

Andrzej Buszko
Katarzyna Szumowska

UWARUNKOWANIA KREOWANIA MISJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH SZAREJ STREFY

[**słowa kluczowe:** szara strefa, misja przedsiębiorstwa, sprawność państwa]

Streszczenie

Celem artykułu jest próba określenia misji przedsiębiorstwa działającego w szarej strefie. Szara strefa występuje w każdej gospodarce, różni się jedynie skalą występowania. W krajach rozwiniętych, o ugruntowanej gospodarce rynkowej poziom szarej strefy jest relatywnie niski, w porównaniu do państw słabo rozwiniętych gospodarczo. Na podstawie przeprowadzonego wywodu cel artykułu został osiągnięty.

Wprowadzenie

Pod pojęciem misji firmy zazwyczaj przyjmuje się dwie definicje. Pierwsza dotyczy grupy wartości akcentujący specyficzną rolę danej organizacji na rzecz otoczenia, tym samym uzasadniających istnienie danej jednostki. Druga definicja koncentruje się wokół dodatkowych wartości jakie dostarcza przedsiębiorstwo szeroko rozumianym interesariuszom (Khalifa A.S 2011). Oba podejścia są bardzo zbieżne. Otóż każdy podmiot gospodarczy musi liczyć się z walką konkurencyjną. Wówczas powinien dostarczać te wartości, które są w pewnym stopniu unikalne na tle pozostałych jednostek. To wyróżnienie dotyczy także szarej strefy. Przedsiębiorstwa w niej działające muszą odnieść się zarówno do legalnie funkcjonujących firm jak i tych, które pozostają w szarej strefie.

Jedną z przesłanek powstania szarej strefy jest słabość państwa. Państwo nie jest np. w stanie zapewnić odpowiednią (lub w ogóle) ilość określonych dóbr czy usług. Lukę tą zapełniają podmioty w szarej strefy. Tak powstała duża szara strefa w tzw. gospodarce planowej (popularnie nazywanej socjalistycznej) lub gospodarki niedoboru. W Polsce przed 1989 r. na rynku brakowało nie tylko z jednej strony dóbr konsumpcyjnych dobrej jakości, ale również słabszej jakości spełniających podstawowe potrzeby klientów (Buszko A. 2005). Wytworzyły się dwa zakresy działania. Pierwszy sprowadzał się do przemytu z zagranicy, a drugi polegał na nielegalnej produkcji. Przemysł wynikał z faktu, że handel

zagraniczny objęty był koncesją i tylko wybrane podmioty mogły zająć się eksportem lub importem. Przemysł dotyczył grup zorganizowanych, ale także zajmowali się (w pewnym stopniu) ci, którzy wyjeżdżali za granicę, posiadali krewnych i otrzymywali od nich przesyłki. W takim przypadku misją przedsiębiorstwa było dostarczenie dóbr, które nie były dostępne w kraju, a odpowiadały standardom jakościowym występującymi w rozwiniętej gospodarce rynkowej.

W gospodarce rynkowej też powstaje szara strefa. Bardzo odmienna od dotychczasowej może być wówczas misja firmy, zwłaszcza, kiedy państwo jest słabe, a na rynku pracy (poza systemem świadczeń socjalnych) pozostaje relatywnie duża liczba osób. Dla tego typu osób jedynym rozwiązaniem jest zatrudnienie w szarej strefie. W związku z tym misją firmy, może być oferowanie pracy tym, którzy są „odrzućeni przez system”. W ten sposób korzystają obie strony tj. osoby nie mogące znaleźć zatrudnienia, mają taką możliwość w szarej strefie, a organizatorzy tego typu firm wymierną korzyść. Zatem misją firmy w takim przypadku może być formuła „przedsiębiorstwo daje szansę przeżycia”, a nawet można pokusić się o następujące sformułowanie „przedsiębiorstwo daje możliwość godnego życia”.

