kótek Rolniczych – Oddział w Krakowie. Katolicki Blok Spółdzielczy posiadał duży skład towarów. Podobnie Związek Handlowy dysponował składem w Krakowie, lecz był on ze

⁸ Przesłanki powołania Feliksa Młynarskiego na stanowisko prezesa Banku Emisyjnego obszernie przedstawił T. Głowiński (2012, s. 533). Okoliczności powstania tego Banku i powołania jego prezesa opisuje również sam prof. F. Młynarski (1971, s. 413–429).

⁹ Oddział Państwowego Banku Rolnego uruchomiony został w Krakowie 9 września 1939 r. (Kłusek 2013, s. 117).

¹⁰ W wielu przypadkach dołączali różne referencje lub też informowali o posiadanym kapitale i doświadczeniu zawodowym (ANKr., IPHKr II 7).

względu na nieobecność organu zarządzającego zamknięty i groziło mu przymusowe otwarcie. W związku z zaistniałą sytuacją Izba proponowała, aby obydwie składy funkcjonowały pod kierownictwem Katolickiego Bloku Spółdzielczego (ANKr., IPHKr II 7). W marcu 1941 r. utworzona została Izba dla Gospodarki Ogólnej w Generalnym Gubernatorstwie, której celem była reorganizacja samorządu w zakresie gospodarki przemysłowej, rolnej i leśnej oraz stworzenie nowego samorządu pracy (Dziennik Rozporządzeń... 1941, s. 743–744). W ramach tej reorganizacji izby przemysłowo-handlowe w GG zostały zamienione na izby dystryktowe, tzw. Hauptgruppen Gewerbliche Wirtschaft und Verkehr in der Distriktkammer für die Gesamtwirtschaft (Battaglia 1950, s. 182). Przynależność przedsiębiorstw do tej instytucji gospodarczej była obowiązkowa i były one ściśle podporządkowane nowej organizacji. Instytucja ta poza prowadzeniem szczegółowej ewidencji całego przemysłu i handlu była tylko „przedłużonym ramieniem administracji państwowej”. Wraz z likwidacją w dystrykcie krakowskim Izby Przemysłowo-Handlowej znikły lub zostały wchłonięte przez nową organizację wszystkie pozostałe z czasów przedwojennych organizacje, m.in. Krakowska Kongregacja Kupiecka.

3. Handel legalny stacjonarny w Krakowie i dystrykcie krakowskim

Przed wybuchem II wojny światowej na terenie późniejszego dystryktu krakowskiego funkcjonowało ok. 33 tys. przedsiębiorstw handlowych, w tym 1,8 tys. były to firmy duże. 31,2 tys. stanowiły przedsiębiorstwa handlu detalicznego (ANKr., IPHKr. II 99). Wśród tych 33 tys. firm w rękach żydowskich było ok. 60%. Spośród 1,8 tys. dużych firm handlowych prawie 600 stanowiły przedsiębiorstwa zajmujące się handlem artykułami spożywczymi, 450 zaś zajmowało się handlem tekstyliami. Wśród placówek handlu detalicznego 19 400 stanowiły sklepy branży spożywczej, 6 tys. branży odzieżowej i skórzaney, 1 tys. specjalizowało się w handlu artykułami metalowymi i sprzętem elektrotechnicznym, 800 prowadziło handel węglem, 600 zajmowało się handlem artykułami papierniczymi, 500 specjalizowało się w handlu kosmetykami, artykułami chemicznymi i optycznymi. W kwietniu 1944 r. w dystrykcie krakowskim było 10 496 firm handlowych, z tego 691 dużych przedsiębiorstw prowadzących handel hurtowy. Wśród dużych firm handlowych 203 zajmowało się handlem artykułami spożywczymi. Spośród pozostałych branż handlu 358 wielkich firm handlowych¹¹ znaj-

¹¹ T. Filippi (1949–1957, s. 135) podaje, że w okresie okupacji w Krakowie funkcjonowało w handlu hurtowym 370 firm zatrudniających 3,5 tys. pracowników, w handlu detalicznym ok. 3 tys. firm, w których pracowało 11 tys. osób.

dowało się w Krakowie. Oprócz tego funkcjonowały 132 firmy pośredniczące w handlu (ANKr., IPHKr. II 99). Jak zauważa R. Battaglia, w okresie okupacji nastąpił w dystrykcie krakowskim, a zwłaszcza w Krakowie rozwój handlu hurtowego, przed wojną niezbyt mocno rozwiniętego. Sprzyjał temu fakt, że Kraków był stolicą GG (Battaglia 1950, s. 157). Z czasem dużą rolę zaczął odgrywać hurt nielegalny, prowadzony przez Polaków, często przy pomocy Niemców. Zresztą w handlu hurtowym zarówno legalnym, jak i nielegalnym łapownictwo i nadużycia były największe, a powodem była reglamentacja towarów. Pewną nowość stanowili osiedleni w latach 1940 i 1941 przez administrację niemiecką tzw. kupcy hamburscy, którzy przejęli zaopatrywanie ludności wiejskiej w różne artykuły, częściowo przez sprzedaż spółdzielniom i pojedynczym kupcom, jak też bezpośrednio konsumentom. Utworzyli oni własną centralę zaopatrzenia, która wykazywała wysokie obroty (Battaglia 1950, s. 158). Ponadto zakup produktów rolnych i zaopatrzenie rolnictwa w nawozy sztuczne, nasiona itp. zaczęły koncentrować się stopniowo w państwowej centrali rolniczej, która do kontaktu z bezpośrednimi konsumentami wykorzystywała spółdzielnie rolnicze lub pojedynczych kupców. Również i w tej dziedzinie handel nielegalny stanowił, pomimo dużego ryzyka, źródło zaopatrzenia dla części społeczeństwa.

Władze niemieckie wprowadziły w GG karty żywnościowe w celu reglamentowania przydziałów żywności. Otrzymało je 6–7 mln osób. Mieszkańcy wsi, tzw. Selbstversorger nie otrzymali takich kart (Skalniak 1979, s. 9). Dzienna wartość kaloryczna wyżywienia w Krakowie wynosiła w 1940 r. 617 kalorii dla osoby zatrudnionej w zakładzie państwowym, 580 kalorii dla osoby zatrudnionej w zakładzie prywatnym lub niepracującej. Wartość ta była nieco wyższa w Warszawie¹². Natomiast dla ludności żydowskiej dzienna racja żywności wynosiła 200–300 kalorii. W październiku 1943 r. miała miejsce reforma aprowizacyjna, która nieco poprawiła sytuację żywnościową, niemniej jednak nadal przydziały były poniżej minimum biologicznego. W wyniku tej reformy wzrosły przydziały kartkowe, co spowodowane było coraz niższą wydajnością pracy niedożywionych robotników. Od jesieni 1943 r. wartość najniższej normy wynosiła 939 kalorii, a dla ciężko pracujących 2093. Niestety nie przekładało się to na realizację w praktyce, gdyż szacuje się, że zaopatrzenie wystarczało na pokrycie ok. dwie trzecie przydziałów kartkowych. Braki dotyczyły zarówno żywności, jak i innych artykułów, w tym higienicznych (Chwałba 2002, s. 391). Zrozumiałe jest więc, że przy takich przydziałach ludność Krakowa, chcąc się utrzymać przy życiu, zmuszona była nabywać towary w handlu nielegalnym.

Według spisu z 15 października 1941 r. w sektorze „handel i komunikacja” w dystrykcie krakowskim funkcjonowało 28 969 zakładów zatrudniających

¹² Dzienna wartość kaloryczna przydziałów żywności dla konsumenta niemieckiego wynosiła w latach 1939–1943 średnio 2016 kalorii (Skalniak 1979, s. 10).

prawie 101 tys. osób. W samym Krakowie działało 5877 zakładów zatrudniających 37,5 tys. osób – por. tabela 1 (*Spis...* 1967, s. 37).

Tabela 1. Liczba przedsiębiorstw i zatrudnionych w handlu i komunikacji w dystrykcie krakowskim w czasie okupacji hitlerowskiej (stan na 15 października 1941 r.)

Powiat	Liczba przedsiębiorstw	Liczba zatrudnionych
Kraków – miasto	5 877	37 491
Tarnów	2 941	10 322
Nowy Sącz	2 287	8 915
Rzeszów	1 881	6 292
Dębica	1 872	6 039
Kraków – powiat	3 003	5 370
Jarosław	2 028	5 028
Jaśło	1 783	4 861
Miechów	2 407	4 469
Nowy Targ	1 450	3 914
Sanok	1 062	3 013
Przemyśl	911	2 791
Krosno	1 467	2 722
Razem	28 969	100 849

Źródło: (*Spis...* 1969, s. 37–38).

Najwięcej firm oraz zatrudnionych w handlu i komunikacji znajdowało się w Krakowie. W powiecie tarnowskim liczba przedsiębiorstw tej kategorii była o połowę mniejsza w stosunku do stolicy GG. Najmniej firm działało w powiecie przemyskim. Pod koniec 1943 r. wyraźnemu zmniejszeniu uległa liczba przedsiębiorstw handlowych na badanym obszarze (por. tabela 2).

Zasadnicze zmiany własnościowe w handlu krakowskim dokonały się w pierwszych dwóch latach okupacji. Izba Przemysłowo-Handlowa notowała w Krakowie w 1939 r. prawie 5,6 tys. przedsiębiorstw handlowych (Skrzywan 1946, s. 131). W kolejnych latach nastąpił spadek liczby firm handlowych do 3,2 tys. w 1941 r. W ostatniej fazie okupacji liczba ta spadła do 2,6 tys. (Jastrzębowski 1946, s. 314). Jeżeli chodzi o strukturę własnościową, to w 1941 r. dominowały firmy zarządzane przez właścicieli polskich (88%), następnie przez powierników (7%) i właścicieli niemieckich (5%). W strukturze branżowej przeważały przedsiębiorstwa z branży spożywczej (60%) oraz odzieżowe i obuwnicze (13%). Najmniej było firm prowadzących obrót urządzeniami domowymi (ok. 2%). Zdecydowana przewaga liczby firm polskich widoczna była we wszystkich branżach handlowych (por. tabela 3).

Tabela 2. Liczba przedsiębiorstw i zatrudnionych w handlu detalicznym w Krakowie i dystrykcie krakowskim w czasie okupacji hitlerowskiej (stan na 31 grudnia 1943 r.)

Powiat	Liczba przedsiębiorstw	Liczba zatrudnionych
Kraków – miasto	2 375	7 397
Miechów	973	2 536
Kraków – powiat	964	2 418
Nowy Sącz	768	2 273
Tarnów	738	2 087
Jasło	684	1 888
Jarosław	581	1 663
Rzeszów	527	1 429
Dębica	660	1 033
Krosno	385	1 027
Nowy Targ	233	810
Sanok	206	604
Przemyśl	256	598
Razem	9 550	25 763

Źródło: (ANKr., IPHKr II 97).

Tabela 3. Przedsiębiorstwa handlu detalicznego w Krakowie w końcu 1941 r.

Branża handlowa	Przedsiębiorstwa zarządzane przez właścicieli		Przedsiębiorstwa powiernicze (głównie żydowskie)	Razem
	niemieckich	polskich		
Artykuły spożywcze	69	1 829	31	1 929
Artykuły odzieżowe i obuwie	25	340	59	424
Artykuły żelazne i metalowe	25	127	41	193
Artykuły chemiczno-kosmetyczne	14	122	40	176
Artykuły drewniane i papiernicze	14	131	17	162
Różne	4	160	13	177
Węgiel	0	68	3	71
Urządzenia domowe	6	39	17	62
Razem	157	2 816	221	3 194

Źródło: (Skrzywan 1946, s. 133).

Firmy polskie zajmowały również pierwsze miejsce w strukturze obrotów ogółem (54,2%), na drugim miejscu były przedsiębiorstwa zarządzane przez właścicieli niemieckich (25%), a następnie firmy powiernicze (20,8%). Natomiast

średnie obroty przypadające na jedno przedsiębiorstwo były zdecydowanie wyższe w przypadku firm niemieckich, następnie powierniczych i kolejno polskich. Dane te wskazują na to, że w strukturze firm niemieckich dominowały przedsiębiorstwa duże, natomiast wśród firm polskich małe. Z ogólnej liczby zatrudnionych w handlu detalicznym w Krakowie w 1941 r. 62,9% przypadało na firmy polskie, 23,7% na niemieckie i 13,4% na przedsiębiorstwa powiernicze. Wszystkie te firmy zatrudniały 248 Niemców (3,9% ogółu zatrudnionych w omawianych przedsiębiorstwach). Zdecydowana większość z nich zaangażowana była w firmach zarządzanych przez Niemców, w firmach polskich były to pojedyncze przypadki (por. tabela 4).

Tabela 4. Obroty i zatrudnienie w przedsiębiorstwach handlu detalicznego w Krakowie w 1941 r.

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa zarządzane przez właścicieli		Przedsiębiorstwa powiernicze (głównie żydowskie)	Razem
	niemieckich	polskich		
Obroty ogółem (w tys. zł)	72 069	156 122	59 961	288 152
Obroty na jedno przedsiębiorstwo (w tys. zł)	459	55	259	–
Liczba zatrudnionych ogółem	1506	3993	849	6348
– w tym Niemców	192	4	52	248

Źródło: (Skrzywan 1946, s. 133).

Tabela 5. Struktura gałęziowa handlu detalicznego w Krakowie i dystrykcie krakowskim (stan na 31 grudnia 1943 r.)

Gałąź handlu	Liczba firm	Liczba zatrudnionych
Artykuły spożywcze	5 025	11 729
Artykuły odzieżowe i skórzane	1 171	3 667
Szkło, ceramika	190	588
Artykuły metalowe	390	1 455
Artykuły chemiczne i drogeryjne	422	1 402
Artykuły drewniane i papiernicze	476	1 654
Artykuły wielobranżowe	1 692	4 466
Węgiel i materiały budowlane	184	802
Razem	9 550	25 763

Źródło: (ANKr., IPHKr II 97).

W Krakowie i dystrykcie krakowskim pod koniec 1943 r. funkcjonowało 9550 firm handlowych, które zatrudniały 25 763 osoby. Najwięcej przedsiębiorstw prowadziło handel artykułami spożywczymi, na kolejnej pozycji znajdował się handel artykułami wielobranżowymi, następnie odzieżą i wyrobami skórzanymi (por. tabela 5).

W 1943 r. w Krakowie funkcjonowało 2375 firm handlu detalicznego, co stanowiło 70% ich całkowitej liczby z 1941 r. Spadek liczby tych przedsiębiorstw nastąpił prawie we wszystkich branżach handlowych (z wyjątkiem artykułów chemicznych i drogeryjnych, wielobranżowych oraz węgla i materiałów budowlanych) – por. tabela 6. Zasadniczym powodem tak istotnej redukcji firm handlowych były kłopoty z zaopatrzeniem w towary.

Tabela 6. Struktura gałęziowa handlu detalicznego w Krakowie (stan na 31 grudnia 1943 r.)

Gałąź handlu	Liczba firm	Liczba zatrudnionych
Artykuły spożywcze	1 306	3 203
Artykuły odzieżowe i skórzane	301	1 126
Artykuły drewniane i papiernicze	164	772
Artykuły chemiczne i drogeryjne	188	698
Artykuły wielobranżowe	204	681
Artykuły metalowe	97	476
Węgiel i materiały budowlane	73	260
Szkło, ceramika	42	181
Razem	2 375	7 397

Źródło: (ANKr., IPHKr II 97).

Struktura firm handlu detalicznego w układzie powiatów dystryktu krakowskiego w 1943 r. wskazuje na przewagę przedsiębiorstw prowadzących obrót artykułami spożywczymi i wielobranżowymi. Wyjątek stanowią tutaj powiat dębicki, w którym na pierwszym miejscu lokalizował się handel artykułami odzieżowymi i skórzanymi, oraz sanocki, miechowski i nowotarski, z dominacją firm wielobranżowych. Wśród firm handlowych w powiatach najsłabiej reprezentowana była branża „węgiel i materiały budowlane” (od 0,8% ogółu firm handlu detalicznego w powiecie dębickim, krakowskim i krośnieńskim do 2,3% w powiecie tarnowskim) oraz „szkło i ceramika” (od 1% firm handlowych w powiecie sanockim do 3,6% w powiecie krośnieńskim i 3,8% w powiecie rzeszowskim) – por. tabela 7. Natomiast najwięcej firm handlowych było w Krakowie oraz w powiatach: miechowskim, krakowskim i nowosądeckim. Najmniej tego typu firm funkcjonowało w powiatach: sanockim, nowotarskim i przemyskim (por. tabela 2).

Tabela 7. Liczba przedsiębiorstw handlu detalicznego w powiatach dystryktu krakowskiego w czasie okupacji hitlerowskiej (stan na 31 grudnia 1943 r.)

Gałąź handlu	Powiaty											
	dębicki	jasielski	jaro- sławski	krakow- ski	kroś- nieński	mie- chowski	nowosą- decki	nowo- tarski	prze- myski	rzeszow- ski	sanocki	tarnow- ski
Artykuły spożywcze	42	338	225	672	163	252	401	44	98	324	63	518
Artykuły odzieżowe i skórzane	117	81	76	89	53	118	123	35	40	71	22	45
Szkło, ceramika	13	9	9	15	14	29	10	3	5	20	2	20
Artykuły metalowe	40	33	24	45	21	33	20	9	11	25	9	23
Artykuły chemiczne i drogerijne	21	21	32	18	17	34	23	12	22	14	7	13
Artykuły drewniane i papiernicze	25	38	43	30	21	32	28	14	18	30	7	26
Artykuły wielobranżowe	18	156	166	84	93	455	147	111	57	31	93	77
Węgiel, materiały budowlane	5	8	6	8	3	20	16	5	5	12	3	17
Razem	660	684	581	964	385	973	768	233	256	527	206	738

Źródło: opracowanie własne na podstawie (ANKr., IPHKr II 97).

Tabela 8. Liczba zatrudnionych w handlu detalicznym w powiatach dystryktu krakowskiego w czasie okupacji hitlerowskiej (stan na 31 grudnia 1943 r.)

Gałąź handlu	Powiaty												
	dębicki	jasielski	jaro- sławski	krakow- ski	kroś- nieński	mie- chow- ski	nowosą- decki	nowo- tarski	prze- myski	rzeszow- ski	sanocki	tarnow- ski	
Artykuły spożywcze	612	903	627	1 604	421	617	1 087	171	211	797	168	1 308	
Artykuły odzieżowe i skórzane	209	223	272	258	148	313	380	121	103	209	110	195	
Szkło, ceramika	18	25	25	36	31	80	36	10	9	63	8	63	
Artykuły metalowe	81	119	79	146	62	105	111	41	33	81	32	89	
Artykuły chemiczne i drogeryjne	32	63	94	47	52	96	78	57	45	41	23	75	
Artykuły drewniane i papiernicze	44	117	122	76	56	71	94	56	43	98	22	85	
Artykuły wielobranżowe	20	396	421	202	228	1 188	391	320	119	86	215	199	
Węgiel, materiały budowlane	17	42	23	49	29	64	96	34	35	54	26	73	
Razem	1 033	1 888	1 663	2 418	1 027	2 536	2 273	810	598	1 429	604	2 087	

Źródło: opracowanie własne na podstawie (ANKr., IPHKr II 97).

W zależności od branży zróżnicowana była wielkość zatrudnienia. Branża spożywcza zatrudniała ok. 46% ogółu osób pracujących w handlu detalicznym, firmy wielobranżowe ok. 17%, a odzieżowe i skórzane w granicach 14%. Natomiast firmy prowadzące obrót węglem i materiałami budowlanymi dawały zatrudnienie 3% osób pracujących w handlu detalicznym (por. tabela 8).

W 1944 r. stosunkowo niewiele (ok. 7%) firm w handlu detalicznym w Krakowie należało do właścicieli niemieckich. Stanowiło to o 2% więcej niż w 1941 r. W dystrykcie krakowskim było to ok. 5% ogółu firm (por. tabela 9).

Tabela 9. Liczba firm w handlu detalicznym w Krakowie i dystrykcie krakowskim według narodowości właścicieli (stan według spisu w dniu 30 kwietnia 1944 r.)

Powiat	Liczba firm ogółem	Liczba firm według własności	
		niemieckich	innych
Kraków – miasto	2 960	209	2 751
Kraków – powiat	1 083	16	1 067
Miechów	934	5	929
Nowy Sącz	783	54	729
Tarnów	745	28	717
Jasło	663	25	638
Dębica	573	26	547
Rzeszów	550	17	533
Jarosław	538	31	507
Przemyśl	246	29	217
Nowy Targ	239	27	212
Krosno	160	16	144
Sanok	199	17	182
Razem	9 673	500	9 173

Źródło: (ANKr., IPHKr II 99).

Zróżnicowana była liczba ludności przypadająca na firmę handlową w dystrykcie krakowskim, od 108 osób w Krakowie, po 1220 osób w powiecie krośnieńskim (por. tabela 10).

Pod koniec okupacji najwięcej firm zajmujących się handlem hurtowym (bez artykułów żywnościowych) w dystrykcie krakowskim funkcjonowało w Krakowie (73,4% ogółu tych firm), najmniej w powiecie krakowskim (0,6% ogółu przedsiębiorstw hurtowych) – por. tabela 11.

Spośród 488 firm handlu hurtowego funkcjonujących w Krakowie i dystrykcie krakowskim 256 należało do właścicieli niemieckich, 208 do polskich, 20 ukraińskich oraz 4 do innych narodowości.

Tabela 10. Liczba ludności przypadająca na firmę handlową detaliczną w dystrykcie krakowskim (stan na 30 kwietnia 1944 r.)

Powiat	Liczba ludności (w tys.)	Liczba sklepów detalicznych	Liczba ludności przypadająca na sklep detaliczny
Kraków – miasto	319	2 960	108
Kraków – powiat	417	1 083	385
Miechów	342	934	365
Nowy Sącz	278	783	355
Tarnów	303	745	406
Jasło	247	663	373
Dębica	285	573	500
Rzeszów	213	550	386
Jarosław	326	538	606
Przemyśl	217	246	882
Nowy Targ	160	239	669
Krosno	195	160	1 220
Sanok	19	199	900

Źródło: (ANKr., IPHKr II 99).

Władze okupacyjne ustaliły, że w każdym powiecie powinna istnieć jedna firma handlu hurtowego, obsługująca w warunkach zbliżonych do monopolu wszystkie firmy detaliczne w okręgu. Właścicielami takich firm mogli być wyłącznie Niemcy (Skrzywan 1946, s. 132). Również jedynie niemieckie firmy handlowe mogły prowadzić handel zagraniczny. Z czasem handel hurtowy, głównie polski, rozwijał się nielegalnie (często przy pomocy Niemców). W związku z reglamentacją towarów pojawiały się nadużycia i łapownictwo¹³. Akcja redukcji przedsiębiorstw handlowych w latach 1942–1943 dotyczyła wyłącznie firm polskich. W 1944 r. prowadzono dalszą likwidację polskich przedsiębiorstw handlowych. Sklepy zamykano, a właściciele wywożono na roboty do Niemiec (Battaglia 1950, s. 159).

Okupant zmierzał do uniezależnienia cen na oficjalnym rynku od popytu i podaży towarów oraz ustalenia ich przez czynniki urzędowe. Na wzór Reichs-

¹³ Największe pole do korupcji stwarzała dwoistość rynku towarów objętych reglamentacją lub monopolem, tj. wszystkich ważniejszych artykułów rolnych, żelaza, stali, metali kolorowych, wyrobów włókienniczych, węgla, koksu, artykułów chemicznych, skór, produktów naftowych, alkoholu, wyrobów tytoniowych, materiałów budowlanych i wielu innych. Ceny artykułów przemysłowych na rynku legalnym były w 1942 r. ok. 20 razy, a spożywczych ok. 40–50 razy niższe niż na rynku nielegalnym. Oba rynki zazębiały się w działalności gospodarczej jednostek, przedsiębiorstw i instytucji (Jastrzębowski 1946, s. 223–227, Skalniak 1966, s. 138).

Tabela 11. Firmy handlu hurtowego w Krakowie i dystrykcie krakowskim (stan na 30 kwietnia 1944 r.)

Powiat	Liczba firm handlowych hurtowych ^a
Kraków – miasto	358
Kraków – powiat	3
Miechów	14
Nowy Sącz	7
Tarnów	19
Jaśło	13
Dębica	25
Rzeszów	10
Jarosław	11
Przemyśl	8
Nowy Targ	5
Krosno	5
Sanok	10
Razem	488

^a bez 203 hurtowni spożywczych

Źródło: (ANKr., IPHKr II 99).

kammer für Preisbildung, która w Rzeszy była naczelną władzą w tym zakresie, został powołany w GG Urząd Kształtowania Cen (Kłosiński 1947, s. 110–111). W listopadzie 1939 r. zostały ustanowione ceny normatywne na produkty rolne, utrzymane na poziomie cen z sierpnia 1939 r. W styczniu 1940 r. wydano zarządzenie, które obok kary więzienia wprowadziło karę śmierci za podwyższanie cen normatywnych, ukrywanie towarów w celu wywołania podwyżki cen oraz sprzedaż towarów przez producenta, poza oficjalną drogą handlową. 12 kwietnia 1940 r. zostało wydane rozporządzenie o kształtowaniu cen w GG (Dziennik Rozporządzeń... 1940). Oficjalne ceny detaliczne produktów spożywczych zostały podwyższone o 60% w stosunku do cen z sierpnia 1939 r. Następne rozporządzenie w sprawie kształtowania cen za surowce, towary włókiennicze i inne zostało wydane 15 kwietnia 1942 r.¹⁴ Według tego rozporządzenia marże w hurcie dla przedsiębiorstw handlu detalicznego nie mogły przekraczać 15% ceny nabycia towarów. Za nieprzestrzeganie tego rozporządzenia przewidziane były sankcje karne. Oficjalne ceny towarów były wielokrotnie niższe od cen na rynku nielegalnym, ponadto zarówno jedne, jak i drugie wykazywały stałą tendencję

¹⁴ Zarządzenie to obowiązywało od 15 maja 1942 r.

wzrostową. Szczególnie duża zwyżka cen nastąpiła w lipcu 1944 r. (Skalniak 1979, s. 16–18). Do handlu zaliczano również gastronomię. Ten dział gospodarki w Krakowie w okresie okupacji obejmował ok. 360 firm zatrudniających 3000 pracowników (Filippi 1949–1957, s. 135). Z tej branży usunięto licznie reprezentowanych właścicieli żydowskich. Powstało szereg przedsiębiorstw gastronomicznych wyłącznie niemieckich, ewentualnie firm żydowskich i polskich przejętych przez Niemców. W większych ośrodkach coraz więcej firm otrzymywało napis „nur für Deutsche” (Battaglia 1950, s. 177). Lokalną organizacją branży gastronomicznej zrzeszającą restauratorów było Stowarzyszenie Przemysłowe Restauratorów i Pokrewnych Zawodów w Krakowie. Stowarzyszenie to powstało jeszcze przed wojną. W 1940 r. liczyło 420 członków (Przegląd Gospodarki... 1940, s. 18). W czasie okupacji celem zrzeszenia było reprezentowanie jego członków wobec władz niemieckich.

W 1943 r. w dystrykcie krakowskim funkcjonowało ogółem ok. 1900 różnego rodzaju przedsiębiorstw gastronomicznych (szynki, restauracje, stołówki, kawiarnie, herbaciarnie), bez instytucji, takich jak kasyna, kantyny, kuchnie zakładowe itd., których było ok. 600 (ANKr, IPHKr. II 97). Przedsiębiorstwa gastronomiczne posiadały ogółem 115 750 miejsc siedzących. Z tego najwięcej oferowały firmy w Krakowie (por. tabela 12).

Tabela 12. Liczba miejsc siedzących w obiektach gastronomicznych w Krakowie i dystrykcie krakowskim w 1943 r.

Powiat	Liczba miejsc siedzących w obiektach gastronomicznych	
	restauracje niemieckie	restauracje mieszane i polskie
Kraków – miasto	10 790	14 858
Kraków – powiat	434	13 609
Dębica	1 020	5 164
Jarosław	640	8 650
Jasło	180	6 035
Krosno	370	3 996
Miechów	60	4 150
Nowy Targ	3 718	7 676
Nowy Sącz	2 918	7 528
Przemyśl	1 220	2 653
Rzeszów	1 500	4 516
Sanok	250	3 466
Tarnów	900	9 449
Razem	24 000	91 750

Źródło: (ANKr., IPHKr II 97).

Duża liczba miejsc w lokalach gastronomicznych w Krakowie przeznaczonych wyłącznie dla Niemców wynikała m.in. z dynamicznie rosnącej tutaj w okresie okupacji liczby ludności niemieckiej. Przed wojną w Krakowie i na terytorium późniejszego dystryktu krakowskiego mieszkało ok. 4,2 tys. osób narodowości niemieckiej. Natomiast wiosną 1944 r. w Krakowie było już ok. 30 tys. ludności niemieckiej, ponadto stacjonowało ok. 4 tys. niemieckich policjantów i 6–8 tys. wojskowych (Chwalba 2002, s. 37). W stolicy GG obok wykwintnych restauracji i kawiarni funkcjonowały różne tanie, podrzędne lokale gastronomiczne (Chwalba 2002, s. 413–415). Właściciele najlepszych, ekskluzywnych restauracji dbali zarówno o wystrój, jak i o bufet.

4. Handel nielegalny w Krakowie i dystrykcie krakowskim

Handel legalny pozwalał w znikomym stopniu na zaspokojenie potrzeb ludności, a przez system niskich sztywnych cen artykułów roślinnych i zwierzęcych nie stwarzał warunków do rozwoju produkcji rolnej. Dlatego też obok rynku oficjalnego rozwinął się w GG handel nielegalny, zabroniony i tępiony przez okupanta (Smoliński 1947, s. 184). Ze względu na zawieranie transakcji w ukryciu nie można ustalić rozmiarów podaży towarów na rynku nielegalnym, jak też wielkości popytu na nie (Łuczak 1979, s. 426). W czerwcu 1943 r. Wydział ds. Kształtowania Cen szacował, że pokrywał on przynajmniej jedną trzecią całego zapotrzebowania, a w miastach nawet ponad połowę. Rada Główna Opiekuńcza oceniała zaś, że nawet trzy czwarte zaopatrzenia w produkty żywnościowe pochodziło z handlu nielegalnego (Schwaneberg 2009, s. 148). Towary na rynku nielegalnym pochodziły z zasobów ukrywanych przed okupantem lub też ze źródeł pozostających w bezpośredniej dyspozycji władz okupacyjnych, które trafiały do sprzedaży w drodze przekupstwa. Dużym dostawcą masy towarowej dla handlu nielegalnego było rolnictwo. Dla tego sektora gospodarki zbyt produktów na nielegalnym rynku był ekonomiczną koniecznością (Sikorski 1971, s. 62). Nielegalnie trafiały również do obrotu wyroby rzemiosła i drobnego przemysłu. Wielkimi dostawcami towarów na ten rynek byli sami okupanci. Od Niemców można było nabyć prawie wszystko, i to w dużych ilościach. Rynek nielegalny rozmiarami obrotów przewyższał znacząco rynek legalny (Skalniak 1979, s. 13). Na rynku tym charakterystyczna była duża liczba działających pośredników, często zorganizowanych w większe grupy, jak też pojedynczych szmuglerów.

W Krakowie handel nielegalny koncentrował się na Rynku Głównym w okolicach Sukiennic oraz na placach: Kleparskim, Biskupim i Szczepańskim. Najbardziej znanym była tzw. Tandeta zlokalizowana w dzielnicy Kazimierz na placu Żydowskim (Smoliński 1947, s. 185). Handlowano tutaj różnymi wyrobami, w tym również artykułami użytkowymi. W Krakowie istotną pozycję w handlu artyku-

łami żywnościowymi stanowiło mięso i jego przetwory. W Piaskach Wielkich pod Krakowem znajdowała się nielegalna ubojnia zwierząt hodowlanych, będąca źródłem zaopatrzenia w te towary. W proceder ten zaangażowanych było wiele firm pośredniczących, jak też drobnych szmuglerów, którzy sami wystawiali towar na ulicy, sprzedawali go pokątnie w bramach i mieszkaniach (Skrzywan 1946, s. 135; Chwałba 2002, s. 398–404).

Podczas gdy oficjalna gospodarka wojenna była trzymana w ryzach przez ustalone ceny maksymalne, nielegalny rynek charakteryzował się bardzo dużym i stałym wzrostem cen (Schwaneberg 2009, s. 146). Reglamentacja oraz niewystarczająca podaż artykułów, szczególnie żywnościowych, oraz mało elastyczny popyt powodowały ten znaczący wzrost cen (Skalniak 1966, s. 132).

W latach 1941–1944 ceny artykułów żywnościowych na rynku nielegalnym były w Krakowie wyższe niż w dystrykcie krakowskim, ale np. w 1942 r. niższe niż w GG. Jednocześnie ceny te były niekiedy nawet kilkudziesięciokrotnie wyższe od cen urzędowych (por. tabele 13 i 14).

Tabela 13. Ceny urzędowe i na rynku nielegalnym wybranych artykułów spożywczych w GG i Krakowie w 1942 r.

Nazwa artykułu	Jednostka miary	Cena		
		urzędowa	wolnorynkowa	
			GG	Kraków
Chleb żytni	zł/kg	0,45	17,81	11,00
Mąka pszenna	zł/kg	0,70	23,98	17,41
Cukier	zł/kg	1,60	54,44	52,70
Mięso wołowe	zł/kg	3,00	33,10	22,20
Jaja	zł/kg	0,12	2,87	1,96

Źródło: (Skalniak 1979, s. 39).

Tabela 14. Przeciętne ceny wybranych artykułów żywnościowych na rynku nielegalnym w Krakowie i dystrykcie krakowskim w latach 1941–1944 (w zł/kg)

Nazwa artykułu	1941		1942		1943		1944	
	Kraków	dystrykt	Kraków	dystrykt	Kraków	dystrykt	Kraków	dystrykt
Chleb	8,17	5,16	11,80	7,94	10,88	8,78	5,33	7,19
Ziemniaki	1,90	0,96	2,24	1,55	2,91	1,42	2,83	1,65
Wieprzowina	18,70	10,79	40,04	24,76	114,17	73,41	116,67	76,93
Masło	35,62	25,77	86,00	57,00	197,50	130,60	230,83	160,02
Cukier	17,00	13,73	50,50	37,8	87,67	68,54	85,17	73,26
Sól	0,67	0,73	1,60	1,56	2,91	2,23	2,45	2,36

Źródło: (Łuczak 1979, s. 426–427).

Rynek nielegalny działał zwykle w kierunku przeciwnym niż dążenia administracji niemieckiej. Różnorodne były też metody jego zwalczania przez okupanta. Władze policyjne niejednokrotnie konfiskowały towary, lecz pomimo różnorodności stosowanych opresji handel ten przybierał coraz bardziej jawny charakter (Skalniak 1979, s. 14). Władze niemieckie w pewnym stopniu tolerowały tę formę zaopatrzenia ludności, a stałe represje były z jednej strony demonstracją siły wobec ludności, z drugiej okazją do brania łapówek, a samo konfiskowanie towarów stanowiło wydajne źródło dochodów (Jastrzębowski 1946, s. 361–362). Należy również zaznaczyć, że do 1942 r. armia niemiecka uzupełniała przydziały żywności zakupami na rynku nielegalnym po obowiązujących tam cenach. Naczelne dowództwo niemieckich sił zbrojnych wydało wyraźny zakaz dokonywania takich zakupów (Skalniak 1979, s. 15). Na temat nielegalnego rynku w GG istniały wśród sprawujących tam władzę dygnitarzy duże różnice zdań. Część członków rządu GG, w tym sam Frank, opowiadało się za całkowitą likwidacją nielegalnego handlu, część zaś opowiadała się za tolerowaniem w umiarkowanych granicach nielegalnego handlu twierdząc, że spełnia ważne uzupełniające funkcje w oficjalnej gospodarce (Łuczak 1979, s. 440–441; Schwaneberg 2009, s. 149).

