

STUDIA I PRACE

Kolegium  
Zarządzania  
i Finansów

ZESZYT NAUKOWY 155



STUDIA I PRACE

Kolegium  
Zarządzania  
i Finansów

ZESZYT NAUKOWY 155



SGH

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

**SKŁAD RADY NAUKOWEJ ZESZYTÓW NAUKOWYCH  
„STUDIA I PRACE KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW”**

dr hab. Ryszard Bartkowiak, prof. SGH – przewodniczący  
dr Michał Matuszewicz – vice przewodniczący  
prof. dr hab. inż. Jan Adamczyk  
dr hab. Stefan Doroszewicz, prof. SGH  
prof. dr hab. Jan Głuchowski  
prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska  
dr hab. Jan Komorowski, prof. SGH  
prof. dr hab. Tomasz Michalski  
prof. dr hab. Zygmunt Niewiadomski  
prof. dr hab. Janusz Ostaszewski  
prof. dr hab. Wojciech Pacho  
dr hab. Piotr Płoszajski, prof. SGH  
prof. dr hab. Maria Romanowska  
prof. dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek  
prof. dr hab. Teresa Słaby  
dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH  
prof. dr hab. Marian Żukowski

**Redakcja językowa**

Julia Konkołowicz-Pniewska

**Redakcja statystyczna**

Tomasz Michalski

**Redakcja tematyczna**

Małgorzata Iwanicz-Drozdowska (Finanse)  
Wojciech Pacho (Ekonomia)  
Piotr Płoszajski (Zarządzanie)

**Sekretarz redakcji**

Anna Karpińska

**Czasopismo ukazuje się w wersji papierowej (jest to wersja pierwotna) i elektronicznej**

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2017

**ISSN 1234-8872**

Nakład 250 egz.

**Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl, e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

**Projekt okładki**

Małgorzata Przestrzelska

**Aktualizacja okładki**

Monika Trypuz

**Skład i łamanie**

DM Quadro

**Druk i oprawa**

QUICK-DRUK s.c.

e-mail: quick@druk.pdi.pl

Zamówienie 110/VII/17

## Spis treści

Od Rady Naukowej .....	7
<i>Krzysztof Leja</i> Uniwersytet na rozdrożu .....	9
<i>Monika Czerwonka, Cezary Szarwiło</i> Inwestowanie etyczne z perspektywy judaizmu i islamu .....	25
<i>Bogusław Pietrzak</i> Nowe spojrzenie na stabilność systemu finansowego – mechanizmy pomocy finansowej .....	43
<i>Joanna Marczakowska-Proczka</i> Rola planowania budżetowego w utrzymywaniu stabilności w sektorze finansów publicznych .....	57
<i>Marcin Rzeszutek, Adam Szyszka</i> Od <i>homo oeconomicus</i> do <i>homo realis</i> : o korzyściach płynących z większego otwarcia się ekonomii na psychologię .....	73
<i>Ewa Jagodzińska-Komar</i> Analiza zasadności wdrożenia krajowego systemu kart płatniczych w Polsce na przykładzie przeglądu wybranych systemów UE i Chin .....	95
<i>Anna Jeżak</i> Opinie menedżerów na temat roli zasobów niematerialnych w procesie ekspansji zagranicznej małych i średnich przedsiębiorstw .....	115

*Błażej Krężolek*

Wpływ integracji pionowej na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy – propozycja modelu analizy wzajemnego dopasowania integracji i kapitału intelektualnego ..... 133

*Stefan Doroszewicz, Andrzej Pawluk*

Postawy pracowników wobec jakości postrzeganej systemu mierników efektywności pracy ..... 161

*Konrad Frydrych*

Szansa w zarządzaniu ryzykiem ..... 185

*Krzysztof Kałucki*

Zakresy przygotowania do negocjacji handlowych w Key Account Managemencie ... 201

## Od Rady Naukowej

Kolejny zeszyt „Studiów i Prac Kolegium Zarządzania i Finansów” zawiera artykuły będące wynikiem studiów teoretycznych oraz badań empirycznych. Zostały napisane zarówno przez pracowników Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, jak i przedstawicieli wiodących ośrodków akademickich z całej Polski. Publikacja stanowi przegląd kierunków badawczych polskich naukowców i jest interesującym zestawieniem analizującym współczesne tendencje życia gospodarczego w naszym kraju i nie tylko. Mamy nadzieję, że wnosi ona cenny wkład w rozwój nauk o finansach, nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu.

W pierwszym artykule Krzysztof Leja wyjaśnia źródła polaryzacji poglądów na rolę i miejsce współczesnej uczelni oraz wskazuje i uzasadnia kierunki, w których uczelnie powinny zmierzać, aby łagodzić jej skutki.

Praktyki etycznego inwestowania w duchu judaizmu i islamu oraz najważniejsze zakazy i nakazy wynikające ze świętych ksiąg Tory i Koranu to tematyka drugiego artykułu, którego autorami są Monika Czerwonka i Cezary Szarwiło.

Celem artykułu Bogusława Pietrzaka jest syntetyczna prezentacja wybranych, istotnych dla nowego spojrzenia na stabilność finansową, efektów badań zrealizowanych w ramach grantu przyznanego przez Narodowe Centrum Nauki, a zatytułowanego „Mechanizmy pomocy finansowej w warunkach niestabilności systemu finansowego”.

W kolejnym artykule Joanna Marczakowska-Proczka zajmuje się analizą wpływu sposobu planowania budżetowego na stabilność sektora finansów publicznych.