Oczywiście zależy to od rodzaju prowadzonej działalności. Na Warmii i Mazurach istnieje m.in. szara strefa – wykreowana w znacznym stopniu w związku z handlem przygranicznym z Obwodem Kaliningradzkim Federacji Rosyjskiej. Z obwodu przemycą się zazwyczaj paliwa, papierosy, alkohol, ale także inne produkty, których opłacalność kalkuluje się na podstawie różnic cen. Oprócz tego ma miejsce nielegalny obrót bursztynem, biżuterią, kamieniami szlachetnymi, dziełami sztuki. Region Warmii i Mazur generalnie uchodzi (na tle Polski) za obszar słabo rozwinięty gospodarczo, o wysokim bezrobociu. Duża jest także emigracja. Osoby, (które z różnych przyczyn zostają) podejmują się zatrudnienia w szarej strefie, gdyż jest to jedyna alternatywa znalezienia zatrudnienia.

Cel artykułu, przyjęta teza i hipoteza badawcza

Celem artykułu jest podjęcie próby określenia misji przedsiębiorstwa działającego w szarej strefie. Szara strefa występuje w każdym modelu gospodarki, różni się jedynie poziomem i formą funkcjonowania. W Polsce poziom szarej strefy oscyluje w granicach 25% PKB (Buszko A. 2014). Szara strefa nie tylko implikuje strategię zarządzania, ale także wpływa na jego zasoby w tym szeroko rozumiane zasoby niematerialne (Szumowska K. 2013). W pracy przyjęto tezę o następującej treści: przedsiębiorstwa są w stanie określić swoją misję nawet w tych krajach,

w których występuje wysoki poziom szarej strefy. Stosownie do tezy i przyjmując założenie, że wśród przedsiębiorstw szarej strefy nie występuje jedna dominująca misja, podjęto próbę typologii rodzajów działań w szarej strefie z podziałem na działalności legalne i nielegalne z uwzględnieniem uwarunkowań jakie tworzy dla tego typu działalności państwo.

Rodzaje szarej strefy

Biorąc pod uwagę klasyfikację szarej strefy jaką zaproponowali M.H Fleming., J. Roman, G. Farrell należy wyróżnić w niej cztery podstawowe kategorie:

- kryminalną działalność,
- nielegalną,
- działania w obszarze gospodarstw domowych,
- nieformalną.

Pierwsza kategoria obejmuje produkcję dóbr i usług zabronionych przez prawo, w tym zwłaszcza wytwarzanie oraz handel narkotykami. Druga kategoria dotyczy legalnie wytworzonych dóbr i usług, ale są czynione próby polegające na unikaniu w tym zakresie podatków lub też nie ewidencjonowania pełnego obrotu. Działania w obszarze gospodarstw domowych skupiają się na aktywności gospodarczej, która jest realizowana na nieznacznej skali, sporadycznie i odbywa się w ramach wąskiej społeczności. Nieformalna jest to działalność nie zgłoszona, skala jej może być różna. Niekiedy dotyczy mikroprzedsiębiorstw, ale także może odnosić się do relatywnie dużych organizacji (Fleming M. H., Roman J., Farrell G. 2000).

Zbliżony pogląd wyraża L. E. Feige, który także wydzielił w szarej strefie cztery grupy.

Obszar *szarej strefy* dzieli ze względu na rodzaj łamanych reguł na:

- *illegal economy* – działania sprzeczne z prawem,
- *unreported economy* – działania przynoszące dochód jedynie właścicielom,
- *undeclared economy* – działalność gospodarcza nie zgłoszona instytucjom statystycznym,
- *informal economy* – działania w których unika się kosztów wynikających z wszelkich regulacji (Feige L. E. 1990).

Komisja Europejska bardziej posługuje się terminem gospodarka niezgłoszona (*undeclared economy*) niż szara strefa (*shadow economy*). Pod tym pojęciem przyjmie każdą działalność niezgodną z prawem, niezgłoszoną, ale także wyko-

rzystującą luki prawne pomiędzy członkami wspólnoty europejskiej (European Commission 2004). P. Smith natomiast uważa za szarą strefę taką działalność (zarówno legalną jak i nielegalną), która zostaje nie ujęta w oficjalnych statystykach (Smith P. 1994).