5. Podsumowanie

Badania zaprezentowane w niniejszym artykule miały na celu pokazanie funkcjonowania handlu legalnego stacjonarnego w Krakowie i dystrykcie krakowskim w okresie okupacji niemieckiej. Analizując dostępne dane statystyczne dotyczące badanych zagadnień, można stwierdzić, że w okresie okupacji następował spadek liczby firm handlu detalicznego zarówno w całym dystrykcie, jak i w Krakowie. Największe spadki nastąpiły w pierwszych dwóch latach okupacji. Było to spowodowane trudnościami z zaopatrzeniem w towary, a w późniejszych latach okupacji również tendencjami do koncentracji w handlu. W strukturze własnościowej przedsiębiorstw handlu detalicznego zdecydowanie najczęściej było firm polskich, przedsiębiorstwa powiernicze zajmowały drugie miejsce, a zarządzane przez właścicieli niemieckich trzecie, z niewielką tendencją wzrostową pod koniec okupacji. Wśród firm niemieckich dominowały przedsiębiorstwa duże. Średnia wartość obrotów na jedną firmę była tutaj najwyższa. Struktura firm polskich charakteryzowała się przewagą małych placówek, w których przeciętny obrót na jedno przedsiębiorstwo był wielokrotnie niższy niż w przypadku firm niemieckich. Niemieckie placówki handlowe detaliczne zajmowały drugie miejsce pod względem liczby zatrudnionych w handlu po firmach polskich i przed powierniczymi. W Krakowie i dystrykcie krakowskim dominowały firmy detaliczne zajmujące się handlem artykułami spożywczymi, artykułami wielobranżowymi,

odzieżą i wyrobami skórzanymi. Taka struktura charakterystyczna była również dla większości powiatów dystryktu krakowskiego, jak też dla wielkości zatrudnienia. Najwięcej firm handlowych detalicznych było w Krakowie oraz powiatach krakowskim i nowosądeckim, najmniej zaś w powiatach: sanockim, nowotarskim i przemyskim. Handel hurtowy w dystrykcie krakowskim zlokalizowany był głównie w Krakowie, w którym mieściła się zdecydowana większość tego typu placówek. Zarówno w Krakowie, jak i w całym dystrykcie krakowskim w okresie okupacji nastąpił wzrost liczby tego typu firm. W odróżnieniu od handlu detalicznego w strukturze własnościowej przeważali Niemcy. Reglamentacja towarów (system kartkowy), niskie przydziały żywności i brak możliwości ich realizacji sprzyjały rozwojowi handlu nielegalnego. Stanowił on ważne źródło zaopatrzenia mieszkańców w potrzebne produkty, których ceny były znacznie wyższe niż w obrocie legalnym (niekiedy nawet kilkudziesięciokrotnie).

Literatura

- Archiwum Narodowe w Krakowie (ANKr.), Akta Izby Przemysłowo-Handlowej w Krakowie (IPHKr)
- ANKr., IPHKr II 2, Grupa Główna „Gospodarka i Ruch” w Izbie Okręgowej dla Gospodarki Ogólnej w Krakowie. Korespondencja z pierwszych miesięcy okupacji, 1939 r., IX–XI.
- ANKr., IPHKr II 4, Grupa Główna „Gospodarka i Ruch” w Izbie Okręgowej dla Gospodarki Ogólnej w Krakowie. Materiały przeznaczone dla władz okupacyjnych o stanie przemysłu i handlu, 1939 r., IX–XI.
- ANKr., IPHKr II 7, Grupa Główna „Gospodarka i Ruch” w Izbie Okręgowej dla Gospodarki Ogólnej w Krakowie. Zestawienia kandydatów a) do prowadzenia przedsiębiorstw, b) do objęcia stanowiska powierników.
- ANKr., IPHKr II 91, Grupa Główna „Gospodarka i Ruch” w Izbie Okręgowej dla Gospodarki Ogólnej w Krakowie. Materiały zgromadzone do wydawnictwa, 1942–1943 r.
- ANKr., IPHKr II 97, Grupa Główna „Gospodarka i Ruch” w Izbie Okręgowej dla Gospodarki Ogólnej w Krakowie. Materiały zgromadzone do wydawnictwa, 1943–1944 r.
- ANKr., IPHKr II 99, Grupa Główna „Gospodarka Przemysłowa i Ruch” w Izbie okręgowej dla gospodarki ogólnej w Krakowie. Materiały zgromadzone do wydawnictwa „Monographie der wirtschaftlichen Struktur des Distriktes Krakau” 1943–1944.
- Battaglia R. (1950), *Dzieje gospodarcze okręgu krakowskiej Izby Przemysłowo-Handlowej*, Kraków (maszynopis), ANKr., IPHK 29.
- Chwalba A. (2002), *Kraków w latach 1939–1945. Dzieje Krakowa*, t. 5, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- Dziennik Rozporządzeń dla Generalnego Gubernatorstwa, 1941, nr 122.
- Dziennik Rozporządzeń Generalnego Gubernatora dla okupowanych polskich obszarów, 1940, cz. I.
- Filippi T. (1949–1957), *Życie gospodarcze (w:) Kraków w latach okupacji 1939–1945. Studia i materiały*, „Rocznik Krakowski”, t. 31.

- Gawryszewski A. (2005), *Ludność Polski w XX wieku*, Polska Akademia Nauk, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. Stanisława Leszczyckiego, Warszawa.
- Głowiński T. (2012), *Feliks Młynarski 1884–1972*, GAJT, Wrocław.
- Jastrzębowski W. (1946), *Gospodarka niemiecka w Polsce: 1939–1944*, Spółdzielnia Wydawnicza „Czytelnik”, Warszawa.
- Kłosiński T. (1947), *Polityka przemysłowa okupanta w Generalnym Gubernatorstwie. Badania nad Okupacją Niemiecką w Polsce*, t. 2, z. 1, Poznań.
- Kłusek M. (2013), *Państwowy Bank Rolny w latach 1919–1949*, Muzeum Pałac w Wilanowie, Warszawa.
- Loose I. (2007), *Kredite für NS-Verbrecher. Die deutsche Kreditinstitute in Polen und die Ausraubung der polnischen und jüdischen Bevölkerung 1939–1945*, Institut für Zeitgeschichte, München.
- Loose I. (2014), *Aspekty ekonomiczno-prawne niemieckiej polityki okupacyjnej i rola banków oraz innych firm niemieckich w Generalnym Gubernatorstwie 1939–1945* (w:) *Klucze i kasa. O mieniu żydowskim w Polsce pod okupacją niemiecką i we wczesnych latach powojennych 1939–1950*, red. J. Grabowski, D. Libionka, Stowarzyszenie Centrum Badań nad Zagładą Żydów, Warszawa.
- Lów A., Roth M. (2014), *Krakowscy Żydzi pod okupacją niemiecką 1939–1945*, przeł. E. Kowynia, TAIWPN Universitas, Kraków.
- Łuczak C. (1979), *Polityka ludnościowa i ekonomiczna hitlerowskich Niemiec w okupowanej Polsce*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań.
- Młynarski F. (1971), *Wspomnienia*, PWN, Warszawa.
- Morawski W. (2002), *Zarys powszechnej historii pieniądza i bankowości*, Wydawnictwo Trio, Warszawa.
- Müller T. (1943), *Landeskunde des Generalgouvernements. Im Auftrage der Hauptabteilung Wissenschaft und Unterricht in der Regierung des Generalgouvernements*, Krakau.
- Pospieszański K.M. (1958), *Hitlerowskie „prawo” okupacyjne w Polsce*, cz. 2: *Generalna Gubernia. Wybór dokumentów i próba syntezy*, Poznań.
- Przegląd Gospodarki Społecznej. Organ Izby Przemysłowo-Handlowej w Krakowie, R. 1940.
- Rączy E. (2014), *Zagłada Żydów w dystrykcie krakowskim w latach 1939–1945*, Uniwersytet Rzeszowski, Instytut Pamięci Narodowej, Rzeszów.
- Schwaneberg S. (2009), *Eksploatacja gospodarcza Generalnego Gubernatorstwa przez Rzeszę Niemiecką w latach 1939–1945*, „Pamięć i Sprawiedliwość”, nr 1(14).
- Sikorski B. (1971), *Handel Warszawy okupacyjnej* (w:) *Warszawa lat wojny i okupacji 1939–1944*, Studia Warszawskie, t. 7, Warszawa.
- Skalniak F. (1966), *Bank emisyjny w Polsce 1939–1945*, PWE, Warszawa.
- Skalniak F. (1976), *Polityka pieniężna i budżetowa tzw. Generalnego Gubernatorstwa narzędziem finansowania potrzeb III Rzeszy*, Główna Komisja Badania Zbrodni Hitlerowskich w Polsce, Warszawa.
- Skalniak F. (1979), *Stopa życiowa społeczeństwa polskiego w okresie okupacji na terenie Generalnego Gubernatorstwa*, Główna Komisja Badania Zbrodni Hitlerowskich w Polsce, Warszawa.
- Skrzywan W. (1946), *Uwagi o gospodarczych dziejach Krakowa w czasie okupacji* (w:) *Kraków pod rządami wroga*, red. J. Dąbrowski, Biblioteka Krakowska 104, Kraków.

- Skubiszewski K. (1960), *Pieniądz na terytorium okupowanym. Studium prawnomiędzynarodowe ze szczególnym uwzględnieniem praktyki niemieckiej*, Instytut Zachodni, Poznań.
- Smoliński S. (1947), *Rozwój detalicznych cen wolnorynkowych w Krakowie w latach 1939–1946*, Rocznik Akademii Handlowej w Poznaniu, rok 1946/47, Poznań.
- Spis zakładów działalności gospodarczej w b. Generalnym Gubernatorstwie 1941 r.* (1969), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Trade in Kraków and Kraków District during German Occupation – an Outline of the Issues

(Abstract)

The article examines the trade sector in and around Kraków in the years 1939–1944. The statistical method and analysis of the source material were used for its preparation. The analysis covers mainly legal trade operating on the basis of law. After German troops seized Polish lands in 1939, the General Government was formed from a part of the territory, the capital of which was Kraków. This area was divided into smaller administrative units called districts. The occupation authorities took over a large part of the property, especially Jewish property, including numerous trading companies. During the occupation, the number of companies dealing in wholesale trade increased in Kraków and the district. For the most part, the companies were German property. At the same time, the number of retail trade companies, which were owned mainly by Polish citizens, decreased. In terms of industry, food shops and department stores prevailed. In addition to official trade, illegal trade developed and was an important source of supply for residents. Illegal market prices were many times higher than the ones set by legal trade.

Keywords: trade, General Government, Kraków, district, Nazi occupation.

Rafał Bołoz

Rozwój teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa w naukach ekonomicznych

Streszczenie

Głównym celem artykułu jest określenie charakteru rozwoju teorii internacjonalizacji, czyli określenie tego, czy jest on ewolucyjny, czy rewolucyjny. Opisano podstawowe nurty badawcze, a w ich ramach – ważniejsze koncepcje dotyczące umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Celem pracy jest również ukazanie związków pomiędzy wybranymi konwencjami teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw. W artykule wykazano, że rozwój teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw ma charakter ewolucyjny z uwagi na komplementarność nurtów badawczych wyodrębnionych na przestrzeni ostatnich lat, w których wykorzystywane są elementy charakterystyczne dla wcześniejszych perspektyw badawczych.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja przedsiębiorstw, teoria internacjonalizacji, modele internacjonalizacji, przedsiębiorczość międzynarodowa.

Klasyfikacja JEL: F23, D21.

1. Wprowadzenie

Z powodu pogłębiającej się globalizacji współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w coraz bardziej dynamicznie zmieniającym się i turbulentnym otoczeniu, charakteryzującym się zarówno rosnącą konkurencją, jak i współzależnością podmiotów gospodarczych. Zjawiska te wymuszają na przedsiębiorcach rozpo-

czynanie lub rozszerzanie działalności na rynkach zagranicznych. Szybki rozwój technologii, zwłaszcza teleinformacyjnej (*information and communication technologies* – ICTs) przyspiesza ten proces. Skutkiem tych zmian jest rosnące zainteresowanie internacjonalizacją przedsiębiorstw, zarówno na płaszczyźnie teoretycznej, jak i empirycznej.

W literaturze przedmiotu podjęto kilka prób oceny rozwoju teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Problem badawczy podejmowany w prezentowanej publikacji dotyczy określenia przebiegu rozwoju tych teorii. Celem artykułu jest sformułowanie odpowiedzi na pytanie, czy rozwój teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw ma charakter ewolucji, czy rewolucji.

Dodatковым celem pracy jest przedstawienie głównych nurtów badawczych związanych z teoriami internacjonalizacji, a w ich ramach – wybranych modeli umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Aby uzupełnić opis przebiegu rozwoju tych teorii, podkreślone zostaną kwestie dotyczące związków pomiędzy ważniejszymi ujęciami. Metodą badawczą wykorzystaną w pracy jest analiza polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu.

2. Geneza i typologia teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Zjawisko umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw rozpatrywane było już w drugiej połowie XVIII w. w ramach ekonomii klasycznej: m.in. przez A. Smitha – w teorii kosztów absolutnych, oraz D. Ricarda – w teorii kosztów komparatywnych (Przybylska 2013, s. 21). Z uwagi na to, że dominującą w owych czasach formą umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa była wymiana handlowa, internacjonalizację rozpatrywano w kontekście teorii handlu zagranicznego (Wach 2012a, s. 95). Rozważania naukowców skupiały się wówczas na poziomie makro- i mezoekonomicznym, czyli kraju, branż i sektorów (Gorynia i Jankowska 2007). Znaczny wkład w rozwój teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa w tamtym okresie miała znana neoklasyczna teoria obfitości zasobów Heckschera-Ohlina (Daszkiewicz 2015, s. 71). Za sprawą badań przeprowadzonych przez W. Leontiefa (paradoksu Leontiefa), które były empirycznym testem teorii Heckschera-Ohlina, podważającym założenia teorii obfitości (Rynarzewski i Zielińska-Głębocka 2008, s. 114–116), wyłoniły się dwa nowe nurty: wieloczynnikowy oraz neotechnologiczny (Rymarczyk 2004, s. 35). Na uwagę zasługują przede wszystkim prowadzone w ich ramach przez D.B. Keesinga badania nad czynnikiem pracy (Rynarzewski i Zielińska-Głębocka 2008, s. 108), koncepcja luki technologicznej M.V. Posnera (1961), teoria preferencji S.B. Lindera (1961) oraz model cyklu życia produktu R. Vernona (1966), rozwinięty potem m.in. przez S. Hirscha (Zielińska-Głębocka 2012, s. 69).

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa jako niezależny nurt badawczy wyodrębniła się na przełomie lat 50. i 60. XX w. Dopóki umiędzynarodowienie przedsiębiorstw ograniczało się do wymiany dóbr i usług, teoria handlu zagranicznego była wystarczająca do wyjaśniania zachodzących w tym zakresie zjawisk. Nowością było dokonywanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, które także stały się ważną formą internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Ograniczenia wynikające z obowiązywania teorii handlu zagranicznego, a w szczególności założenie o braku mobilności czynników produkcji, uniemożliwiały wytłumaczenie na jej gruncie zjawiska bezpośrednich inwestycji zagranicznych (Rymarczyk 2004, s. 34). Utorowało to drogę nowym poszukiwaniom, rozważaniom mającym na celu znalezienie rozwiązań lepiej wyjaśniających zachodzące procesy. Konsekwencją tego było sformułowanie nowej grupy teorii, tłumaczących internacjonalizację przedsiębiorstw z perspektywy mikroekonomicznej (Gorynia i Jankowska 2007, s. 1). Przyczyną zapoczątkowania badań na płaszczyźnie mikro, dających początek wielu nowym teoriom, były korporacje międzynarodowe (Przybylska 2013, s. 21). Koncepcja monopolistycznej przewagi przedsiębiorstwa była jedną z pierwszych teorii tego nurtu. S. Hymer (1976) rozpoczął wówczas dyskusję naukową na temat prowadzenia przez przedsiębiorstwa działalności zagranicznej. Do ważnych teorii z tamtego okresu należy niewątpliwie zaliczyć koncepcje: oligopolistycznej reakcji Knickerbockera, internalizacji Buckleya i Cassona, obszarów walutowych Aliberta, kosztów transakcyjnych Williamsona, lokalizacji, systemów wzajemnych powiązań, opcji rzeczywistych, zawłaszczania Magge'a, dywersyfikacji Agmona i Lessarda, międzynarodowej transmisji zasobów Fayerweathera, horyzontów globalnych Aharoniego, konkurencji globalnej Portera oraz słynny paradygmat eklektyczny Dunninga (model OLI) i jego rozwinięcia (Rymarczyk 2004, s. 36–55; Gorynia i Jankowska 2007, s. 21; Wach 2012a, s. 95 i 96; Daszkiewicz i Wach 2013, s. 54; Karasiewicz 2013, s. 109–132; Przybylska 2013, s. 21; Daszkiewicz 2016, s. 31–33). Warto podkreślić, że w opisywanym okresie rozwój teorii internacjonalizacji miał raczej charakter liniowy, nie skokowy, co świadczy o jego ewolucyjnym rozwoju.

Kolejną istotną kwestią jest współczesna użyteczność omówionego dorobku teoretycznego. Przedstawione koncepcje, choć stanowiły silną podbudowę teoretyczną kolejnych propozycji, w dużej mierze nie przystają do realiów współczesnej gospodarki, możliwości wyjaśniania za ich pomocą złożonych mechanizmów procesu internacjonalizacji są ograniczone. Jest to związane z tym, że powstające na przestrzeni lat modele internacjonalizacji były odzwierciedleniem zjawisk zachodzących w danym okresie. Są pewnego rodzaju teoretycznym świadectwem historii umiędzynarodowienia przedsiębiorstw ukazującym ją z różnych perspektyw. Można z tego wywnioskować, że żaden model nie będzie wyczerpująco wyjaśniał tak złożonego zjawiska, jakim jest internacjonalizacja przedsiębiorstw.

A.M. Rugman, A. Verbeke i Q.T. Nguyen (2011) wyróżnili siedem nurtów badawczych w teorii internacjonalizacji: teorie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ), modele ewolucyjne (etapowe), paradygmat eklektyczny, teorie internacjonalizacji i kosztów transakcyjnych, podejście szkoły zasobowej, teorie instytucjonalne, grupę teorii międzynarodowych nowych przedsięwzięć (*international new venture* – INV) oraz *born global*. Należy zaznaczyć, że teorie BIZ, internacjonalizacji oraz kosztów transakcyjnych dotyczą przede wszystkim korporacji transnarodowych. Również B. Mtigwe (2006, s. 7) zaproponował ogólną typologię, wyróżniając cztery grupy teorii: klasyczne, niedoskonałości rynku – wczesne, niedoskonałości rynku – późne, teorie internacjonalizacji, w tym koncepcje etapowe, sieciowe oraz przedsiębiorczości międzynarodowej. Według M. Hilmerssona, M. Johanssona, H. Lundberg i S. Papaioannou (2017, s. 24) w badaniach nad internacjonalizacją przedsiębiorstw należy wyodrębnić dwa wiodące nurty: procesowe podejście do umiędzynarodowienia oraz podejście międzynarodowych nowych przedsięwzięć. E. Costa, A.L. Soares i J. Pinho de Sousa (2017, s. 1184) wyróżnili trzy główne nurty, w których uwzględniono małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP): podejście inkrementalne (etapowe), koncepcje sieciowe oraz perspektywę szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej. Y. Chandra i I.F. Wilkinson (2017, s. 691) zaproponowali podział na cztery grupy teorii: oparte na teorii stosunków międzynarodowych, etapowe, oparte na możliwościach (*opportunity-based view of internationalisation* – OBV) i takie, w których podkreśla się rolę sieci i relacji. M. Ruzzier, R.D. Hisrich oraz B. Antoncic (2006, s. 482–488) wyróżnili podejścia: etapowe, zasobowe, sieciowe i przedsiębiorczości międzynarodowej.

Również polscy badacze biznesu międzynarodowego opracowują klasyfikacje. M.K. Witek-Hajduk (2010, s. 29) dzieli współczesne teorie internacjonalizacji na cztery kategorie: podejście etapowe, koncepcje sieciowe, teorie wczesnej internacjonalizacji oraz alternatywne konwencje. Jedną z popularnych typologii, często przywoływaną w polskiej literaturze przedmiotu, jest propozycja K. Wacha (2012b) (Daszkiewicz i Wach 2013, s. 51–53; Fudaliński 2015, s. 87; Daszkiewicz 2016, s. 32 i 33; Majzel i Byczkowska 2016, s. 27; Costa, Soares i Pinho de Sousa 2017), który wyróżnia siedem perspektyw: etapową, zasobową, sieciową, szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej, zarządczo-strategiczną, protoholistyczną oraz podejście alternatywne.

Przełom w rozwoju teorii internacjonalizacji nastąpił, kiedy to naukowcy zwrócili szczególną uwagę na rozwój MŚP (Daszkiewicz i Wach 2013, s. 50). Jak zauważyła N. Daszkiewicz (2004, s. 33 i 34), przydatność teorii handlu zagranicznego i BIZ do wyjaśniania procesu internacjonalizacji MŚP jest znikoma, a niewielka możliwość ich dostosowania dotyczy przede wszystkim paradygmatu eklektycznego Dunninga i koncepcji konkurencji globalnej Portera.

W literaturze naukowej dotyczącej umiędzynarodowienia MŚP w zasadzie istnieje zgodność co do głównych założeń poszczególnych nurtów badawczych. Z oczywistych względów istnieją pewne odstępstwa i niezgodności powstające m.in. w wyniku odpowiedniego sklasyfikowania niektórych modeli, dotyczy to przede wszystkim tych postrzeganych jako holistyczne z uwagi na to, że są osadzone we wcześniejszych koncepcjach teoretycznych (Wach 2012b, s. 245 i 246).

3. Współczesne teorie internacjonalizacji przedsiębiorstwa

3.1. Ujęcie etapowe

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu należy przyjąć, że do najważniejszych współczesnych teorii umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa należą koncepcje: etapowa, zasobowa, sieciowa i przedsiębiorczości międzynarodowej. Podejście etapowe jest jedną z głównych perspektyw badawczych, której założenia są wykorzystywane w badaniach dotyczących internacjonalizacji przedsiębiorstw, zwłaszcza tych z sektora MŚP. Początki podejścia etapowego sięgają lat 70. XX w., kiedy to szwedzcy oraz fińscy naukowcy, niemal jednocześnie, opierając się na behawioralnej teorii przedsiębiorstwa, opracowali model wyjaśniający proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw (Wach 2015, s. 38–39). Perspektywa procesowa dała początek nowemu nurtowi w teorii umiędzynarodowienia – koncepcjom opartym na idei stopniowej internacjonalizacji (Wach 2012b, s. 250). Prekursorami tego podejścia byli J. Johanson oraz F. Wiedersheim-Paul (1975). Jak stwierdził K. Wach (2012a, s. 105), modele etapowe tworzą główną oś teoretyczną internacjonalizacji przedsiębiorstw, na podstawie której przeprowadza się najwięcej badań empirycznych z tego zakresu.

Najbardziej reprezentatywnym przykładem ujęcia etapowego, najczęściej opisywanym w literaturze przedmiotu, jest model uppsalski (u-model), zaproponowany przez J. Johansona i J.E. Vahlnego (1977). Wspólne dla wszystkich modeli procesowych tego nurtu jest opisywanie sekwencyjnego przechodzenia firm przez poszczególne etapy procesu internacjonalizacji. Każdy kolejny etap wiąże się ze zwiększeniem zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność na rynkach zagranicznych. U-model pozwala zatem zobrazować, jak wiedza rynkowa wpływa na decyzje o internacjonalizacji, a podejmowana następnie aktywność międzynarodowa – na większe zaangażowanie i znajomość rynków, co jest katalizatorem dalszej ekspansji (Dominguez i Mayrhofer 2017, s. 1052). Model opracowany przez J. Johansona i J.E. Vahlnego (1977, s. 30) opiera się w zasadzie na dwóch rodzajach zmiennych: stałych (wiedza i zaangażowanie rynkowe) oraz dynamicznych (zaangażowanie decyzyjne, bieżąca działalność).

Jak zauważyła N. Daszkiewicz (2015, s. 71), większość modeli procesowych różni głównie liczba etapów rozszerzania działalności za granicą. W modelach etapowych istotne są przede wszystkim kwestie dotyczące uczenia się, zdobywania informacji i wiedzy o nowych rynkach (Costa, Soares i Pinho de Sousa 2017, s. 1183 i 1184). Ważnym elementem jest również charakterystyka przedsiębiorcy lub menedżera, jego kompetencje, umiejętności, doświadczenie, styl zarządzania, wykształcenie, komunikatywność oraz wielojęzyczność (Wach 2012a, s. 101). W modelach procesowych uwzględnia się ponadto ograniczenia posiadanych zasobów, którymi zarządza kadra menedżerska, decydująca o ich alokacji. Alokacja dokonuje się na skutek poszerzania wiedzy i bazy informacyjnej na temat nowych rynków: im wiedza jest w tym zakresie większa, tym mniejsze jest ryzyko związane z wchodzeniem na nowe rynki oraz większa skłonność do alokacji zasobów na tych rynkach (Hilmersson i in. 2017, s. 24). W podejściu etapowym firma wybiera przede wszystkim takie rynki zagraniczne, w wypadku których tzw. dystans psychiczny (rozumiany szeroko, jako zbiór elementów, takich jak: język, kultura, system prawny i polityczny) jest najmniejszy. W związku z tym są to najczęściej rynki krajów sąsiedzkich. Następnie przedsiębiorcy, poznając rynki zbliżone do macierzystego, na podstawie zebranego doświadczenia oraz w wyniku procesu uczenia się podejmują decyzję o eksploracji kolejnych rynków i w ten sposób dokonuje się umiędzynarodowienie w ujęciu etapowym (Kim i Aguilera 2015, s. 115).

Należy także wspomnieć o innowacyjnych modelach internacjonalizacji, stanowiących osobną grupę w ramach podejścia procesowego. W modelach innowacyjnych uwzględnia się fazowy proces uczenia się, a punktem wyjścia w ich wypadku jest innowacja *sensu largo* (Wach 2012a, s. 105). Innymi słowy, działania menedżera związane z wyborem formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, wybór rynków czy ocena szans rozwoju przedsiębiorstwa mają znamiona innowacji (Przybylska 2013, s. 38 i 39). Warto również zwrócić uwagę na to, iż mimo że, jak uważa K. Wach (2012a, s. 105), podejście etapowe należy do głównego nurtu teorii internacjonalizacji, często jest poddawane krytyce w środowisku naukowym. Wątpliwości wzbudza zasadność założenia o fazowym procesie internacjonalizacji nieuwzględniającego zjawiska *leapfrogging*¹. Nieuwzględnianie możliwości przyspieszonej i natychmiastowej internacjonalizacji, aspektów podejścia strategicznego oraz procesów przedsiębiorczych, a także niemożność zastosowania tych modeli w wypadku przedsiębiorstw usługowych – są to główne zarzuty wobec podejścia etapowego (Wach 2015, s. 39). Twórcy najbardziej popularnego modelu – uppsalskiego – J. Johanson i J.E. Vahlne (2009) dokonali jego rewizji, dostosowując koncepcję do założeń podejścia sieciowego. W ostatniej aktualizacji

¹ *Leapfrogging* oznacza przeskakiwanie lub omijanie niektórych etapów w procesie umiędzynarodawiania.

modelu z 2014 r. uwzględniono znaczenie innowacji oraz elementy teorii przedsiębiorczości międzynarodowej (Wach 2014, s. 17).

3.2. Ujęcie zasobowe

Podstawę teoretyczną modeli zasobowych stanowi przede wszystkim teoria rozwoju przedsiębiorstwa Penrose'a oraz teoria zasobowej zależności firmy Pfeffer'a i Salancika, przekształcona potem w zasobową teorię przedsiębiorstwa oraz zasobowe podejście do trwałej przewagi konkurencyjnej Barney'a (Czakon 2010, s. 1), osadzona w nurcie zarządzania strategicznego. Należy wyraźnie zaznaczyć, że modele zasobowe nie zostały opracowane na potrzeby teorii internacjonalizacji, tylko wyjaśniają przyczyny wzrostu przedsiębiorstwa z perspektywy jego zasobów. Z uwagi jednak na to, że wielu naukowców uwzględnia w swoich pracach założenie, iż wzrost przedsiębiorstwa determinuje jego internacjonalizację, teorie wzrostu często są wykorzystywane do wyjaśniania procesów umiędzynarodowienia (Daszkiewicz 2004, s. 34). Co ciekawe, jest to najbardziej rozpowszechnione podejście teoretyczne w badaniach z zakresu zarządzania strategicznego, o czym świadczy liczba cytowań (zob. Czakon 2010, s. 1). Według W. Czakona (2010) podejście zasobowe (*resource-based-view* – RBV) należy uznać za główny nurt w zarządzaniu strategicznym. Jak zauważyli M. Ruzzier, R.D. Hisrich i B. Antoncic (2006, s. 486), zainteresowanie RBV w badaniach naukowych stale rośnie. Opiera się ono na założeniu, że organizacja posiada zasoby i kompetencje, głównie niematerialne, od których zależy jej internacjonalizacja (Daszkiewicz 2015, s. 72).

Teorię internacjonalizacji opartą na zasobach odróżnia od koncepcji etapowych także pewna bardzo ważna kwestia: nie traktuje się w niej procesu umiędzynarodowienia jako uniwersalnego wzorca internacjonalizacji firm (Daszkiewicz i Wach 2013, s. 62). Z założeń tej teorii wynika, że organizacje są zróżnicowane, ponieważ posiadają odmienne zasoby i kompetencje, a sposób ich łączenia i wykorzystania przynosi inne efekty, a zatem każda firma tworzy własną, unikatową ścieżkę rozwoju i umiędzynarodowienia (Barney 1991). Ponadto, jak podkreślili J.R. Galbraith i R. Kazanjinan (1986, za: Daszkiewicz 2016, s. 45), odmienne kompetencje i zasoby oraz różne możliwości ich wykorzystania prowadzą do uzyskania nieskończonej liczby opcji w zakresie strategicznych działań firmy. Zgodnie z teorią zasobową wartość zasobów przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od sposobu ich wykorzystania (Przybylska 2013, s. 66), dlatego podejście zasobowe daje większe możliwości interpretacyjne i lepiej przystaje do realiów współczesnej praktyki biznesowej niż teorie etapowe (Daszkiewicz i Wach 2013, s. 62).

Pierwsze badania prowadzone z perspektywy szkoły zasobowej dotyczyły głównie dwóch sfer, tj. unikatowej przewagi firmy oraz behawioralnych aspektów

działań decydentów odpowiedzialnych za umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa. Wraz z rozwojem teorii w tym zakresie konstruowano modele oparte na większej liczbie czynników, takich jak strategia internacjonalizacji firmy czy kompetencje (Wach 2012a, s. 108–109). Do ważnych modeli tego nurtu należy koncepcja opracowana przez L.S. Welcha i R. Luostarinen (1988, s. 39), jedna z pierwszych tego typu. Model opisuje proces internacjonalizacji w zasadzie jako wypadkową zasobów materialnych (ludzkich, finansowych, organizacyjnych) i niematerialnych firmy (wiedzy, umiejętności, doświadczenia). Interesującą alternatywą jest model Wiklunda (Wiklund 1996), opracowany zgodnie z podejściem zasobowym, ale zawierający elementy charakterystyczne dla nurtów adaptacyjnych i motywacyjnych, w wypadku którego decydującą rolę w procesie internacjonalizacji odgrywa właściciel (menedżer), a właściwie jego wiedza i doświadczenie. Na uwagę zasługuje również model zasobowo-sektorowy opisany przez N. Daszkiewicz (2004, s. 63–66), oparty na podejściu REM oraz modelu Wiklunda: osoba właściciela (menedżera) jest centralnym punktem koncepcji, a zasoby, otoczenie oraz sektor określają kierunek strategicznych decyzji podejmowanych w organizacji.

3.3. Ujęcie sieciowe

Pod koniec lat 80. XX w. wyodrębnił się nowy kierunek badań w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw – za sprawą wykorzystania koncepcji organizacji sieciowej (Daszkiewicz 2016, s. 46). Podejście sieciowe jest osadzone w nurcie etapowym, opiera się jednak na powiązaniach organizacyjnych jako decydującym czynnikiem umiędzynarodowienia przedsiębiorstw (Wach 2012a, s. 109).

W podejściu sieciowym zakłada się, że umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa dokonuje się nie z perspektywy jednego podmiotu (jak w podejściu etapowym), lecz grupy współpracujących przedsiębiorstw (Przybylska 2013 s. 49), istotne są więc relacje i zależności pomiędzy podmiotami (m.in. dostawcami, konkurentami, klientami), ich wzajemne powiązania (formalne i nieformalne), tworzące sieć biznesową (Coviello i Munro 1997, s. 365). G.O. Oparaocha (2015, s. 864) wyróżnił trzy warstwy powiązań sieciowych: relacje społeczne, biznesowe i instytucjonalne, które nakładając się na siebie, tworzą sieć organizacyjną i strategiczną.

W podejściu sieciowym podkreśla się także rolę zasobów niematerialnych (Krzewicki 2016, s. 174), podobnie jak w ujęciu etapowym i perspektywie zasobowej, przede wszystkim rolę wiedzy, informacji, doświadczenia, *know-how*. Jak zauważył K. Wach (2012a, s. 109), synergia, do której dochodzi w wyniku migracji wiedzy pomiędzy podmiotami wspieranej w procesie uczenia się uczestników sieci, jest katalizatorem procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. B. Axelsson i J. Johanson (1992, s. 208, za: Przybylska 2013, s. 52) pisali o sieci w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstwa jako „zestawie połączonych

procesów uczenia”. Według N. Coviello i H. Munro (1997, s. 365) sieć ułatwia wejście na zagraniczne rynki, jest pewnego rodzaju wartością dodaną. Sieć pełni funkcję źródła wiedzy, m.in. na temat rynków międzynarodowych, której zdobycie w wypadku braku przynależności do takiego układu wymagałoby poniesienia dużych kosztów, a proces umiędzynarodowienia trwałby wtedy znacznie dłużej.

Należy zaznaczyć, że ujęcie sieciowe nie jest nową koncepcją w teorii zarządzania, nowatorska natomiast była jego implementacja na grunt teorii internacjonalizacji, przeprowadzona przez J. Johansona i L.G. Mattsona (1988, s. 298, za: Wach 2012a, s. 110). Jako pierwsi wykazali oni zależność pomiędzy stopniem internacjonalizacji przedsiębiorstwa a jego poziomem usieciowienia, wyróżniając cztery typy podmiotów: wcześnie rozpoczynające działalność (*early starter*), „samotne międzynarodowo” (*lonely international*), późno rozpoczynające internacjonalizację (*late beginner*), silnie zinternacjonalizowane w silnie umiędzynarodowionej sieci (*international among others*) (Ruzzier, Hisrich i Antoncic 2006, s. 484 i 485).

M. Ruzzier, R.B. Hisrich i B. Antoncic (2006, s. 488) stwierdzili, że rozwój podejścia sieciowego oraz zasobowego zachodzi równolegle. Według tych autorów zasoby wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa tworzą kompleksowy zestaw zasobów pozostających do dyspozycji firmy. W celu uzyskania dostępu do zasobów spoza organizacji firma może podjąć kooperację w sieci: o charakterze pionowym – w ramach łańcucha wartości, w którym funkcjonuje, lub poziomym – z własnymi konkurentami. K. Fonfara wymienił zasoby jako jeden z trzech elementów tworzących strukturę sieci biznesowych (obok podmiotów i działań) (*Zachowanie...* 2009, s. 28). Strukturę sieci tworzą także powiązania występujące między wymienionymi elementami. Model internacjonalizacji przedsiębiorstwa oparty na zasobach w ujęciu sieciowym przedstawił również P. Ahokangas (1998), łącząc zasoby wewnętrzne i zewnętrzne (sieciowe) oraz strategiczne działania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Potwierdzeniem silnego związku między podejściem etapowym a sieciowym jest zrewidowany model Johansona i Vahlnego. Warto zaznaczyć, że N. Daszkiewicz i K. Wach (2013, s. 69) również zwrócili uwagę na komplementarność podejścia sieciowego z ujęciem etapowym, stwierdzając, że nie można tych konwencji traktować jako alternatywnych. Podejście etapowe, zasobowe i sieciowe są to zatem trzy różne, ale uzupełniające się perspektywy, które stosowane razem dokładniej obrazują proces internacjonalizacji przedsiębiorstw.

3.4. Koncepcja przedsiębiorczości międzynarodowej

Duży wpływ na kierunki rozwoju badań w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw miała szkoła przedsiębiorczości międzynarodowej (Ruzzier, Hisrich i Antoncic 2006, s. 489). Koncepcja ta, rozwijana w połowie lat 90. XX w., oparta

jest na założeniach dotyczących biznesu międzynarodowego i teorii przedsiębiorczości (Wach 2012a, s. 112). Pojęcie przedsiębiorczości międzynarodowej jako pierwsza zdefiniowała P.P. McDougall (1989, s. 389, za: Przybylska 2013, s. 72), pisząc, że charakteryzuje ona nowe międzynarodowe przedsiębiorstwa, które od początku powstania biorą udział w międzynarodowej działalności gospodarczej. Warto podkreślić, że P.P. McDougall i B.M. Oviatt są obecnie uznawani za prekursorów tego nurtu (Daszkiewicz 2015, s. 73).

Według P.P. McDougall i B.M. Oviatta podstawowym przedmiotem badań z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej jest ustalenie, jak, przez kogo i z jakim skutkiem są wykorzystywane okazje przedsiębiorcze na rynkach międzynarodowych (Kraśnicka 2012, s. 17). Jak zauważyła N. Daszkiewicz (2015, s. 72), w koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej istotny jest przedsiębiorca (menedżer) i jego indywidualne cechy. Jest to zgodne z podejściem K. Wachy (2012a, s. 113), który uważa, że podstawowymi zmiennymi większości modeli przedsiębiorczości międzynarodowej są: po pierwsze, przedsiębiorca wraz z jego postawami i kompetencjami, po drugie, uwarunkowania bliższego (krajowego) oraz dalszego (międzynarodowego) otoczenia, po trzecie, ocena pojawiających się okazji i możliwości, jakie stwarza rynek, a po czwarte, ich wykorzystanie.