Artykuł Marcina Rzeszutka i Adam Szyszki stanowi głos w dyskusji nad kryzysem współczesnej nauki ekonomii. Autorzy zwracają uwagę na relatywnie niskie otwarcie nauk ekonomicznych na inne nauki społeczne, w tym przede wszystkim na psychologię.

Ewa Jagodzińska-Komar w swoim artykule podjęła próbę analizy zasadności wdrożenia i przydatności krajowego systemu kart płatniczych w Polsce na podstawie doświadczeń innych państw Unii Europejskiej i Chin.

Celem artykułu Anny Jeżak jest zaprezentowanie wyników badań, na podstawie których można wyszczególnić zasoby niematerialne przedsiębiorstw sprzyjające procesowi ekspansji zagranicznej, a także ocenić skutki braku dostępu przedsiębiorstw do pewnych zasobów niematerialnych.

W następnym artykule Błażej Krężołek proponuje model analizy zależności kapitału intelektualnego i stopnia integracji pionowej traktowanej jako jedna z opcji strategii rozwoju.

Stefan Doroszewicz i Andrzej Pawluk w swoim artykule zaprezentowali zasady pozyskiwania i analizy informacji zwrotnej o funkcjonowaniu wdrożonego systemu mierników efektywności pracy – informacji uzyskiwanej na podstawie badań postaw pracowników wobec jakości postrzeganej takiego systemu.

Szansa w zarządzaniu ryzykiem to temat artykułu Konrada Frydrycha. Autor przedstawia współczesne podejście do zarządzania ryzykiem reprezentowane przez wybrane przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku polskim.

Artykuł Krzysztofa Kałuckiego jest próbą odpowiedzi na pytanie, jak powinien wyglądać uniwersalny model przygotowania do negocjacji. Autor prezentuje wyniki badania przeprowadzonego wśród osób bezpośrednio uczestniczących w procesach negocjacyjnych.

Mamy nadzieję, że prezentowane artykuły spotkają się z Państwa życzliwym zainteresowaniem oraz, co byłoby szczególnie cenne, staną się przyczynkiem do polemiki i dalszych owocnych badań.

Życzymy Państwu przyjemnej lektury.

W imieniu Rady Naukowej

*Ryszard Bartkowiak*

*Michał Matusewicz*



*Krzysztof Leja*

Wydział Zarządzania i Ekonomii  
Politechniki Gdańskiej

## Uniwersytet na rozdrożu

---

### Streszczenie

W artykule pokazano różne postrzeganie społecznej odpowiedzialności uniwersytetu w literaturze przedmiotu. Omawiając pokrótce model uniwersytetu badawczego i przedsiębiorczego, starano się wyjaśnić źródła polaryzacji poglądów na miejsce i rolę uczelni oraz kierunek zmian, w którym powinny zmierzać. Korzystając z kwadrantów wiedzy D. Stokesa, zaproponowano ewolucję uniwersytetów w kierunku opisanym kwadrantem Pasteura. Podejmując próbę odpowiedzi na pytanie, jak tam dojść, wskazano, że ważnym czynnikiem i jednym z kluczy do sukcesu jest zrozumienie mechanizmów motywowania i kreowania takiej kultury organizacyjnej uniwersytetu, aby, jak stwierdził Z. Nęcki, w uczelniach zapanowała hedonistyczna frajda twórczej pracy.

**Słowa kluczowe:** modele uniwersytetu, tożsamość uniwersytetu, kwadrant wiedzy, Daniel Pink  
**Kody klasyfikacji JEL:** I23, Z18

---

## 1. Wprowadzenie

Zastanawiając się nad społeczną odpowiedzialnością uczelni (ang. *university social responsibility*), nie sposób nie odnieść jej do społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsibility*). Ważną rolę w tych rozważaniach zajmuje kształtowanie relacji z interesariuszami, stąd nie dziwi fakt, że autorzy tworzący podstawy teoretyczne społecznej odpowiedzialności biznesu wspierali się teorią interesariuszy R. Freemana<sup>1</sup>, dostrzegając konflikt interesów menedżerów i interesariuszy wpisany w społeczną odpowiedzialność biznesu<sup>2</sup>. Wskazując na ten konflikt A. Carroll przedstawił model społecznych osiągnięć biznesu (ang. *corporate social performance*)<sup>3</sup>, pojęcie szersze, obejmujące także wrażliwość na potrzeby otoczenia społecznego.

J. Pfeffer i Ch. Fong podkreślają, że społeczna odpowiedzialność jest adresowana nie tylko do biznesu<sup>4</sup>, lecz także odnosi się do każdej organizacji, niezależnie od typu własności. Wśród nich znaczące miejsce zajmują uniwersytety, instytucje realizujące trzy misje: dydaktyczną, badawczą oraz trzecią, odnoszącą się do kształtowania relacji uczelni z otoczeniem<sup>5</sup>.

W deklaracji konferencji organizowanej przez UNESCO w 1998 r. czytamy m.in., że „misją uczelni jest wykształcenie wysoko wykwalifikowanych absolwentów i odpowiedzialnych obywateli zdolnych do rozumienia potrzeb różnych grup społecznych, dzięki połączeniu w programach studiów wiedzy i umiejętności, które mogą być przydatne teraz i w przyszłości”<sup>6</sup>. Zastanawiając się nad tym sformułowaniem, można postawić pytanie: co oznacza społeczna odpowiedzialność uczelni? Poszukiwanie odpowiedzi na nie jest ważne ze względu na rosnącą presję otoczenia

---

<sup>1</sup> A. Ullmann, *Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms*, „Academy of Management Review” 1985, vol. 10, no. 3, 540–557.