F. Schneider w swoim podejściu odnoszącym się do szarej strefy wyodrębnia legalną i nielegalną działalność w kontekście monetarnych i niemonetarnych transakcji.

Tabela 1. Typologia szarej strefy

Rodzaj działania	Transakcje monetarne	Transakcje niemonetarne		
Działalność nielegalna	Handel narkotykami, bronią, prostytutką, paserstwo, podrabianie pieniędzy, fałszerstwa, korupcja itd.	Transakcje barterowe np. wymiana narkotyków, broni, praca niewolnicza, produkcja narkotyków na własne potrzeby		
	Zmniejszenie podatkowe	Unikanie podatków	Zmniejszenie podatkowe	Unikanie podatków
Działalność legalna	Samozatrudnienie, praca nierejestrowana	Praca bez umów w szarej strefie	Handel barterowy	Pomoc sąsiedzka

Źródło: Schneider F. The Influence of Public Institutions on the Shadow Economy: An Empirical Investigation for OECD Countries. Review of Law and Economics. Vol 6 No 3 2010

Działalność nielegalna pozostaje całkowicie sprzeczna z prawem. Typowe przykłady takiej działalności to handel narkotykami, bronią, ludźmi, sprzedaż kradzionych rzeczy (np. samochodów, biżuterii). Tego typu aktywność jest ujęta w kategorii transakcji monetarnych. Jednak działalność nielegalna może odbywać się w oparciu o operacje niemonetarne. Przykładem są przedsięwzięcia barterowe lub produkcja narkotyków czy alkoholu na własne potrzeby. Znacznym problemem dla służb zwalczających szarą strefę jest aktywność legalna, ale niezgodna z prawem. Bardzo trudno zidentyfikować w ramach tego typu działań legalnych np. pracę nierejestrowaną. Jak wynagradzać, a tym samym opodatkować pracę opiekunów osób niepełnosprawnych pozostających pod opieką członków rodziny? Członkowie rodziny nie pobierają za tego typu (niekiedy nawet ciężką pracę) żadnego wynagrodzenia. Nierzadko też rezygnują z dotychczasowej legalnej pracy. W takim przypadku problem jest złożony. Z jednej strony państwo nie opłaca opie-

kunów, tracą oni przywileje pracownicze (np. wysługa lat do emerytury), ale nie kierują swoich podopiecznych do państwowych domów opieki (niższe koszty dla budżetu). Z tego względu państwo przyzwala na taką formę szarej strefy. Pewną odmianą tej formy jest zatrudnianie do opieki nad ludźmi starszymi, chorymi osób z zagranicy (np. z Europy Wschodniej, Filipin itd.). W praktyce tego typu zatrudnienie jest nieoficjalne. Osoby otrzymują wynagrodzenie, ale nie odprowadzają podatków i nie nabywają stosownych świadczeń (emerytalnych, dostęp do opieki zdrowotnej, urlopu itd.). Pojawia się retoryczne pytanie – jakie granice ma pomoc sąsiedzka? Czy pomoc np. w budowie domu – powinna już być zgłoszona, opłacona i w konsekwencji opłacone z tego tytułu podatki? Osoba, której w ten sposób wybudowano dom odniosła dużą wymierną korzyść. Bardzo popularna jest działalność wolontariuszy, którzy udzielają się bez wynagrodzenia i pomagają w realizacji nieraz bardzo kosztownych przedsięwzięć społecznych.

Jak potraktować sprzedaż na rynku, ulicy produktów wytworzonych przez niewielkie farmy, ogródki działkowe? Nie wszystkie tego typu produkty są przeznaczone na własne potrzeby. Często produkty te sprzedają osoby starsze, nie posiadające wystarczających środków do życia. Ale każda sprzedaż powinna być objęta podatkiem. W krajach gdzie państwo jest słabe zmienia się struktura szarej strefy. Większy w niej udział zajmuje działalność nielegalna. Natomiast w krajach o silnej, skutecznej władzy działalność nielegalna jest ograniczana, natomiast problemem pozostaje działalność legalna, która sankcjonuje szarą strefę. Pomiędzy przedstawicielami szarej strefy i władzy trwa pewna rywalizacja. Otóż każda ze stron tak modyfikuje swoje działania aby pozostawać z punktu widzenia swoich interesów niezwykle skuteczna. Konkludując ten wywód można przyjąć, że poziom szarej strefy w poszczególnych krajach pozostaje bez zmian. Wahania odzwierciedlone w statystykach są spowodowane poziomem zidentyfikowania operacji w szarej strefy. Część tych operacji pozostaje nadal nieuchwytna. Po jej ustaleniu pojawiają się kolejne modyfikacje. W konsekwencji poziom szarej strefy się nie zmienia, a jeżeli już to tylko w niewielkim zakresie.