Na gruncie przedsiębiorczości międzynarodowej powstało wiele nurtów badawczych, a w ich ramach całe grupy modeli i koncepcji dotyczących procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. Aby zobrazować skalę badań w tym zakresie, warto przywołać pracę (Jones, Coviello i Tang 2011), zawierającą przegląd teorii dotyczących przedsiębiorczości międzynarodowej. Na podstawie analizy 323 artykułów autorzy opracowali mapę przedsiębiorczości międzynarodowej z 14 głównymi odgałęzieniami (wyróżniono m.in. nurt sieci, typy przedsięwzięć, typy przedsiębiorczości), w obrębie których wydzielono całe grupy modeli (Jones, Coviello i Tang 2011, s. 633 i 636).

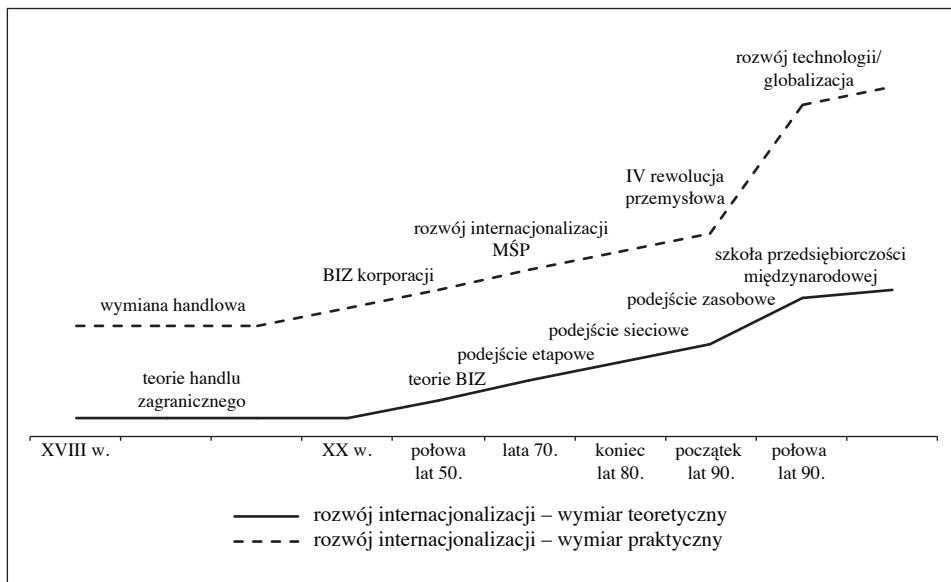
W mnogości podejść i koncepcji teoretycznych dotyczących przedsiębiorczości międzynarodowej kilka jest wartych szczególnej uwagi, ponieważ przyczyniło się do zapoczątkowania nowych kierunków badań. Przede wszystkim należy wyróżnić koncepcję międzynarodowych nowych przedsięwzięć autorstwa B.M. Oviatta i P.P. McDougall (1994). Zdefiniowali oni INV jako „organizacje biznesowe, w których od momentu założenia dąży się do uzyskania znacznej przewagi konkurencyjnej dzięki wykorzystaniu zasobów i sprzedaży w wielu krajach” (Oviatt i McDougall 1994, s. 49). Jak zauważył K. Wach (2012a, s. 116 i 117), koncepcja ta stoi w opozycji do konwencjonalnego, procesowego ujęcia internacjonalizacji: proces przebiega dynamicznie i zaczyna się wcześniej, zaraz po rozpoczęciu działalności, jednocześnie zakłada się możliwość wystąpienia zjawiska *leapfrogging*, w wypadku którego sieć oraz procesy uczenia się akcelują wczesną ekspansję.

W ramach podejścia międzynarodowych nowych przedsięwzięć wyróżnia się koncepcję *born global*. W uproszczeniu: są to przedsiębiorstwa, w wypadku których od momentu ich powstania świat traktuje się jako jeden, docelowy rynek, a rynek macierzysty jest wsparciem działalności międzynarodowej (*Emerging...* 1993, s. 9)². Warto także wymienić inne koncepcje nawiązujące do zjawiska natychmiastowej internacjonalizacji: *born regional*, *born-again global firms*, *born internationals* czy *born glocal* (Przybylska 2013, s. 78).

Należy również wspomnieć o ogólnych modelach przedsiębiorczości międzynarodowej (Wach 2012a, s. 113). Do najbardziej znanych modeli przedsiębiorczości międzynarodowej zalicza się koncepcję M. Ruzziera, R.D. Hisricha i S. Antoncica (2006, s. 491), zgodnie z którą internacjonalizacja jest pochodną kapitału społecznego (m.in. percepcji przedsiębiorczej, orientacji międzynarodowej i umiejętności), charakterystyki firmy i środowiska biznesowego. S.A. Zahra i G. George (2002, s. 50) oparli z kolei swój model na trzech rodzajach czynników (strategicznych, organizacyjnych i środowiskowych). M.V. Jones i N.E. Coviello (2005) traktują proces internacjonalizacji jako przedsiębiorcze działania firmy, w wypadku których przedsiębiorca w istotny sposób przyczynia się do zrozumienia zachowań w procesie umiędzynarodowienia. H. Etemad (2004, s. 9 i 10) zaproponował natomiast zintegrowany model oparty na tzw. systemie DOCAS (*dynamic open complex adaptive system*).

Wyłonienie się szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej, a w jej ramach takich koncepcji jak *INV*, *born global* czy *born regional*, jest najlepszym przykładem świadczącym o zmianie dotychczasowego myślenia o internacjonalizacji jako o procesie etapowym. S.T. Cavusgil (1994, za: Wach 2012a, s. 119) po opublikowaniu słynnego raportu dotyczącego badań australijskich przedsiębiorstw, uznawanego za pierwszy dokument, w którym opisano organizacje *born global*, stwierdził, że nastąpił koniec ery modeli procesowych. Według przyjętego przez M. Ruzziera, R.D. Hisricha i S. Antoncica (2006) punktu widzenia w tej kwestii stwierdzenie to nie zyskuje jednak potwierdzenia. Istotne jest to, że zarówno klasyczne, jak i nowe modele umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, przede wszystkim podejście zasobowe i sieciowe, zostały uwzględnione w teorii przedsiębiorczości międzynarodowej. Zdaniem B. Mtigwe (2006, s. 16) teoria przedsiębiorczości międzynarodowej wraz z teorią sieci reprezentują najnowszy stan wiedzy na temat internacjonalizacji przedsiębiorstw. Uaktualniona wersja modelu uppsalskiego (z 2014 r.), w której uwzględniono m.in. elementy teorii przedsiębiorczości międzynarodowej (Wach 2014, s. 17), jest tego potwierdzeniem.

² Definicje pojęcia *born global* są bardziej szczegółowe i sformalizowane. Wzmianka na ten temat ma na celu jedynie przedstawienie głównej idei tej koncepcji.



Rys. 1. Rozwój internacjonalizacji przedsiębiorstw – wymiar teoretyczny i praktyczny
 Źródło: opracowanie własne.

Wydaje się zatem konieczne zwrócenie uwagi na coraz większy rozdźwięk pomiędzy sferą praktyczną i teoretyczną. Mimo empirycznych dowodów potwierdzających nieliniarny, skokowy i dynamiczny rozwój niektórych przedsiębiorstw (Wach 2017) teoria internacjonalizacji nie odcina się od dotychczasowych ustaleń w tym zakresie, wręcz przeciwnie – wykorzystuje się w niej najważniejsze wcześniejsze osiągnięcia (m.in. podejście etapowe, zasobowe, sieciowe) (zob. rys. 1), co świadczy o tym, że umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa jest złożonym i wieloaspektowym procesem, niedającym się uchwycić w jednym uniwersalnym modelu.

4. Podsumowanie

Przedstawione rozważania na temat rozwoju teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw z pewnością nie są wyczerpujące. Należy jednak podkreślić, że głównym celem artykułu było przedstawienie ważniejszych perspektyw badawczych dotyczących umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa w celu uchwycenia charakteru rozwoju tej teorii.

W praktyce gospodarczej formy internacjonalizacji przedsiębiorstw rozwijały się od prostej wymiany handlowej przez BIZ po dynamiczne zjawiska, których

przykładem są INV czy *born global*. Zmiany wynikające z przyspieszonej i natychmiastowej internacjonalizacji miały zatem charakter rewolucyjny. Rozwój głównych nurtów teorii internacjonalizacji ma jednak charakter inkrementalny. Jak wykazano w artykule, podejścia etapowe, zasobowe i sieciowe są komplementarne. Chociaż w zakresie przedsiębiorczości międzynarodowej, w tym nowym obszarze badawczym, wprowadzono wiele przełomowych (rewolucyjnych) koncepcji, to jednak w większości modeli teoretycznych tego nurtu poza założeniami typowymi dla tego podejścia (dotyczącymi m.in. znaczenia indywidualnych cech przedsiębiorcy, dostrzegania i wykorzystywania szans rynkowych) uwzględniono także elementy wcześniejszych koncepcji, głównie zasobowej, sieciowej i procesowej. Można więc wyciągnąć wniosek, że rozwój teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw ma charakter ewolucyjny.

Literatura

- Ahokangas P. (1998), *Internationalisation and Resources: An Analysis of Processes in Nordic SMEs*, Universitas Wasaensis, Vaasa.
- Barney J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, vol. 17, nr 1, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Chandra Y., Wilkinson I.F. (2017), *Firm Internationalization from a Network-centric Complex-systems Perspective*, „Journal of World Business”, vol. 52, nr 5, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.06.001>.
- Costa E., Soares A.L., Pinho de Sousa J. (2017), *Institutional Networks for Supporting the Internationalisation of SMEs: The Case of Industrial Business Associations*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, vol. 32, nr 8, <https://doi.org/10.1108/jbim-03-2017-0067>.
- Coviello N., Munro H. (1997), *Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms*, „International Business Review”, vol. 6, nr 4, [https://doi.org/10.1016/s0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/10.1016/s0969-5931(97)00010-3).
- Czakon W. (2010), *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Daszkiewicz N. (2004), *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.
- Daszkiewicz N. (2015), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw z branż high-tech*, „Problemy Zarządzania”, vol. 13, nr 4(56), <https://doi.org/10.7172/1644-9584.56.4>.
- Daszkiewicz N. (2016), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w branżach high-tech*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Daszkiewicz N., Wach K. (2013), *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Dominguez N., Mayrhofer U. (2017), *Internationalization Stages of Traditional SMEs: Increasing, Decreasing and Re-increasing Commitment to Foreign Markets*, „International Business Review”, vol. 26, nr 6, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.03.010>.
- Emerging Exporters: Australia's High Value-added Manufacturing Exporters* (1993), McKinsey and Co., Australian Manufacturing Council, Melbourne.

- Etemad H. (2004), *International Entrepreneurship as a Dynamic Adaptive System: Towards a Grounded Theory*, „Journal of International Entrepreneurship”, vol. 2, nr 1–2, <https://doi.org/10.1023/b:jien.0000026905.90552.b5>.
- Fudaliński J. (2015), *Risk Taking Propensity and Firm Internationalisation Process*, „Entrepreneurial Business and Economics Review”, vol. 3, nr 2, <https://doi.org/10.15678/eber.2015.030207>.
- Gorynia M., Jankowska B. (2007), *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10, <https://doi.org/10.33119/gn/101377>.
- Hilmersson M., Johanson M., Lundberg H., Papaioannou S. (2017), *Time, Temporality, and Internationalization: The Relationship among Point in Time of, Time to, and Speed of International Expansion*, „Journal of International Marketing”, vol. 25, nr 1, <https://doi.org/10.1509/jim.16.0013>.
- Hymer S. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, The MIT Press, Cambridge, MA.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1977), *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of International Business Studies”, vol. 8, nr 1, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.
- Johanson J., Vahlne J.E. (2009), *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, „Journal of International Business Studies”, vol. 40, nr 9, <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, „Journal of Management Studies”, vol. 12, nr 3, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>.
- Jones M.V., Coviello N.E. (2005), *Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time*, „Journal of International Business Studies”, vol. 36, nr 3, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400138>.
- Jones M.V., Coviello N., Tang Y.K. (2011), *International Entrepreneurship Research (1989–2009): A Domain Ontology and Thematic Analysis*, „Journal of Business Venturing”, vol. 26, nr 6, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.04.001>.
- Karasiewicz G. (2013), *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kim J.U., Aguilera R.V. (2015), *The World is Spiky: An Internationalization Framework for A Semi-globalized World*, „Global Strategy Journal”, vol. 5, nr 2, <https://doi.org/10.1002/gsj.1094>.
- Kraśnicka T. (2012), *Przedsiębiorczość międzynarodowa jako odrębny obszar badań (w:) Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. T. Kraśnicka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Krzewicki P. (2016), *Teoretyczne i empiryczne aspekty internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Studia i Materiały”, vol. 2, nr 22, <https://doi.org/10.7172/1733-9758.2016.22.13>.
- Linder S.B. (1961), *An Essay on Trade and Transformation*, Almquist & Wiksell, Stockholm.
- Majzel A., Byczkowska M. (2016), *Wiedza w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Studies and Proceedings of Polish Association for Knowledge Management”, nr 81.

- Mtigwe B. (2006), *Theoretical Milestones in International Business: The Journey to International Entrepreneurship Theory*, „Journal of International Entrepreneurship”, vol. 4, nr 1, <https://doi.org/10.1007/s10843-006-5872-5>.
- Oparaocha G.O. (2015), *SMEs and International Entrepreneurship: An Institutional Network Perspective*, „International Business Review”, vol. 24, nr 5, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.03.007>.
- Oviatt B.M., McDougall P.P. (1994), *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies”, vol. 25, nr 1, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>.
- Posner M.V. (1961), *International Trade and Technical Change*, „Oxford Economic Papers”, vol. 13, nr 3, <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.oep.a040877>.
- Przybylska K. (2013), *Born global. Nowa generacja małych przedsiębiorstw*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Rugman A.M., Verbeke A., Nguyen Q.T. (2011), *Fifty Years of International Business Theory and Beyond*, „Management International Review”, vol. 51, nr 6, <https://doi.org/10.1007/s11575-011-0102-3>.
- Ruzzier M., Hisrich R.D., Antoncic B. (2006), *SME Internationalization Research: Past, Present, and Future*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 13, nr 4, <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>.
- Rynarzewski T., Zielińska-Głębocka A. (2008), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria wymiany i polityki handlu międzynarodowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rymarczyk J. (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Vernon R. (1966), *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, „The Quarterly Journal of Economics”, vol. 80, nr 2, <https://doi.org/10.2307/1880689>.
- Wach K. (2012a), *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wach K. (2012b), *Wybrane modele internacjonalizacji przedsiębiorstw bazujące na wiedzy (w:) Innowacyjność i wiedza we współczesnym handlu międzynarodowym*, red. S. Wydymus, M. Maciejewski, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Wach K. (2014), *Theoretical Framework of the Firm-level Internationalisation in Business Studies (w:) Patterns of Business Internationalisation in Visegrad Countries: In Search for Regional Specifics*, red. A. Duréndez, K. Wach, Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena.
- Wach K. (2015), *Incremental versus Rapid Internationalisation of Firms: Results of Exploratory Investigation from Poland*, „Entrepreneurial Business and Economics Review”, vol. 3, nr 4, <https://doi.org/10.15678/eber.2015.030403>.
- Wach K. (2017), *Ewolucja uppsalskiego modelu internacjonalizacji przedsiębiorstwa: w kierunku nielinearności procesu umiędzynarodowienia (w:) Handel zagraniczny i biznes międzynarodowy we współczesnej gospodarce*, red. M. Maciejewski, K. Wach, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Welch L.S., Luostarinen R. (1988), *Internationalization: Evolution of a Concept*, „Journal of General Management”, vol. 14, nr 2, <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>.
- Wiklund J. (1996), *Theoretical Perspectives in Research on Firm Growth*, materiały konferencyjne, RENT X, Brussels.

- Witek-Hajduk M.K. (2010), *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe* (2009), red. K. Fonfara, PWE, Warszawa.
- Zahra S.A., George G. (2002), *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, „Academy of Management Review”, vol. 27, nr 2, <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>.
- Zielińska-Głębocka A. (2012), *Współczesna gospodarka światowa. Przemiany, innowacje, kryzysy, rozwiązania regionalne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Development of the Theory of Business Internationalisation in Economic Theory

(Abstract)

The main aim of the article is to determine the nature of development of internationalisation theory, answering the research issue posed in the work: Does the development of internationalisation theory have the nature of evolution or revolution? The work describes the main research streams, and within them, the more important concepts of internationalisation. The work also examines relations and dependencies between selected conventions of business internationalisation theory. The article indicates that the development of internationalisation theory assumes an evolutionary character due to the complementarity, in recent years, of research trends which have internalised the elements of previous research perspectives.

Keywords: entrepreneurial internationalisation, internationalisation theory, internationalisations models, international entrepreneurship.

Elena Borgardt

Extending Means-end Chain Theory by Integrating a Self-concept Approach and Behavioural Perspective Model

Abstract

This methodological and concept paper attempts to combine the recently emerged, yet well-established, value-based cognitive model – Means-end Chain (MEC) – with the self-concept approach and the Behavioural Perspective Model (BPM). The paper has three aims: first, to elaborate the MEC theory, the post-modern approach of self-concept and the hermeneutical model based on radical behaviourism, BPM. Second, to discuss the similarities and differences with MEC and, third, to formulate a novel extended MEC metatheory.

The theoretical framework is based on a critical overview of scientific books and articles. It includes an examination of the elements to enhance the MEC model with symbolism, dynamics and multi-dimensionality on the micro-level through integration of the self-concept approach. It also investigates the environmental, reinforcing/aversive and experiential aspects of the BPM on the macro level.

The results of the exploration pave the way to the new research extended MEC – EMEC – which opens up new opportunities to redesign and re-systemise the interpretation and understanding of consumer behaviour.

Keywords: consumer behaviour, Means-end Chain Theory, self-concept, Behavioural Perspective Model.

JEL Classification: M30, M31, M37.

1. An Overview of Means-end Chain Theory

1.1. General Remarks

The “means-end chain approach” is an idiosyncratic umbrella term that comprises a myriad of qualitative and quantitative methods to elicit deep, underlying consumer values at different levels of abstraction (*Understanding...* 2001). While considerable theoretical and empirical literature has been produced on this approach, the Means-end Chain (MEC) in its current form seems to have reached the limits of its academic development and practical applications. This paper addresses this problem, by presenting a novel conceptual and methodological framework – EMEC, outlining a promising scenario for future research. EMEC enlarges the epistemological status of MEC, from the purely cognitive view prevailing in science today to a more motivational research approach that deals with situational and impetus constructed meanings. Thus, the self-concept approach (micro-level) and the BPM (macro-level) combined with the MEC form synergies and open up new avenues of thought to enhance the model with symbolism, dynamism and multi-dimensionality (Borgardt 2018).

1.2. Conventional Means-end Chain Theory

MEC theory is a value-based, cognitive model used to better understand consumer behaviour and decision-making. It connects the tangible attributes of a product (the means) to highly abstract and intangible personal and emotional values (the ends) (*Understanding...* 2001). Inspired by G. Kelly’s work (Grunert & Bech-Larsen 2005, Ferran & Grunert 2007), T. Reynolds and J. Gutman introduced the means-end approach to the field of marketing and consumer research. Researchers postulate the existence of hierarchically organised relationships, connecting product attributes (A), consequences (C) and individual values (V) (Chin-Feng, Hsien-Tang & Chen-Su 2006). The A-C-V ladder chain provides an understanding of the salient factors and their personal importance to consumers as they make decisions.

MEC theory is a sequential process that can be assessed in three steps: identification of salient product attributes, a laddering procedure and analysis of the data and plotting of the Hierarchical Value Maps (HVM). Salient product attributes that are important for consumers can be identified using techniques based on sorting procedures, elicitation, ranking or scaling tasks. These techniques originate from cultural domain taxonomies and aim to distinguish objects according to their perceived similarities or differences (*Understanding...* 2001, Bernard 2011).

The laddering interview identifies why particular attributes are important to the consumer in a projected situation, once the most important, salient attributes have been determined. Laddering is classified into soft and hard techniques. Soft laddering is applied in research with an exploratory character (*Doing Social...* 2008) and has a qualitative appeal. Consumers are prompted to answer a series of probing questions which help researchers understand why given attributes are relevant to the consumers in terms of their benefits and drawbacks. Hard laddering is a more structured, more mechanistic interview model that asks consumers to generate associations (*Understanding...* 2001).

Analysis of the data collected encompasses a large number of conventional and modern methods which facilitate the interpretation of results originating from laddering (e.g. multivariate methods, regression, Structural Equation Model).

HVM, also called Consumer Decision Maps (CDM), are an easy-to-interpret, tree diagramme presentation of laddering interviews (*Understanding...* 2001). It is constructed based on a summary implication matrix or an SIM of aggregated individual ladders (*Understanding...* 2001, Kaciak 2011). Mecalyst Plus and Laddermap are the most frequently used software to plot HVMs.

Thanks to the wide range of benefits MEC theory offers, it has gained in popularity in numerous fields: marketing, with a focus on MECCAS (Means-end Conceptualisation of the Components of Advertising Strategy) (Bech-Larsen 2000, Søndergaard 2005), brand equity analysis (Wansink 2003), consumer involvement (Lind 2007), politics (Bagozzi & Dabholkar 2000, Phillips, Reynolds & Reynolds 2010), e-banking (Kuisma, Laukkanen & Hiltunen 2007) and social networking (Aschmoneit & Heitmann 2002).

1.3. The Self-concept Approach Integrated into MEC

Basically, goal-oriented MEC theory is a comprehensive model and a useful framework for understanding consumer behaviour and decision-making. However, with respect to amplitude there are a few notable gaps on the micro- and macro-levels. A potential micro-level improvement would be to integrate a self-concept approach, where values that are essential to the individual reflect the awareness and perceptions one has of oneself and, consequently, provide an in-depth understanding of the consumer's personality to find new ways to trigger consumer behaviour. On the macro level, the MEC could obtain dynamics in terms of environmental, reinforcing/aversive and experiential aspects (Borgardt 2017). Hence, bridging the micro-level (self-concept approach), the MEC and the macro-level (BPM) could bring about a more systematic view in value-based and goal-oriented MEC theory.

Principally, self-concept is a complex notion that has been treated from different theoretical points of view. Psychoanalytic or Freudian theory considers the “Self” as a system of competing, conflicted forces. Behavioural theory assigns the “Self” as a bundle of conditioned responses while the cognitive perspective characterises the “Self” as a system, processing information about the self (Solomon *et al.* 2006, *Proceedings...* 2015).

Apart from that, debate continues as to whether the “Self” is a unidimensional concept, where it is treated as ideal, actual self or extended self; or whether it is a multidimensional construct involving a variety of notions, thus being individualistic, identity-forming, symbolic and experiential in nature (Blaiech, Gharbi & Hamouda 2013).

Following E. C. Hirschman’s and M. B. Holbrook’s view (Hirschman & Holbrook 1982), representatives of post-modern marketing, personality and values are tightly correlated and in that sense:

- value is an interaction between a subject (individuum) and an object (product) and values are changeable across individuals;
- the purchase of goods by a person is not considered from a neoclassical, utilitarian perspective, but from one of experience (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007);
- the individual prefers products with images that are congruent with his or her self-concept (self-congruent products);
- the individual is directed to enhance his or her self-concept/identity through products, communicating symbolic meaning;
- personal values are comparative and situational (*Consumer Value...* 1999).

Going deeper into M. B. Holbrook’s comprehensive typology of the consumer value approach (Holbrook 1996, *Consumer Value...* 1999), three key dimensions of consumer/personal values will be further interrelated with MEC theory:

- extrinsic value (consumption is appreciated for its instrumentality as a means to ends relationship) versus intrinsic value (consumption experience as an end in itself);
- self-oriented (values are prized for the individual’s own sake) versus other-oriented value (consumption beyond the self to someone else);
- active values (physical or mental manipulation of a product) versus reactive (the experiential impact the product has on the consumer) (*Consumer Value...* 1999, Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007).

Other post-modern adherents emphasise the “multiphrenic self,” a concept that implies the existence of different personalities/identities in the same individual at a given time, which could lead to contradictory and paradoxical behaviours. This means that the post-modern individual looks for a multiplicity of images and personalities to better adapt him or herself (Hamouda 2012).

The holistic, post-modern marketing view of the self-concept may afford an interesting opportunity for integration into MEC theory. Obviously, the basic assumptions of both input models – product attributes and personal and emotional values – coincide as the means and the ends, respectively (*Understanding...* 2001). Apart from that, the key dimensions of consumer/personal values elaborated by E. C. Hirschman and M. B. Holbrook are interwoven with MEC theory, though one aspect of MEC analysis stands apart: it provides a way to link consumption to values indirectly, without clear consideration of an experiential end-in-itself in the process (*Consumer Value...* 1999).

MEC sufficiently depicts the link between the consequences of consumption and consumption values. However, the connection of higher order consumption values is equivocally interlinked with personal values (*Consumer Value...* 1999).

As regards the “Self” in a situational context, the MEC’s “specific” and “broad” approaches with projection of situation in consumers’ minds (Grunert, Grunert & Sørensen 1995) could be considered static and simplistic, with a fixed number of values at the end of the chain. The “multiphrenic self” in a post-modern view, on the other hand, is dynamic and could be driven by several, differentiating goals to satisfy the personalities/identities in place (Hamouda 2012).

As M. Rokeach (1973) has written, it is very rare that any situation encountered in life will activate a single value. Most situations will involve a conflict among several values, which the individual will resolve according to his or her value priorities or value system (Kamakura & Novak 1992). Value-based and goal-oriented MEC theory, in combination with the postmodern self-concept (micro-level) marketing approach, with its multi-faceted vision of symbolism, unique meanings, feelings, experience, and pleasure, are necessary to redesign and re-systemise the interpretation and understanding of consumer behaviour and the decision-making process within the MEC framework.

1.4. The Behavioural Perspective Model Incorporated into MEC

Cognitive theories with an emphasis on mental structures and thinking processes are very motivating and manoeuvre-free in explaining consumer behaviour. Yet behavioural approaches, which emphasise the direct link between the environment and the individual’s behaviour, increase the predictability and control of consumer behaviour. Elements from behavioural models could thus be promising enhancement instruments in the study of consumer behaviour and marketing (Foxall, Oliveira-Castro, James, Yani-de-Soriano & Sigurdsson 2006).

The BPM is a hermeneutical model based on radical behaviourism, Skinner’s operant conditioning and a single-subject research strategy (Foxall 2004).

G. R. Foxall describes BPM as “the rate at which consumer behaviours take place as a function of the relative openness of the setting in which they occur

and the informational and utilitarian reinforcement available or promised by the setting” (Foxall *et al.* 2007).

At the heart of the model are situational variables that determine behaviour, with a specific focus on antecedent events and the individual’s forthcoming responses. Hence BPM is a three-term contingency model, consisting of discriminative stimulus, response and reinforcing or punishing / aversive consequences: $S^D \rightarrow R \rightarrow S^{R/P}$ (Foxall, Oliveira-Castro, James & Schrezenmaier 2006).

In line with the BPM model, consumer behaviour is located at the intersection of a consumer-behaviour setting and an individual’s learning history of consumption and is a function of utilitarian and informational reinforcements (Foxall, Oliveira-Castro, James, Yani-de-Soriano & Sigurdsson 2006). According to BPM, consumer behaviour, and with it the consumer response rate (dependent variable), is determined by the consumer-behaviour setting (antecedent variable), which could vary in scope from relatively closed to relatively open.

The consumer-behaviour setting can be divided into physical, social, temporal (time-based) and regulatory (rule-based) antecedent discriminative stimuli (Foxall 1998). Consumer behaviour in relatively closed situations, with a limited number of alternatives / reinforcements, such as casino gambling, tends to comply with established directives to avoid aversive consequences, thus making the response more predictable and bringing it under greater control. Relatively open settings lessen the likelihood of foreseeing the consumers’ behaviour, because here consumers have more choice and self-motivation and are guided more by positive reinforcement. Supermarkets are a typical open setting context.

Utilitarian and informational reinforcement bifurcate within the category of consumer behaviour, and can be both reinforcing and aversive. Utilitarian reinforcement¹ refers to a product’s technical functions and reflect value-in-use, as well as feelings associated with owning and using the product (sensory stimulation, pleasure). Utilitarian forms of reinforcement can be both primary and secondary in nature, and are also considered contingency-derived (Foxall 1998).

Informational reinforcement² consists of symbolic, socially determined functions, akin to exchange value, which generate incentives and affect other peoples’ behaviour (e.g. feedback on the individual’s achievement, social acceptance or social status). Informational reinforcement, secondary in nature, is also called rule-derived reinforcement (Foxall 1998).

The synthesis of utilitarian and informational reinforcement and the pairing of primary and secondary stimuli configure the consumer’s unique learning history

¹ The utilitarian reinforcement of buying a car is the benefit of owning and using it, in a purely utility and hedonistic sense: door-to-door transportation, minimum weather exposure, flexibility, etc.

² The informational reinforcement of owning a car could be associated with social status, prestige and the admiration of others (e.g. Bentley or Mercedes).

The left column of Figure 1 illustrates four operant classes of consumer behaviour, divided by pattern of reinforcement (i.e. high/low utilitarian and high/low informational). The operant classes, in their turn, can be operationalised alongside the scope of the setting (i.e. relatively open behaviour settings versus relatively closed behaviour settings) to build eight contingency categories to classify the behaviours. The immediate intersection of the MEC and the BPM act as a form of reinforcement, dealing with both utilitarian and informational values, which could serve as a starting point for the models' fusion. The situational context, learning history and consumer behavioural dynamism mentioned in the BPM could all be considered macro-level enhancement elements of MEC theory. MEC theory is based on the cognitive approach, and deals strictly with input and latent variables, while the BPM implicitly comprises both unobservable and observable variables, which could positively contribute to exposure of MEC theory.

Compared to MEC theory, BPM illustrates consumer behaviour as a comprehensive, dynamic mechanism, depending on the situational context. The point at which the consumer's cognitive structures are activated by situational factors in the MEC, however, still requires further investigation. Apart from that, information produced during the laddering interviews, in its standard form, did not enable reflection on the situational specificity the respondents had in mind (*Understanding... 2001*). Therefore, the merger of both theories could lead to new findings with regard to consumer behaviour.

The consumer, driven by his or her learning history, including episodic information (previous key experiences with products that are linked to a specific time, space) (*Understanding... 2001*), could be conflicted by a few outcome scenarios: either approaching valued desired end-states or avoiding undesired end-states. The point is that the MEC perfectly elucidates the positive values on the Hierarchical Value Maps (HVM), whereas the HVM based on negative laddering could completely fail to represent the values. In that respect, discoveries about reverse values could be of interest to researchers or marketers for the analysis and product strategy they enable (Zanoli & Naspetti 2002).

One final question concerns whether equifinality will still retain its "finality" status while being integrated into the MEC; or if it will gain the character of a starting point in the redefined, dynamic MEC chain.

In summary, the combination of the value-based MEC theory and the stimulus-response BPM model could increase the overall understanding of consumer behaviour by providing a new perspective on the importance of purchasing and consumption.

2. New Extended Means-end Chain Theory (EMEC) Metatheory

While the cognitive approaches that have prevailed in recent decades are strongly predictive of consumer behaviour, there is still potential to endow them with new, unconventional approaches.

Again, MEC is a value-based theory with a well-grounded and in-depth illustration of behaviour as a cognitive process, involving various levels of associations (*Understanding... 2001*). Merged in the memory, these levels provide the consumer with the personal impetus to move to achieve his or her goal.

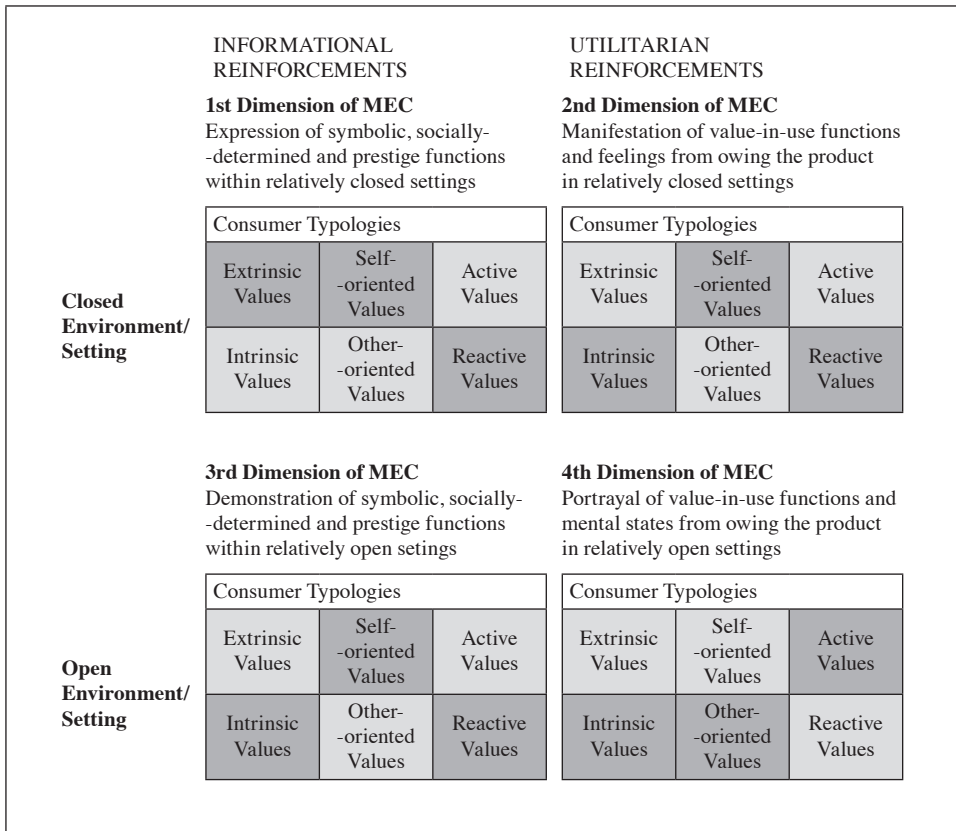


Fig. 2. Extended Means-end Chain Constellation

Source: the author.

Since MEC explains behavioural intention once the relevant excerpts from cognitive structure and motivation are known (*Understanding... 2001*), it could be considered strictly an output tool. Consequently, symbolism, experience and feel-

ings, originating from the self-concept, as well as the manipulation of environments in which the response and reward occur, are missing building blocks that could explain how, in a given situation and under given motivational constraints, certain parts of cognitive structure become relevant, thus bringing dynamics into MEC.

Figure 2 presents an overview of a new EMEC model, where the goal-oriented MEC is combined with the BPM model, generating four dimensions. Informational and utilitarian reinforcements are opposed to relatively closed versus relatively open settings/environments.

Searching for self-congruent, identity-forming products, the individual is directed by symbolic and experiential values concealed in the product during the decision-making process. MEC could thus also be filled in with the self-concept variables to bring a holistic, experiential aspect into the model.

Hence, four MEC dimensions, as a cross-section of the MEC and the BPM, are extended to six sub-categories each (extrinsic versus intrinsic values; self-oriented versus other-oriented; active values versus reactive values), producing 24 sub-dimensions to define the consumer typologies of the overall EMEC.

While all consumer typologies could come into play simultaneously, they are not of equal primacy. Hence, Figure 2 distinguishes between supreme/primary (darker grey) and subordinate/secondary (lighter grey) consumer typologies that become relevant in the presence of informational/utilitarian forms of reinforcement and in closed/open settings.

Consequently, the 1st dimension of MEC (informational reinforcements paired with the closed setting) defines extrinsic, self-oriented and reactive values as being of the greatest primacy. Intrinsic, other-oriented and active values are subordinate values. This means that:

- gathering tokens/points to obtain a special gift or prize, being admired or praised by a closed society, drinking tea in an exclusive cafeteria, personal development training, etc. could be considered the means to accomplishing specific goals viewed as desirable (extrinsic nature);
- the selfish or prudent appraisal of some aspect of consumption, for one's own sake, infers orientation of the self (self-orientation);
- apprehending, appreciating and admiring the result of consumption on consumer points speaks to the reactive nature of values being activated (reactive values).