<sup>2</sup> Por. np. A. McWilliams, D.S. Siegel, *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, „The Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no. 1, s. 117–127.

<sup>3</sup> A. Carroll, *A three dimensional model of corporate performance*, „Academy of Management Review” 1979, vol. 4, no. 4, s. 497–505.

<sup>4</sup> J. Pfeffer, C.T. Fong, *The business school „business”: some lessons from the US experience*, „J. Management Studies” 2004, vol. 41, no. 8, s. 1501–1520.

<sup>5</sup> O znaczeniu relacji uniwersytetu z otoczeniem pisał już T. Czeżowski w pracy „O uniwersytecie i studiach uniwersyteckich” tymi słowami: „uniwersytet bowiem jest organizacją wielostronną, pozostającą w wielostronnych zależnościach z różnorodnymi czynnikami społecznymi i politycznymi”.

<sup>6</sup> [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_eng.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_eng.htm), dostęp 26.09.2015.

społecznego uczelni na konieczność harmonizacji kształcenia uniwersyteckiego z potrzebami rynku pracy, a także wyraźne zwiększenie akcentów w działalności uczelni na uzyskiwanie efektów działalności naukowo-badawczej ważnych z punktu widzenia oczekiwań gospodarki. Złożoność odpowiedzi na postawione pytanie, a jednocześnie ograniczone ramy artykułu, powodują, że pokrótce zostaną przedstawione poglądy osób zajmujących się badaniami nad szkolnictwem wyższym w Polsce, odnoszące się do głównych koncepcji: uniwersytetu przedsiębiorczego i uniwersytetu badawczego, a następnie podjęta będzie próba zastanowienia się, jak można łączyć cechy obu koncepcji, co jest celem opracowania.

Poszukiwanie możliwości ewolucji uczelni tak, aby łączyć cechy obu koncepcji, jest zasadne, gdyż obecnie dominują opinie skrajne, które nie służą poszukiwaniu optymalnych rozwiązań. Autor zwraca uwagę na niedoceniane znaczenie motywowania nauczycieli akademickich, które może sprzyjać przeprowadzeniu proponowanych zmian.

Celem artykułu jest wyjaśnienie źródeł polaryzacji poglądów na rolę i miejsce współczesnej uczelni oraz wskazanie i uzasadnienie kierunku, w którym uczelnie powinny zmierzać, aby łagodzić skutki owej polaryzacji.

## 2. Dwa punkty widzenia, czyli o spolaryzowanym uniwersytecie

Polaryzacja poglądów na temat roli uniwersytetu jest widoczna zarówno w środowisku akademickim, jak i w jego otoczeniu. Główny dylemat sprowadza się to wyboru pomiędzy uniwersytetem przedsiębiorczym, którego model zaproponował B.R. Clark, i badawczym, nawiązującym do idei W. van Humboldta.

W literaturze z obszaru badań nad szkolnictwem wyższym można znaleźć próby diagnozy obecnej sytuacji. M. Wójcicka zauważa, że twórcy i orędownicy uniwersytetu przedsiębiorczego podkreślają konieczność poszukiwania pozabudżetowych źródeł finansowania oraz adaptacji narzędzi i praktyk zarządzania charakterystycznych dla organizacji komercyjnych do instytucji szkolnictwa wyższego (tabela 1)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> M. Wójcicka, *Uniwersytet. Stabilność i zmiana*, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 34.

Tabela 1. Uniwersytety badawczy i przedsiębiorczy – cele instytucjonalne

Uniwersytet badawczy	Uniwersytet przedsiębiorczy
Orientacja do wewnątrz	Orientacja na zewnątrz
Obsługa <i>wiedzy</i> : kształcenie – pochodna badań naukowych	Obsługa <i>klienta</i> : badania i kształcenie – potrzeby otoczenia
Wspólna własność wyniku naukowego	Mechanizmy rynkowe
Kolegializm	Menedżeryzm
System <i>peer review</i>	Ewaluacja
Niezależność i autonomia w dziedzinie badań naukowych i kierunków kształcenia	Nastawienie na potrzeby klienta w dziedzinie badań naukowych i kształcenia
Dominacja środków publicznych	Zróżnicowanie źródeł finansowania; przewaga środków niepublicznych

Źródło: M. Wójcicka, *Uniwersytet. Stabilność i zmiana*, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 34.

Uniwersytet badawczy w odróżnieniu od uniwersytetu przedsiębiorczego cechuje prymat władzy uczonych, prymat wiedzy i podporządkowanie jemu organizacji uczelni, a także rozproszenie władzy i jej podział<sup>8</sup>.

Analizując informacje zawarte w tabeli 1 można stwierdzić, że uniwersytet badawczy kieruje się wartościami akademickimi R.K. Mertona<sup>9</sup>, natomiast uniwersytet przedsiębiorczy kieruje się głównie zasadami rynku. Podejście rynkowe stoi w sprzeczności z podstawową rolą uczelni, o jakiej pisał J. Szczepański za K. Jasperssem, a którą jest „szukanie prawdy przez społeczność badaczy i uczniów, a ponieważ prawdy należy szukać przez naukę, więc badanie naukowe jest podstawą uniwersytetu”<sup>10</sup>. Czy zatem uniwersytet powinien podporządkować się regułom rynku, gdyż jak pisał w 1997 r. P. Drucker, pozostało mu nie więcej niż 30 lat życia w zgodzie z opinią Jaspersa<sup>11</sup>.