W dobie globalizacji przestępczość zorganizowana występuje w każdym kraju. Różni się tylko skalą i formą działania. Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w konkurencyjnym środowisku musi oceniać oraz analizować zachodzące w nim zjawiska.

Kształtowanie misji w szarej strefie

Innymi słowy misją firmy jest pomysł na jej funkcjonowanie. Dlatego też udzielając odpowiedzi na następujące pytania można określić misję :

- po co istnieje przedsiębiorstwo?
- do czego dąży?
- jakich posiada odbiorców?
- jakie i w jaki sposób zaspokaja potrzeby?

Odpowiedź na dwa pytania pośrednio była już udzielona wcześniej. Reasumując poprzedni wywód przedsiębiorstwo w szarej strefie może pełnić misję społeczną tj. zaspokajać te potrzeby, których państwo nie jest w stanie zrealizować, uczyć przedsiębiorczości, przyjmując do pracy osoby pozostające na marginesie życia społecznego być nawet pionierem innowacyjności- proponując np. nowe technologie wytwarzania. W gospodarce niedoboru produkcja odbywa się bardzo często przy wykorzystaniu szeregu zamienników, braku pełnej gamy stosowanych surowców, półproduktów. Takim przykładem jest technologia wytwarzania cukrów z buraka cukrowego. Przez wiele stuleci cukier wytwarzano na bazie trzciny cukrowej. Co prawda w już w średniowieczu we Francji Olivier de Serres w opracowaniu Théâtre d'Agriculture stwierdził, że buraki posiadają dużo cukru. Badania w tym zakresie były prowadzone m.in. w Prusach, Polsce i Rosji. Miały one jednak znaczenie zupełnie niszowe, gdyż cały czas przewagę posiadał cukier wytwarzany z trzciny cukrowej. Wielka Brytania posiadała liczne kolonie, cukier trzcinowy był w nich wytwarzany relatywnie w prostej technologii i tanio. Było to impulsem do tego, aby imperium brytyjskie zdominowało światowy rynek handlu cukrem. Jednak kiedy Napoleon Bonaparte ogłosił blokadę handlową Anglii i tym samym ograniczył dostęp do cukru trzcinowego, europejscy producenci masowo zwrócili się do poszukiwania technologii wytwarzania cukru buraczanego. Z jednej strony zaczęto poszukiwać najbardziej odpowiednich odmian, a z drugiej właściwych technologii. Były one całkowicie inne niż te stosowane przy produkcji cukru z trzciny cukrowej. Impulsem do powyższej zmiany był brak dostępu do cukru trzcinowego.

Dążenia przedsiębiorstwa w szarej strefie, mogą w znacznym stopniu być zbieżne z tymi jakie mają miejsce w podmiotach działających legalnie. Zasadniczą różnicą jest wysoki poziom ryzyka. Z punktu widzenia legalności funkcjonowania przedsiębiorstwo szarej strefy jest zagrożone likwidacją. Dotyczy to wytwarzania np. alkoholi, perfum, odzieży, wyrobów spożywczych, obuwia, a nawet sprzętu elektronicznego. Misja jest dość często związana z legalizacją działalności przedsiębiorstwa, które działa w szarej strefie. Polega to na tym, że