Visiting a museum, taking medication, watching in-flight movies, reading sensational literature, etc. are examples of the 2nd dimension (utilitarian reinforcement contrasted with the closed setting); where intrinsic, self-oriented and reactive values predominate along with secondary extrinsic, other-oriented and active values:

- the intrinsic nature of these activities is comprised in its self-justification, consumption experience as an end in itself (intrinsic values);

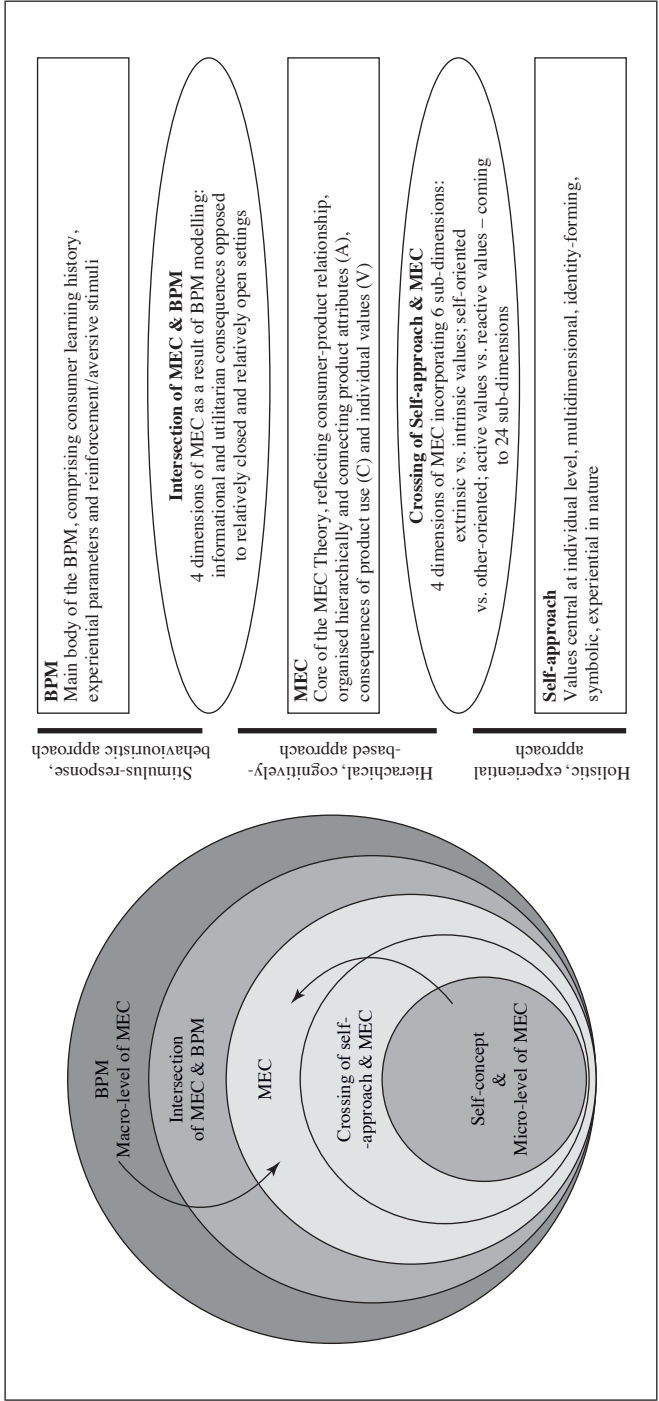


Fig. 3. New EMEC Metatheory

Source: the author.

- self-orientation becomes apparent through the effect an event has on the person or contribution to my one's own experience (self-oriented values);
- a product's effect on the consumer depicts its reactive character (reactive values).

The 3rd dimension (informational reinforcement paired with the open setting) outlines intrinsic, self-oriented and reactive values as primary values, while extrinsic, other-oriented and active values play a secondary role. Examples of this dimension include going on holiday, investment in real estate, gesture/feedback for publicity and payment for prior consumption.

Examples of the 4th dimension (utilitarian reinforcement contrasted with the open setting) include owning a luxury car, looking for and evaluating status symbols, and feelings associated with winning/consuming a prize. Fourth dimension primary values include intrinsic, other-oriented and active values while secondary values include extrinsic, self-oriented and reactive ones.

To sum up, the 1st and 4th dimensions are the inversion of one another while the 2nd and 3rd dimensions emphasise the same sub-dimensions.

Figure 3 summarises the new multifaceted metatheory, which has MEC theory at its core; the self-concept approach, from a micro-level perspective, provides an in-depth understanding of the consumer's personality. On a macro-level, with the help of the BPM, the MEC obtains dynamics in terms of environmental, reinforcing/aversive and experiential aspects. The original models, used to form the new EMEC theory, can be found in the rectangles on the right side of the picture. The ovals mark the areas where the approaches intersect, making the new elements of the EMEC more obvious.

Based on the new representation of the model shown above, MEC theory obtains a full-scale, dynamic character. Issues that still require investigation are the causality between the elements, which of them is to be considered exogenous and which endogenous and whether there is a direct connection between them or whether mediator and/or moderator variables should be taken into consideration.

In a nutshell, only after all of these aspects have been examined can a significant contribution be made to consumer research, the prediction of behaviour and the development of successful product positioning and advertising.

3. Conclusions

This paper has presented an analysis of MEC theory, the post-modern approach of self-concept and the hermeneutical model based on radical behaviourism, BPM. The points of contact and differences with the conventional MEC theory has been revealed and as a consequence formulated a new unconventional EMEC metatheory.

Although MEC has proven an effective tool for predicting consumer behaviour, a few gaps have been discovered on the micro- and macro-levels which the theory does not cover. As a result, a novel, post-modern approach to chain theory was proposed: EMEC, eliciting four MEC dimensions that blend the MEC and BPM models. Those four are further extended to six sub-categories of the self-concept each, producing a total of 24 new sub-dimensions, defining the new consumer typologies of the EMEC.

Owing to this novel EMEC metatheory, the paper opens new directions for theoretical and practical research involving the use of MEC in predicting consumer behaviour, developing successful products and advertising.

Acknowledgement

The author thanks Professor Adam Sagan for his guidance, essential comments and wise counsel on earlier drafts of this paper.

Bibliography

- Aschmoneit P., Heitmann M. (2002), *Customer Centred Community Application Design: Introduction of the Means-end Chain Framework for Product Design of Community Applications*, "International Journal on Media Management", vol. 4, no 1, <https://doi.org/10.1080/14241270209389976>.
- Bagozzi R. P., Dabholkar P. A. (2000), *Discursive Psychology: An Alternative Conceptual Foundation to Means-end Chain Theory*, "Psychology and Marketing", vol. 17, no 7, [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1520-6793\(200007\)17:7<535::aid-mar1>3.0.co;2-h](https://doi.org/10.1002/(sici)1520-6793(200007)17:7<535::aid-mar1>3.0.co;2-h).
- Bech-Larsen T. (2000), *Model-based Development and Testing of Advertising Messages: A Comparative Study of Two Campaign Proposals Based on the Meccas Model and a Conventional Approach*, "International Journal of Advertising. The Review of Marketing Communications", vol. 20, no 4, <https://doi.org/10.1080/02650487.2001.11104908>.
- Bernard H. R. (2011), *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches*, 5th ed., AltaMira Press, Lanham, MD.
- Blaiech R., Gharbi A., Hamouda M. (2013), *Postmodern Marketing: Towards a Convergence between the Individualistic Approach and the Tribal Approach*, "Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business", vol. 4, no 9.
- Borgardt E. (2017), *Motivation and Consumer Behavior*, "Konsumpcja i Rozwój", no 4(21).
- Borgardt E. (2018), *Conventional and Extended Versions of Means-end Chain Theory*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", no 3(975), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2018.0975.0312>.
- Chin-Feng L., Hsien-Tang T., Chen-Su F. (2006), *A Logic Deduction of Expanded Means-end Chains*, "Journal of Information Science", vol. 32, no 1, <https://doi.org/10.1177/0165551506059218>.
- Doing Social Psychology Research* (2008), G. M. Breakwell (ed.), The British Psychological Society–Blackwell Publishing, Oxford.

- Ferran F., Grunert K. G. (2007), *French Fair Trade Coffee Buyers' Purchasing Motives: An Exploratory Study Using Means-end Chains Analysis*, "Food Quality and Preference", vol. 18, no 2, <http://doi.org/10.1016/j.foodqual.2005.11.001>.
- Foxall G. R. (1998), *Radical Behaviorist Interpretation: Generating and Evaluating an Account of Consumer Behavior*, "The Behavior Analyst", vol. 21, no 2, <https://doi.org/10.1007/bf03391971>.
- Foxall G. R. (2004), *Consumer Psychology in Behavioral Perspective*, Beard Books, Washington, DC.
- Foxall G. R., Oliveira-Castro J. M., James V. K., Yani-de-Soriano M., Sigurdsson V. (2006), *Consumer Behavior Analysis and Social Marketing: The Case of Environmental Conservation*, "Behavior and Social Issues", vol. 15, no 1, <https://doi.org/10.5210/bsi.v15i1.338>.
- Foxall G. R., Oliveira-Castro J. M., James V. K., Schrezenmaier T. C. (2006), *Consumer Behavior Analysis: The Case of Brand Choice*, "Revista Psicologia: Organizações e Trabalho", vol. 6, no 1.
- Foxall G. R., Oliveira-Castro J. M., James V. K., Schrezenmaier T. C. (2007), *The Behavioral Economics of Brand Choice*, Palgrave Macmillan, London, <https://doi.org/10.1057/9780230596733>.
- Foxall G. R. (2009), *Interpreting Consumer Choice: The Behavioral Perspective Model*, Routledge Interpretive Marketing Research, Routledge, New York.
- Grunert K. G., Grunert S. C., Sørensen E. (1995), *Means-end Chains and Laddering: An Inventory of Problems and an Agenda for Research*, MAPP Working Paper no 34.
- Grunert K. G., Bech-Larsen T. (2005), *Explaining Choice Option Attractiveness by Beliefs Elicited by the Laddering Method*, "Journal of Economic Psychology", vol. 26, no 2, <https://doi.org/10.1016/j.joep.2004.04.002>.
- Hamouda M. (2012), *Postmodernism and Consumer Psychology: Transformation or Break?*, "International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences", vol. 2, no 1.
- Hirschman E. C., Holbrook M. B. (1982), *Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions*, "Journal of Marketing", vol. 46, no 3, <https://doi.org/10.2307/1251707>.
- Holbrook M. B. (1996), *Special Session Summary Customer Value C: A Framework for Analysis and Research*, "Advances in Consumer Research", vol. 23.
- Consumer Value: A Framework for Analysis and Research* (1999), M. B. Holbrook (ed.), Routledge, London–New York.
- Kaciak E. (2011), *Market Segmentation Based on Consumer' Cognitive-motivational Structures*, "Konsumpcja i Rozwój", no 1.
- Kamakura W. A., Novak T. P. (1992), *Value-system Segmentation: Exploring the Meaning of LOV*, "Journal of Consumer Research", vol. 19, no 1, <https://doi.org/10.1086/209291>.
- Kuisma T., Laukkanen T., Hiltunen M. (2007), *Mapping the Reasons for Resistance to Internet Banking: A Means-end Approach*, "International Journal of Information Management", vol. 27, no 2, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.08.006>.
- Lind L. W. (2007), *Consumer Involvement and Perceived Differentiation of Different Kinds of Pork – a Means-end Chain Analysis*, "Food Quality and Preference", vol. 18, no 4, <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2006.10.004>.

- Phillips J. M., Reynolds T. J., Reynolds K. (2010), *Decision-based Voter Segmentation: An Application for Campaign Message Development*, "European Journal of Marketing", vol. 44, no 3/4, <https://doi.org/10.1108/03090561011020444>.
- Proceedings of the 1993 World Marketing Congress* (2015), M. J. Sirgy, K. D. Bahn, T. Erem (eds), *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, Springer, Cham–London.
- Rokeach M. (1973), *The Nature of Human Values*, Free Press, New York.
- Sánchez-Fernández R., Iniesta-Bonillo M. Á. (2007), *The Concept of Perceived Value: A Systematic Review of the Research*, "Marketing Theory", vol. 7, no 4, <https://doi.org/10.1177/1470593107083165>.
- Solomon M., Bamossy G., Askegaard S., Hogg M. K. (2006), *Consumer Behaviour: A European Perspective*, 3rd ed., Prentice Hall, Harlow.
- Søndergaard H. A. (2005), *Market-oriented New Product Development: How Can a Means-end Chain Approach Affect the Process?*, "European Journal of Innovation Management", vol. 8, no 1, <https://doi.org/10.1108/14601060510578583>.
- Understanding Consumer Decision Making: The Means-end Approach to Marketing and Advertising Strategy* (2001), T. J. Reynolds, J. C. Olson (eds), Routledge, Mahwah, New Jersey.
- Wansink B. (2003), *Using Laddering to Understand and Leverage a Brand's Equity*, "Qualitative Market Research: An International Journal", vol. 6, no 2, <https://doi.org/10.1108/13522750310470118>.
- Zanoli R., Naspetti S. (2002), *Consumer Motivations in the Purchase of Organic Food: A Means-end Approach*, "British Food Journal", vol. 104, no 8, <https://doi.org/10.1108/00070700210425930>.

Rozwój teorii łańcucha środków i celów – integracja podejścia koncepcji siebie i modelu perspektywy behawioralnej

(Streszczenie)

Artykuł jest próbą integracji modelu poznawczego łańcucha środków i celów (*Means-end Chain* – MEC) z jakościowymi podejściami koncepcji siebie i modelami budowanymi w perspektywie behawioralnej (*Behavioural Perspective Model* – BPM). Zrealizowane zostały w nim trzy cele badawcze. Po pierwsze, scharakteryzowano podejście łańcucha środków i celów, postmodernistyczne nurty badań nad koncepcją siebie i oparty na radykalnych koncepcjach behawioralnych model BPM. Po drugie, zostały omówione podobieństwa i różnice w modelach MEC. Po trzecie, podjęto próbę sformułowania założeń metateorii związanej z rozszerzoną koncepcją łańcucha środków i celów.

Zaprezentowane podejście, uwzględniające podejście koncepcji siebie, podkreśla wielowymiarowe czynniki symboliczne na poziomie mikrostrukturalnym. Z drugiej strony, rozpoznając wzmacniające i hamujące czynniki otoczenia, pozwala na wykorzystanie modeli BPM na poziomie makrostrukturalnym. Wyniki badań otwierają pole nowych możliwości badawczych związanych z rozszerzeniem teorii łańcucha środków i celów i pełniejszej interpretacji zachowań konsumenta.

Słowa kluczowe: zachowanie konsumenckie, teoria łańcucha środków i celów, koncepcja siebie, model perspektywy behawioralnej.

Dorota Kędzior

Analiza struktury kapitału małych i średnich przedsiębiorstw w ujęciu branżowym. Wyniki badań empirycznych

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza struktury kapitału małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). W opracowaniu zaprezentowano podstawowe teorie struktury kapitału odnoszące się do MŚP. Weryfikacji empirycznej poddano 6727 podmiotów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw z wyłączeniem mikroprzedsiębiorstw, uwzględniając dane z lat 2012–2016. Na potrzeby analizy zbiorowość przedsiębiorstw podzielono na branże według Polskiej Klasyfikacji Działalności. Wskaźniki zadłużenia MŚP charakteryzują się relatywnie stabilnym poziomem oraz wyższym poziomem zadłużenia krótkoterminowego w stosunku do zadłużenia długoterminowego. Wskaźniki zadłużenia w poszczególnych branżach znacznie się różnią.

Słowa kluczowe: wskaźniki zadłużenia, teorie struktury kapitału, małe i średnie przedsiębiorstwa, Polska Klasyfikacja Działalności.

Klasyfikacja JEL: G32, L26.

1. Wprowadzenie

Struktura kapitału od wielu lat poddawana jest licznym analizom teoretycznym i weryfikacjom empirycznym. W literaturze przedmiotu występuje wiele teorii próbujących wyjaśnić decyzje stojące za utrzymaniem określonej struktury kapitału. Początkowo uważano, że struktura kapitału nie ma wpływu na wartość firmy. Powiązania takie jednak istnieją i są one uważane za warunkowe. Liczne teorie podkreślają ponadto istotne związki między strukturą kapitału a jego kosztem. Najczęściej finansowanie dłużne w bezpiecznych granicach generuje niski koszt kapitału. Warto zauważyć, że teorie te, chociaż zostały opracowane z myślą o dużych jednostkach, wyjaśniają zmiany w strukturze kapitału również małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP).

Struktura kapitału małych i średnich przedsiębiorstw stanowi ciekawy przedmiot badań, ponieważ przedsiębiorstwa te są niezwykle istotne dla polskiej gospodarki. W 2015 r. mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 96% ogółu firm w Polsce, małe przedsiębiorstwa 3%, średnie firmy 0,8%, natomiast duże spółki 0,2%. W 2014 r. udział małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu PKB wyniósł 50%. Zatrudnienie w sektorze MŚP na koniec 2015 r. wynosiło 69,1% (*Raport o stanie sektora MŚP... 2017*).

Analiza struktury kapitału MŚP wynika z faktycznych potrzeb badawczych. Badania w literaturze przedmiotu w omawianym zakresie należy uznać za niewystarczające, brakuje bowiem badań empirycznych przeprowadzonych na dużej próbie badawczej dla polskich firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Sektor ten ma utrudniony dostęp do finansowania zewnętrznego, charakteryzuje się wysokim ryzykiem, ale również większymi możliwościami wzrostu. Problemy z finansowaniem tego sektora są jedną z najważniejszych barier jego rozwoju w większości państw Unii Europejskiej.

Niniejsze opracowanie ma na celu analizę struktury kapitału małych i średnich przedsiębiorstw na poziomie branż wyodrębnionych zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD). Na potrzeby analizy wprowadzono trzy zmienne objaśniane: udział zadłużenia ogółem, zadłużenia długoterminowego oraz zadłużenia krótkoterminowego w sumie aktywów. W pierwszej kolejności przedmiotem badań będzie analiza wartości średnich, a następnie analiza dynamiki struktury kapitału w latach 2012–2016 dla całej zbiorowości spółek oraz analiza struktury kapitału w ujęciu branżowym. Łącznie weryfikacji empirycznej poddano 6727 przedsiębiorstw z sektora małych i średnich podmiotów po wyłączeniu mikroprzedsiębiorstw. Analizowane przedsiębiorstwa spełniają kryteria wielkości opracowane przez Komisję Europejską.

2. Podstawowe teorie struktury kapitału małych i średnich przedsiębiorstw

Jak wspomniano powyżej, opisane w literaturze teorie dotyczące struktury kapitału zostały opracowane z myślą o dużych spółkach notowanych na giełdzie. Spółki te cieszą się szczególnym zainteresowaniem inwestorów zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych, a ich ocena finansowa jest możliwa ze względu na dostępność danych. Warto zauważyć, że niektóre z tych teorii wykorzystywane są w badaniach dotyczących sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Chodzi tu przede wszystkim o takie teorie, jak: teoria kompromisu, teoria hierarchii źródeł finansowania, teoria agencji oraz teoria asymetrii.

Prekursorami teorii kompromisu są F. Modigliani i M. Miller (1958, s. 261–297), którzy w 1958 r. zapoczątkowali badania nad strukturą kapitału w warunkach doskonałego rynku kapitałowego. W swojej pracy autorzy starali się udowodnić, że wartość przedsiębiorstwa jest niezależna od struktury kapitału w warunkach doskonale konkurencyjnego rynku. W związku z tym przyjęli oni warunki zakładające, że każdy uczestnik rynku posiada pełny i równy dostęp do informacji, nie występują koszty transakcyjne ani podatki dochodowe. Mając świadomość braku realności przyjętych założeń, autorzy wskazali, że następne badania nad strukturą kapitału powinny iść w kierunku większego realizmu. W 1963 r. F. Modigliani i M. Miller (1963, s. 433–443) przeprowadzili kolejne badania w omawianym nurcie. Zwiększając udział finansowania dłużnego w strukturze kapitału, zauważyli, że firmy korzystają z efektu tarczy podatkowej, co pozwala im na zmniejszenie kosztu kapitału. Badania przeprowadzone przez F. Modiglianiego i M. Millera miały wpływ na ukształtowanie się statycznej teorii wyboru (kompromisu) oraz teorii porządkowej, zwanej również teorią hierarchii źródeł finansowania.

Teoria wyboru rozwinięta została w 1980 r. przez H. DeAngela i R. W. Masulisa (1980). Zakłada ona, że istnieje optymalny stosunek długu do kapitału własnego. Struktura kapitału zależy od trzech czynników, takich jak: podatki, koszty problemów finansowych (koszty bankructwa) oraz koszty agencji. Firmy dążą do równowagi pomiędzy korzyściami podatkowymi a wzrostem zadłużenia, które jest przyczyną większego prawdopodobieństwa problemów finansowych. Opodatkowanie powoduje, że gdy zwiększa się zadłużenie w strukturze kapitału, pojawiają się korzyści wynikające z efektu tarczy podatkowej (Kędzior 2012). Z drugiej strony w sytuacji nadmiernego zadłużania się może pojawić się zagrożenie bankructwem. Wówczas firma obciążona jest tzw. kosztami bankructwa, które mogą przyjąć charakter bezpośredni i pośredni. Bezpośrednie koszty bankructwa dotyczą opłat prawnych i innych kosztów związanych z postępowaniem upadłościowym. Koszty te są dotkliwe w szczególności dla mniejszych jednostek. Natomiast koszty pośrednie związane są z zaniechaniem działalności badawczej, inwestycyjnej, rekla-

mowej oraz szkoleń pracowników, co istotnie obniża wartość firmy i powoduje, że jest ona negatywnie postrzegana na zewnątrz. Koszty pośrednie bankructwa są istotne zarówno dla dużych, jak i małych jednostek gospodarczych (Drobetz i Fix 2003, s. 51–75).

R.R. Pettit i R.F. Singer (1985) wskazują w swoich badaniach, że na ogół mniejsze firmy posiada niższą rentowność w stosunku do dużych przedsiębiorstw, dlatego efekt tarczy podatkowej jest dla nich mniej istotny. Ponadto mniejsze jednostki cechują się większą skłonnością do bankructwa, dlatego powinny one ograniczać udział długu w stosunku do kapitału własnego. Podobny pogląd prezentują G.H. Ray i P.J. Hutchinson (1983) oraz N. Michaelas, F. Chittenden i P. Poutziouris (1999).

Inną teorią mającą wpływ na strukturę kapitału jest teoria agencji. Za jej prekursorów uchodzą M.C. Jensen i W.H. Meckling (1976). Opiera się ona na konflikcie pomiędzy agentem a właścicielem, którzy w przedsiębiorstwie mają różne cele i zadania. Akcjonariusz przekazuje kapitał, a zadaniem menedżera jest takie zarządzanie przedsiębiorstwem, aby maksymalizować jej wartość. W sytuacji gdy zarząd nie będzie realizował celów właścicieli, powstanie tak zwany konflikt agencji. Właściciele, chcąc, aby agent działał w ich interesie, będą musieli stworzyć odpowiedni system motywacyjny oraz ponieść koszty monitoringu, czyli tzw. koszty agencji, które mają istotny wpływ na strukturę kapitału. Determinują one konflikt nie tylko pomiędzy właścicielem a agentem, ale także pomiędzy akcjonariuszami a pożyczkodawcami. Akcjonariusze są zainteresowani uzyskiwaniem jak najwyższych wypłat dywidendy. Tak prowadzona polityka jest niekorzystna w stosunku do obligatariuszy, ponieważ wypłata dywidendy zwiększa zyski akcjonariuszy, ale zmniejsza fundusze na rozwój oraz pogarsza bieżące przepływy pieniężne (Michaelas, Chittenden i Poutziouris 1999, s. 113–130), dlatego właściciele obligacji wymagają różnego rodzaju zabezpieczeń. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw konflikt agencji występuje pomiędzy właścicielami a kredytodawcami. Konflikt ten pogłębia asymetria informacji związana z brakiem jednolitych, publicznie dostępnych sprawozdań finansowych zbadanych przez biegłego rewidenta (Mac an Bhaird i Lucey 2010, s. 357–375). Kredytodawcy również starają się ograniczyć koszty agencji poprzez stosowanie różnego rodzaju zabezpieczeń udzielonych kredytów. W przypadku mniejszych przedsiębiorstw są to najczęściej środki trwałe. I. Jindrichovska, E. Ugurlu, D. Kubickova (2013) potwierdzają w swoich badaniach, że długoterminowe zadłużenie MŚP zabezpieczane jest środkami trwałymi, których termin zapadalności odpowiada okresowi ekonomicznej użyteczności zastawionego środka trwałego.

Teoria porządkowa, znana również jako teoria hierarchii źródeł finansowania, została przedstawiona w 1984 r. przez S.C. Myersa i N.S. Majlufa (1984). Zakłada ona hierarchiczny porządek źródeł finansowania. W myśl tej teorii najbardziej

pożądanym źródłem finansowania jest samofinansowanie, a przede wszystkim wykorzystanie zysków zatrzymanych. Następnie preferowane jest zadłużenie krótkoterminowe o niskim ryzyku, a w dalszej kolejności zadłużenie długoterminowe. Najmniej korzystnym źródłem finansowania jest emisja nowych akcji i zwiększanie kapitału własnego, ponieważ wiąże się to z koniecznością ujawniania dużej liczby dodatkowych informacji (López-Gracia i Sogorb-Mira 2008, s. 117–136).

Teoria porządkowa bazuje na problemie asymetrii informacji pomiędzy inwestorami a menedżerem firmy. Przyjmuje się, że zarząd posiada pełną wiedzę o sytuacji w firmie, natomiast inwestorzy dowiadują się o niej z pewnym opóźnieniem, w momencie przekazania informacji publicznie. Zwiększanie kapitału własnego poprzez emisję akcji jest sygnałem negatywnym dla inwestorów i takie działanie może przyczynić się do zaniżenia wyceny akcji. Zjawisko asymetrii informacji może występować w przypadku pojawienia się korzystnej inwestycji wymagającej dodatkowej emisji akcji. Menedżerowie, reprezentując interesy dotychczasowych akcjonariuszy, będą rezygnowali z nowej emisji akcji, chcąc utrzymać odpowiednio wysoki poziom ich cen (Myers i Majluf 1984, s. 293–315).

Teoria hierarchii źródeł finansowania została opracowana z myślą o jednostkach notowanych na giełdzie papierów wartościowych, jednak założenia, na których się opiera, mogą zostać odniesione również do małych i średnich przedsiębiorstw. Małe i średnie przedsiębiorstwa finansują głównie swoją działalność z własnych środków, a tylko niewielka ich część korzysta z pożyczek i kredytów krótkoterminowych, a następnie z zewnętrznego finansowania długoterminowego. Zjawisko asymetrii informacji występuje wśród małych i średnich przedsiębiorstw, głównie pomiędzy właścicielami a wierzycielami (bankami). Banki niejednokrotnie rezygnują z finansowania mniejszych firm, ponieważ asymetria informacji nie pozwala im na wiarygodne ocenianie złożonych wniosków kredytowych, a jeżeli są one udzielane, to stopa procentowa jest wyższa niż w przypadku większych firm (Hall, Hutchinson i Michaelas 2004, s. 711–728). Teoria porządkowa wyjaśnia finansowanie małych i średnich przedsiębiorstw, co potwierdzają liczne badania empiryczne (Palacín-Sánchez, Ramírez-Herrera i di Pietro 2012, Degryse, de Goeij i Kappert 2012, López-Gracia i Sogorb-Mira 2008, Mac an Bhaird i Lucey 2010).

Struktura kapitału jest jednym z najczęściej podejmowanych tematów z zakresu zarządzania finansami przedsiębiorstw, jednak problem struktury kapitału polskich małych i średnich przedsiębiorstw jest rzadziej analizowany. Na wyróżnienie zasługują badania polskich spółek z sektora MŚP dokonane przez K. Prędkiewicz i P. Prędkiewicz (2014). Badania te dotyczą czynników wpływających na strukturę kapitału MŚP. Badania czynników struktury kapitału małych i średnich przedsiębiorstw państw Europy Zachodniej zostały analizowane przez G.C. Hall, P.J. Hutchinson, N. Michaelas (2004). Spółki irlandzkie badali C. Mac an Bhaird i B. Lucey (2010), firmy australijskie analizowali G. Cassar i S. Holmes

(2003), podmioty hiszpańskie – J. López-Gracia i F. Sogorb-Mira (2008), a spółki czeskie – I. Jindrichovska, E. Ugurlu i D. Kubickova (2013).

Przesłanki przeprowadzenia niniejszych badań stanowiły rzeczywiste potrzeby badawcze. W dostępnej literaturze przedmiotu brakuje opracowań poświęconych badaniu poziomu zadłużenia z wykorzystaniem dużej próby badawczej polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Istnieje ponadto potrzeba porównania struktury kapitału polskich przedsiębiorstw pochodzących z różnych branż. Na potrzeby opracowania zostały sformułowane następujące hipotezy badawcze: 1) struktura kapitału MŚP pochodzących z różnych branż jest stabilna w badanym okresie; 2) struktura kapitału MŚP w ramach analizowanych branż wykazuje wyższy poziom wskaźnika zadłużenia krótkoterminowego niż wskaźnika zadłużenia długoterminowego; 3) spółki z branży budowlanej i transportowej wykazują wysoki poziom zadłużenia ogółem na tle analizowanych branż; 4) sektor usług MŚP wykazuje wysoki poziom zadłużenia długoterminowego.

3. Opis materiału empirycznego i metody badawczej

Materiał empiryczny pochodzi z bazy EMIS¹ i zawiera 8360 spółek z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Próba spełnia definicję ustanowioną przez Komisję Europejską dla MŚP (zalecenie 2003/361/WE z 20 maja 2003 r.). Sektor małych i średnich przedsiębiorstw według zalecenia Komisji Europejskiej stanowią przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 osób i których obroty roczne nie przekraczają 50 mln EUR lub których roczna suma bilansowa nie przekracza 43 mln EUR. Analizie poddano spółki, których zatrudnienie nie przekracza 250 osób oraz roczna suma bilansowa nie przekracza 43 mln EUR. Próba badawcza nie obejmuje mikroprzedsiębiorstw, czyli jednostek gospodarczych, których zatrudnienie wynosi mniej niż 10 osób i których obroty roczne i (lub) roczna suma bilansowa nie przekracza 2 mln EUR. Z próby zostały wyeliminowane spółki z sektora finansów (banki, firmy ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne, powiernicze i inwestycyjne). Z populacji spółek zostały wyeliminowane jednostki badawcze z brakującymi danymi. Ostatecznie analizie zostało poddanych 6727 spółek z sektora małych i średnich przedsiębiorstw za okres 2012–2016. Zbiorowość przedsiębiorstw podzielono na branże na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) uchwalonej na mocy Rozporządzenia Rady Ministrów z 24 grudnia 2007 r. (Dz.U. 251, poz. 1885) (tabela 1) (por. Kędzior 2010). Wyodrębnione zostały następujące rodzaje działalności: rolnictwo, górnictwo, przetwórstwo przemysłowe, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię, budownictwo, handel, transport i usługi.

¹ Dane zostały pobrane z bazy EMIS dnia 8.02.2018 r.

Tabela 1. Liczebność obserwacji z podziałem na branże

Branża	Liczba firma	Udział (w %)
Rolnictwo	74	1,10
Górnictwo	45	0,67
Przetwórstwo przemysłowe	2354	34,99
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię	35	0,52
Budownictwo	581	8,64
Handel	2055	30,55
Transport	349	5,19
Usługi	1234	18,34
Suma	6727	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Na potrzeby badań zostały zastosowane trzy zmienne opisujące strukturę kapitału, a mianowicie: wskaźnik zadłużenia długoterminowego do aktywów, wskaźnik zadłużenia krótkoterminowego do aktywów oraz udział zobowiązań ogółem do sumy aktywów. W literaturze przedmiotu podobne zmienne zbadali między innymi A. Dasilas i N. Papasyriopoulos (2015), C. Mac an Bhaird i B. Lucey (2010), L. Booth, V. Aivazian, A. Demirguc-Kunt i V. Maksimovic (2001). Analiza zmiennych objaśnianych została przeprowadzona z wykorzystaniem średniej arytmetycznej, odchylenia standardowego, wartości minimalnych, maksymalnych oraz współczynnika skośności.

4. Wyniki badań empirycznych

Przeprowadzona analiza struktury kapitału została dokonana na podstawie trzech zmiennych objaśnianych: $Y1$ (udział zobowiązań długoterminowych w stosunku do aktywów), $Y2$ (udział zobowiązań krótkoterminowych do aktywów) oraz $Y3$ (stosunek zadłużenia ogółem do aktywów).

Zaprezentowane w tabeli 2 dane wskazują na występowanie najniższego poziomu zadłużenia długoterminowego ($Y1$) w branży handlowej, które wynosi 8,99%. Niski poziom wykazuje również sektor budownictwa (9,61%). W każdym sektorze poza górnictwem występują firmy nieposiadające zadłużenia długoterminowego (x_{\min}). Natomiast najwyższy średni poziom zadłużenia długoterminowego odnotowano w sektorze usług (17,85%) oraz w branży transportowej (16,27%). W przypadku sektora budownictwa i handlu można zauważyć, że zachodzi pewna zależność, a mianowicie niski poziom zadłużenia długotermi-

Tabela 2. Struktura kapitału MŚP według branż wyrażona za pomocą średniej, odchylenia standardowego oraz współczynnika skośności

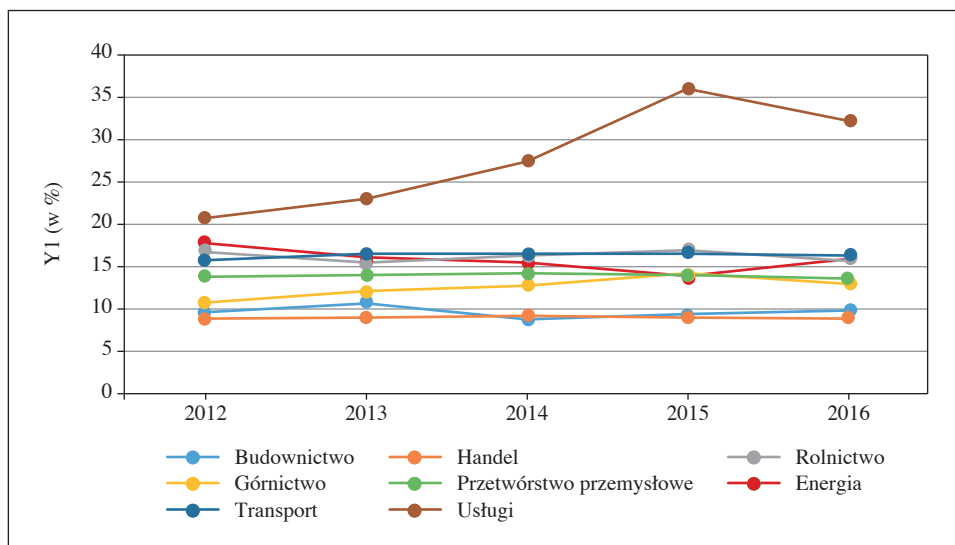
Branża	Y1					Y2					Y3				
	śr. arytm.	s	X_{\min}	X_{\max}	W_S	śr. arytm.	s	X_{\min}	X_{\max}	W_S	śr. arytm.	s	X_{\min}	X_{\max}	W_S
Budownictwo	9,61	20,07	0,00	287,92	6,91	43,94	25,64	0,50	286,34	2,31	53,56	32,30	1,36	414,69	3,81
Handel	8,99	14,95	0,00	202,29	3,82	47,59	27,23	0,40	429,83	2,77	55,14	27,03	0,00	316,93	10,71
Rolnictwo	16,20	16,73	0,00	83,95	1,88	17,37	15,20	0,97	74,31	1,47	33,57	21,71	2,43	97,14	0,85
Górnictwo	12,59	14,25	0,01	64,77	1,90	26,63	18,10	2,80	82,99	1,03	39,22	23,35	3,36	101,06	0,62
Przetwórstwo przemysłowe (produkcja)	13,92	16,29	0,00	151,38	2,07	35,06	22,48	0,85	235,90	1,80	48,96	26,57	1,05	245,76	1,04
Energia	15,81	18,30	0,00	78,42	1,87	31,69	30,85	3,93	159,92	2,15	47,50	34,19	8,45	172,46	1,42
Transport	16,27	17,30	0,00	113,57	1,63	45,66	26,09	1,96	183,54	1,03	61,92	26,83	2,28	203,38	0,54
Usługi	17,85	27,89	0,00	438,37	5,18	33,16	31,65	0,01	532,89	5,28	50,99	41,31	0,14	867,32	7,48
Średnio	13,91	18,22	0,00	177,58	3,16	35,14	24,66	1,43	248,22	2,23	48,86	29,16	2,39	302,34	3,31

Źródło: obliczenia własne.

nowego w sektorze handlu i budownictwa uzupełniany jest wysokim średnim poziomem zadłużenia krótkoterminowego (Y_2) i kształtuje się odpowiednio na poziomie: handel – 47,59%, budownictwo – 43,94%. Wysoki poziom zadłużenia długoterminowego w branży usługowej towarzyszy niższemu zadłużeniu krótkoterminowemu (33,16%). Można wnioskować, że szybszy cykl inkasa należności w handlu (zwłaszcza sprzedaż detaliczna) sprzyja zadłużaniu krótkoterminowemu. W branży handlowej mniejsze przedsiębiorstwa częściej korzystają z kredytu kupieckiego, który jest tańszym źródłem pozyskania kapitału oraz jest bardziej dostępny dla mniejszych firm. Sprawozdania finansowe mniejszych firm nie mają tak zestandaryzowanej formy jak sprawozdania dużych jednostek oraz nie podlegają badaniu przez niezależnego audytora. Niższa jakość sprawozdań MŚP oraz wysoki poziom asymetrii informacji może przyczyniać się do tego, że koszty pozyskania kapitału długoterminowego na rynku międzybankowym są znacznie wyższe niż kapitału krótkoterminowego, a zwłaszcza kredytu kupieckiego, który jest traktowany jako darmowe źródło kapitału. Zależność ta wynika z teorii hierarchii źródeł finansowania.