A. Sulejewicz wyjątkowo trafnie ilustruje podejście rynkowe w działalności wyższej uczelni, twierdząc, że: „społeczną odpowiedzialność mają ujawnić dziekani, profesorowie i studenci nie jako dziekani, profesorowie i studenci właśnie (wiedza),

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> R.K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982, s. 581–589.

<sup>10</sup> J. Szczepański, *Szkice o szkolnictwie wyższym*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1976, s. 16.

<sup>11</sup> A. Sulejewicz, *Paradoks społecznej odpowiedzialności biznesu szkoły wyższej*, w: *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wydział Zarządzania i Ekonomii i Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008, s. 55.

ani nie jako obywatele (władza), lecz jako producenci (i konsumenci) dóbr i usług (rynek)<sup>12</sup>. Zdaniem Sulejewicza rynek jest najważniejszym czynnikiem korumpującym świat nauki i edukacji<sup>13</sup>.

E. Solska przytacza słowa A. MacIntyre, że: uniwersytet znajduje się obecnie w sytuacji wyboru między projektem komercyjnej „korporacji doskonalenia zawodowego” (z wydziałem filozoficznym jako modną ciekawostką kulturoznawczą) a deficytową kontynuacją zasady integralności i uniwersalności wiedzy<sup>14</sup>. Rozdział między wyborami, o których pisze MacIntyre, w realiach polskich uczelni narasta, czemu sprzyjają permanentne niedofinansowanie nauki oraz skutki silnego zderzenia się tradycji i kultury akademickiej z oczekiwaniami otoczenia.

M. Zawadzki formułuje z pewnością dyskusyjną tezę, że „uniwersytet przedsiębiorczy uniemożliwia realizację procesów kształcenia, prowadząc do ich skorumpowania, i tym samym nie realizuje misji kulturowej konstytutywnej dla uniwersytetów, jaką jest demokratyzacja życia społecznego”<sup>15</sup>.

T. Maliszewski natomiast stwierdza, że „uczelnie publiczne i niepubliczne przestały funkcjonować wyłącznie w myśl modelu humboldtowskiego”, gdyż „jako jednostka uwikłana w relacje i zależności, szkoła wyższa w społeczeństwach rozwiniętych staje się pełnoprawnym uczestnikiem życia społeczno-gospodarczego”<sup>16</sup>.

Autor niniejszego opracowania twierdzi, że „cechy kulturowe i organizacyjne uniwersytetu (...), mimo wzrostu intensywności i zakresu zmian, zwłaszcza od lat 80. dwudziestego wieku, w kierunku uniwersytetu przedsiębiorczego nadal opierają się i będą się opierać na paradygmacie uniwersytetu liberalnego”<sup>17</sup>.

Wielość poglądów na temat roli współczesnego uniwersytetu skłania do zastanowienia się nad źródłami ich polaryzacji.

---

<sup>12</sup> Ibidem, s. 54.

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> E. Solska, *Zmierzch kultury uniwersytetu*, w: *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej i Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008, s. 74.

<sup>15</sup> M. Zawadzki, *Deuniwersytetyzacja współczesnego uniwersytetu*, w: Ł. Sułkowski, M. Zawadzki, *Krytyczny nurt zarządzania*, Difin, Warszawa 2014, s. 126.

<sup>16</sup> T. Maliszewski, *Jak wykreować sukces w uczelni. Budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku edukacyjnym*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 73.

<sup>17</sup> K. Leja, *Zarządzanie uczelniami. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 23–24.

### 3. Poszukiwanie źródeł polaryzacji uniwersytetu

Czy przytoczone opinie mają wspólny mianownik, a jeśli tak, to jaki? Czy, parafrazując pytanie J. Wilkina zadane podczas jednej z konferencji ekonomistów polskich: czy ekonomia utraciła duszę?, można odnieść do współczesnego uniwersytetu. Czy społecznie odpowiedzialnym na poziomie instytucjonalnym było zwiększanie naborów na studia przez większość uczelni, z pominięciem faktu, że wzrostowi liczby studiujących nieuchronnie towarzyszyć będzie pogarszanie jakości kształcenia? Czy społecznie odpowiedzialnym na poziomie systemowym było niepodejmowanie przez lata dyskusji nad tym, czy obok kształcenia masowego, możliwe jest kształcenie elitarne – uniwersyteckie? A jeśli urzeczywistniona miałaby być taka ścieżka kształcenia – należałoby zdefiniować wyróżniki kształcenia elitarnego (jak kształcić?) oraz przyszłych elit (po co kształcić?)<sup>18</sup>.

Jakie są źródła tak wielu pytań i wątpliwości? Można przypuszczać, że jednym z nich jest wynik przeświadczenia polityków, decydujących o kształcie reform polskiego systemu szkolnictwa wyższego (a także wielu europejskich systemów szkolnictwa wyższego), że zmiany można przeprowadzać z naruszeniem tradycji, a nawet kopiując rozwiązania organizacyjno-zarządcze o korzeniach w biznesie. Taki sposób myślenia wynika wprost z polityki Unii Europejskiej wobec uniwersytetów, zawartej w strategiach edukacyjnych UE na lata 2010–2020, w których stwierdzono m.in., że uniwersytety znajdują się w „oku cyklonu”, a Marek Kwiek<sup>19</sup> dodaje, że „oczekiwania wobec szkolnictwa wyższego ze strony państwa (nadal najważniejszego sponsora edukacji w większości państw europejskich), studentów i absolwentów, rynku pracy, a z drugiej strony oczekiwania kadry akademickiej stają się coraz trudniejsze do pogodzenia”<sup>20</sup>.