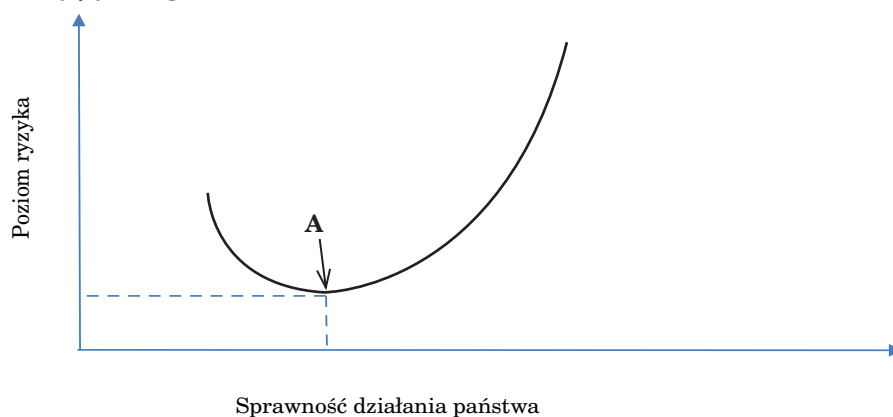
stopniowo odchodzi się od działań nielegalnych na rzecz legalnych. Odbywa się to w zależności od:

- ogólnej sytuacji w danym kraju (okoliczności sprzyjające lub niesprzyjające szarej strefie),
- poziomowi korupcji.

Jeżeli poziom korupcji jest wysoki, przedsiębiorstwa działające w szarej strefie mogą czuć się pewniej. Czynnikiem sprzyjającym może okazać się także struktura odbiorców. Jeżeli odbiorcami produktów/usług są osoby reprezentujące władzę, wówczas pojawia się przestrzeń do korupcji i sankcjonowania nielegalnej działalności. Taką odmianą misji (uwarunkowaną historycznie) może być przykład Rosji. Typowym zjawiskiem jest tzw. *kormlenie* (dokarmianie). Polega to na tym, że przynajmniej część władzy (zazwyczaj lokalnej) jest opłacana przez miejscową społeczność, w tym także przedsiębiorców (Arutunyan A. 2011). Wynagrodzenia płacone z budżetu były i są relatywnie niskie, a często bywa tak że z dużym opóźnieniem. Zatem za sprawowanie ustawowej władzy, kontroli, wydawaniu wyroków za oczywiste uznano dodatkowe wynagrodzenie od mieszkańców danego terenu. Zatem misją przedsiębiorstw akceptujących *kormlenie* może być z jednej strony zwiększenie liczby urzędników będących w tego typu relacjach lub też ich ograniczenie z uwagi na transparentność, przyjmowanie standardów demokratycznych. Jednak tego typu zmiany są bardzo trudne do przeprowadzenia. Wynika to z wartości, mitów (systemu kulturowego), relacji w strukturach społecznych, które w ugruntowanych gospodarkach kształtowały się przez stulecia. Natomiast w Rosji z uwagi na własne doświadczenia (uwarunkowania historyczne) wykształcił się odmienny rodzaj postrzegania zdarzeń, myślenia i co najważniejsze odpowiedniego działania. Konkludując ten wywód raczej w warunkach Rosji za stosowną misję przedsiębiorstw (przyjmujących *kormlenie* – jako pewien standard) uznać należy zwiększenie relacji z urzędnikami pełniącymi najważniejsze funkcje w regionie. Taka misja ma swoje dalsze konsekwencje. Urzędnicy (z uwagi na otrzymywane “dokarmianie” przez przedsiębiorców) starają się faworyzować swoich chlebodawców. W ten sposób tworzy się bardzo silny związek korupcyjny. Dla innych są trudniejsze warunki wejścia na rynek, przetargi wygrywają określone podmioty i one posiadają pozycję monopolistyczną na rynku. Tym samym ogranicza się przedsiębiorczość i innowacyjność gospodarki. Ale to są skutki tego typu relacji i powiązań korupcyjnych.