Najwyższe średnie zadłużenie ogółem wykazuje branża transportowa – 61,92%. Można przypuszczać, że dużą część zobowiązań długoterminowych mógłby stanowić leasing środków trwałych, w szczególności środków transportu, który jest bardzo popularną formą finansowania zwłaszcza wśród mniejszych przedsiębiorstw. Badania, jakie przeprowadzili E.F. Akgül i S. Sigali (2018), dotyczące struktury kapitału branży transportowej, potwierdzają, że środki trwałe finansowane są głównie zadłużeniem długoterminowym. Wysoki poziom zadłużenia krótkoterminowego może świadczyć o tym, że firmy transportowe wykorzystują je w celu finansowania bieżących wydatków. Najniższy poziom średniego zadłużenia ogółem wykazuje sektor rolnictwa i wynosi ono 33,57%. Może to wynikać z licznych dotacji unijnych, których beneficjentem w dużej części jest właśnie ten sektor. Długoterminowe i krótkoterminowe zadłużenie sektora przetwórstwa przemysłowego kształtuje się na tle innych branż na średnim poziomie i wynosi odpowiednio 13,92% oraz 35,06%.

W przypadku zmiennej Y_1 odchylenie standardowe występuje w poszczególnych branżach na średnim poziomie. Tylko sektor usług wykazuje ponadprzeciętny poziom odchylenia w badanej zbiorowości. Wskaźnik zadłużenia długoterminowego w branży usługowej różni się średnio od średniej arytmetycznej o 27,89%. Zmienne Y_1 , Y_2 i Y_3 charakteryzują się prawostronną asymetrią, co oznacza, że większość populacji znajduje się poniżej średniej arytmetycznej. W takich branżach jak: górnictwo, energetyka, przetwórstwo przemysłowe, rolnictwo oraz transport duża część jednostek gospodarczych posiada zadłużenie bliskie średniej arytmetycznej.

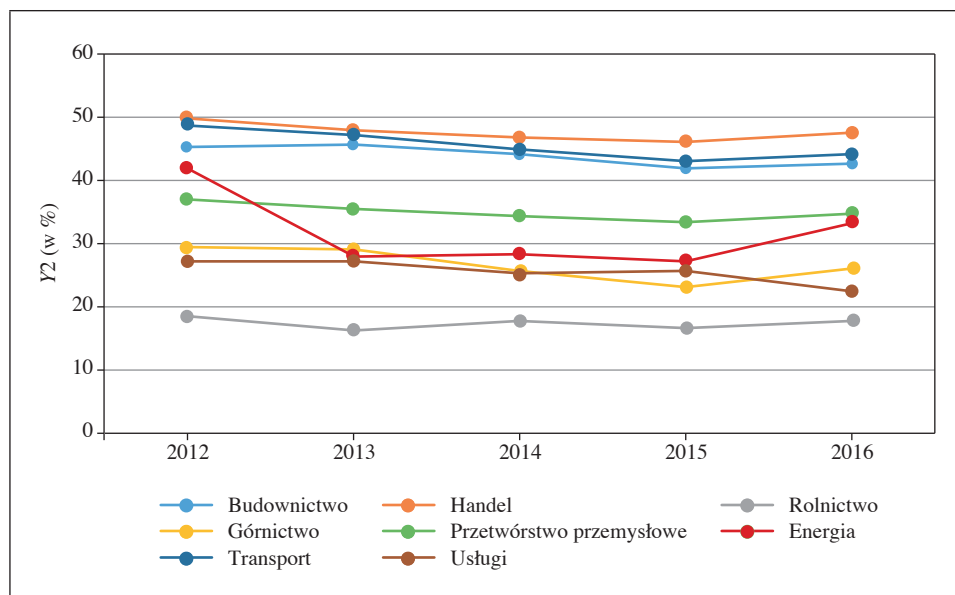


Rys. 1. Zmiany zmiennej $Y1$ dla wybranych branż sektora MŚP w latach 2012–2016
Źródło: obliczenia własne.

Analiza trendu kształtowania się struktury kapitału dla zmiennej $Y1$ wskazuje na relatywnie stabilny rozkład zadłużenia długoterminowego w analizowanej próbie na poziomie poszczególnych branż w okresie 2012–2016 (rys. 1). Najniższy poziom zadłużenia był charakterystyczny dla branży handlowej oraz budownictwa. Pozostałe branże posiadały średni i stabilny poziom zadłużenia długoterminowego. Jedyne sektory wykazywały wysoki poziom zadłużenia, a w 2015 r. nastąpił jego znaczny wzrost. Według *Raportu o stanie sektora MŚP w Polsce* (2017) w 2015 r. branża usługowa ponosiła największe nakłady inwestycyjne (38% nakładów sektora MŚP). Zjawisko to można wyjaśnić na podstawie innych przeprowadzonych badań. N. Dewaelheyns i C. Van Hulle (2010) analizowali źródła finansowania przedsiębiorstw sporządzających jednostkowe sprawozdanie finansowe. Badaniu poddano 1521 przedsiębiorstw belgijskich. Dotyczyło on wpływu rentowności na finansowanie wewnętrzne oraz finansowanie kredytem bankowym. Badania wykazały, że niska rentowność ogranicza dostęp do kredytów bankowych, dlatego należy spodziewać się dodatniej zależności pomiędzy rentownością a kredytem bankowym. Odnosząc te wyniki badań do sektora usług małych i średnich przedsiębiorstw, można stwierdzić, że wysoka rentowność tej branży sprzyja zaciąganiu kredytów bankowych. Banki chętniej finansują jednostki rentowne o wysokich perspektywach rozwoju.

Na rys. 2 została przedstawiona analiza trendu dla wskaźnika zadłużenia krótkoterminowego ($Y2$). Zadłużenie krótkoterminowe na poziomie branż sektora

małych i średnich przedsiębiorstw charakteryzowało się – podobnie jak zadłużenie długoterminowe – pewną stabilnością, ale kształtowało się na wyższym poziomie niż zadłużenie długoterminowe. Wskaźnik zadłużenia krótkoterminowego był najwyższy dla branży handlowej, transportowej i budownictwa. Zadłużenie krótkoterminowe traktowane było jako źródło finansowania o niskim koszcie oraz łatwiejsze do pozyskania przez mniejsze przedsiębiorstwa. W przypadku kredytów bankowych banki wymagają wielu formalności oraz odpowiedniego zabezpieczenia udzielanych kredytów, co dla wielu mniejszych firm jest trudne do spełnienia. Poza tym koszt kredytu bankowego jest wyższy niż kredytu kupieckiego. Jeżeli jednostka ma możliwość jego pozyskania, to zgodnie z teorią hierarchii źródeł finansowania jest to bardziej pożądana forma finansowania bieżącej działalności.

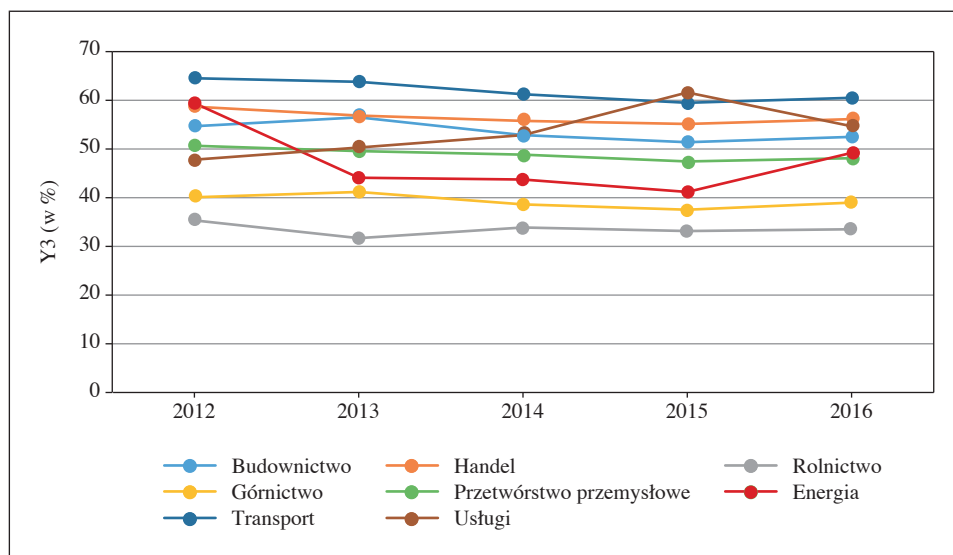


Rys. 2. Zmiany zmiennej Y_2 dla wybranych branż sektora MŚP w latach 2012–2016

Źródło: obliczenia własne.

Analizę trendu dla wskaźnika zadłużenia ogółem (Y_3) prezentuje rys. 3. W badanym okresie 2012–2016 można zauważyć pewną stabilność i równomierny rozkład zadłużenia dla poszczególnych branż. Jedynie w sektorze usług w 2015 r. nastąpił jego znaczny wzrost, co było związane z zwiększeniem zadłużenia długoterminowego. Najwyższy poziom zadłużenia występował w branży transportowej oraz handlowej. Natomiast najniższy poziom zadłużenia wykazuje sektor

rolnictwa, górnictwa oraz wytwarzania i zaopatrywania w energię. W branżach przetwórstwa przemysłowego udział finansowania dłużnego kształtował się na średnim poziomie.



Rys. 3. Zmiany zmiennej Y_3 dla wybranych branż sektora MŚP w latach 2012–2016

Źródło: obliczenia własne.

Podsumowując, na podstawie analizy materiału empirycznego zweryfikowano pozytywnie hipotezę 1 o stabilności struktury kapitału MŚP w analizowanych branżach. MŚP wykazują wyższy poziom zadłużenia krótkoterminowego w stosunku do zadłużenia długoterminowego, dlatego też hipoteza 2 została zweryfikowana również pozytywnie. Maksymalny poziom zadłużenia (Y_1) występuje w sektorze usług, natomiast najniższa jego wartość ma miejsce w handlu i budownictwie. W przypadku zadłużenia krótkoterminowego (Y_2) wysoki jego poziom zanotowano w branżach transportowej i handlowej. Zadłużenie ogółem jest najwyższe w handlu i branżach transportowej. Hipoteza 3 i 4 zostały zweryfikowane.

5. Wnioski

Przeprowadzona analiza struktury kapitału małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie 6727 firm wskazuje na wysoki poziom zadłużenia krótkoterminowego. Zgodnie z teorią porządkową preferowanym źródłem finansowania działalności poza zyskami zatrzymanymi jest kapitał obcy krótkoterminowy (kredyt

kupiecki), który stanowi najtańsze i najbardziej dostępne źródło finansowania prowadzonej działalności gospodarczej. Najwyższy poziom zadłużenia krótkoterminowego wykazuje sektor handlu i budownictwa, który jednocześnie posiada najniższy poziom zadłużenia długoterminowego. Natomiast firmy usługowe charakteryzuje na tle analizowanych branż najwyższy poziom zadłużenia długoterminowego, przeznaczanego na finansowanie inwestycji. Poziom zadłużenia ogółem, długoterminowego oraz krótkoterminowego w badanym okresie jest relatywnie stabilny na poziomie poszczególnych branż. Należy również zwrócić uwagę na fakt, że w każdej branży istnieją firmy, które nie posiadają zadłużenia długoterminowego.

Badania empiryczne potwierdzają prawdziwość teorii wyboru. W przypadku MŚP zweryfikowano niższy udział kapitału obcego (długoterminowego) w finansowaniu, ponieważ sektor ten cechuje się niższym poziomem rentowności i mniejsze znaczenie odgrywa w nim efekt tarczy podatkowej. Jedynie branża usługowa charakteryzująca się wysokim poziomem rentowności wykazuje wysoki wskaźnik zadłużenia długoterminowego, co potwierdzają przeprowadzone badania. Istotna okazała się również teoria agencji, która postuluje niższy udział zadłużenia obcego (długoterminowego) w finansowaniu MŚP. W myśl tej teorii mogą mieć miejsce potencjalne konflikty pomiędzy właścicielem a kredytodawcą. Istnieje ponadto asymetria informacji wynikająca z niskiej jakości sprawozdawczości finansowej.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw jest bardzo ważną częścią gospodarki. Ze względu na dużą liczebność grupy oraz utrudniony dostęp do danych finansowych badania empiryczne są rzadziej przeprowadzane w tym sektorze gospodarki, ale mają pewne walory poznawcze.

Literatura

- Akgül E.F., Sigali S. (2018), *Determinants of Capital Structure: An Application on BIST Transportation Index*, „Muhasebe ve Finansman Dergisi”, vol. 77.
- Booth L., Aivazian V., Demirguc-Kunt A., Maksimovic V. (2001), *Capital Structures in Developing Countries*, „The Journal of Finance”, vol. 56, nr 1, <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00320>.
- Cassar G., Holmes S. (2003), *Capital Structure and Financing of SMEs: Australian Evidence*, „Accounting & Finance”, vol. 43, nr 2, <https://doi.org/10.1111/1467-629x.t01-1-00085>.
- Dasilas A., Papasyriopoulos N. (2015), *Corporate Governance, Credit Ratings and the Capital Structure of Greek SME and Large Listed Firms*, „Small Business Economics”, vol. 45, nr 1, <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9648-y>.
- DeAngelo H., Masulis R.W. (1980), *Optimal Capital Structure under Corporate and Personal Taxation*, „Journal of Financial Economics”, vol. 8, [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(80\)90019-7](https://doi.org/10.1016/0304-405x(80)90019-7).

- Degryse H., de Goeij P., Kappert P. (2012), *The Impact of Firm and Industry Characteristics on Small Firms' Capital Structure*, „Small Business Economics”, vol. 38, nr 4, <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9281-8>.
- Dewaelheyns N., Van Hulle C. (2010), *Internal Capital Markets and Capital Structure: Bank versus Internal Debt*, „European Financial Management”, vol. 16, nr 3, <https://doi.org/10.1111/j.1468-036x.2008.00457.x>.
- Drobetz W., Fix R. (2003), *What Are the Determinants of the Capital Structure? Some Evidence for Switzerland*, WWZ/Department of Finance, University of Base, Working Paper, vol. 4, nr 3.
- Hall G.C., Hutchinson P.J., Michaelas N. (2004), *Determinants of the Capital Structures of European SMEs*, „Journal of Business Finance & Accounting”, vol. 31, nr 5–6, <https://doi.org/10.1111/j.0306-686x.2004.00554.x>.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of financial Economics”, vol. 3, nr 4, [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](https://doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x).
- Jindrichovska I., Ugurlu E., Kubickova D. (2013), *Changes in Capital Structure of Czech SMEs: A Dynamic Panel Data Approach*, „Ekonomika a Management”, vol. 3.
- Kędzior M. (2010), *Międzynarodowy Standard Sprawozdawczości Finansowej dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw – istota, ocena, przyszłość*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, vol. 58, nr 114.
- Kędzior M. (2012), *Capital Structure in EU Selected Countries-micro and Macro Determinants*, „Argumenta Oeconomica”, vol. 1, nr 28.
- López-Gracia J., Sogorb-Mira F. (2008), *Testing Trade-off and Pecking Order Theories Financing SMEs*, „Small Business Economics”, vol. 31, <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9088-4>.
- Mac an Bhaird C., Lucey B. (2010), *Determinants of Capital Structure in Irish SMEs*, „Small Business Economics”, vol. 35, nr 3, <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9162-6>.
- Michaelas N., Chittenden F., Poutziouris P. (1999), *Financial Policy and Capital Structure Choice in UK SMEs: Empirical Evidence from Company Panel Data*, „Small Business Economics”, vol. 12, nr 2, <https://doi.org/10.1023/a:1008010724051>.
- Modigliani F., Miller M.H. (1958), *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*, „The American Economic Review”, vol. 48, nr 3.
- Modigliani F., Miller M.H. (1963), *Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction*, „The American Economic Review”, vol. 53, nr 3.
- Myers S.C., Majluf N.S. (1984), *Corporate Financing and Investment Decisions when Firms Have Information that Investors Do Not Have*, „Journal of Financial Economics”, vol. 13, nr 2, [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405x(84)90023-0).
- Palacín-Sánchez M.J., Ramírez-Herrera L.M., di Pietro F. (2012), *Capital Structure of SMEs in Spanish Regions*, „Small Business Economics”, vol. 41, nr 2, <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9439-7>.
- Pettit R.R., Singer R.F. (1985), *Small Business Finance: A Research Agenda*, „Financial Management”, vol. 14, nr 3, <https://doi.org/10.2307/3665059>.
- Prędkiewicz K., Prędkiewicz P. (2014), *Wybrane determinanty struktury kapitału mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 802.

Raport o stanie sektora MSP w Polsce 2017 (2017), https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/raport%20o%20stanie%20sektora%20msp%20w%20polsce_2017.pdf (data dostępu: 30.03.2018).

Ray G.H., Hutchinson P.J. (1983), *The Financing and Financial Control of Small Enterprise Development*, „Gower Publishing”, Aldershot, England.

Analysis of the Capital Structure of Small and Medium Enterprises in Particular Industries – the Results of Empirical Research

(Abstract)

The article analyses the capital structure of small and medium-sized enterprises (SMEs). It presents the basic theories of capital structure relating to SMEs. The empirical verification covered 6727 enterprises from the SME sector for the period 2012–2016 (the article does not discuss micro enterprises). For the purposes of the analysis, the group of enterprises was divided into industries according to the Polish Classification of Activities. SME debt ratios remained at a relatively stable level, with a higher short-term than long-term. Debt ratios in individual industries were highly diversified.

Keywords: debt ratios, theories of capital structure, small and medium enterprises, Polish Classification of Activities.

| *Mariusz Grabowski*

Koncepcja informatycznego systemu rezerwacji zasobów w sądach powszechnych*

Streszczenie

W artykule przedstawiono koncepcję dobrej praktyki informatycznej w zakresie zarządzania zasobami rzeczowymi organizacji, która powstała podczas wdrożenia pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” programu operacyjnego „Kapitał ludzki”. Opisano także cele dobrej praktyki, jej części składowe oraz efekty, jakie przyniosło jej wdrożenie.

Słowa kluczowe: ITSM, dobra praktyka, sądownictwo, technologia informacyjna.

Klasyfikacja JEL: M15, K00.

1. Wprowadzenie

W artykule przedstawiono koncepcję dobrej praktyki poświęconej informatycznemu systemowi rezerwacji zasobów powstałej podczas realizacji projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” programu operacyjnego „Kapitał ludzki”. Opracowanie

Mariusz Grabowski, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Systemów Obliczeniowych, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: grabowsm@uek.krakow.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7434-9964>.

* Artykuł powstał w wyniku prac nad projektem pt. „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management”, nr projektu POKL.05.03.00-00-012/11.

i wdrożenie wielu dobrych praktyk przeprowadzono w latach 2013–2014, zaś po roku od zakończenia wdrożenia zostały opublikowane raporty podsumowujące oraz badania ewaluacyjne. Koncepcje dobrych praktyk informatycznych zostały zaoferowane do implementacji w 60 sądach różnych szczebli na terenie Polski. Otoczenie i fazy projektu szerzej przedstawiono w artykule (Grabowski, Madej i Trąbka 2018).

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zaproponowanej w ramach wspomnianego projektu koncepcji informatycznego systemu rezerwacji zasobów. Zarządzanie zasobami należy do głównych działań wpływających na efektywność funkcjonowania organizacji, dlatego zagadnienie to jest przedmiotem zainteresowań zarówno w teorii, jak i w praktyce. Sąd nie jest organizacją rynkową, jednak z doświadczeń podmiotów biznesowych wynika, że podstawowym elementem skutecznego i efektywnego zarządzania zasobami jest ich optymalizacja i koordynacja wykorzystania do osiągnięcia celów organizacyjnych (Wade i Hulland 2004). Projektując omawiane rozwiązanie, wzorowano się na koncepcji scentralizowanego systemu rezerwacji zasobów, który jako pierwszy został skutecznie i efektywnie zaimplementowany w branży lotniczej w postaci systemu rezerwacji miejsc lotniczych *central reservation systems* – CRS (Copeland i McKenney 1988, Duliba, Kauffman i Lucas Jr. 2001). Następnie rozwiązanie to zostało zaadaptowane w branży hotelarskiej (Lin i Lee 2010) oraz zaczęło być powszechnie stosowane w internetowych systemach rezerwacji lotów, hoteli i samochodów zwanych *general distribution systems* – GDS (Chircu, Kauffman i Keskey 2001), stanowiąc integralny i strategiczny składnik technologiczny w tych branżach.

Istotna jest odpowiedź na pytanie, na ile rozwiązania z obszaru biznesu mogą znaleźć zastosowanie na gruncie instytucji sądowniczych, dlatego należało skupić się na uwarunkowaniach i specyfice sądów. Na podstawie przeprowadzonej analizy bibliograficznej można stwierdzić, że istnieje niewielka liczba artykułów naukowych dotyczących wdrożeń z dziedziny IT w obszarze sądów. Istnieją nieliczne artykuły zagraniczne omawiające wybrane rozwiązania mające na celu dostosowanie do specyfiki prawodawstwa danego kraju (np. Bueno i in. 2003, Luzuriaga i Cechich 2011, Gorham 2012).

Zrozumienie otoczenia projektowego, przedstawionego szerzej w artykule wprowadzającym (Grabowski, Madej i Trąbka 2018), miało istotne znaczenie w procesie wyboru metodyki badawczej oraz w konsekwencji wpłynęło na kształt opracowanych praktyk. Wybrano podejście *action research* (AR, badania w działaniu) jako główną metodykę w realizacji opisywanego projektu (Baskerville i Wood-Harper 1996, Baskerville 1999, Davison, Martinsons i Kock 2004, Cole i Avison 2007). Zaproponowane koncepcje dobrych praktyk z wykorzystaniem podejścia AR zostały sformułowane w wyniku współpracy z pracownikami sądu,

obserwacji rozwiązań stosowanych w sądach i wynikających z potrzeb zgłaszanych przez ich pracowników. W niektórych przypadkach zaproponowane praktyki nie były nowością w sądach, jednakże różny był ich stopień wykorzystania lub też różne były potrzeby pracowników. Dlatego wyróżniono kilka poziomów wdrażania dobrych praktyk zgodnie z koncepcją poziomów dojrzałości (Paulk i in. 1993, *COBIT 4.1...* 2010).

Powstała koncepcja dobrej praktyki, która jest efektem procesu badawczego z wykorzystaniem AR. Kompozycja artykułu odpowiada poszczególnym etapom realizacji projektu. W pierwszej kolejności omówiony został proces opracowania listy dobrych praktyk, które zostały później przedstawione do akceptacji przedstawicielom sądów. Informacja o tym, które z praktyk i w jakich sądach zostaną skierowane do implementacji, stanowi rezultat procesu badawczego.

2. Obowiązujące regulacje i normy

Przedmiotem omawianej w artykule dobrej praktyki jest wdrożenie w sądach biorących udział w pilotażu dobrej praktyki informatycznego systemu rezerwacji zasobów. Wdrażając opisane poniżej rozwiązanie, należy uwzględnić zapisy Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych (Dz.U. 2012, nr 0, poz. 526). Ponadto należy uwzględnić obowiązujące regulacje prawne zawarte w: Ustawie z dnia 27 lipca 2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz.U. nr 98, poz. 1070 ze zm.), Ustawie z dnia 18 grudnia 1998 r., o pracownikach sądów i prokuratury (Dz.U. z 2011, nr 109, poz. 639 ze zm.) oraz Zarządzeniu Ministra Sprawiedliwości z dnia 27 czerwca 2012 r. w sprawie wprowadzenia Polityki Bezpieczeństwa Informacji Ministerstwa Sprawiedliwości i sądów powszechnych (Dz.Urz. Ministerstwa Sprawiedliwości, poz. 93). Należy uwzględnić także niektóre zasady zawarte w standardzie COBIT – Control Objectives for Information and related Technology.

Rozwiązania opisane w niniejszej praktyce oparto się na doświadczeniach wynikających z wdrożeń przeprowadzonych w organizacjach gospodarczych. Skuteczne i efektywne zarządzanie zasobami może się przełożyć na poprawę efektywności postępowań sądowych zarówno w wymiarze czasowym, jak i finansowym. Praktyka dotyczy wszystkich pracowników sądu, w szczególności zaś pracowników oddziału informatycznego.

3. Korzyści wynikające z wdrożenia dobrej praktyki informatycznego systemu rezerwacji zasobów

Celem dobrej praktyki jest wdrożenie wspomaganych informatycznie narzędzi organizacyjnych w obszarze zarządzania zasobami niezbędnymi do realizacji działalności orzeczniczej i administracyjnej sądu. Zarządzanie zasobami w aspekcie całego sądu to badanie dostępności i obciążenia poszczególnych zasobów oraz ich grup, tak by było możliwe optymalne nimi gospodarowanie.

W bieżącej działalności sąd wykorzystuje rozmaite zasoby. Można je podzielić na trzy kategorie: lokalowe, rzeczowe oraz osobowe. Do zasobów lokalowych zalicza się sale rozpraw, sale konferencyjne, sale o charakterze specjalnym, np. „błękitny pokój” czy sala rozpraw z możliwością prowadzenia telekonferencji. Zasoby rzeczowe obejmują najczęściej sprzęt specjalistyczny, np. zestaw multimedialny do prezentacji materiału dowodowego. Zasoby osobowe stanowią pracownicy organizacji. W praktyce mogą wystąpić trudności w określeniu dostępności zasobu we wszystkich wskazanych wyżej kategoriach. Sytuację komplikuje dodatkowo fakt, że część zasobów pozostaje w dyspozycji poszczególnych wydziałów sądu, a część ma charakter centralny. W przypadku zasobów przypisanych do poszczególnych wydziałów niektóre z zasobów mogą mieć charakter nadmiarowy (ten sam rodzaj zasobu istniejący jednocześnie na kilku wydziałach przy jego niepełnym wykorzystaniu), natomiast w przypadku zasobów centralnych określone zasoby mogą być wykorzystywane w sposób nieoptymalny.

Poprawy efektywności zarządzania zasobami w skali całego sądu można dokonać poprzez wprowadzenie wspomaganie informatycznego mającego na celu:

- udostępnienie informacji o zasobie obejmującej wybór samego zasobu (lub grupy zasobów) oraz sprawdzenie stanu opisujących go parametrów,
- zapewnienie możliwości rezerwacji zasobu w określonym terminie, z możliwością ewentualnej późniejszej zmiany terminów rezerwacji,
- uzyskanie informacji dotyczącej stopnia wykorzystania poszczególnych zasobów oraz grup zasobów w określonym przedziale czasu.

Spełnienie powyższych postulatów pozwoli nie tylko na skrócenie procesu rezerwacji zasobów i zapewnienie lepszej kontroli nad wykorzystaniem zasobów, ale pozwoli również na optymalizację struktury posiadanych zasobów oraz wpłynie na poprawę efektywności przyszłych zakupów.

Podstawowym mechanizmem umożliwiającym implementację praktyki jest udostępnienie kalendarzy dla poszczególnych zasobów. W tym przypadku pracownik jest szczególnego rodzaju zasobem, a przedmiotem rezerwacji jest jego czas. Funkcjonalność ta nabiera istotnego znaczenia w przypadku konieczności informowania i koordynowania działań pracowników, których praca nie jest rutynowa (np. prezes

sądu), zorganizowania zebrania dla grupy pracowników lub koordynacji działań w trakcie sezonu urlopowego.

Korzyści z wdrożenia dobrej praktyki mogą być rozpatrywane w trzech aspektach:

1) organizacji pracy:

- zwiększenie dostępności zasobów przy ich ograniczonej ilości,
- identyfikacja i eliminacja zasobów zdublowanych,
- identyfikacja zasobów niedoszacowanych,
- identyfikacja sezonowości w wykorzystaniu zasobów,
- koordynacja działań wybranych pracowników i grup pracowników,
- poprawa efektywności procesu rezerwacji zasobów,
- poprawa celowości planowania zakupu nowych zasobów;

2) pracownika:

- ułatwienie dostępu do informacji o dostępności i parametrach zasobów,
- skrócenie czasu rezerwacji zasobu, zmiany terminów oraz ewentualnego anulowania rezerwacji,

- poprawa ergonomii procedury rezerwacji zasobów,
- możliwość koordynowania działań z innymi pracownikami;

3) finansowym:

- zmniejszenie kosztów procesu rezerwacji zasobów,
- zmniejszenie kosztów pozyskania i utrzymania zasobów.

4. Opis procesu opracowania dobrej praktyki informatycznego systemu rezerwacji zasobów

4.1. Określenie założeń, zakresu i funkcji dobrej praktyki

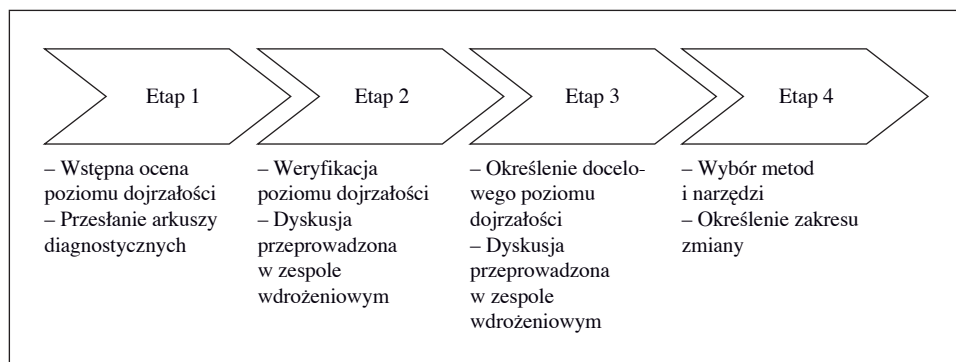
Wdrożenie informatycznego systemu rezerwacji zasobów na ogół nie jest złożonym przedsięwzięciem wymagającym długookresowych działań oraz środków finansowych. Jego zakres zależy od zaawansowania istniejącej infrastruktury informatycznej. W przypadku gdy sąd stosuje zaawansowane narzędzia komunikacji wewnętrznej, takie jak MS Exchange lub Zimbra, bądź używa serwisu intranetowego opartego na systemie zarządzania treścią (np. Joomla!), wdrożenie praktyki może zostać ograniczone do poszerzenia funkcjonalności istniejącego oprogramowania i będzie mieć charakter organizatorsko-administracyjny. W przypadku braku istnienia takich rozwiązań wdrożenie może mieć bardziej złożony charakter.

Koszty wdrożenia praktyki obejmują koszty zakupu sprzętu i oprogramowania i przeszkolenia administratora systemu oraz użytkowników systemu. Dobra praktyka zakłada wykorzystanie istniejącego sprzętu oraz oprogramowania *open*

source (lub innego darmowego czy też wcześniej zakupionego oprogramowania komercyjnego), co w praktyce może oznaczać ograniczenie wydatków do kosztów szkolenia.

4.2. Faza przygotowawcza

Faza przygotowawcza ma na celu określenie zakresu wdrożenia i jest procesem składającym się z czterech etapów: wstępnej oceny poziomu dojrzałości, weryfikacji poziomu dojrzałości, określenia docelowego poziomu dojrzałości oraz wyboru metod i narzędzi koniecznych do osiągnięcia poziomu docelowego. Proces definiowania zakresu wdrożenia zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Proces definiowania zakresu wdrożenia

Źródło: (Grabowski 2018, s. 195).

Etap pilotażowy obejmował badanie ankietowe wybranych sądów, w celu określenia poziomu dojrzałości organizacji w stosowaniu omawianej dobrej praktyki (zgodnie z tabelą 1). Etap 1 fazy przygotowawczej został ukończony. Zebrane odpowiedzi traktowane są jako ocena wstępna. Kolejnym etapem jest wdrożenie, podczas którego należy dokonać weryfikacji oceny poziomu dojrzałości, a następnie określić poziom docelowy. Weryfikacja poziomu dojrzałości może wykazać, że pomimo spełnienia wymagań poziomu wyższego, istnieją braki dotyczące spełnienia wymogów poziomu niższego. W następnym etapie istotne jest określenie poziomu docelowego, co z kolei determinuje wybór odpowiedniego zestawu narzędzi, który ma na celu dopasowanie praktyki do specyfiki sądu. Proces dopasowania wdrażanej praktyki powinien mieć formę dyskusji przeprowadzonej w zespole wdrożeniowym (w skład którego, oprócz przedstawicieli

firmy wdrożeniowej, wchodzą również pracownicy sądu) oraz zostać zakończony konsensusem odnośnie do zakresu dokonywanych zmian.

Przy określaniu zakresu zmian należy kierować się zdrowym rozsądkiem, tzn. preferować zmiany małe z ich ewentualnym późniejszym rozszerzeniem.

Tabela 1. Poziomy dojrzałości dobrej praktyki „Informatyczny system rezerwacji zasobów”

Poziom	Nazwa poziomu	Wymagania
I	Początkowy	Lokalne aplikacje (np. opracowane arkusze kalkulacyjne) wykorzystywane przez poszczególne jednostki sądu
II	Powtarzalny, lecz intuicyjny	Sieciowa (serwerowa) scentralizowana aplikacja
III	Zdefiniowany	Kalendarz prezesa sądu, dyrektora i innych osób na kierowniczych stanowiskach
IV	Kontrolowany i mierzalny	Sformalizowana metoda rezerwacji oraz mierniki wykorzystania zasobów
V	Zoptymalizowany	Analiza trendów (obciążenia wykorzystywania zasobów), analiza potrzeb użytkowników i modyfikacja modelu rezerwacji zasobów

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Spis nieodpłatnego oprogramowania do rezerwacji zasobów

Wyszczególnienie	Typ systemu	Opis
1. Zimbra (http://www.zimbra.com/)	System rezerwacji zasobów zintegrowany z pocztą elektroniczną i systemem pracy zespołowej	Zimbra Collaboration Suite (ZCS) jest systemem klasy <i>enterprise</i> integrującym zaawansowane rozwiązania poczty elektronicznej, kalendarza oraz rozwiązań pracy zespołowej uruchamianych z poziomu serwera. ZCS Open Source Edition jest udostępniane na podstawie EULA (pliki binarne) oraz ZPL (kod źródłowy) i może być nieodpłatnie wykorzystywane w dowolnych zastosowaniach
2. Joomla!/JEvents (http://www.jevents.net)	Kalendarz jako moduł systemu CMS	JEvents jest modułem systemu zarządzania treścią Joomla! Zawiera rozbudowany system kalendarzowy pozwalający na zarządzanie uprawnieniami poszczególnych użytkowników systemu Joomla! Podstawowa wersja systemu udostępniona jest na zasadach licencji GNU GPLv2, można ją więc nieodpłatnie używać we wszelkiego rodzaju zastosowaniach. Dodatkowe funkcjonalności można uzyskać na zasadzie płatnej subskrypcji

cd. tabeli 2

Wyszczególnienie	Typ systemu	Opis
3. phpScheduleIt (http://twinkleto-esssoftware.com/products)	Niezależny system do rezerwacji zasobów	phpScheduleIt jest systemem działającym na serwerze WWW pozwalającym na rezerwację zasobów oraz zarządzanie ich wykorzystaniem. Posiada on rozbudowany system raportowania. Do instalacji oprogramowania wymagane są: serwer www zawierający moduł PHP oraz baza MySQL. Oprogramowanie jest udostępniane na podstawie licencji GNU GPLv3, można je więc nieodpłatnie używać we wszelkiego rodzaju zastosowaniach
4. WebCalendar (http://www.k5n.us/webcalendar.php)	Niezależny system do zarządzania kalendarzami i wydarzeniami	WebCalendar jest narzędziem o podobnej funkcjonalności do phpScheduleIt, jednak w większym stopniu uwzględnia zarządzanie kalendarzami osób. Oprogramowanie jest udostępniane na podstawie licencji GNU GPLv2, można je więc nieodpłatnie używać we wszelkiego rodzaju zastosowaniach

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1 zaprezentowano poziomy dojrzałości dobrej praktyki mającej na celu implementację informatycznego systemu rezerwacji zasobów. Następnie opisano metody i narzędzia informatyczne wykorzystywane na jej poszczególnych poziomach. Narzędzia informatyczne zestawiono w tabeli 2 oraz opisano w pkt 4.4.