Punktem wyjścia zmian w uczelniach była Strategia lizbońska z 2000 r. Zgodnie z jej założeniami gospodarka europejska do 2010 r. powinna była prześcignąć USA i stać się najbardziej konkurencyjną gospodarką świata, a uniwersytety miały pełnić

---

<sup>18</sup> A. Kola, *Formy kształcenia elitarnego na poziomie wyższym w Polsce*, „Rocznik Lubuski” 2011, t. 37, cz. 1, s. 218–219.

<sup>19</sup> Podobnego określenia użyli w 1999 r. B. Jongbloed, P. Maassen i G. Neave redaktorzy naukowcy monografii pt. „From the eye of the storm. Higher Education’s Changing Institution”, zauważając, że zmiany dotyczyły zwiększenia autonomii oraz struktur demokratycznych w uczelniach, transformacji programów kształcenia od tych odpowiadających ekonomii socjalistycznej do ekonomii rynkowej oraz konkurowania państwowych i prywatnych instytucji szkolnictwa wyższego.

<sup>20</sup> M. Kwiek, *Transformacje uniwersytetu*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2010, s. 87.

ważną rolę w realizacji tego celu. Zadaniem polityków było przekonanie akademików do ewolucji instytucji szkolnictwa wyższego w kierunku modelu uniwersytetu przedsiębiorczego<sup>21</sup>. Odpowiedzialni za wdrożenie założeń Strategii lizbońskiej wypaczyli jednak model uniwersytetu Clarka, bezrefleksyjnie przenosząc rozwiązania biznesowe na grunt akademicki.

Ciekawe badania nad reakcją uniwersytetów na wyzwania Strategii lizbońskiej zostały przeprowadzone przez M. Lenartowicz<sup>22</sup>. Dotyczyły one wpływu procesów zewnętrznego kierowania zmianami na *autopoiesis*<sup>23</sup> trzech krakowskich uniwersytetów. Wyniki tych badań wskazały wyraźnie, że postulaty Strategii lizbońskiej w większości przypadków nie mają mocy oddziaływania na *autopoiesis* uniwersytetów, a tym samym ich skuteczność jest nikła i najprawdopodobniej postulat zmian uczelni w kierunku modelu przedsiębiorczego uniwersytetu zakończy się niepowodzeniem lub zmiany te będą powierzchowne<sup>24</sup>.

Wnioski Lenartowicz wpisują się w tezę Szczepańskiego, że „naciski zewnętrzne [na reformy przeprowadzane w szkolnictwie wyższym – przyp. aut.] najczęściej wywołują jedynie pozory zmian”<sup>25</sup>, a także potwierdzają konstatację autorów Wielkiej Karty Uniwersytetów Europejskich, że „uniwersytet – jako instytucja odpowiedzialna za utrwalanie europejskiej tradycji humanistycznej – stale dba o tworzenie wiedzy uniwersalnej, a realizując swoje powołanie, przenika granice geograficzne i polityczne oraz potwierdza konieczność poznawania i wzajemnego oddziaływania na siebie różnych kultur”<sup>26</sup>.

---

<sup>21</sup> B.R. Clark, *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon, For IAU Press, Oxford 1998; B.R. Clark, *Sustaining change in universities. Continuities in case studies and concepts*, Society for Research into Higher education & Open University Press, New York 2004.

<sup>22</sup> M. Lenartowicz, *Autopoiesis uniwersytetu. Studium zastosowań koncepcji systemu autopoietycznego do prognozowania procesów zmian w małopolskich szkołach wyższych*, rozprawa doktorska, promotor: prof. Grażyna Praweńska-Skrzypek, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.

<sup>23</sup> Autopoiesis jest zdolnością wytwarzania siebie na nowo, realizowaną poprzez odtwarzanie własnych komponentów za pomocą innych własnych komponentów w reakcji na bodźce zewnętrzne (M. Lenartowicz, *Autopoiesis...*, op.cit., s. 24).

<sup>24</sup> Tamże, s. 211–212

<sup>25</sup> J. Szczepański, *Granice reform szkolnictwa wyższego*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1993, 2, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1993, s. 10.

<sup>26</sup> *Magna Charta Universitatum* (1998), <http://www.magna-charta.org/resources/files/the-magna-charta/polish>

Przegląd wybranych poglądów na rolę współczesnego uniwersytetu wskazuje na zasadność poszukiwania koncepcji łączącej cechy uniwersytetu przedsiębiorczego oraz badawczego.

#### 4. *Quo vadis, Academia?*

E. Wnuk-Lipińska w rozważaniach nad tożsamością uniwersytetu i jego rolą społeczną przytacza opinię byłego rektora Harvard University D. Boka z 1982 r., który, zastanawiając się nad tym, jak bronić się przed nadmiernym urynkowaniem uniwersytetu, sformułował następujące pytania:

- „Jak ważna jest potrzeba zgłaszana przez otoczenie społeczne i czy uniwersytet może ją zrealizować?
- Czy realizacja zamówienia nie godzi w wolność jednostek, zarówno profesorów, jak i studentów, a zwłaszcza w wolność formowania swojego światopoglądu i wyrażania opinii?
- Jaki wpływ będzie miała podejmowana działalność na funkcjonowanie uniwersytetu? Czy nie zagraża autonomii lub podstawowym formom działalności?”<sup>27</sup>.

Ponad dwadzieścia lat później Bok doszedł do wniosku, że „nawet jeśli w krótkim przedziale czasu uniwersytety przedsiębiorcze odnoszą sukces, to tylko te, które z determinacją chronią wartości akademickie – także kosztem mniejszych dochodów – zachowują publiczne zaufanie i szacunek dla własnego środowiska akademickiego”<sup>28</sup>.