Stosunkowo łatwiej jest określić misję w przedsiębiorstwach, które działają w szarej strefie na rzecz unikalnych nisz, którymi państwo się nie zajmuje. Np. w krajach słabo rozwiniętych gospodarczo (np. Kambodża) występuje znikoma pomoc ofiarom wojny, głównie pozostawionych pól minowych. Przedsiębiorstwa

produkujące tym osobom różnego rodzaju protezy, wózki inwalidzkie (oczywiście zarabiają stosowne środki), ale misją jest niesienie pomocy i przywrócenie (w miarę możliwości) tych osób do funkcjonowania w społeczeństwie. Jednocześnie określa się grupę docelowych klientów i sposób ich obsługi. Przedsiębiorstwa działające w szarej strefie spotykają się z dwoma grupami ryzyk. Pierwsza dotyczy relacji osiąganych korzyści do kar jakie mogą być nałożone dla przedsiębiorców. W tej kategorii pojawiają się również ryzyka związane z działaniami konkurencji. Rywalizacja odbywa się często także metodami nielegalnymi. Z reguły każde przedsiębiorstwo działające w szarej strefie stara się wszelkimi dostępnymi środkami zająć pozycję monopolistyczną na danym terenie. Z tego względu ryzyko działania jest niewspółmiernie wyższe aniżeli przedsiębiorstw działających legalnie.



Rys. 1. Ryzyko przedsiębiorstw szarej strefy w zależności od sprawności działania państwa.

Źródło: opracowanie własne.

Ryzyko funkcjonowania przedsiębiorstwa w szarej strefie rozkłada się nieregularnie. W przypadku kiedy występuje niska sprawność działania państwa wówczas przedsiębiorstwa są zagrożone relatywnie wysokim ryzykiem z uwagi na działania konkurencji. Mogą one okazać się niezwykle gwałtowne i brutalne. Taki schemat działania ma miejsce w przypadku gangów ulicznych. Zajmują się one głównie handlem narkotykami, wymuszeniami haraczy, pseudo ochroną. Bronią swego terytorium przed innymi, bardzo często uciekając się do rozwiązań siłowych z użyciem broni. Czynnikiem sprzyjającym jest bierność państwa, która w tym znaczeniu traktujemy jako niską sprawność. Wraz ze wzrastającą

sprawnością działania państwa, ryzyko dla przedsiębiorstw szarej strefy rośnie. Muszą one z jednej strony zmienić swoją specjalizację. Odchodzi się od prostych przestępstw, widocznych nie tylko dla opinii publicznej, ale także wyspecjalizowanych służb przestępstw, na rzecz działań bardziej skomplikowanych, trudnych do zidentyfikowania, udowodnienia i ukarania. Wykorzystuje się luki prawne. Stąd też w krajach o niskiej sprawności działania jest inna struktura działań w szarej strefie aniżeli w państwa o wysokiej sprawności funkcjonowania. Pomimo tego w każdym z państw istnieje pewne optimum (A) w kontekście ryzyka w szarej strefie a sprawnością działania państwa. Optimum jest związane z poziomem szarej strefy. Zatem w poszczególnych państwach nie tylko struktura działań szarej strefy będzie się od siebie różnić, ale także będzie występował inny poziom szarej strefy.

Druga grupa ryzyk (posiada co prawda swoją odrębność) ale można je rozpatrywać w kontekście typologii jaka obowiązuje wśród podmiotów działających legalnie. W tym kontekście należy wyodrębnić ryzyko:

- stałe,
- zmienne.

Pierwsze dotyczy ogólnej sytuacji związanej z otoczeniem przedsiębiorstwa. Sytuacji makroekonomicznej i sposobu działania państwa w odniesieniu do szarej strefy. Drugi rodzaj ryzyka odnosi się już do samego przedsiębiorstwa, jego problemów wewnętrznych. Bardzo zbliżona do wyżej wymienionych jest kolejna typologia ryzyk:

- specyficzne,
- systemowe.