4.3. Proces dopasowywania praktyki do potrzeb sądu

Bez względu na wybrany poziom dojrzałości proces dopasowania praktyki do potrzeb sądu jest realizowany w następujących etapach:

1) inwentaryzacja zasobów lokalnych i centralnych, czyli identyfikacja wszystkich zasobów lokalowych, rzeczowych i osobowych będących w dyspozycji sądu istotnych ze względu na optymalizację ich użycia. Mogą do nich należeć: sale rozpraw, sale konferencyjne, „błękitny pokój”, projektory, notebooki, nagrywarki, zestawy multimedialne. Na szczególną uwagę zasługują zasoby osobowe, które w istocie nie będą rezerwowane, ale informacja o ich dostępności będzie przydatna do koordynacji działań, w tym kalendarze prezesa sądu, wiceprezesów, dyrektora sądu, przewodniczących wydziałów, kierowników oddziałów i innych pracowników. Warto również określić zasoby szczególnie krytyczne dla funkcjonowania sądu, tzn. takie, które są rzadkie w swej naturze i wymagają dodatkowej akceptacji kierownika jednostki (np. samochód służbowy). W tym punkcie wymieniono jedynie przykłady zasobów. Określony zestaw zasobów będzie uzależniony od decyzji danej jednostki. Zakres ten może również być rozszerzany stopniowo, podczas wdrażania dobrej praktyki;

2) określenie zasobów przeznaczonych do informatyzacji procedury zarządzania, którego celem jest identyfikacja jedynie tych zasobów, które wejdą w zakres funkcjonowania praktyki. Przykładowo sądy, w których funkcjonuje system SWOR (system wspomagania organizacji rozpraw), mogą nie być zainteresowane zarządzaniem salami rozpraw. Może również okazać się, że jedyną pożądaną funkcjonalnością będzie koordynowanie pracy osób zajmujących kierownicze stanowiska. Część zasobów, szczególnie te, które są wykorzystywane rzadko, może zostać celowo przeznaczona jedynie do zarządzania metodą tradycyjną, która nie korzysta ze wsparcia informatycznego;

3) instalacja i konfiguracja oprogramowania, która jest zależna od docelowego modelu praktyki oraz od posiadanej obecnie infrastruktury informatycznej. Szczegółowe informacje dotyczące potencjalnego zakresu prac instalacyjno-wdrożeniowych zawarto w pkt 4.4;

4) przypisanie kalendarzy do poszczególnych zasobów, polegające na połączeniu zasobów z określonymi kalendarzami, użytkownikami oraz grupami użytkowników. Zarządzanie powiązaniem pomiędzy zasobami, kalendarzami i użytkownikami jest procesem złożonym, ponieważ powinno ono uwzględniać wymagania polityki bezpieczeństwa, tzn. przypisanie takich uprawnień użytkownikom, które pozwolą na skuteczne i efektywne funkcjonowanie praktyki. Oznacza to, że system ten powinien przyznawać uprawnienia jedynie na poziomie minimalnym. W praktyce oznacza to, że do niektórych zasobów dostęp będą mieć tylko wybrani użytkownicy, a niektóre będą powszechnie dostępne, przy czym dostęp do zasobu może mieć charakter jedynie jego przeglądania lub rozszerzać tę funkcjonalność na możliwość tworzenia, edycji i kasowania. Proces ten w szczególności powinien uwzględniać:

- przypisanie opiekunów do poszczególnych zasobów, tzn. osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobem,
- przypisanie dodatkowych atrybutów zasobów poszerzających informację go opisującą, jeśli zajdzie taka konieczność,
- autoryzacja w procesie rezerwacji zasobu, czyli określenie procedury zatwierdzającej rezerwację lub jej zmianę – za proces rezerwacji zasobu odpowiedzialni są właściciele zasobu, ale w niektórych przypadkach (np. w przypadku zasobów krytycznych) potrzebna może okazać się dodatkowa autoryzacja kierownika jednostki;

5) definiowanie raportów obciążenia zasobów polegające na analizie stopnia i cykliczności ich wykorzystania. Raporty te mogą stanowić podstawę do zmian w strukturze posiadanych zasobów poprzez ewentualne ich przesunięcia pomiędzy jednostkami organizacyjnymi lub planowanie przyszłych zakupów i zmiany w zatrudnieniu.

Niektóre z wyżej wymienionych etapów będą mieć charakter cykliczny. W szczególności dotyczy to kroków 2, 4 i 5.

4.4. Opis poziomów dojrzałości

Poziom I – początkowy. Podstawowym elementem budowy systemu rezerwacji zasobów jest dokumentowanie czasu rezerwacji poszczególnych zasobów. W tym celu można wykorzystać np. arkusz kalkulacyjny MS Excel, który pozwala na użycie wzorców dokumentów w postaci kalendarza. W takim przypadku system ogranicza się do zbioru plików w formacie arkusza kalkulacyjnego przechowywanych w folderach, do których dostęp mają opiekunowie poszczególnych zasobów. Wersja bardziej rozbudowana funkcjonalnie może pozwalać na umieszczenie tych plików w sieciowych folderach współdzielonych, przy czym ważnym jej elementem jest właściwe określenie konwencji nazewnictwa plików oraz atrybutów plików i uprawnień dla poszczególnych użytkowników na poziomie systemu operacyjnego.

Dzięki zastosowaniu tych mechanizmów możliwy będzie dostęp do plików opisujących zarezerwowane zasoby na poziomie ograniczonym jedynie do odczytu dla szerszych grup użytkowników, a możliwości zmiany zawartości pliku dla opiekunów zasobów lub innych osób do tego upoważnionych. System rezerwacji zasobów oparty na systemie plików ma charakter rozproszony, ponieważ harmonogramy wykorzystania zasobów znajdują się w różnych folderach systemu plików należących do poszczególnych wydziałów i oddziałów.

Poziom II – powtarzalny, lecz intuicyjny. Rozproszony charakter systemu rezerwacji zasobów utrudnia uzyskanie informacji o dostępności lub niedostępności zasobu, nawet jeśli jest się do tego uprawnionym, gdyż nie zawsze wiadomo, w którym pliku znajduje się dany zasób. Trudno jest również uzgodnić najbardziej odpowiedni czas na zorganizowanie spotkania zespołu pracowników, gdyż harmonogramy poszczególnych pracowników przechowywane są w odrębnych plikach.

Przedstawione problemy rozwiązują systemy harmonogramowania i rezerwacji zasobów, gdyż elementami, które łączą poszczególne obiekty, są kalendarze. Funkcje systemów harmonogramowania pozwalają również na przełączanie się między wieloma widokami kalendarza, takimi jak: dzień, tydzień, miesiąc, rok lub listą zadań do wykonania. W systemach tych można również często wykorzystywać mechanizmy „kliknij, przeciągnij i upuść”, co znacząco ułatwiało zarówno samo definiowanie rezerwacji, jak i jej zmianę. Do funkcjonalności systemów harmonogramowania i rezerwacji zasobów w szczególności można zaliczyć:

- przeglądanie kalendarza innych użytkowników lub zasobów,
- implementacja różnych poziomów uprawnień do kalendarza (odczyt lub odczyt oraz zapis/zmiana/kasowanie) dla różnych użytkowników,

- dodawanie/redagowanie/kasowanie użytkowników, wydarzeń i zasobów,
- zarządzanie wydarzeniami o charakterze rekurencyjnym,
- konfigurowanie dodatkowych atrybutów wydarzeń i zasobów,
- sprawdzanie konfliktów oraz dopasowanie czasu pomiędzy kalendarzami, co pozwala na implementację mechanizmu organizacji spotkań,
- automatyczne powiadamianie o nadchodzących wydarzeniach,
- eksportowanie i importowanie kalendarzy do formatów zewnętrznych (np. iCalendar, vCalendar), co pozwala na synchronizację kalendarzy np. z urządzeniami mobilnymi,
- implementacja mechanizmów autoryzacji w procesie rezerwacji,
- tworzenie raportów dotyczących wykorzystania czasu i zasobu za dany okres.

Istnieją cztery systemy harmonogramowania i rezerwacji zasobów, które można implementować następująco:

1) systemy dostarczone przez dostawcę zewnętrznego – najczęściej w postaci oprogramowania serwerowego dostępnego przy użyciu przeglądarki internetowej lub aplikacji mobilnej. Ich zaletą jest brak konieczności ponoszenia wydatków inwestycyjnych przez użytkownika, gdyż całe rozwiązanie jest zapewniane przez dostawcę. Dużą popularność tego typu systemów zawdzięcza się powszechnie stosowanemu darmowemu rozwiązaniu o nazwie Google Calendar (<https://www.google.com/calendar/>). Rozwiązanie to nie jest jednak możliwe do zastosowania w sądach, ponieważ dane o użytkownikach, zasobach i kalendarzach przechowywane są poza sądem (i najprawdopodobniej poza obszarem Europejskiego Obszaru Gospodarczego). Na takie rozwiązanie nie zezwalają liczne przepisy prawa, takie jak np. ustawa o danych osobowych, RODO czy polityka bezpieczeństwa sądu;

2) system zintegrowany z pocztą elektroniczną i (lub) systemem wspomaganie pracy zespołowej – przykładami są pakiety Zimbra i Microsoft Exchange zapewniające rozbudowane możliwości tworzenia systemów harmonogramowania i rezerwacji zasobów. Zarówno Zimbra, jak i MS Exchange zostały wdrożone w niektórych sądach biorących udział w projekcie pilotażowym. Dlatego tam, gdzie systemy te działają, rekomendowane jest włączenie funkcjonalności kalendarzy oraz zbudowanie systemu harmonogramowania i rezerwacji zasobów na podstawie istniejących mechanizmów. Również w przypadku decyzji wdrożenia dobrej praktyki „Informatyczne narzędzia komunikacji wewnętrznej na podstawie pakietu Zimbra” rekomendowane jest wdrożenie omawianego rozwiązania;

3) rozwiązanie będące częścią systemu zarządzania treścią – przykładem jest moduł JEvents będący częścią składową systemu zarządzania treścią Joomla! Rozwiązanie to nie posiada aż tak rozbudowanych możliwości, jak systemy zintegrowane z pocztą elektroniczną i (lub) systemem wspomaganie pracy zespołowej, jest jednak rozwiązaniem prostym do zaimplementowania, gdy sąd posiada swój portal intranetowy zbudowany na podstawie systemu zarządzania treścią. Rozwią-

zanie takie jest rekomendowane w przypadku, gdy wdrożenie niniejszej praktyki ograniczy się do harmonogramowania niewielkiej liczby zasobów;

4) rozwiązanie stanowiące system niezależny – są to kompleksowe rozwiązania dla zastosowań związanych z harmonogramowaniem i rezerwacją zasobów. Najczęściej zbudowane są na podstawie serwera WWW (Apache), bazy danych (mySQL) oraz języka skryptowego (PHP) i relacyjnej bazy danych. Systemy te cechuje rozbudowana funkcjonalność oraz możliwość stosowania na dowolnych platformach systemowych, chociaż najczęściej na platformie Linux. Przykładami ww. systemów są phpScheduleIt oraz WebCalendar.

Poziom III – zdefiniowany. Koordynowanie pracy osób na kierowniczych stanowiskach jest ważnym działaniem, poprawiającym skuteczność i efektywność pracy organizacji. Zadanie to można uzyskać dzięki stworzeniu kalendarzy dla pracowników oraz udostępnianiu odpowiednim osobom informacji o ich zawartości. Zestawienie kalendarzy prezesa i wiceprezesów sądu, przewodniczących wydziałów i oddziałów może pozwolić np. na lepsze zaplanowanie wspólnych zebrań czy podział obowiązków w czasie sezonu urlopowego lub absencji chorobowej.

Poziom IV – kontrolowany i mierzalny. Proces rezerwacji zasobów może przebiegać w sposób mniej lub bardziej sformalizowany. Sformalizowana metoda rezerwacji zasobów pozwala na osiągnięcie wyższego stopnia kontroli nad całym procesem. Metoda ta jest specyficzna dla określonych grup zasobów, dlatego trudno jest podać jej ogólny schemat. Przy jej projektowaniu należy uwzględnić m.in. następujące czynniki:

- konieczność posiadania uprawnień określonych pracowników do rezerwacji zasobów,
- istnienie minimalnego okresu wyprzedzającego potrzebnego do rezerwacji zasobu,
- wymóg autoryzacji w procesie rezerwacji zasobu, a w przypadku zasobów krytycznych, autoryzacji wielokrotnej,
- forma realizacji procedury (np. formularz elektroniczny lub e-mail).

System rezerwacji zasobów dzięki wykorzystaniu raportowania pozwala na generowanie zestawień dotyczących stopnia ich wykorzystania. Dzięki tej funkcjonalności możliwe jest dokonanie zmian w strukturze posiadanych zasobów poprzez ewentualne ich przesunięcia pomiędzy jednostkami organizacyjnymi.

Poziom V – zoptymalizowany. Mierniki wskazujące stopień wykorzystania zasobów są pierwszym elementem pozwalającym na optymalizację struktury posiadanych zasobów. Można jednak stosować bardziej zaawansowane metody analizy istniejącej bazy zasobów, np. analizę trendów związanych z obciążeniem zasobów wynikającą z cykliczności ich wykorzystania, analizę potrzeb użytkowników w zakresie rezerwacji zasobów czy ewentualną modyfikację modelu rezerwacji zasobów.

4.5. Uwagi końcowe

Przedstawioną koncepcję modeli dojrzałości należy traktować jako punkt odniesienia. Rozwiązania proponowane na jej poszczególnych poziomach mogą być dowolnie dopasowywane do potrzeb organizacji. W praktyce może to w szczególności oznaczać, że niektóre rozwiązania poziomów wyższych mogą być stosowane pomimo niezaimplementowania pewnych rozwiązań poziomów niższych. Niektóre sądy mogą być np. zainteresowane wdrożeniem jedynie kalendarza prezesa lub innych osób zajmujących kierownicze stanowiska bez implementacji kalendarzy dla innych zasobów. W każdym przypadku o ostatecznym kształcie zakresu zmiany powinny decydować rzeczywiste potrzeby organizacji. Zaleca się, aby każde z działań podjętych podczas implementacji praktyki było formalnie dokumentowane, co pozwala na uchronienie wypracowanych metod i narzędzi przed ich utratą w przypadku zmiany personelu.

Praktyka jest ściśle powiązana z inną praktyką – informatycznymi narzędziami komunikacji wewnętrznej. Zaleca się skoordynowanie działań w przypadku decyzji o jednoczesnym wdrażaniu ww. praktyki z praktyką opisaną w niniejszym dokumencie.

W przypadku korzystania z informatycznego systemu rezerwacji zasobów w sposób zdalny, tzn. poza budynkiem sądu, zaleca się zachowanie szczególnej staranności w definiowaniu uprawnień dla użytkowników i zasobów, mając na uwadze wymagania polityki bezpieczeństwa.

5. Wnioski z wdrożenia dobrej praktyki informatycznego systemu rezerwacji zasobów

Dobra praktyka „Informatyczny system rezerwacji zasobów” została wdrożona w 19 sądach: w 14 w ramach pilotażu podstawowego i w 5 sądach w ramach pilotażu uzupełniającego (*Badanie ewaluacyjne...* 2015). Wśród sądów, które wybrały dobrą praktykę, był m.in. Sąd Apelacyjny w Białymstoku, Sąd Okręgowy w Warszawie, Sąd Rejonowy w Pruszkowie oraz Sąd Rejonowy w Stalowej Woli. Harmonogram wdrażania oraz omówienie poziomu zaawansowania prac w poszczególnych sądach pilotażowych zamieszczono w opracowaniu (*Raport całościowy...* 2014).

Z opublikowanych raportów i informacji uzyskanych podczas współpracy autora z firmą wdrażającą wyciągnięto kilka wniosków. Wdrożenie dobrej praktyki miało pozytywny wpływ na proces zarządzania zasobami rzeczowymi w sądach, które ją wybrały. W szczególności dokonano rozszerzenia puli zasobów podlegających rezerwacji. W większości przypadków w sytuacji przedwdrożeniowej jedynym zasobem, który podlegał elektronicznej rezerwacji, były sale

rozpraw. Pozostałe zasoby były rezerwowane ręcznie, często w sposób nieformalny, a metody miały charakter rozproszony. Po wdrożeniu systemu zasoby podlegające elektronicznej rezerwacji zostały rozszerzone o samochody, sale konferencyjne, systemy multimedialne, „błękitny pokój” itp.

Po zakończonym wdrożeniu, na podstawie przeprowadzonych ankiet i wywiadów z pracownikami sądów, wskazano najważniejsze zalety i ograniczenia dobrej praktyki oraz oceniono jej efekty. Do głównych zalet opisywanej dobrej praktyki należą:

- stworzenie nowego, przejrzystego intranetu,
- usprawnienie i uproszczenie procesu rezerwacji sprzętu komputerowego, pokoju konferencyjnego, „błękitnego pokoju”,
- skrócenie czasu procesu rezerwacji zasobów,
- możliwość wcześniejszego zgłaszania zapotrzebowania na zasoby,
- zwiększenie kontroli nad obsługiwanyimi zasobami.

Do głównych ograniczeń opisywanej dobrej praktyki zaliczono:

- niewystarczające dopasowanie do specyfiki określonego sądu,
- ustalenie uprawnień użytkowników systemu.

Za najważniejsze efekty związane z wdrożeniem dobrej praktyki uznano:

- odciążenie pracowników w wydziałach od rozmów telefonicznych z interesariuszami,
- lepsze zarządzanie ograniczonymi zasobami, a w rezultacie lepsze wykorzystanie zasobów,
- poprawę funkcjonowania organizacji przejawiającą się uporządkowaniem procesów w firmie oraz w wielu przypadkach także zwiększeniem efektywności pracy w organizacji.

Autor wyraża przekonanie, że zaprezentowane podejście badawcze pozwoliło na wybór tych rozwiązań, które są nie tylko odpowiednie dla środowiska sądowiczego w sensie formalnych wymogów, ale także akceptowalne w sensie społecznym. Na kolejnym etapie badań zespół ekspertów przygotowuje plan działań w celu oceny efektów wdrożenia dobrych praktyk informatycznych.

Literatura

- Badanie ewaluacyjne pilotażu wdrażania dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management”. Raport końcowy (2015), ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku, Kutno.*
- Baskerville R.L. (1999), *Investigating Information Systems with Action Research, Communications of the Association for Information Systems*, vol. 2, Article 19, <http://aisel.aisnet.org/cais/vol2/iss1/19> (data dostępu: 15.09.2014).

- Baskerville R.L., Wood-Harper A.T. (1996), *A Critical Perspective on Action Research as a Method for Information Systems Research*, „Journal of Information Technology”, vol. 11, nr 3, <https://doi.org/10.1080/026839696345289>.
- Bueno T.C.D., Bortolon A., Hoeschl H.C., Mattos E.S., Santos C.S., Theiss I. (2003), *Using RBC to Classify Judicial Petitions on e-Court*, Proceedings of the 9th international conference on Artificial intelligence and law, ICAIL '03, June 24–28, Edinburgh, Scotland, UK.
- Chircu A.M., Kauffman R.J., Keskey D. (2001), *Maximizing the Value of Internet-based Corporate Travel Reservation Systems*, *Communications of The ACM*, vol. 44, nr 11.
- COBIT 4.1. *Metodyka. Cele kontrolne. Wytuczne zarządzenia. Modele dojrzałości* (2010), IT Governance Institute, Stowarzyszenie Audytu, Bezpieczeństwa i Kontroli Systemów Informatycznych ISACA, Warszawa.
- Cole M., Avison D. (2007), *The Potential of Hermeneutics in Information Systems Research*, „European Journal of Information Systems”, vol. 16, nr 6, <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000725>.
- Copeland D.G., McKenney J.L. (1988), *Airline Reservation Systems: Lessons from History*, „MIS Quarterly”, vol. 12, nr 3.
- Davison R.M., Martinsons M.G., Kock N. (2004), *Principles of Canonical Action Research*, „Information Systems Journal”, vol. 14, nr 1, <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2004.00162.x>.
- Duliba K.A., Kauffman R.J., Lucas H.C. Jr (2001), *Appropriating Value from Computerized Reservation System Ownership in the Airline Industry*, „Organization Science”, vol. 12, nr 6.
- Gorham U. (2012), *State Courts, e-filing, and Diffusion of Innovation: A Proposed Framework of Analysis*, dg.o '12, Proceedings of the 13th Annual International Conference on Digital Government Research, June 04–07, College Park, Maryland, USA.
- Grabowski M. (2018), *Koncepcja zarządzania zasobami i usługami informatycznymi w sądach powszechnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 6(978), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2018.0978.0611>.
- Grabowski M., Madej J., Trąbka J. (2018), *Koncepcja metodyki projektowania i wdrażania dobrych praktyk informatycznych dla sądów powszechnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 4(976), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2018.0976.0413>.
- ITGI (2007), *Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT) 4.1*, IT Governance Institute, Rolling Meadows, IL.
- Lin Y.L., Lee T.J. (2010), *The Impacts of the Online Reservation Systems in London City Hotels*, „Journal of Hospitality Marketing & Management”, vol. 19.
- Luzuriaga, J.M., Cechich A. (2011), *Electronic Notification of Court Documents: A Case Study*, Proceedings of the 5th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, ICEGOV '11, September 26–28, Tallinn, Estonia.
- Paulk M.C., Weber C.V., Curtis B., Chrissis M.B. (1993), *Capability Maturity Model for Software (Version 1.1)*, Technical Report CMU/SEI-93-TR-024 ESC-TR-93-177, February, Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA, https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/1993_005_001_16211.pdf (data dostępu: 13.04. 2018).
- Raport całosciowy z wdrozenia za okres od 1 grudnia 2013 r. do 24 października 2014 r.* (2014), oprac. WYG International, WYG Consulting, WYG PSDB, Uniwersytet Eko-

nomiczny w Krakowie, Instytut Allerhanda na zlecenie Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, <http://www.efs2007-2013.gov.pl/Dokumenty> (data dostępu: grudzień 2016).

Vries E. (2007), *Rigorously Relevant Action Research in Information Systems*, University of Amsterdam, The Netherlands, Sprouts: Working Papers on Information Systems, 7(4), <http://sprouts.aisnet.org/7-4> (data dostępu: 19.04. 2014).

Wade M., Hulland J. (2004), *Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research Quick View*, „MIS Quarterly”, vol. 28, nr 1.

Computerised Resource Management System in Common Courts

(Abstract)

The paper describes good practice as it applies to a computerised resource management system. The concept of the good practice was developed during the implementation of a pilot study of good governance of judiciary units as a part of the project “PWP Education in time and cost management of judicial proceedings – case management” of the Human Capital Programme. The paper presents a detailed description of good practice objectives and the effects of their implementation.

Keywords: organisational resources, good practice, judiciary, information technology.

| Jan Madej

Koncepcja zarządzania aktami sądowymi w postaci cyfrowej*

Streszczenie

W artykule przedstawiono nową koncepcję dobrej praktyki z zakresu IT wykorzystania systemu klasy *document management system* (DMS) w zarządzaniu aktami sądowymi w postaci cyfrowej. Koncepcja dobrej praktyki powstała podczas realizacji projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” w ramach programu operacyjnego „Kapitał ludzki”. Projekt ten był jednym z elementów wspierających reformę polskiego wymiaru sprawiedliwości i miał na celu podniesienie efektywności procesu orzecznictwa sądów poprzez skrócenie jego czasu, zmniejszenie kosztów oraz podniesienie kwalifikacji pracowników sądownictwa. Zaprezentowano nowe rozwiązania zarządzania w sądach aktami w postaci cyfrowej oraz warunki i tło zaproponowanej praktyki, cele i korzyści wynikające z jej wdrożenia oraz podstawowe założenia, zakres i funkcje, które powinny być przez nią realizowane na różnych poziomach dojrzałości. Na zakończenie podano wnioski z wdrożenia dobrej praktyki.

Słowa kluczowe: system zarządzania dokumentami, system informacyjny, dobre praktyki informatyczne, wymiar sprawiedliwości, sądy, efektywność orzecznictwa.

Klasyfikacja JEL: M15, K00.

Jan Madej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Informatyki, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: madejj@uek.krakow.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1398-1285>.

* Artykuł powstał w wyniku prac nad projektem pt. „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management”, nr projektu POKL.05.03.00-00-012/11.

1. Wprowadzenie

Koncepcja dobrej praktyki z zakresu IT dotycząca zarządzania aktami sądowymi w postaci cyfrowej została opracowana w ramach pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości podczas realizacji projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” programu operacyjnego „Kapitał ludzki” (*Badanie ewaluacyjne...* 2015). Rezultatem projektu było opracowanie dobrych praktyk (nie tylko informatycznych) i ich wdrożenie w 60 sądach różnych szczebli. Autor artykułu był członkiem zespołu ekspertów zajmujących się opracowaniem koncepcji dobrych praktyk informatycznych. Warunki realizacji projektu oraz metodyka i etapy tworzenia praktyk z zakresu IT zostały szczegółowo przedstawione w artykule (Grabowski, Madej i Trąbka 2018). Należy zaznaczyć, że dużym problemem wdrożeniowym i ciekawym zagadnieniem badawczym było zaimplementowanie rozwiązań z obszaru biznesu w specyficznych organizacjach, jakimi są sądy. Już na początku prac okazało się, że różniące się od rynkowych regulacje prawne, formalna i nieformalna struktura zależności, szeroko rozumiana niezawisłość sędziowska oraz rozbieżne oczekiwania prezesów i dyrektorów sądów co do informatyzacji tych jednostek sprawiły, że powszechnie stosowane rozwiązania informatyczne, pomimo niekwestionowanych zalet, nie mogły być wdrożone bezpośrednio (por. *Informatyzacja...* 2016). Z tego powodu zespół badawczy postanowił wykorzystać metodę *action research* (AR), starając się zrozumieć sposób postrzegania sądów przez ich pracowników, aby istniejące problemy mogły być rozwiązywane zgodnie z ich oczekiwaniami¹. Ostatecznie, po przeprowadzonych obserwacjach rozwiązań informatycznych stosowanych w sądach oraz po analizie potrzeb (i pomysłów na ich zaspokojenie) zgłaszanych przez pracowników sądów, powstały koncepcje dobrych praktyk z zakresu IT. Dodatkowo – ze względu na różne oczekiwania co do sposobu i stopnia ich wdrożenia – dobre praktyki uwzględniły także kilka poziomów ich realizacji, które nawiązywały bezpośrednio do koncepcji poziomów dojrzałości systemu (Paulk i in. 1993) i standardu COBIT (*COBIT 4.1...* 2010).

¹ Dzięki takiemu podejściu do prowadzonych badań metoda *action research* pozwala na odkrywanie teorii potrzebnej do rozwiązywania problemów praktycznych i umożliwia m.in. lepsze zrozumienie złożonego zjawiska oraz równoczesne rozwiązywanie problemów i zdobywanie wiedzy naukowej (Baskerville i Wood-Harper 1996, Baskerville 1999). Pomimo że *action research* wywodzi się z nauk społecznych, a niektórzy badacze krytykowali ją za brak rygoru naukowego i duże podobieństwo do konsultingu (Davison, Martinsons i Kock 2004), to obecnie wraz ze studium przypadku należy do podstawowych metod w interpretacyjnym paradygmacie metodologicznym w SI (Cole i Avison 2007).

Celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji dobrej praktyki, która przedstawia możliwości zarządzania w sądach aktami w postaci cyfrowej, tj. stworzenie i wykorzystanie w tym celu systemu klasy DMS (system zarządzania dokumentami, *document management system*). Koncepcja systemu zarządzania dokumentami w postaci elektronicznej nie jest nowa i sięga lat 80. ubiegłego wieku, kiedy to powstawały pierwsze systemy zarządzania dokumentami elektronicznymi (*electronic document management system*) zdobywające, wraz z rozwojem technologii informatycznych, coraz większą popularność (Green 1993, Sutton 1996). Obecnie systemy te w wielu firmach i organizacjach są standardem obok innych systemów wspomagających zarządzanie (Wachnik 2016, Keathley 2014, Laudon i Laudon 2016), a na rynku można znaleźć liczne rozwiązania oferowane dla różnej klasy i wielkości przedsiębiorstw (*The Best...* 2018). Ponadto systemy tej klasy zaczynają być wykorzystywane także w polskich urzędach (np. system Elektroniczne Zarządzanie Dokumentacją – EZD, <http://ezd.gov.pl/>).

2. Warunki opracowania dobrej praktyki

Gwałtowny rozwój technologii informatycznej oraz jej cechy, do których zalicza się m.in. szybkość i łatwość przetwarzania, gromadzenia, wyszukiwania i przesyłania danych, znalazły zastosowanie w wielu obszarach działalności ludzkiej, pozwalając na osiągnięcie licznych korzyści, takich jak np. przyspieszenie i uproszczenie procesów informacyjnych czy zwiększenie dostępności informacji. Osiągnięcie tych korzyści było jednak możliwe tylko dzięki temu, że gromadzone i przetwarzane w systemach informatycznych dane mają postać cyfrową, a rozwijające się technologie sieciowe pozwalają na ich udostępnianie i przesyłanie.

Korzystanie z cyfrowych danych znalazło zastosowanie również w wymiarze sprawiedliwości i sądownictwie (*Modernizacja procesów...* 2011):

- udostępniono zasoby Krajowego Rejestru Sądowego i pozwolono na wyszukiwanie podmiotów, składanie wniosków o rejestrację, wydanie odpisów, zaświadczeń, informacji i kopii dokumentów,
- udostępniono informacje z Monitora Sądowego i Gospodarczego,
- opracowano system przekazywania informacji z Krajowego Rejestru Karnego do Krajowego Rejestru Sądowego,
- umożliwiono wgląd do ksiąg wieczystych; dzięki zastąpieniu rejestrów papierowych elektronicznymi obywatele otrzymali wgląd do ksiąg wieczystych bez konieczności wizyty w sądzie,
- wprowadzono usługę elektronicznego postępowania upominawczego (e-sąd), jako odrębnego postępowania, mającego charakter wezwania do zapłaty w sprawach niewymagających przeprowadzenia postępowania dowodowego,

- opracowano system e-protokołu pozwalającego na rejestrację rozpraw,
- opracowano portale publikacji orzeczeń sądów powszechnych (Portale Orzeczeń), które ułatwiają uprawnionym podmiotom i przyspieszają dostęp do informacji w sprawach toczących się przed sądami oraz udostępniają informacje na temat wydawanych wyroków.

Ponadto w najbliższych latach – według Programu zintegrowanej informatyzacji państwa (2013) – planowane jest:

- opracowanie elektronicznego narzędzia wspomagającego pracę sądów, które umożliwi w postępowaniu cywilnym składanie pism procesowych w postaci elektronicznej oraz dostarczanie uczestnikom postępowań i pełnomocnikom elektronicznych pism i orzeczeń w toku postępowania;

- wprowadzenie nowoczesnej biurowości sądowej opartej na nowym, jednolitym dla całego kraju systemie repozytoryjno-biurowym, systemie elektronicznego obiegu dokumentów oraz elektronicznym archiwum akt sądowych;

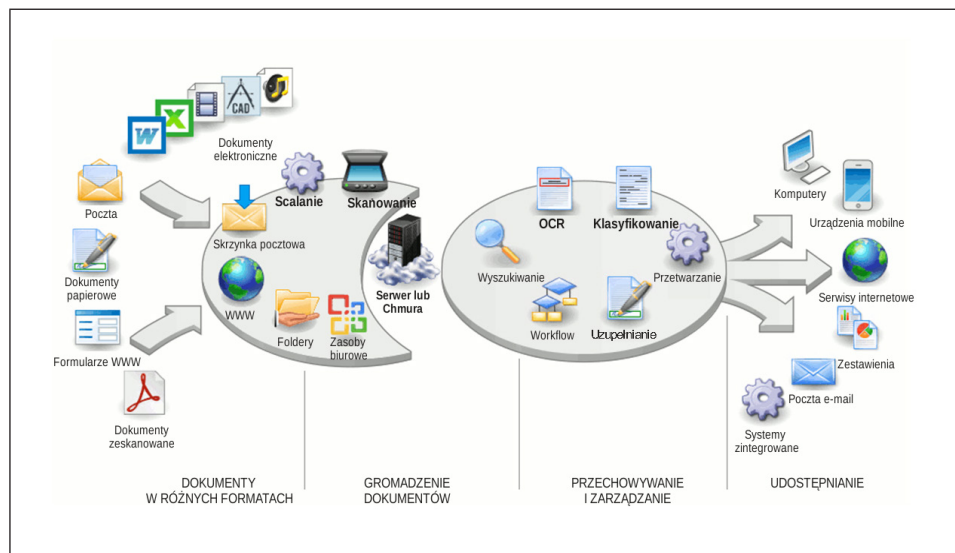
- wprowadzenie informatyzacji rozpraw sądowych polegającej na ich rejestracji audio-wideo w sprawach cywilnych, wykroczeniowych oraz na dokonywaniu czynności procesowych (np. przesłuchiwanie świadków i biegłych) na odległość przy użyciu systemów wideokonferencji, co wyeliminuje konieczność osobistego stawiennictwa w sądzie;

- umożliwienie dostępu do informacji w sprawach toczących się przed sądami poprzez portal informacyjny. Dostęp taki będzie możliwy dzięki dedykowanemu systemowi, który pozwoli na identyfikację stron i ich pełnomocników oraz na wgląd do dokumentów znajdujących się w aktach elektronicznych sprawy. Pozwoli to obywatelom na zapoznanie się z aktami sądowymi oraz nagraniami rozpraw bez osobistej obecności w sądzie;

- stworzenie ogólnopolskiej bazy orzeczeń wydawanych przez sądy powszechne wraz z zaawansowaną wyszukiwarką, co umożliwi zapoznanie się z orzeczeniami sądowymi.

W kontekście przemian, które zaszły w polskim sądownictwie, oraz planowanych dalszych zmian, a także obserwacji, jak dzięki technologii informatycznej zmieniło się funkcjonowanie światowej gospodarki, zaproponowana została dobra praktyka „Zarządzanie aktami sądowymi w postaci cyfrowej”. Na wstępie należy jednak zaznaczyć, że w praktyce tej nie chodzi tylko o zwykłe przeniesienie akt papierowych do postaci cyfrowej, ale o opracowanie w pełni funkcjonalnego systemu zarządzania dokumentami. System DMS to narzędzie informatyczne, które pozwala na gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie różnych form dokumentów powstających w organizacji i przekazywanych do niej. Pojęcie dokumentu odnosi się tutaj zarówno do dokumentów papierowych, jak i dowolnych plików komputerowych (tekstowych, graficznych, dźwiękowych, wideo, plików wykonywalnych, tabel baz danych, danych z arkuszy kalkulacyjnych itd.), które ze

względu na swoją zawartość muszą być przechowywane i udostępniane w organizacji (por. Stajda 2013). Przykładowy schemat funkcjonowania systemu DMS przedstawiony został na rys. 1.



Rys. 1. Schemat systemu DMS

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.bil-lander.com (data dostępu: 22.12.2016).

Do podstawowych funkcji systemu DMS należy (por. Green 1993, Azad 2008, Keathley 2014):

- dodawanie do systemu dokumentów elektronicznych w różnych formatach (np. tekst, zdjęcia, nagrania dźwiękowe, nagrania wideo) i z różnych źródeł,
- dodawanie do systemu dokumentów papierowych, które po odpowiednim przetworzeniu (digitalizacji) przyjmują postać dokumentów elektronicznych,
- gromadzenie wszystkich dokumentów dodanych do systemu,
- klasyfikowanie, porządkowanie, oznakowanie i opisywanie (komentowanie, tworzenie metryk) na poziomie dokumentów i ich zawartości,
- zarządzanie dokumentami (m.in. przetwarzanie, kontrolowanie wersji, synchronizowanie, powiadamianie o zmianach, sterowanie obiegiem dokumentów, archiwizowanie),
- zaawansowane udostępnianie dokumentów.

Rozwój systemów DMS jest odpowiedzią na istniejącą już od wielu lat tendencję do gromadzenia, przetwarzania i udostępniania przez przedsiębiorstwa rynkowe zasobów wyłącznie w postaci cyfrowej. Przedsiębiorstwa, które wdrożyły ideę „firmy bez papierów”, uzyskały dzięki temu duże oszczędności finansowe, przy

jednoczesnej poprawie jakości procesów wewnętrznych i zewnętrznych. Coraz większa jest też dostępność oprogramowania przeznaczonego do zarządzania tego rodzaju dokumentami (*Document Management...* 2016, *The Best...* 2018).

Funkcjonalnie akta sądowe odgrywają rolę zbliżoną do dokumentacji gromadzonej w przedsiębiorstwach i ich digitalizacja pozwoliłaby na osiągnięcie podobnych korzyści, tym bardziej że istnieją techniczne możliwości przeprowadzenia takiej operacji, a na same akta sądowe coraz częściej składają się takie dokumenty, które:

- są już w postaci cyfrowej – m.in. filmy (np. nagrania z monitoringu), nagrania dźwięków, pliki i programy komputerowe, zawartość pamięci telefonów komórkowych,

- były w postaci cyfrowej, ale musiały zostać przeniesione na papier – m.in. zdjęcia, strony internetowe, e-maile, wiadomości SMS, logi systemowe, wykazy połączeń telefonicznych, wyciągi bankowe, faktury itd.