Nawiązując do tytułowego pytania: co dalej?, lub formułując je inaczej: czy przed współczesnymi uniwersytetami jest trzecia droga, łącząca cechy uczelni badawczej i przedsiębiorczej?, zasadne jest przyjrzenie się kwadrantom wiedzy<sup>29</sup> (rysunek 1). Zaproponował je D. Stokes w 1997 r., nawiązując do wprowadzonych trzy lata wcześniej przez M. Gibbonsa i współpracowników dwóch form kreowania wiedzy: tej związanej z prowadzonymi badaniami podstawowymi oraz wiedzy wykorzystywanej

<sup>27</sup> E. Wnuk-Lipińska, *Innowacyjność a konserwatyzm. Uczelnie polskie w procesie przemian społecznych*, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1996, s. 51.

<sup>28</sup> M. Wójcicka, *Uniwersytet...*, op.cit., s. 63 za: D. Bok, *Universities in the marketplace. The commercialization of higher education*, Princeton University Press, Princeton 2004.

<sup>29</sup> M. Tushman, Ch. O'Reilly III, *Research and relevance: implications of Pasteur's quadrant for doctoral programs and faculty development*, „Academy of Management Journal” 2007, vol. 50, no. 4, s. 769–774.



do prowadzenia badań aplikacyjnych<sup>30</sup>. To z kolei spowodowało nowe spojrzenie na rolę współczesnych uniwersytetów, gdyż oprócz kreowania wiedzy podkreślono znaczenie jej wykorzystywania.

Rysunek 1. Kwadranty wiedzy Stokesa

Kreowanie wiedzy	wysokie	<b>kwadrant Bohra</b> (badania podstawowe służące zdobywaniu wiedzy bez względu na jej zastosowanie)	<b>kwadrant Pasteura</b> (badania podstawowe służące również rozwiązywaniu konkretnych problemów)
	niskie	<b>kwadrant Socratesa</b> (badania zorientowane na kształcenie)	<b>kwadrant Edisona</b> (badania stosowane, których celem jest stworzenie określonego produktu)
		niskie	wysokie
<b>Wykorzystywanie wiedzy</b>			

Źródło: M. Tushman, Ch.O'Reilly III, *Research and relevance: implications of Pasteur's quadrant for doctoral programs and faculty development*, „Academy of Management Journal” 2007, vol. 50, no. 4, s. 770.

Jak widać na rysunku 1, koncepcja uniwersytetu badawczego wpisuje się w kwadrant Bohra, natomiast koncepcja uniwersytetu przedsiębiorczego jest najbliższa istoty kwadrantu Edisona.

Kwadrant Pasteura ilustruje natomiast połączenie, pozornie rozłącznych cech opisywanych przez kwadranty Bohra i Edisona. Jest dobrym przybliżeniem opisu współczesnego uniwersytetu opartego na paradygmacie organizacji służącej otoczeniu H. Ansoffa<sup>31</sup>. W praktyce oznacza to, że uczelnia społecznie odpowiedzialna nie tylko pozytywnie odpowiada na oczekiwania interesariuszy, lecz także je kreuje, gdyż interesariusze nie zawsze wiedzą, co uczelnia może im zaoferować. System szkolnictwa wyższego, a także uczelnie na poziomie instytucjonalnym, dysponują odpowiednimi regulatorami umożliwiającym sprostanie oczekiwaniom i powinny być przygotowane na odpowiednie do potrzeb reagowanie na regulatory<sup>32</sup>. Uczel-

<sup>30</sup> M. Gibbons, C. Limoges, H. Nowotny, S. Schwartzman, P. Scott, M. Trow, *The new production of knowledge, the dynamics of science and research in contemporary societies*, Sage, London 2010.

<sup>31</sup> B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 213.

<sup>32</sup> Szerzej na temat: K. Leja, *Uniwersytet organizacją służącą otoczeniu*, w: *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej i Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008, s. 57–72.

nia służąca otoczeniu to organizacja charakteryzująca się elastycznością antycypacyjną<sup>33</sup>, co w praktyce oznacza wyprzedzanie potrzeb otoczenia i jest funkcją wyobraźni organizacyjnej nauczycieli akademickich oraz kierownictwa uczelni. Przeciwwstawianie uczelni badawczej uczelni przedsiębiorczej uważam za błąd, podobny do tego, że w sytuacji finansowania budżetowego instytucji akademickich pracownikom pozostawiono by pełną swobodę kształtowania programów studiów i prowadzenia badań naukowych.

Zgodność orientacji uczelni z istotą kwadrantu Pasteura jest zależna od czynników zewnętrznych, takich jak: regulacje prawne na poziomie systemu szkolnictwa wyższego oraz poziomie instytucjonalnym, a także wewnętrznych, takich jak: regulacje wewnętrzne władz poszczególnych uczelni, kultura akademicka oparta na zwyczajach i tradycji, a także normy i wartości akademickie. Istotą kwadrantu Pasteura jest podkreślenie znaczenia zarówno wykorzystywania wiedzy dobrze ugruntowanej oraz powszechnie uznawanej, jak i kreowanie wiedzy nowej.