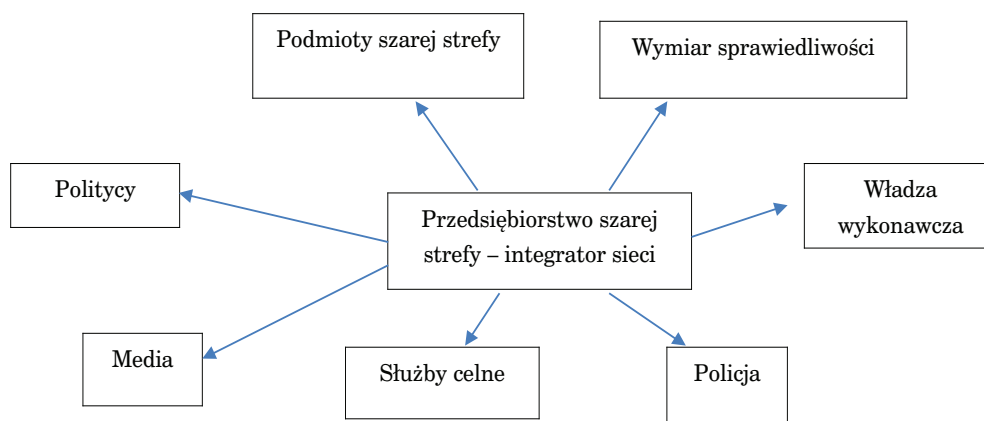
Te pierwsze dotyczą sfery wewnętrznej działania przedsiębiorstwa, a drugie koncentrują się wokół otoczenia, głównie sytuacji polityczno-ekonomiczno-prawnej. Wśród przedsiębiorców szarej strefy bardziej rozpowszechnione jest ryzyko spekulacyjne aniżeli tzw. ryzyko czyste.

Ryzyko spekulacyjne ma miejsce w odniesieniu do nie znanych zjawisk, które mogą się okazać wyjątkowo korzystne jak i generujące duże straty. Natomiast ryzyko czyste jest traktowane jako te, dla którego alternatywą jest jedynie strata.

Przedsiębiorcy w szarej strefie podejmując ryzyko (świadomie lub nie) szacują je w odniesieniu do krańcowej użyteczności dochodu. Dążenie do ponoszenia ryzyka zwiększa się wraz z rosnącą użytecznością dochodu. Innymi słowy osoby zaangażowane w tego typu działania, są bardziej skłonne do ponoszenia ryzyka, jeżeli spodziewają się znacznych dochodów.

Reasumując powyższy wywód należy stwierdzić, że sposobem na przetrwanie przedsiębiorstwa szarej strefy może okazać się redukcja ryzyka i zapewnienia

bezpieczeństwa działania. Redukcja ryzyka odbywa się także poprzez tworzenie związków sieciowych, zwłaszcza sieci opartych o swoiście pojęte kontrakty. Przedsiębiorcy działający w szarej strefie muszą stworzyć sieć powiązań, nie tylko w obrębie samych podmiotów gospodarczych, ale często z przedstawicielami władzy, politykami, służbami celnymi, wymiarem sprawiedliwości, policją. W ten sposób przedsiębiorstwo szarej strefy jest integratorem powiązań sieciowych i zajmuje określone miejsce w niszy rynkowej.

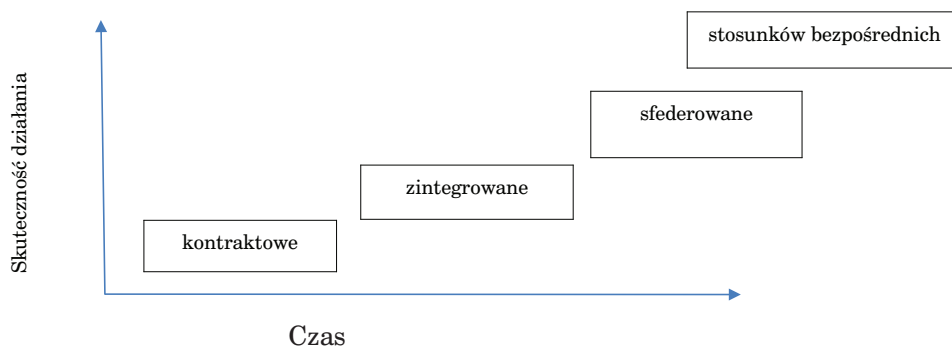


Rys. 2. Sieć powiązań w szarej strefie.

Źródło: opracowanie własne.