Uwzględniając wszystkie wewnętrzne dokumenty sądowe, które od początku są tworzone w postaci elektronicznej (np. zawartość systemu biurowości sądowej, nagrania e-protokołów, orzeczenia), dążenie do przetworzenia pozostałych dokumentów papierowych do postaci elektronicznej i przechowywanie ich w jednym informatycznym systemie zarządzania aktami wydaje się niezbędne i nieuniknione.

3. Cele dobrej praktyki i korzyści wynikające z jej wdrożenia

Głównym celem dobrej praktyki jest opracowanie i wdrożenie systemu informatycznego klasy DMS służącego do zarządzania cyfrowymi aktami sądowymi. Odbiorcami praktyki są przede wszystkim sędziowie orzekający. Jednak wraz z rozwojem systemu korzystać z niego będą mogły także strony postępowania. We wdrożenie praktyki zaangażowane będą niemal wyłącznie służby informatyczne sądu. Osiągnięcie celu głównego wymaga realizacji celów częściowych, do których należy m.in.:

- opracowanie systemu skanowania akt sądowych i rozpoznawania zawartych w nich treści z wykorzystaniem technologii *optical character recognition* (OCR),

- opracowanie rozwiązań pozwalających na przyjmowanie do akt sądowych dokumentów elektronicznych (także zewnętrznych) z zachowaniem ich autentyczności, wiarygodności i niezaprzeczalności,

- przyjmowanie do akt sądowych dokumentów w postaci elektronicznej (wewnętrznych i zewnętrznych),

- opracowanie reguł przechowywania i udostępniania akt w postaci elektronicznej,

- opracowanie mechanizmów gwarantujących bezpieczeństwo przechowywanych i udostępnianych akt.

Wdrożenie systemu zarządzania dokumentami jest procesem wieloetapowym i wykorzystującym najnowsze technologie informatyczne. W sądach w tym obszarze największym wyzwaniem są akta sądowe przechowywane w postaci papierowej. Mając świadomość korzyści wynikających z ich transformacji do postaci cyfrowej, należy rozpocząć etapowe budowanie systemu i rozwiązań organizacyjnych pozwalających na skanowanie, gromadzenie i udostępnianie elektronicznych akt sądowych. Już samo zapoczątkowanie procesu digitalizacji akt, rozpoznanie dostępnych rozwiązań czy wypracowanie reguł organizacyjnych pozwalających na gromadzenie i posługiwanie się cyfrowymi aktami – obserwując współczesne trendy – jest niezbędne i konieczne. Należy jednak podkreślić, że docelowo system oparty tylko na skanowaniu akt i rozpoznawaniu tekstu jest niewystarczający. System taki musi pozwolić na zamieszczenie w aktach każdego rodzaju dokumentów cyfrowych i umożliwić zarządzanie nimi.

Podkreślić należy również, że wdrożenie tej praktyki – tak jak wdrożenie większości rozwiązań informatycznych – nie jest możliwe bez posiadania odpowiednich urządzeń i oprogramowania oraz poniesienia kosztów pracy związanych z wdrożeniem i obsługą systemu. Korzyści z wdrożenia dobrej praktyki mogą być rozpatrywane w trzech aspektach: organizacji pracy, pracownika i finansowym. Do korzyści w aspekcie organizacji pracy w zakresie poprawy sprawności postępowania sądowego należy:

- umożliwienie uzyskania szybkiego i łatwego dostępu do akt,
- umożliwienie równoczesnego korzystania z akt przez różne osoby (np. sędziego i pełnomocników stron),
- zminimalizowanie ryzyka utraty, uszkodzenia i modyfikacji akt,
- umożliwienie przechowywania wszystkich akt sprawy w jednym miejscu,
- ułatwienie przekazywania akt do sądu wyższej instancji,
- ułatwienie archiwizacji akt.

Do korzyści w aspekcie pracownika należy:

- ułatwienie dostępu do akt (w szczególności sędziom orzekającym),
- ułatwienie przeszukiwania akt dzięki mechanizmom wyszukiwania tekstu,
- ułatwienie dostępu do innych dokumentów elektronicznych zamieszczonych w aktach (nagrań wideo, dźwięku, zdjęć itp.),
- umożliwienie przypisywania słów kluczowych i znaczników do poszczególnych stron i fragmentów akt,
- umożliwienie zapisywania notatek i komentarzy nanoszonych bezpośrednio przy treści akt.

Do korzyści w aspekcie finansowym należy:

- zmniejszenie kosztów wykorzystania i obsługi akt papierowych, takich jak np.: czasochłonność dostępu do akt, utrudnione przeszukiwanie akt, brak możliwości równoczesnego udostępniania akt różnym osobom, transportowanie akt

pomiędzy pomieszczeniami sądu, konieczność uzupełniania akt o materiały, które zaginęły lub uległy zniszczeniu,

- zmniejszenie kosztów materiałów biurowych i materiałów eksploatacyjnych drukarek,

- zmniejszenie kosztów zakupu i serwisowania drukarek,

- zmniejszenie przestrzeni potrzebnej na bieżące przechowywanie akt (szafy na akta) i ich archiwizowanie.

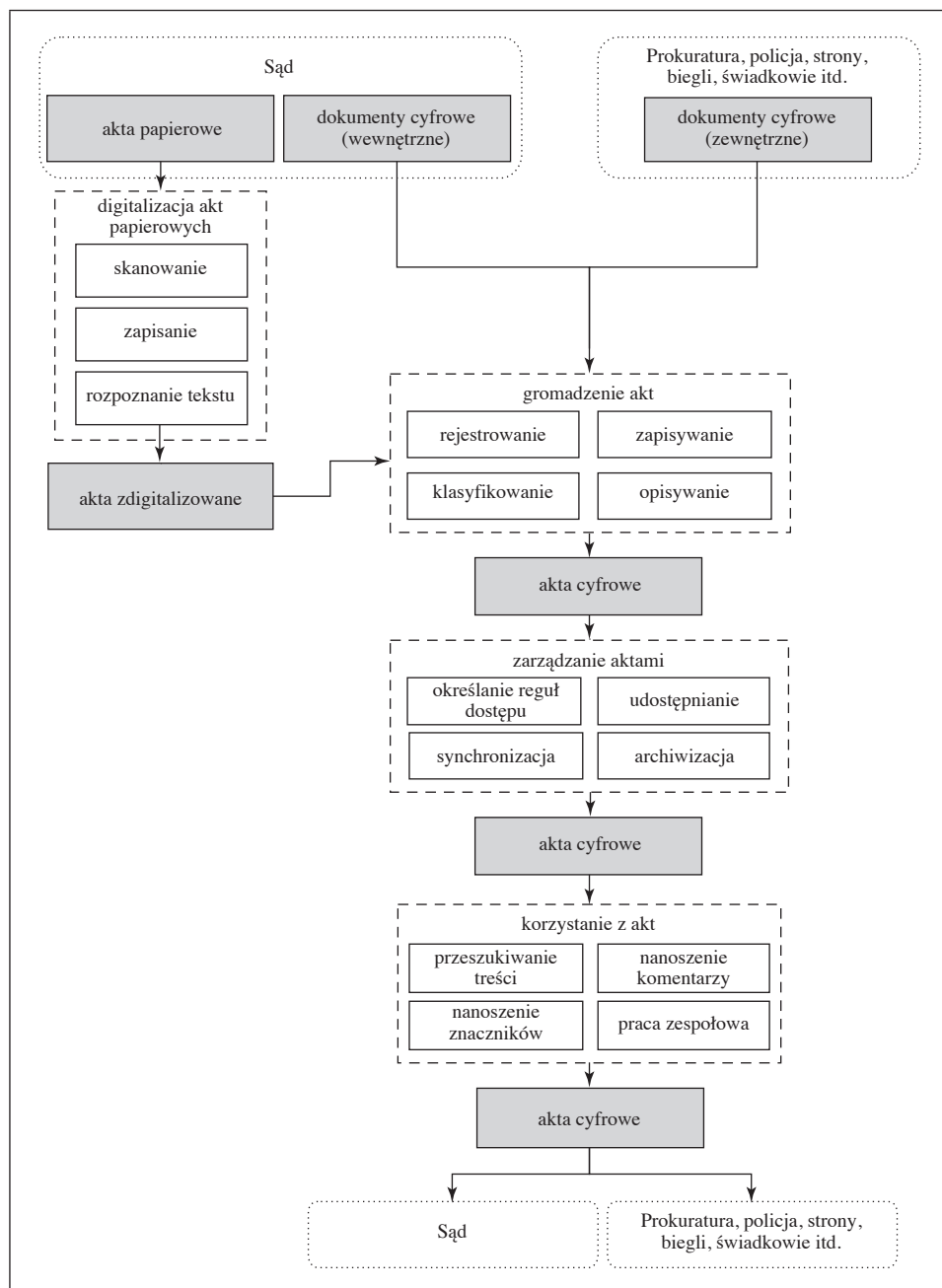
Należy także nadmienić, że posiadanie akt sądowych w postaci cyfrowej w połączeniu z możliwością udostępniania ich przez Internet może być wykorzystane jako udogodnienie dla stron postępowania i ich pełnomocników, którzy będą mogli korzystać z akt bez konieczności osobistego stawiennictwa w sądzie, co przyniesie także oszczędności kosztów związanych z wydrukami, korespondencją i przejazdami.

4. Charakterystyka dobrej praktyki

4.1. Założenia, zakres i funkcje dobrej praktyki

Dobra praktyka zakłada docelowo stworzenie systemu zarządzania aktami sądowymi w postaci cyfrowej. Wyróżniono w niej pięć poziomów dojrzałości. Na najniższym poziomie zakłada się przeprowadzanie skanowania i rozpoznawania tekstu tylko w przypadku akt, z których korzystanie w procesie orzekania jest szczególnie utrudnione (np. ze względu na ich dużą objętość), lub tych, których digitalizacja powinna szybko przynieść oczekiwane korzyści w postaci skrócenia czasu orzekania. Na poziomach wyższych zakłada się bieżącą digitalizację wszystkich papierowych akt oraz wypracowanie mechanizmów pozyskiwania akt w postaci cyfrowej z różnych, możliwych źródeł, m.in. od prokuratury, stron postępowania, kancelarii prawnych, biegłych. Naturalną konsekwencją posiadania akt w postaci cyfrowej jest także opracowanie sformalizowanego modelu ich szerszego udostępniania i wykorzystania przez uprawnione podmioty (sędziów, osoby w czytelni akt, kancelarie prawne, sądy drugiej instancji itp.). Na najwyższym poziomie zalecana jest optymalizacja systemu i wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie bezpośredniego pozyskiwania akt w postaci cyfrowej.

Na rys. 2 przedstawiono uproszczony diagram przepływu danych wraz z zaznaczonymi funkcjami realizowanymi przez system zarządzania aktami. Na diagramie pokazane są główne wejścia i wyjścia danych. Pozwala on prześledzić drogę akt oraz przedstawia podstawowe funkcje systemu.



Rys. 2. Diagram przepływu danych w systemie zarządzania aktami cyfrowymi

Źródło: opracowanie własne.

4.2. Poziomy dojrzałości dobrej praktyki

Poziom I. Digitalizacja wybranych akt. Na tym poziomie zakłada się digitalizację wybranych akt. Do digitalizacji należy przeznaczyć tylko takie akta, których przetworzenie na postać cyfrową może pomóc w skróceniu czasu zakończenia sprawy, dlatego w większości przypadków będą to akta wielotomowe, których przeszukiwanie i zapoznawanie się ze sprawą jest utrudnione. Oznacza to, że bardzo ważnym elementem jest mechanizm selekcji pozwalający podjąć decyzję o tym, które akta przeznaczone będą do digitalizacji. Pod uwagę powinny być brane m.in. takie czynniki, jak:

- liczba tomów akt,
- charakter sprawy i czas jej trwania,
- umiejętności sędziów orzekających w zakresie korzystania z technologii informatycznych,
- możliwość wykorzystania cyfrowych akt w sądzie wyższej instancji.

Realizacja dobrej praktyki na tym poziomie składać się będzie z następujących etapów:

- 1) wybranie akt do digitalizacji;
- 2) digitalizacja akt w postaci papierowej (skanowanie, zapisywanie na dysku, rozpoznawanie tekstu metodą OCR);
- 3) gromadzenie zdigitalizowanych akt:
 - rejestrowanie akt dodanych do systemu,
 - zapisywanie plików akt w bazie systemu,
 - klasyfikowanie, nadawanie identyfikatorów, sygnatur i opisu akt;
- 4) uzupełnienie akt o zasoby wewnętrzne w cyfrowej postaci (np. e-protokoły, powiadomienia, nakazy, orzeczenia);
- 5) zarządzanie aktami w postaci cyfrowej:
 - określanie reguł i przydzielanie dostępu użytkownikom wewnętrznym,
 - udostępnianie akt bezpośrednio na serwerze,
 - udostępnianie akt na komputerach lokalnych użytkowników (kopiowanie akt),
 - synchronizowanie akt na serwerze z aktami zapisanymi lokalnie na komputerach użytkowników,
 - tworzenie kopii i archiwizowanie akt;
- 6) praca użytkowników wewnętrznych z udostępnionymi aktami:
 - zaawansowane przeszukiwanie treści akt oraz ich opisów, komentarzy, notatek i słów kluczowych (znaczników),
 - nanoszenie opisów, komentarzy i notatek dla poszczególnych fragmentów akt,
 - oznaczanie słowami kluczowymi (znacznikami) poszczególnych fragmentów akt,
 - wykonywanie pracy zespołowej związanej z aktami.

Poziom II. Bieżąca digitalizacja wszystkich akt. Na tym poziomie dojrzałości zakłada się, że wszystkie akta papierowe będą podlegać procesowi bieżącej digitalizacji. Wykonanie tego zadania będzie w różnym stopniu obciążające dla sądu, głównie w zakresie ponoszonych kosztów osobowych dotyczących pracowników zajmujących się digitalizacją akt. W zamian uzyskuje się uniezależnienie od innych podmiotów, które dostarczają materiały do akt (prokuratura, biegli, strony i ich pełnomocnicy itd.). W przypadku dużego obciążenia sądu, naturalnym rozwinięciem tego etapu jest próba osiągnięcia stanu, w którym jak największej materiałowej uzyskiwanych jest bezpośrednio w postaci cyfrowej (poziom III).

Poziom III. Pozyskiwanie w postaci cyfrowej wybranych materiałów do akt. Na tym poziomie jak największej materiałów otrzymywanych z zewnątrz (np. od prokuratury, stron postępowania, biegłych) będzie dostarczanych w postaci cyfrowej. Oznacza to, że konieczne są rozwiązania organizacyjne, dzięki którym możliwe będzie uzyskiwanie jak największej liczby dokumentów cyfrowych. W tym celu niezbędne będą m.in. następujące działania:

- porozumienia między prezesami sądów a prokuraturą i policją, które umożliwią przekazywanie akt w postaci cyfrowej,
- stworzenie możliwości dostarczania przez biegłych, strony i ich pełnomocników pism w postaci elektronicznej (np. przez elektroniczny dziennik podawczy) opatrzonych kwalifikowanym podpisem elektronicznym lub wysłanym z profilu zaufanego ePUAP,
- wyposażenie biur obsługi interesantów w urządzenia pozwalające na bieżące skanowanie składanych dokumentów.

Materiały dostarczone w postaci papierowej w dalszym ciągu podlegać będą bieżącemu skanowaniu.

Etap ten charakteryzuje się przeniesieniem środka ciężkości z procesu digitalizacji dokumentów papierowych na proces pozyskiwania zewnętrznych dokumentów w postaci cyfrowej. Pozyskiwanie to wymaga rozbudowania systemu o mechanizmy pozwalające na przekazywanie cyfrowych materiałów bezpośrednio do SI.

Realizacja tego poziomu składać się będzie z następujących etapów (wyróżnione zostały etapy pozyskiwania zasobów cyfrowych z zewnątrz oraz ich udostępniania na zewnątrz, a niektóre powtarzające się podetapy zostały pominięte):

- 1) digitalizacja akt w postaci papierowej;
- 2) gromadzenie akt zdigitalizowanych w systemie;
- 3) uzupełnienie akt:
 - o zasoby wewnętrzne w postaci cyfrowej (np. e-protokoły, powiadomienia, nakazy, orzeczenia),
 - o zasoby zewnętrzne w postaci cyfrowej (np. akta prokuratury, opinie biegłych, pisma procesowe składane przez strony);

- 4) zarządzanie aktami w postaci cyfrowej np.:
 - określanie reguł i przydzielanie dostępu użytkownikom wewnętrznym,
 - określanie reguł i przydzielanie dostępu użytkownikom zewnętrznym;
- 5) praca użytkowników wewnętrznych związana z udostępnionymi aktami;
- 6) praca użytkowników zewnętrznych związana z udostępnionymi aktami – przeszukiwanie treści akt.

Poziom IV. Pozyskiwanie w postaci cyfrowej wszystkich materiałów do akt. Jedyna różnica funkcjonalna pomiędzy poziomem IV a poziomem III polega na tym, że wszystkie materiały do akt dostarczane z zewnątrz będą wyłącznie w postaci cyfrowej. Tym samym wyeliminowana zostanie konieczność skanowania akt papierowych.

Poziom V. Optymalizacja systemu zarządzania aktami. Na tym poziomie wszystkie działania polegać będą na utrzymywaniu systemu i wprowadzaniu zmian udoskonalających – w miarę pojawiania się nowych możliwości w zakresie pozyskiwania, przechowywania, udostępniania, katalogowania, archiwizowania akt cyfrowych. Poziom ten zakłada opracowanie sformalizowanego modelu gromadzenia cyfrowych akt, zarządzania nimi i udostępniania ich zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz. Opracowanie takiego modelu pozwoli na opisanie i zoptymalizowanie wszystkich zachodzących w nim procesów. Konieczne będzie także śledzenie trendów i wdrażanie nowych rozwiązań w tym zakresie.

4.3. Koszty wdrożenia dobrej praktyki

Do wdrożenia dobrej praktyki konieczne jest:

- posiadanie skanera – zakup lub przeznaczenie posiadanego już urządzenia, jeżeli spełnia ono odpowiednie wymogi techniczne,
- posiadanie systemu informatycznego klasy DMS pozwalającego na skanowanie, gromadzenie akt w postaci cyfrowej, zarządzanie nimi i ich udostępnianie,
- przeszkolenie i oddelegowanie pracownika do wykonywania czynności skanowania i obsługi systemu,
- przeszkolenie pracowników w zakresie korzystania z systemu.

Koszty wdrożenia dobrej praktyki obejmują zatem:

- koszt zakupu skanera i oprogramowania przetwarzającego zeskanowane akta do postaci cyfrowej (w tym narzędzia OCR),
- koszt systemu informatycznego do zarządzania aktami,
- koszt pracy wynikający ze skanowania akt i obsługi systemu,
- koszt szkolenia pracowników korzystających z systemu.

Szkolenia pracowników korzystających z systemu będą dokonywane przez personel informatyczny. Obsługa tego typu systemów przez użytkowników jest prosta, dlatego szkolenia te nie będą wymagały dużych nakładów czasu.

Jeżeli chodzi o koszty pracy poniesione przy skanowaniu akt, to należy zaznaczyć, że relacja pomiędzy nimi a wydajnością skanera jest wyraźna – im większy będzie koszt poniesiony na zakup skanera (skaner umożliwiający szybkie skanowanie, wyposażony w podajnik, moduł skanowania dwustronnego itd.), tym mniejsze będą koszty osobowe przeznaczone na obsługę samego procesu skanowania. Na rynku dostępne są tzw. skanery dokumentowe. Profesjonalny skaner dokumentowy średniej klasy pozwala na skanowanie dokumentów w formacie A4 lub A3, z prędkością 60 kartek/minutę, wyposażony jest w podajnik kartek (ADF), system wykrywania równoczesnego wciągnięcia kilku kartek papieru, a jego obciążenie dzienne wynosi ok. 10 tys. kartek. Ceny urządzeń w tej klasie wynoszą ok. 15 tys. zł. Należy zaznaczyć, że są także dostępne urządzenia umożliwiające skanowanie z prędkością 200 kartek na minutę (dwustronnie) i bez limitu dziennego, jednak ceny takich urządzeń są nawet kilkukrotnie wyższe.

Możliwości uzyskania oprogramowania do zarządzania aktami sądowymi są różne, można w tym celu wykorzystać oprogramowanie:

- komercyjne, np. Microsoft SharePoint, Xerox DocuShare,
- komercyjne napisane na zamówienie przez firmę zewnętrzną,
- dostarczane wraz z zakupionym skanerem (niektóre modele wyposażone są w oprogramowanie typu DMS),
- otwarte (ogólnodostępne i darmowe), np. Open Knowledge Management (OpenKM), KRYSTAL™ DMS,
- stworzone w celu wykorzystania w polskim sądownictwie, np. system InWAS (wykorzystywany m.in. przez Sąd Rejonowy w Białymstoku i Sąd Rejonowy Katowice-Zachód),
- stworzone samodzielnie przez informatyków sądu,
- stworzone samodzielnie przez informatyków sądu, będące modyfikacją oprogramowania otwartego.

W zależności od wielu czynników (m.in. rodzaju wybranego oprogramowania, liczby potrzebnych licencji, możliwości i umiejętności sądowego oddziału informatyki, posiadanego już oprogramowania) koszt oprogramowania (jego zakupu, opracowania lub dostosowania) może kształtować się różnie – od poniesienia wyłącznie kosztów osobowych (praca informatyków sądu) do nawet kilkudziesięciu tysięcy złotych wydanych na zakup oprogramowania komercyjnego. Rozpoznanie możliwości danego sądu musi być przeprowadzone na etapie wdrażania praktyki. Niemniej jednak zalecane jest, aby sądy, które zdecydowały się na wybór tej praktyki, wspólnie podjęły się stworzenia potrzebnego oprogramowania (np. przez wyłoniony z różnych sądów zespół informatyków) lub razem negocjowały cenę oprogramowania komercyjnego.

5. Wnioski z wdrożenia dobrej praktyki

Dobra praktyka „Zarządzanie aktami sądowymi w postaci cyfrowej” została wdrożona w 7 sądach (w 6 w ramach pilotażu podstawowego i w 1 w ramach pilotażu uzupełniającego). W ramach pilotażu podstawowego były to: Sąd Okręgowy w Białymstoku, Sąd Okręgowy w Rzeszowie, Sąd Rejonowy w Rzeszowie, Sąd Okręgowy w Katowicach, Sąd Rejonowy SR Katowice-Zachód w Katowicach, Sąd Okręgowy Warszawa-Praga w Warszawie.

Harmonogram wdrażania oraz omówienie poziomu zaawansowania prac w poszczególnych sądach pilotażowych zamieszczono w opracowaniu (*Raport jakościowy...* 2014).

Pomimo początkowo dużego zainteresowania sądów ostatecznie zainteresowanie tą praktyką spośród zaproponowanych praktyk informatycznych okazało się najmniejsze. Za podstawową przyczynę należy uznać brak środków finansowych na zakup urządzeń i oprogramowania (*Badanie ewaluacyjne...* 2015). Sądy, które zdecydowały się na jej wdrożenie, dysponowały już elementami systemu zarządzania dokumentami lub miały wdrożone pewne procedury skanowania akt sądowych. Wykorzystały one wdrożenie dobrej praktyki jako okazję do analizy swoich rozwiązań i rozbudowy posiadanego zaplecza sprzętowego i programowego.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów z pracownikami sądów (metodą ITI i CAWI) oraz informacji uzyskanych w ramach współpracy autora z firmą wdrażającą, można wskazać najważniejsze zalety i ograniczenia dobrej praktyki.

Do głównych jej zalet należy:

- przeprowadzenie analizy obiegu akt sądowych,
- ustalenie rozwiązania lub narzędzia informatycznego do zarządzania aktami w postaci cyfrowej,
- opracowanie procedury do skanowania akt i ich obsługi w formie elektronicznej.

Do jej ograniczeń i trudności podczas wdrażania dobrej praktyki zaliczono:

- konieczność zakupu urządzeń i oprogramowania niezbędnego do realizacji praktyki,
- konieczność przeprowadzenia szkoleń pracowników związanych z przetwarzaniem dokumentów do postaci cyfrowej oraz ich udostępnianiem.

Należy podkreślić, że pomimo niewielkiej liczby wdrożeń tej praktyki w sądach panowało przeświadczenie o jej dużej przydatności. Potrzeba wyeliminowania niedogodności związanych z obsługą akt papierowych była zauważalna. Należy więc przypuszczać, że w przyszłości wraz z rosnącą dostępnością systemów DMS i coraz większą liczbą dokumentów w postaci cyfrowej tego typu rozwiązania zostaną powszechnie wprowadzone do polskiego wymiaru sprawiedliwości.

Należy także dodać, że opracowywanie koncepcji dobrych praktyk dla środowiska sądowego było ciekawym doświadczeniem, które pozwoliło na wdrażanie rozwiązań informatycznych w specyficznych, sformalizowanych warunkach. Obecnie zespół przygotowuje badania poświęcone ocenie efektów wdrożenia dobrych praktyk informatycznych w sądach powszechnych.

Literatura

- Azad A. (2008), *Implementing Electronic Document and Record Management Systems*, Auerbach Publications, New York.
- Badanie ewaluacyjne pilotażu wdrażania dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management”*. Raport końcowy (2015), ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku, Kutno.
- Baskerville R.L. (1999), *Investigating Information Systems with Action Research*, *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 2, Article 19, <http://aisel.aisnet.org/cais/vol2/iss1/19> (data dostępu: 15.09.2014).
- Baskerville R.L., Wood-Harper A.T. (1996), *A Critical Perspective on Action Research as a Method for Information Systems Research*, „*Journal of Information Technology*”, vol. 11, nr 3, <https://doi.org/10.1080/026839696345289>.
- The Best Document Management Software of 2018* (2018), <https://www.pcmag.com/article2/0,2817,2490969,00.asp> (data dostępu: 15.06.2018).
- COBIT 4.1. Metodyka. Cele kontrolne. Wytyczne zarządzenia. Modele dojrzałości* (2010), IT Governance Institute, Stowarzyszenie Audytu, Bezpieczeństwa i Kontroli Systemów Informatycznych ISACA, Warszawa.
- Cole M., Avison D. (2007), *The Potential of Hermeneutics in Information Systems Research*, „*European Journal of Information Systems*”, vol. 16, nr 6, <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000725>.
- Davison R.M., Martinsons M.G., Ou C.X.J. (2012), *The Roles of Theory in Canonical Action Research*, „*MIS Quarterly*”, vol. 36, nr 3, <https://doi.org/10.2307/41703480>.
- Document Management Software Review* (2016), <http://document-management-software-review.toptenreviews.com/> (data dostępu: 22.12.2016).
- Grabowski M., Madej J., Trąbka J. (2018), *Koncepcja metodyki projektowania i wdrażania dobrych praktyk informatycznych dla sądów powszechnych*, „*Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*”, nr 4(976), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2018.0976.0413>.
- Green W.G. (1993), *Introduction to Electronic Document Management Systems*, Academic Press, Cambridge Mass., USA.
- Informatyzacja postępowania cywilnego. Teoria i praktyka* (2016), red. K. Flaga-Gieruszyńska, J. Gołaczyński, D. Szostek, Seria Monografie Prawnicze, C.H. Beck, Warszawa.
- Keathley E. (2014), *Digital Asset Management: Content Architectures, Project Management, and Creating Order out of Media Chaos*, Apress, New York.
- Laudon K.C., Laudon J.P. (2016), *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, Pearson Hall, Harlow.

- Modernizacja procesów zarządzania kadrami wymiaru sprawiedliwości. Dobre praktyki* (2011), Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa.
- Paulk M.C., Weber C.V., Curtis B., Chrissis M.B. (1993), *Capability Maturity Model for Software (Version 1.1)*, Technical Report CMU/SEI-93-TR-024 ESC-TR-93-177, February, Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA, https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/1993_005_001_16211.pdf (data dostępu: 13.04.2018).
- Program zintegrowanej informatyzacji państwa* (2013), Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa.
- Raport całociosowy z wdrożenia za okres od 1 grudnia 2013 r. do 24 października 2014 r.* (2014), oprac. WYG International, WYG Consulting, WYG PSDB, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Instytut Allerhanda na zlecenie Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, <http://www.efs2007-2013.gov.pl/Dokumenty> (data dostępu: grudzień 2016).
- Stajda E. (2013), *Document Management with SAP DMS*, SAP Press.
- Sutton M.J.D. (1996), *Document Management for the Enterprise: Principles, Techniques, and Applications*, Wiley & Sons.
- Wachnik B. (2016), *Wdrażanie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie*, PWE, Warszawa.

Managing Digital Court Records – Good Practice

(Abstract)

The paper presents good practice in IT and the use of DMS (Document Management System) for digital court records. The concept of good practice was formulated during the implementation of the project “Education in the area of time management and cost management of judicial proceedings – case management” (a part of the Human Capital Programme). This project was one of the components supporting the reform of the Polish judiciary and sought to increase the efficiency of the judicial system by lowering costs and increasing the skills of those employed in the judiciary. The article describes the use of digital acts in the courts and the conditions and background of this practice (available systems, means of implementation), the purpose and benefits of its implementation, and the basic assumptions, scope and functions that should be implemented at different maturity levels, costs and the conclusions of the implementation of good practice.

Keywords: document management system, information system, IT good practices, judiciary, courts, efficiency of judicial system.

| *Jan Trąbka*

Koncepcja narzędzia informatycznego „elektroniczny nakaz doprowadzenia” przeznaczzonego dla organów wymiaru sprawiedliwości*

Streszczenie

Ideą koncepcji dobrej praktyki z zakresu IT jest zastosowanie technologii elektronicznej wymiany danych (EDI) w działalności polskich jednostek wymiaru sprawiedliwości. Koncepcja ta powstała podczas wdrożenia pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” programu operacyjnego „Kapitał ludzki”. Dobra praktyka „Elektroniczny nakaz doprowadzenia” (e-nakaz) ma na celu wdrożenie narzędzi do elektronicznej wymiany danych dotyczących zleceń doprowadzeń oskarżonych i świadków do jednostek sądowych przez jednostki policji. Istotą dobrej praktyki jest zastąpienie tradycyjnej korespondencji papierowej elektroniczną wymianą danych pomiędzy systemami informatycznymi zainteresowanych stron z wykorzystaniem ustalonego formatu EDI (opartego na XML) oraz szyfrowanego tunelu sieciowego. Zastosowanie e-nakazu spowoduje radykalne zmniejszenie kosztu przesłania informacji, pracochłonności procesu oraz czasu wymiany informacji. W artykule przedstawiono zało-

Jan Trąbka, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Informatyki, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: trabkaj@uek.krakow.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7616-6379>.

* Artykuł powstał w wyniku prac nad projektem pt. „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management”, nr projektu POKL.05.03.00-00-012/11.

zenia dobrej praktyki, jej koncepcję technologiczną oraz etapy i wyniki wdrożenia realizowanego w ramach wspomnianego projektu.

Słowa kluczowe: *case management*, nakaz doprowadzenia, EDI, XML, GPG.

Klasyfikacja JEL: M15, K00.

1. Wprowadzenie

W artykule przedstawiono koncepcję stworzenia i wdrożenia narzędzia informatycznego łączącego systemy informatyczne jednostek wymiaru sprawiedliwości z systemami informatycznymi policji w celu przekazywania nakazów doprowadzenia świadków na rozprawy w sposób wyłącznie elektroniczny. Opisywana w artykule koncepcja została opracowana w trakcie realizacji projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – *case management*” programu operacyjnego „Kapitał ludzki”. Autor artykułu wchodził w skład zespołu pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie odpowiedzialnego za opracowywanie dobrych praktyk (koncepcji narzędzi informatycznych lub organizacyjnych) dla jednostek wymiaru sprawiedliwości w obszarze informatycznym. Opis otoczenia i warunków realizacji projektu oraz wszystkie etapy tworzenia dobrych praktyk z zakresu IT przedstawiono w artykule (Grabowski, Madej i Trąbka 2018).

Celem niniejszego artykułu jest szczegółowe przedstawienie zaproponowanej w ramach projektu koncepcji stworzenia i wdrożenia elektronicznego kanału komunikacji opartego na technologiach elektronicznej wymiany danych (*electronic data interchange* – EDI) do przesyłania nakazów doprowadzenia oskarżonych i świadków na rozprawy sądowe. Technologie EDI są rozwijane już od kilkunastu lat. Pierwszymi branżami, w których zastosowano EDI, były bankowość, ubezpieczenia i lotnictwo (Millman 1998). Obecnie na szeroką skalę stosuje się je w logistyce oraz handlu (Dąbrowski 2002, Wojtachnik 2004). Dzięki EDI możliwe jest wdrażanie metody zarządczej zintegrowanego łańcucha logistycznego (*supply chain management*). Od strony technologicznej najczęściej wykorzystywaną notacją tworzenia dokumentów stał się rozszerzony język znaczników XML (*extensible markup language*) (Fryźlewicz i Salomon 2008). Język ten wykorzystano do stworzenia narzędzia komunikacyjnego pomiędzy systemami informatycznymi jednostek sądowych i policyjnych.

Technologie EDI są efektywnie wykorzystywane w wielu dziedzinach gospodarki. Można postawić pytanie, czy technologie informatyczne takie jak elektroniczna wymiana danych, są już wykorzystywane w administracji sądowej w Polsce i na świecie. Istnieje niewielka liczba publikacji zagranicznych dotyczących tego zagadnienia. Przykłady odnoszą się do fragmentarycznych

rozwiązań dostosowanych zwykle do specyfiki prawodawstwa danego kraju, np. klasyfikowanie petycji sądowych w sprawie e-sądu (Bueno i in. 2003), wprowadzanie cyfrowego powiadomienia o dokumentach sądowych (Luzuriaga i Cechich 2011). W pracach (Gorham 2012, Andrade i Joia 2010) syntetycznie opisano wprowadzanie usprawnień informatycznych w sądownictwie w krajowym systemie wymiaru sprawiedliwości (odpowiednio Stanów Zjednoczonych oraz Brazylii). W literaturze polskiej M. Rojewski (2012) opisuje wdrożenie systemów Krajowego Rejestru Sądowego oraz ksiąg wieczystych, a także wskazuje, że projekt ten jest największym osiągnięciem polskiego wymiaru sprawiedliwości w XXI w. System Krajowego Rejestru Sądowego oraz ksiąg wieczystych jest raczej rodzajem centralnej ewidencji niż systemem wspierającym zarządzanie sprawami w jednostkach sądowych. Znacznie więcej publikacji na temat informatyzacji sądownictwa można znaleźć wśród autorów reprezentujących dziedziny prawnicze. J. Gołaczyński (2009) zwraca uwagę na uwzględnienie informatyzacji w rozwoju sądownictwa krajów Unii Europejskiej, pozostałych państw europejskich oraz Stanów Zjednoczonych. Autor przytoczył wiele przykładów rozwiązań legislacyjno-technicznych funkcjonujących w innych krajach, a niedostępnych w Polsce. Z kolei autorzy pracy (*Informatyzacja...* 2016) wskazują przemiany prawa wywołane stosowaniem narzędzi informatycznych na przykładzie prawa cywilnego procesowego. Wnioskują, że zastosowanie narzędzi informatycznych może spowodować radykalne podniesienie sprawności i jakości działania instytucji wymiaru sprawiedliwości. Równocześnie autorzy omawianej pracy wskazują na potencjalne przeszkody techniczne, organizacyjne i mentalne mogące znacznie spowolnić proces informatyzacji instytucji sądowych. Niniejsza praca ma na celu pokazanie realiów wdrożenia narzędzia informatycznego w polskich jednostkach wymiaru sprawiedliwości, uwzględniając zarówno uzyskane korzyści, jak i bariery realizacji.

Kolejnym problemem wdrożeniowym, a jednocześnie badawczym, stały się przeszkody organizacyjne i mentalne. Sądy okazały się specyficznymi organizacjami podlegającymi wielu regulacjom prawnym i organizacyjnym. Jednostki wymiaru sprawiedliwości posiadają bardzo rozbudowane struktury organizacyjne, w których obowiązują silne relacje hierarchiczne. Widoczny jest wyraźny podział pomiędzy działalnością orzeczniczą a administracyjną. Zmiany organizacyjne napotykają postawę zachowawczą. Wymienione czynniki powodują, że trudniej jest stosować w jednostkach sądowych zasady i metody wdrażania nowych narzędzi informatycznych, które są skuteczne w organizacjach biznesowych. Te elementy zadecydowały o wykorzystaniu podejścia prezentowanego w metodach badawczych *action research* (AR). Przyjęto założenie, że najwyższe kompetencje do rozumienia zasad funkcjonowania sądów mają ich pracownicy i zamiast proponować im gotowe i sprawdzone rozwiązania zespół ekspercki starał się

zrozumieć ich sposób postrzegania tej instytucji. Rozwiązywanie problemów powinno przebiegać zgodnie z oczekiwaniami pracowników (Baskerville i Wood-Harper 1996, Baskerville 1999). Podejście AR w pracy zespołu oznaczało, że zaproponowane koncepcje dobrych praktyk powstały w wyniku współpracy z pracownikami sądu, obserwacji rozwiązań stosowanych w sądach uczestniczących w projekcie lub wynikały z potrzeb zgłaszanych przez ich pracowników. Zastosowana w projekcie metodyka (etapy i ich wyniki) została opisana w pracy członków zespołu pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie uczestniczących w bazowym projekcie (Grabowski, Madej i Trąbka 2018).