Obecne regulacje prawne dotyczące szkolnictwa wyższego w Polsce zamiast sprzyjać różnorodności i dywersyfikacji uczelni, wzmacniają ich izomorfizm, zarówno wymuszony, jak i mimetyczny. Dotyczy to przede wszystkim organizacji i zarządzania uczelniami. Ewolucja uczelni w kierunku kwadrantu Pasteura wymaga deregulacji systemu szkolnictwa wyższego, która jest możliwa w perspektywie kilku lat, oraz zmiany mentalności znacznej części środowiska akademickiego, co wymaga prawdopodobnie zmiany pokoleniowej. Ewolucji może sprzyjać analiza paradoksów strategicznych<sup>34</sup>, które można dostrzec w uniwersytecie, i zastanowienie się, jak można je wykorzystać, aby połączyć cechy uniwersytetu badawczego i przedsiębiorczego.

Zasadne jest też ustanowienie równorzędnych ścieżek kariery, zgodnych z trzema misjami uniwersytetu i odpowiadających trzem rodzajom zadań stawianym nauczycielom akademickim: jednym spełniającym się w roli uczonych, innym o zacięciu pedagogicznym, pasjonującym się nie tylko dydaktyką akademicką, lecz także popularyzacją wiedzy i jeszcze innym, których można nazwać organizatorami nauki, pełniącymi różne funkcje akademickie, a jednocześnie zorientowanymi na zewnątrz uczelni<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> Por. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 24.

<sup>34</sup> K. Leja, *Zarządzanie uczelniami. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Wolters a Kluwer, Warszawa 2013.

<sup>35</sup> T. Czeżowski, *O uniwersytecie i studiach uniwersyteckich*, Nakładem Księgarni Naukowej T. Szczęśny i S-ka, Toruń 1946, s. 19–20.

## 5. Podsumowanie

Uniwersytet współczesny, z uwagi na złożoność zachowań i oczekiwań otoczenia, powinna cechować elastyczność celów, strategii, a także struktur organizacyjnych i zasobów<sup>36</sup>, a co za tym idzie będzie ekwifinalną organizacją, która jest zdolna do osiągania celów różnymi drogami. Wspólnym mianownikiem tych dróg jest stworzenie odpowiednich mechanizmów motywacyjnych, o których na ogół się nie wspomina, proponując różne rozwiązania organizacyjno-zarządcze, mające spowodować ewolucję uniwersytetu w odpowiednim kierunku, niezależnie od tego, czy celem jest tworzenie uczelni badawczej, czy też zmierzanie w kierunku modelu uniwersytetu przedsiębiorczego.

W artykule pokazano różnorodność pojmowania społecznej odpowiedzialności uczelni, jednak niezależnie od tego podstawowym źródłem sukcesu w urzeczywistnieniu tej idei jest upodmiotowienie każdego członka społeczności akademickiej<sup>37</sup>.

W polskich realiach nietrudno dostrzec, że pracodawcy, w części absolwenci kierunków ekonomicznych wyższych uczelni, są przeświadczeni, że głównym celem każdej firmy jest maksymalizacja zysku, natomiast upodmiotowienie każdego człowieka w organizacji traktowane jest drugoplanowo. Najprawdopodobniej jest to wynikiem procesu kształcenia, w trakcie którego główne akcenty są położone na wyniki ekonomiczne każdego przedsięwzięcia i coraz częściej próbuje się mierzyć tak ważne cechy uniwersytetu, jak jakość, kultura organizacyjna sprzyjająca lub utrudniająca dzielenie się wiedzą, wiedza i wiele innych wartości niematerialnych. Skutek jest taki, że pracodawcy nie dostrzegają różnicy pomiędzy zyskiem jako celem firmy a koniecznością jego uzyskiwania<sup>38</sup>. Zasadne jest przypomnienie, że zysk nie zawsze jest mierzony w kategoriach materialnych, co wiąże się z rosnącym znaczeniem wartości niematerialnych. Pracodawcy uważają, że najlepszą motywacją pracownika do dobrej pracy jest metoda kija i marchewki oraz współzawodnictwo<sup>39</sup>.

A.J. Blikle i M. Kosewski uzasadniają, że taka metoda jest przeciwnie skuteczna, a drogą do sukcesu firmy jest upodmiotowienie pracowników firmy, czemu służy

---

<sup>36</sup> *Zarządzanie...*, op.cit.

<sup>37</sup> J. Pfeffer, J.F. Veiga, *Putting people first to organizational success*, „Academy of Management Executive” 1999, vol. 13, no. 2, s. 37–48.

<sup>38</sup> A.J. Blikle, *Doktryna jakości*, <http://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJakosci.pdf>, dostęp 30.07.2015.

<sup>39</sup> *Ibidem*.

zarządzanie godnościowe. Wspomniani autorzy dostrzegają bowiem konieczność zaspokojenia godności człowieka i stworzenia mu odpowiednich warunków pracy, aby osiągnąć sukces ekonomiczny<sup>40</sup>.

Takie postrzeganie motywacji koresponduje z poglądami D. Pinka, który podaje wiele powodów, dla których kije i marchewki nie działają<sup>41</sup>. Pink wskazuje natomiast trzy elementy decydujące o sukcesie motywowania<sup>42</sup>:

- 1) zapewnienie pracownikom autonomii (przydatny może być empowerment, czyli wzmocnienie i upełnomocnienie pracowników);
- 2) przekonanie pracowników, że najważniejsze jest dążenie do mistrzostwa, dzięki czemu człowiek nie koncentruje się na rezultacie działania, lecz podejmuje je, gdyż sprawia mu to przyjemność i satysfakcję, a w efekcie wpływa na zwiększenie wydajności<sup>43</sup>;
- 3) maksymalizacja celu, którym nie jest zysk, gdyż „maksymalizacji bogactwa jako emocjonalnemu katalizatorowi brak mocy, by w pełni zmobilizować energię człowieka”<sup>44</sup> dlatego, że korelacja pomiędzy pieniędzmi a szczęściem jest słaba<sup>45</sup>.