W przytoczonym powyżej przykładzie misją integratora w szarej strefie jest stworzenie z jednej strony efektywnie działającej sieci, a z drugiej zapewnienie jej uczestnikom poczucia bezpieczeństwa. Sieć taką rozpatruje się jako sieć zintegrowaną, gdyż jest to zbiór różnych podmiotów połączonych przez integratora dla realizacji konkretnego celu. Jest on tym samym głównym ogniwem scalającym sieć.

Odmianą (na wyższym poziomie działania) jest sieć sfederowana. Na tym poziomie występuje uświadomienie wspólnoty interesów. Poszczególne podmioty zdają sobie sprawę, że działając na rzecz wspólnoty, przyczyniają się do realizacji partykularnych korzyści. W takiej sieci, każdy jej członek ma określone zadania do wykonania. Sieć stosunków bezpośrednich w szarej strefie jest ograniczana selektywnie. Nie wszyscy muszą znać (tak jak w normalnej sieci stosunków bezpośrednich) swoich członków. Idea polega na tym, że tworzone są specjalne kanały komunikowania, współpracy opartych na wyodrębnionych procesach biznesowych, zarządczych.



Rys. 3. Rodzaj związków sieciowych szarej strefy w zależności od czasu i skuteczności działania.

Źródło: opracowanie własne.

W sieci stosunków bezpośrednich następuje wyraźna specjalizacja działań, kontakty są utrzymywane na określonych poziomach decyzyjnych. Możliwości kontaktu są zarezerwowane dla wybranych osób. Specjalizacja taka ma miejsce w wyniku określonego czasu działania. Funkcjonując w sieci ryzyko działania odpowiednio ulega zmniejszeniu, z uwagi na jego rozłożenie na większą grupę członków.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa szarej strefy są w stanie określić misję swojego funkcjonowania. Przyjmując stosowną misję uwzględnia się szereg istotnych czynników. Zaliczyć do nich należy w pierwszej kolejności skuteczność funkcjonowania państwa oraz ryzyko działalności podmiotów. Część ryzyk jest typowa dla podmiotów działających legalnie, ale część z nich wynika także z zagrożenia jakie powstaje w wyniku istnienia konkurencyjnych jednostek, także działających w szarej strefie. Bardzo ważnym zakresem funkcjonowania podmiotów są powiązania sieciowe. Integratorem sieci jest dominujące przedsiębiorstwo szarej strefy. Sieć obejmuje podmioty działające legalnie oraz te, które są w szarej strefie. Jednak podmioty działające legalnie, z czasem mogą stać się podmiotami działającymi w szarej strefie. Stopień zaangażowania w szarą strefę zależy od siły powiązań, celu powołania sieci oraz pozycji poszczególnych innych podmiotów.

Bibliografia

- Arutunyan A. (2011); *Car Putin. Feudalizm, Korupcja i Bóg w państwie patrymonialnym*. Zysk i S-Ka. Poznań.
- Buszko A. (2005); *Zarządzanie przedsiębiorstwem budowlanym w warunkach transformacji społeczno-gospodarczej*. Organsz. Warszawa.
- Buszko A. (2014); *Finanse przestępczości zorganizowanej*. TNOiK. Toruń.
- European Commission (2004); *Undeclared work in an enlarged Union: An analysis of undeclared work*. Brussels: Employment & European Social Fund.
- Feige L. E. (1990); *Defining and Estimating Underground and Informal Economies: the New Institutional Economics Approach*. Madison University of Wisconsin – Madison.
- Fleming M. H., Roman J., Farrell G. (2000); *The Shadow Economy*. “Journal of International Affairs” Vol 53, Issue 2.
- Khalifa A. S. (2011); *Three Es for the Mission Statement: What’s Next?* “Journal of Strategy and Management” 4 (1).
- Schneider F. (2010); *The Influence of Public Institutions on the Shadow Economy: An Empirical Investigation for OECD Countries*. “Review of Law and Economics” Vol 6 No 3.
- Smith P. (1994); *Assessing the Size of the Underground Economy: The Canadian Statistical Perspectives*. “Canadian Economic Observer” Nr 3.
- Szumowska K. (2013); *Dylematy Goodwill*. “Pieniądze i Więź” Nr 3.