W artykule omówiono podstawy prawne oraz założenia technologiczne koncepcji elektronicznego nakazu doprowadzenia (e-nakaz). Następnie zaproponowano etapy prac, jakie powinna podjąć jednostka sądowa, aby ustalić zasady współpracy z jednostkami policji oraz skonfigurować i wdrożyć e-nakaz. Posługując się ankietami przeprowadzonymi z pracownikami sądów uczestniczących w projekcie, przedstawiono zalety, wady oraz wnioski z wdrożenia omawianej koncepcji.

2. Założenia koncepcji elektronicznego nakazu doprowadzenia

Koncepcja elektronicznego nakazu doprowadzenia ma na celu wdrożenie w sądach biorących udział w projekcie narzędzia informatycznego pozwalającego na przesyłanie nakazów doprowadzeń oskarżonych i świadków z jednostek penitencjarnych do jednostek sądowych wykonywanych przez służby konwojowe policji. Analiza danych diagnostycznych nadesłanych z sądów biorących udział w pilotażu, w zdecydowanej większości wykazała, że komunikacja w zakresie nakazów doprowadzenia opiera się na korespondencji w tradycyjnej papierowej formie, co generuje koszty w wyniku znacznej pracochłonności i wydłużeniu czasu trwania całej procedury sądowej. Wskazaniem wdrażanej praktyki jest zastosowanie narzędzi informatycznych pozwalających na przesyłanie nakazów doprowadzeń w formie elektronicznej za pośrednictwem sieci komputerowych. Opisane rozwiązanie opiera się na modelu wdrożonym w Sądzie Okręgowym w Gliwicach. Pomysłodawcami rozwiązania są informatycy Sądu Okręgowego w Gliwicach oraz Wydział Konwojowy i Wydział Teleinformatyki Komendy Wojewódzkiej Policji w Katowicach.

Tradycyjny obieg procedury doprowadzenia jest możliwy do transformacji na format elektroniczny wskutek zmian legislacyjnych Ministerstwa Sprawiedliwości. Zgodnie z Zarządzeniem Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej, korespondencja w procedurze doprowadzenia wymagała: pisma przesyłanego w kopercie ze zwrotką (potwierdzenie przyjęcia nakazu przez jednostkę policji) (§ 18), podpisania pism i opatrzenia ich pieczęcią

(§ 19). Wskazane rozporządzenie zostało zmienione (Dz.Urz.MS.2003.5.22 – zmiana z 1.05.2013 r. w Dz.Urz.MS.2013.203), z wejściem w życie z dniem 5.05.2013 r. Kluczowa dla procedury doprowadzenia zmiana zapisów w § 19 tego rozporządzenia jest następująca: Ust. 4. „Pisma sądowe, określone w załączniku nr 3 do zarządzenia, zamieszczone w sądowym systemie informatycznym i odnotowane w nim jako wydane, mogą być wysyłane bez podpisu własnoręcznego. Pismo sądowe, a w razie przesłania odpisu orzeczenia pismo przewodnie, przy którym przesyłany jest odpis, powinno zawierać wskazanie danych osoby, która w sytuacji wymienionej w ust. 1 podpisałaby pismo. Nie stosuje się w tym przypadku wskazanego w § 26 ust. 1 wymogu zamieszczenia pieczęci urzędowej oraz poświadczania za zgodność z oryginałem, a także wymogu podpisania pozostawionej w aktach kopii wysłanego pisma, o którym mowa w § 20”.

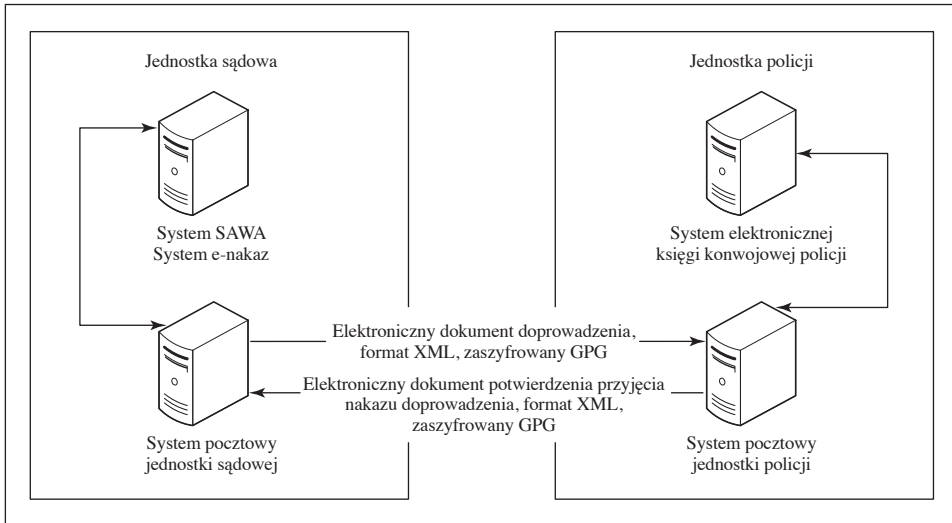
Wskazane zmiany stworzyły sprzyjające warunki do wdrożenia elektronicznych kanałów dostarczania korespondencji sądowej. W celu ostatecznej legislacji elektronicznej formy nakazu doprowadzenia wymagane jest odpowiednie zarządzenie wewnętrzne prezesa jednostki sądowej. Przykład takiego rozporządzenia wskazano w pkt 4.2.

3. Cele i korzyści wynikające z wdrożenia elektronicznego nakazu doprowadzenia

3.1. Cele wdrożenia elektronicznego nakazu doprowadzenia

Istotą dobrej praktyki jest zastąpienie tradycyjnej korespondencji papierowej elektroniczną wymianą danych pomiędzy systemami informatycznymi zainteresowanych stron. Ilustrację proponowanego rozwiązania przedstawia rys. 1. Schemat zawiera następujące elementy informatyczne:

- system SAWA – zintegrowany systemem wspomagający obieg spraw, dokumentów i informacji w sądach powszechnych;
- system e-nakaz – dedykowany system generujący na bazie zapisów w systemie SAWA elektroniczne nakazy doprowadzenia w formie zaszyfrowanego pliku; jednocześnie system wczytuje potwierdzenia dostarczenia nakazu przesłane z systemu jednostek policyjnych. Autorem tego systemu jest Mirosław Erich, informatyk Sądu Rejonowego w Tarnowskich Górach;
- systemy pocztowe – tradycyjne narzędzia elektronicznej komunikacji opierające się na wymianie listów elektronicznych – e-maili;
- system elektronicznej księgi konwojowej policji – system służący do ewidencji operacji doprowadzeń przez służby konwojowe policji – narzędzie umożliwia wczytanie elektronicznego nakazu doprowadzenia oraz eksport potwierdzenia, również z formie zaszyfrowanego pliku.



Rys. 1. Schemat komunikacji w elektronicznym nakazie doprowadzenia

Źródło: opracowanie własne.

Rekomendowana procedura realizacji elektronicznego nakazu zawiera następujące etapy.

Czynności po stronie jednostki sądowej:

1. Przygotowanie danych źródłowych odbywa się w systemie SAWA.
2. System e-nakaz pobiera dane z bazy danych systemu SAWA. Operator uzupełnia brakujące dane wymagane do poprawności dokumentu.
3. System e-nakaz generuje dokument elektroniczny w postaci pliku na dysku. Format pliku jest zgodny ze standardem XML. XML to uniwersalny język znaczników (tags) przeznaczony do reprezentowania różnych danych w strukturalizowany sposób (Bray i in. 2008). Język ten pozwala na umieszczenie bezpośrednio w dokumencie elektronicznym opisu jego struktury oraz semantyki poszczególnych informacji. Ze względu na przejrzystość i czytelność język XML staje się standardem w budowaniu komunikacji EDI pomiędzy systemami informatycznymi różnych organizacji (Trąbka 2016). Przykładowy plik generowany przez system e-nakaz został zaprezentowany na rys. 2. Następnie plik jest szyfrowany za pomocą zintegrowanego oprogramowania GPG (gnupg.org), szyfrującego dane zgodnie z algorytmem AES (Lucas 2006).

4. Przygotowany plik zostaje przesłany na ustaloną skrzynkę pocztową odpowiedniego oddziału konwojowego policji.

Czynności po stronie jednostki policyjnej:

5. Odebrany plik zostaje wczytany do systemu elektronicznej księgi konwojowej policji.

```
<?xml version="1.0" encoding="UTF-8"?>
<dokumenty><dokument uzytkownik="Mirek" email-zwr="karny@tgory.sr.gov.pl"
wer="1" nadawca-miejscowosc="Tarnowskie Góry" nadawca-kod-poczt="42-600" nadawca-
adres="ul. Krakowska 17" nadawca-wydzial="Wydział II Karny" nadawca-nazwa="Sad
Rejonowy w Tarnowskich Górach" godzina-zakonczenia-rozprawy="" godzina-rozpozec-
cia-rozprawy="11:00" data-konwoju="2011-03-03" dokad-sala="" dokad=-miejscowosc-
"Tarnowskie Góry" dokad-komorka="" dokad-instytucja="Sąd Rejonowy w Tarnowskich
Górach" skad-miejscowosc="Sosnowiec" skad-komorka="" skad-instytucja="Areszt Śledczy
w Sosnowcu" uwagi="" izolacja-doprowadzany="NIE" artykul-paragraf-doprowadzany="300
§ 2 kk" status-doprowadzany="oskarżony" imie-o-doprowadzany="CCCCC" pesel-dopro-
wadzany="0000000000" nazwisko-doprowadzany="AAAAAAA" imie-doprowadzany=
"BBBBBB" sygn-sprawy="II K 999/2014" data-pisma="2011-02-04" nazwa-dok="Nakaz
doprowadzenia" ident-dokumentu="2"/></dokumenty>
```

Rys. 2. Przykładowy plik elektronicznego nakazu doprowadzenia w formacie XML

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem systemu e-nakaz autorstwa M. Ericha.

6. System elektronicznej księgi konwojowej policji zwrotnie generuje potwierdzenie odbioru, także z formie pliku w formacie XML, również zaszyfrowanym oprogramowaniem GPG.

7. Plik potwierdzenia zostaje przesłany na ustaloną skrzynkę pocztową jednostki sądowej.

Czynności po stronie jednostki sądowej:

8. Odebrany plik zostaje wczytany do systemu e-nakaz.

9. System, zapisując dane w pliku, tworzy historię rekordu doprowadzania, jednocześnie zmieniając jego status. Operator widzi statusy już potwierdzonych nakazów oraz tych czekających na wysłanie lub potwierdzenie.

Aktualna procedura realizacji elektronicznego nakazu wykorzystuje do przekazywania pliku z nakazem pocztę elektroniczną. Rozwiązanie to wynika z tego, że sieci wewnętrzne sądów, w których funkcjonuje system SAWA, są fizycznie oddzielone od zewnętrznej sieci internetowej. Rozwiązanie to ze względów bezpieczeństwa funkcjonuje w większości sądów pilotażowych. Nie ma zatem możliwości, aby funkcjonował bezpośrednio na styku systemu e-nakaz, sieci jednostek policyjnych i systemu elektronicznej księgi konwojowej. Zamysłem Ministerstwa Sprawiedliwości jest jednak połączenie wewnętrznej sieci sądowej z ogólnodostępną siecią Internetem. Styki tych sieci mają być, ze względu na politykę bezpieczeństwa, lokalizowane na poziomie każdej apelacji. Gdy takie rozwiązanie zostanie wprowadzone lub w przypadku, gdy sąd ma już połączone sieci, procedura ulegnie uproszczeniu. System e-nakaz będzie wysłał bezpośrednio pliki elektronicznych doprowadzeń do zdalnej lokalizacji, a zwrotnie pobierał pliki z potwierdzeniami ich odbioru. Takie rozwiązanie zaoszczędzi jeszcze więcej czasu pracy operatorów po obydwu stronach. Jest to zdefiniowany wyższy poziom realizacji tej praktyki.

Mając na uwadze osiągnięte w modelowym rozwiązaniu korzyści z wdrożenia opisywanego rozwiązania oraz dążenie do interoperacyjności systemów administracji, zasugerowano podjęcie starań o rozszerzenie zasięgu działania na komunikację sądu z innymi służbami, np. więziennymi. Problemem w tym zakresie stała się niedostosowana legislacja, a jej zmiana jest procedurą niezwykle czasochłonną. Autorzy dobrej praktyki mają nadzieję, że szersze zastosowanie e-nakazu będzie sygnałem do przyspieszenia prac zmierzających do zezwolenia na wdrażanie narzędzi informatycznych we wszystkich kanałach wymiany danych pomiędzy jednostkami wymiaru sprawiedliwości.

3.2. Korzyści płynące z wdrożenia elektronicznego nakazu doprowadzenia

Proponowane rozwiązanie usprawnia pierwszy etap realizacji doprowadzenia w postępowaniu sądowym. Przed wdrożeniem e-nakazu obieg informacji w tym procesie realizowany był w większości w postaci papierowej za pośrednictwem poczty tradycyjnej. Uczestnicy tego procesu (sąd i policja oraz inne służby mundurowe) muszą prowadzić niezależną ewidencję zdarzeń związanych z doprowadzeniami oraz ponoszą dodatkowe koszty tradycyjnej korespondencji. Czas wymiany informacji w procesie liczony jest w dniach lub tygodniach. Zastosowanie dedykowanego oprogramowania wraz z wykorzystaniem łączności elektronicznej spowoduje zmniejszenie pracochłonności procesu, a czas wymiany informacji będzie można liczyć w minutach.

Korzyści z wdrożenia dobrej praktyki mogą być rozpatrywane w trzech aspektach: organizacji pracy, pracownika i finansowym.

Aspekt organizacji pracy:

- przyspieszenie obiegu informacji w procesie, co wpłynie na szybkość i sprawność procedowania spraw,
- eliminacja błędów komunikacji,
- poprawa współpracy pomiędzy sądem a policją oraz innymi służbami mundurowymi,
- stworzenie jednolitego repozytorium informacji o doprowadzeniach,
- umożliwienie optymalizacji zasobów wykorzystywanych do doprowadzenia.

Aspekt pracownika:

- poprawa ergonomii obsługi informacyjnej procedury doprowadzenia,
- ułatwienie dostępu do archiwalnych informacji o doprowadzeniach.

Aspekt finansowy:

- zmniejszenie pracochłonności,
- redukcja kosztów materiałów biurowych,
- redukcja kosztów wysyłki,

- redukcja kosztów serwisowania drukarek,
- zmniejszenie kosztów występuje równocześnie w obu instytucjach uczestniczących w procesie, tzn. w sądzie oraz policji.

Korzyści związane z przyspieszeniem obiegu informacji oraz poprawą jej jakości są widoczne, jednak niewymierne finansowo. W celu wskazania korzyści finansowych związanych z wdrożeniem elektronicznego nakazu doprowadzenia przeprowadzono wyliczenie opierające się na modelu wdrażanym w apelacji katowickiej. Parametrem wejściowym do szacowania jest średnia roczna liczba realizowanych doprowadzeń, która we wskazanym przypadku wynosi 30 tys. Realizacja pierwszego etapu doprowadzenia w tradycyjnym modelu angażuje pracę na przygotowanie wysyłki oraz koszty jej realizacji.

Wyliczenie określa skalę oszczędności:

- koszt przesłania 30 tys. przesyłek to 130 tys. zł (rocznie),
- przygotowanie wyżej wymienionej korespondencji to ok. 2500 roboczogodzin pracy wydziałów (które można by przeznaczyć na inne czynności) oraz 45 tys. zł w przeliczeniu na wynagrodzenia pracowników (średnio) z tytułu realizacji tylko nakazów.

Szacowane oszczędności po stronie jednostek sądowych nie uwzględniają kosztów fizycznego wydruku oraz kosztu eksploatacji i serwisowania drukarek, które powiększyłyby wartość oszczędności.

Z wyliczeń wynika, że oszczędności uzyskują jednostki sądowe. Należy zwrócić uwagę, że porównywalne oszczędności w zakresie oszczędności czasu pracy osiąga drugi beneficjent rozwiązania, tj. policja.

Koszty rozwiązania. Uzyskane oszczędności należy teraz zestawić z kosztami wdrożenia tego rozwiązania. Podstawowym kosztem jest oprogramowanie e-nakaz. Koszt licencji dla całej jednostki sądowej wynosi 100 zł. Licencja jest bezterminowa, a gwarancja udzielona jest na okres dwóch lat. Program nie wymaga nakładów finansowych na zakup sprzętu, gdyż nie jest konieczny zakup dedykowanego serwera, a swoją bazę danych tworzy na serwerze, gdzie zainstalowana jest baza danych systemu SAWA. Program może działać na stacjach roboczych z system operacyjnym Windows. Ponieważ ma znacznie mniejsze wymagania niż program kliencki systemu SAWA, dlatego będzie efektywnie działał na wszystkich stacjach z tym ostatnim.

Zestawienie oszczędności i kosztów ich pozyskania jednoznacznie wskazuje na zasadność wdrożenia omawianej dobrej praktyki.

4. Charakterystyka systemu e-nakaz oraz jego wdrożenia

4.1. Opis funkcjonalny i technologiczny systemu e-nakaz

Głównym elementem informatycznym opisywanej praktyki jest program e-nakaz, który na bazie zapisów w systemie obsługi spraw sądowych SAWA tworzy elektroniczny dokument nakazu doprowadzenia. Nakaz doprowadzenia w formie elektronicznej jest przesyłany do systemu informatycznego policji. Program obsługuje również proces zwrotnego potwierdzenia odbioru nakazu. Funkcjonalności tego narzędzia zostaną opisane w podziale na parametry technologiczne, funkcje administracyjne oraz operacyjne. Pod względem parametrów technologicznych e-nakaz:

- jest systemem sieciowym pracującym pod kontrolą systemu sieciowego MS Windows Server. Użytkownicy mogą być pobierani z zasobów domeny bazującej na Windows Server;

- wykorzystuje bazę danych MS SQL Server w wersji zgodnej z systemem wspomaganego pracy sądu SAWA firmy Currenda. Rozwiązanie takie podyktowane jest możliwością integracji pomiędzy systemami e-nakaz oraz SAWA, tj. możliwością pobierania danych o czynności doprowadzenia z systemu SAWA;

- działa na stacjach roboczych z system MS Windows.

Najważniejsze funkcje administracyjne systemu e-nakaz:

- posiada słowniki jednostek głównych oraz jednostek sądowych (wydziałów) w danej jednostce głównej. Każdy wydział korzystający z systemu ma inne parametry;

- posiada słownik użytkowników. Dane użytkownika mogą zostać pobrane z domeny systemu Windows. Dodatkowo użytkownik musi zostać przypisany do jednostki, otrzymać identyfikator (może być zgodny z identyfikatorem domenowym) oraz hasło;

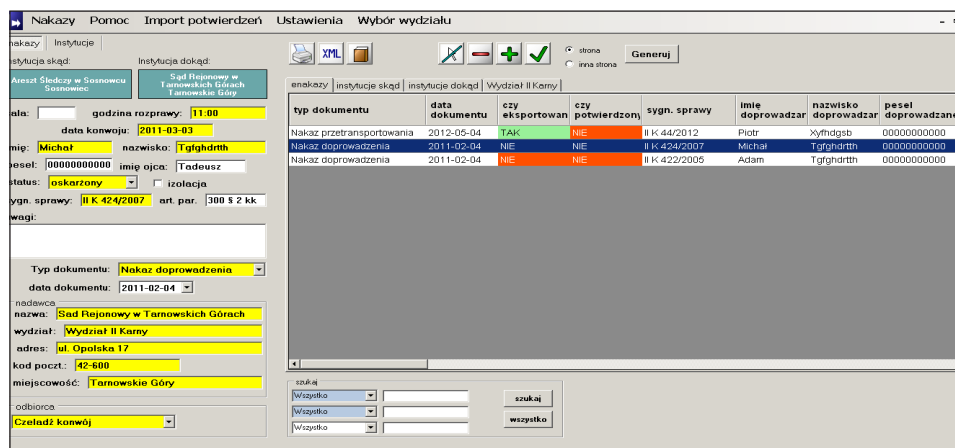
- posiada słownik jednostek penitencjarnych;

- posiada słownik jednostek konwojowych, które obsługują daną jednostkę sądową.

Najważniejsze funkcje operacyjne:

- tworzenie elektronicznego nakazu doprowadzenia. W zakładce z identyfikatorem wydziału (rys. 3) można wyświetlić wszystkie czynności doprowadzeń zaewidencjonowane dla wydziału w bazie systemu SAWA. Operator wskazuje interesujący go zapis, który następnie zostaje przepisany do bazy systemu e-nakaz, gdzie następuje weryfikacja danych i ich uzupełnienie. Ostatnią czynnością jest wygenerowanie pliku zawierającego zaszyfowaną postać przetwarzanego nakazu. Warto zwrócić uwagę, że każdy przetwarzany rekord nakazu ma swoje statusy (zielone i czerwone pola widoczne na rys. 3), które informują, czy dana pozycja została już wyeksportowana oraz czy nadeszło już potwierdzenie jej dostarczenia;

– import potwierdzenia dostarczenia nakazu. Dla dopełnienia procedury komunikacyjnej oraz posiadania pełnej historii rekordu nakazu, e-nakaz wczytuje plik wygenerowany przez system elektronicznej księgi konwojowej. Funkcja importu potwierdzenia otrzymania nakazu jest obecnie realizowana przez operatora, który musi przenieść plik z poczty elektronicznej, a następnie wczytać do systemu e-nakaz. Na wyższym poziomie realizacji praktyki, po spełnieniu warunku dostępu z sieci wewnętrznej sądu do systemu informatycznego policji, funkcję będzie można realizować w pełni automatycznie, bez ingerencji operatora.



Rys. 3. Główne okno systemu – obsługa e-nakazów

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem systemu e-nakaz autorstwa M. Ericha.

Zaprezentowano tylko najważniejsze funkcje systemu e-nakaz w celu pokazania idei jego budowy i działania. Należy stwierdzić, że system ze względu na specyfikę nie ma rozbudowanej funkcjonalności, ma przy tym logiczną budowę i poprawny ergonomicznie interfejs, co czyni go bardzo łatwym do wdrożenia i eksploatacji.

4.2. Etapy wdrożenia systemu e-nakaz

Opisane poniżej główne etapy wdrożenia elektronicznego nakazu doprowadzenia w pojedynczej jednostce sądowej opierają się na doświadczeniach wdrożeniowych modelu referencyjnego.

Organizacja współpracy z komendą wojewódzką policji. Pracę należy rozpocząć od ustalenia warunków organizacyjnych i technicznych przesyłania elektronicznych nakazów. Ustalenia dokonywane są na poziomie komendy wojewódzkiej policji. Policja jest drugim bardzo ważnym beneficjentem tego rozwiązania, na

co wskazują oszacowania korzyści oszczędności czasu pracy, jakie mogą zostać osiągnięte po wdrożeniu e-nakazu. Aby do tego doprowadzić, policja powinna dostosować swoje systemy informatyczne do importu plików w zaproponowanym formacie oraz generowania zwrotnych potwierdzeń. Przykłady plików wymiany w formacie języka XML zostały przedstawione w pkt 3.1. Kolejnym krokiem powinno być ustalenie zasad komunikacji, tj. nadawców (jednostki sądowe) oraz odbiorców (oddziały konwojowe). Przy założeniu wykorzystania poczty elektronicznej powinno się zdefiniować zamkniętą listę adresową skrzynek pocztowych dedykowanych do przekazywania elektronicznych nakazów.

Przygotowanie procedur wewnętrznych. Zaprezentowane we wprowadzeniu zmiany legislacji ogólnej wymagają wydania odpowiednich regulacji wewnętrznych. W referencyjnym modelu, na podstawie art. 22 § 1 pkt 1 Ustawy z dnia 27 lipca 2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz.U. z 2013 r., poz. 427), w związku z § 19 ust. 6 i 7 Zarządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej (Dz.Urz. MS z 2003 r., nr 5, poz. 22 z późn. zm.) przygotowane i wydane zostało zarządzenie Prezesa Sądu Okręgowego w Gliwicach w sprawie możliwości wysyłania pism sądowych bez podpisu własnoręcznego. Treść tego rozporządzenia jest następująca:

„§ 1. W celu zapewnienia lepszej efektywności postępowania sądowego dopuszcza się wysyłanie pism sądowych zamieszczonych w sądowym systemie informatycznym bez podpisu własnoręcznego.

§ 2. W przypadku wysyłania pism bez podpisu własnoręcznego należy w pełnym zakresie stosować się do wymogów określonych treścią § 19 ust. 4 i 5 ww. Zarządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r., jak również opatrywać pisma te informacją o treści »Pismo nie wymaga podpisu własnoręcznego na podstawie § 19 ust. 4 Zarządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej jako właściwie zatwierdzone w sądowym systemie teleinformatycznym«.

§ 3. Określa się katalog pism możliwych do wysyłania bez podpisu własnoręcznego (w artykule wymieniono tylko niektóre):

- wezwania,
- zawiadomienia,
- nakazy doprowadzeń osób pozbawionych wolności,
- pouczenia”.

Instalacja i konfiguracja oprogramowania. W systemie pocztowym jednostki sądowej należy założyć strukturę skrzynek pocztowych zgodną z zasadami ustalonymi z jednostkami policji. Instalację programu e-nakaz należy wykonać w kilku etapach. Są to:

- założenie bazy danych na serwerze wspólnym z systemem SAWA,
- konfiguracja połączeń pomiędzy bazami,
- instalacja programu w katalogu sieciowym,
- za pomocą interfejsu programu wypełnienie słowników konfiguracyjnych: głównej oraz podległych jednostek sądowych, użytkowników, jednostek penitencjarnych oraz jednostek konwojowych.

Testy dwukierunkowej komunikacji z systemem policji. Pomimo ustalonych formatów danych w początkowej fazie wymiany danych mogą wystąpić nieścisłości i błędy w komunikacji po obydwu stronach komunikacji. Dlatego należy zaplanować testy na przygotowanych próbnie zestawach danych dotyczące różnych wariantów przesyłanych dokumentów. Dobrą praktyką jest równoległe uruchomienie systemu elektronicznego przy jednoczesnym przesyłaniu danych drogą tradycyjną, które w ciągu kilka tygodni potwierdzi wiarygodność systemu elektronicznego.

Szkolenie użytkowników końcowych. W przypadku nierozbudowanej funkcjonalności systemu e-nakaz oraz specyficznych parametrów pracy dla każdego wydziału sądu szkolenie powinno być przeprowadzone bezpośrednio na stanowiskach pracy użytkowników. Dobrą praktyką, w kontekście szkoleń nowych użytkowników w trakcie eksploatacji, może być opublikowanie na portalu wewnętrznym jednostki sądowej instrukcji obsługi lub filmów instruktażowych.

5. Wnioski z wdrożenia koncepcji elektronicznego nakazu doprowadzenia

Elektroniczny nakaz doprowadzenia został wdrożony w 17 sądach: w 6 w ramach pilotażu podstawowego oraz w 11 sądach w ramach pilotażu uzupełniającego (*Badanie ewaluacyjne...* 2015). Wśród sądów, które wybrały dobrą praktykę, był m.in. Sąd Okręgowy w Rzeszowie, Sąd Rejonowy w Rzeszowie, Sąd Rejonowy dla Wrocławia-Śródmieścia we Wrocławiu, Sąd Rejonowy Szczecin Prawobrzeże i Zachód w Szczecinie, Sąd Rejonowy Katowice-Zachód w Katowicach.

Harmonogram wdrażania oraz opis poziomu zaawansowania prac w poszczególnych sądach pilotażowych zamieszczono w opracowaniu (*Raport całościowy...* 2014).

Na podstawie opublikowanych raportów i informacji uzyskanych podczas współpracy autora z firmą wdrażającą można zaprezentować zestawienie zalet i ograniczeń oraz wnioski podsumowujące. Prezentowane dane zostały zebrane w trakcie przeprowadzonych wywiadów z pracownikami sądów (metodą ITI i CAWI), stosującymi zalecenia i narzędzia dobrej praktyki. Do głównych zalet opisywanej praktyki przedstawiciele sądów zaliczyli:

- zmniejszenie obciążenia pracowników wydziałów,
- redukcję kosztów związanych z obsługą i doręczaniem korespondencji,
- eliminację błędów ludzkich,
- przyśpieszenie procedury obiegu korespondencji.

Do ograniczeń oraz trudności podczas wdrażania dobrej praktyki respoendenci zaliczyli:

- obawę ze strony referatów policji i wybranych komend wojewódzkich policji przed wprowadzeniem nowego systemu informatycznego: brak zasobów, obciążenie innymi projektami informatycznymi, brak wytycznych z Komendy Głównej Policji;

- obyczaj (w niektórych sądach) polegający na przesyłaniu nakazu wydania do wiadomości policji (mimo braku podstawy prawnej) wraz z nakazem doprowadzenia. W wypadku zastosowania dobrej praktyki nie będzie możliwości przesłania nakazu wydania wyłącznie elektronicznie (zgodnie z obowiązującym aktualnie rozporządzeniem wykonawczym do kodeksu karnego wykonawczego);

- różne systemy wydziałowe w sądach. System e-nakaz aktualnie współpracuje z systemami SAWA firmy Currenda, lecz nie wytworzono wersji dla „Sędziego 2” (ten ostatni jest również wykorzystywany przez niektóre sądy pilotażowe);

- brak skonfigurowanych i ujednoliconych szablonów w systemie SAWA.

Analizując ograniczenia wymienione przez respondentów, wielokrotnie pojawia się kwestia trudności w ustanowieniu na poziomie lokalnym – pomiędzy jednostką sądową a komendą wojewódzką policji – porozumienia w sprawie obustronnych warunków realizacji procedury w trybie elektronicznym. Obecnie w tym zakresie istnieje szansa rozwiązania problemu, gdyż Ministerstwo Sprawiedliwości zobowiązało się do przeprowadzenia właściwych rozmów i porozumień z Komendą Główną Policji w celu określenia wspólnych działań, które będą miały zastosowanie w omawianej w artykule sprawie na terenie całego kraju.

Respondenci w konkluzjach podsumowujących projekt wskazali, że w trakcie zrealizowanego pilotażu potwierdzono następujące usprawnienia wniesione przez dobrą praktykę elektronicznego nakazu doprowadzenia, które przyniosą pozytywne skutki dla sądów po zaprzestaniu tradycyjnej korespondencji:

- realne zmniejszenie obciążenia pracowników wydziałów,
- redukcja kosztów związanych z obsługą korespondencji,
- eliminacja kosztów doręczania przesyłek (szacowane 30 tys. rocznie w skali apelacji),
- eliminacja błędów ludzkich,
- przyspieszenie procedury obiegu korespondencji.

Na potwierdzenie kierunku wyznaczonego przez omawianą dobrą praktykę można wskazać województwo małopolskie, gdzie Sąd Okręgowy w Krakowie oraz Małopolska Komenda Policji samodzielnie (nie w ramach omawianego

w artykule projektu) wdrożyły procedurę elektronicznego nakazu doprowadzenia, przy wsparciu Komendy Wojewódzkiej w Katowicach. Historię i zalety tego rozwiązania wzmiankowano na stronie Komendy Głównej Policji (*Porozumienie...* 2014).

Literatura

- Andrade A., Joia L.A. (2010), *Organizational Structure and ICT Strategies in the Brazilian Justice*, Proceedings of the 4th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, ICEGOV '10, October 25–28, Beijing, China.
- Badanie ewaluacyjne pilotażu wdrażania dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management”*. Raport końcowy (2015), ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku, Kutno.
- Baskerville R.L. (1999), *Investigating Information Systems with Action Research*, Communications of the Association for Information Systems, vol. 2, Article 19, <http://aisel.aisnet.org/cais/vol2/iss1/19> (data dostępu: 15.09.2014).
- Baskerville R.L., Wood-Harper A.T. (1996), *A Critical Perspective on Action Research as a Method for Information Systems Research*, „Journal of Information Technology”, vol. 11, nr 3, <https://doi.org/10.1080/026839696345289>.
- Bray T., Paoli J., Sperberg-McQueen C.M., Maler E., Yergeau F. (2008), *Extensible Markup Language (XML) 1.0 (Fifth Edition)*, W3C Official Website: www.w3.org/TR/xml/.
- Bueno T.C.D., Bortolon A., Hoeschl H.C., Mattos E.S., Santos C.S., Theiss I. (2003), *Using RBC to Classify Judicial Petitions on e-Court*, Proceedings of the 9th international conference on Artificial intelligence and law, ICAIL '03, June 24–28, Edinburgh, Scotland, UK.
- Dąbrowski P. (2002), *Nowe formy Electronic Data Interchange w zarządzaniu łańcuchem dostaw (w:) Logistyka on-line*, red. K. Rutkowski, PWE, Warszawa.
- Fryźlewicz Z., Salomon A. (2008), *Podstawy architektury i technologii usług XML sieci Web*, PWN, Warszawa.
- Gołaczyński J. (2009), *Informatyzacja postępowania sądowego w prawie polskim i prawach wybranych państw*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Gorham U. (2012), *State Courts, e-filing, and Diffusion of Innovation: A Proposed Framework of Analysis*, dg.o '12, Proceedings of the 13th Annual International Conference on Digital Government Research, June 04–07, College Park, Maryland, USA.
- Grabowski M., Madej J., Trąbka J. (2018), *Koncepcja metodyki projektowania i wdrażania dobrych praktyk informatycznych dla sądów powszechnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 4(976), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2018.0976.0413>.
- Informatyzacja postępowania cywilnego. Teoria i praktyka* (2016), red. K. Flaga-Gieruszyńska, J. Gołaczyński, D. Szostek, Seria Monografie Prawnicze, C.H. Beck, Warszawa.
- Lucas M.W. (2006), *PGP&GPG. Email for the Practical Paranoid*, No Starch Press, San Francisco.

- Luzuriaga, J.M., Cechich A. (2011), *Electronic Notification of Court Documents: A Case Study*, Proceedings of the 5th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, ICEGOV '11, September 26–28, Tallinn, Estonia.
- Millman H. (1998), *A Brief History of EDI*, „Info World”, vol. 20, nr 83.
- Porozumienie o współpracy w zakresie elektronicznego doręczenia nakazów doprowadzeń* (2014), <http://www.policja.pl/pol/aktualnosci/106288,Porozumienie-o-wspolpracy-w-zakresie-elektronicznego-doreczania-nakazow-doprowad.html> (data dostępu: grudzień 2016).
- Raport całociowy z wdrożenia za okres od 1 grudnia 2013 r. do 24 października 2014 r.* (2014), oprac. WYG International, WYG Consulting, WYG PSDB, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Instytut Allerhanda na zlecenie Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, <http://www.efs2007-2013.gov.pl/Dokumenty> (data dostępu: grudzień 2016).
- Rojewski M. (2012), *Rola informatyzacji w rozwoju sprawnego sądownictwa i administracji na przykładzie Krajowego Rejestru Sądowego i ksiąg wieczystych*, „Biuletyn Stowarzyszenia Absolwentów i Przyjaciół Wydziału Prawa Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego”, nr 8.
- Trąbka J. (2016), *EDI/XML Interface Modeling Problems – Polish Justice Administration Institutions Case Study* (w:) *Knowledge, Economy, Society: Challenges and Development of Modern Finance and Information Technology in Changing Market Conditions*, A. Malina, R. Węgrzyn, Foundation of the Cracow University of Economics, Kraków.
- Wojtachnik R. (2004), *Elektroniczna wymiana dokumentów. Handel, usługi, logistyka, finanse*, Mikom, Warszawa.

“Digital Writ of Habeas Corpus” to the Polish Judicial System

(Abstract)

The article presents the concept of good practice in IT and the implementation of EDI technology in the Polish judicial system. The concept of good practice was described in the implementation of the pilot project of good management of the subordinate units of the Polish Ministry of Justice as a part of the project “Education in the time and cost management of judicial proceedings – case management”. The project was partially funded by the European Social Fund within the framework of Human Capital. The aim of the good practice “Digital writ of habeas corpus” (abbreviated to d-writ) is to introduce tools for electronic data interchange (EDI). These tools facilitate orders bringing prisoners and/or witnesses to courts by the police (replace paper communication with EDI communication channel embedded in IS of interested parties). It uses XML-based EDI protocol and encrypted data channel. The digital writ of habeas corpus saves both the courts and police money, and reduces the duration and complexity of the process. The article presents the assumptions of good d-writ practice, the technology involved and the stages of the project’s implementation.

Keywords: case management, writ of habeas corpus, EDI, XML, GPG.

ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27
WYDAWNICTWO
www.uek.krakow.pl

Artykuły są dostępne na stronie internetowej czasopisma
www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl

Sprzedaż książek prowadzi
Księgarnia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
tel. 12 293-57-40, fax 12 293-50-11
e-mail: ksiegarnia@uek.krakow.pl