Utożsamianie uniwersytetu ze „składem z porcelaną najwyższej próby” z pewnością należy do przeszłości. Jednak ubieranie uniwersytetu w nowe szaty, co z pewnością jest nieuniknione, czynione w nieudolny sposób, doprowadzić może do sytuacji, że uniwersytet utraci walory, które legły u podstaw jego tworzenia i zostanie zepchnięty przez otoczenie do roli organizacji świadczącej usługi na życzenie i spełniającej rolę szkoły zawodowej, kształcącej zgodnie z potrzebami rynku pracy.

Niepokojące jest również to, że presja otoczenia na ewolucję uniwersytetu w kierunku modelu przedsiębiorczego powoduje, że w uczelniach marginalnie traktuje się kształtowanie postaw obywatelskich oraz umiejętności krytycznej refleksji, a także nie uczy się tego, jak zmieniać rzeczywistość, tylko jak się do niej dostosować<sup>46</sup>. W tej sytuacji trudno przypuszczać, aby znaczącą część absolwentów uczelni można było

---

<sup>40</sup> M. Kosewski, *Wartości, godność i władza. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem*, Wizja Press & IT, Warszawa 2008, <http://www.firmyrodzinne.pl/download/tqm/Wartosci-godnosc-i-wladza.pdf>, dostęp 29.07.2015; A. Blikle, *Doktryna...*, op.cit.

<sup>41</sup> D. Pink, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012, s. 42–66.

<sup>42</sup> Ibidem, 91–158.

<sup>43</sup> Pink podkreśla, że mistrzostwo to sposób myślenia, mistrzostwo wymaga wysiłku, a dążenie do mistrzostwa ma charakter asymptotyczny.

<sup>44</sup> D. Pink, *Drive...*, op.cit., s. 141.

<sup>45</sup> Ibidem, s. 147.

<sup>46</sup> M. Zawadzki, *Deuniwersytetyzacja...*, op.cit., s. 143.

zaliczyć do grona przedsiębiorców intelektualnych, nazywanych również refleksyjnymi specjalistami, którzy nie poddając się presji otoczenia i mając silny system wartości, potrafią łączyć umiejętność do przededefiniowywania sytuacji, a jednocześnie orientują się na sukces finansowy<sup>47</sup>.

Z. Nęcki nie bez przyczyny pyta: co sprawi, że w uniwersytecie zapanuje tu hedonistyczna frajda pracy, radości przeważą nad smutkami i nastąpi przyrost szczęśliwości społeczności akademickiej<sup>48</sup>. Odpowiedź na to pytanie uważam za klucz do sukcesu uniwersytetu, niezależnie od kierunku zmian. W artykule starano się odpowiedzieć, przynajmniej pośrednio, na pytania: czy obecne trendy zmian na uczelniach w kierunku modelu przedsiębiorczego temu sprzyjają? oraz czy zarządzanie uczelniami, które w głównej mierze opiera się na ocenach wskaźnikowych, spowoduje przyrost szczęśliwości kadry? Problemy te wymagają dalszych analiz, gdyż w innym wypadku stałym miejscem ulokowania współczesnego uniwersytetu pozostanie tytułowe rozdroże.

## Bibliografia

1. Blikle A.J., *Doktryna jakości*, <http://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJakosci.pdf>
2. Bok D., *Universities in the marketplace. The commercialization of higher education*, Princeton University Press, Princeton 2004.
3. Carroll A., *A three dimensional model of corporate performance*, „Academy of Management Review” 1979, vol. 4, no. 4.
4. Clark B.R., *Sustaining change in universities. Continuities in case studies and concepts*, Society for Research into Higher Education & Open University Press, New York 2004.
5. Czeżowski T., *O uniwersytecie i studiach uniwersyteckich*, Nakładem Księgarni Naukowej T. Szczęsnego i S-ka, Toruń 1946.
6. Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., Trow M., *The new production of knowledge, the dynamics of science and research in contemporary societies*, Sage, London 2010.
7. [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_eng.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_eng.htm)

---

<sup>47</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 174.

<sup>48</sup> Z. Nęcki, *Psychospołeczna organizacja idealnego uniwersytetu*, wykład podczas konferencji naukowej pt. Ideał uniwersytetu a potrzeby społeczne, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, 21 stycznia 2015.

8. Kola A.M., *Formy kształcenia elitarnego na poziomie wyższym w Polsce*, „Rocznik Lubuski” 2011, t. 37, cz. 1.
9. Kosewski M., *Wartości, godność i władza. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem*, Wizja Press & IT, Warszawa 2008, <http://www.firmyrodzinne.pl/download/tqm/Wartosci-godnosc-i-wladza.pdf>
10. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
11. Kwiek M., *Transformacje uniwersytetu*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2010.
12. Leja K., *Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Wolters a Kluwer, Warszawa 2013.
13. Lenartowicz M., *Autopoiesis uniwersytetu. Studium zastosowań koncepcji systemu autopoietycznego do prognozowania procesów zmian w małopolskich szkołach wyższych*, rozprawa doktorska, promotor: prof. Grażyna Praweńska-Skrzypek, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
14. *Magna Charta Universitatum* (1998), <http://www.magna-charta.org/resources/files/the-magna-charta/polish>
15. Maliszewski T., *Jak wykreować sukces w uczelni. Budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku edukacyjnym*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
16. McWilliams A., Siegel D.S., *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, „The Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no. 1.
17. Merton R.K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982.
18. Nęcki Z., *Psychospołeczna organizacja idealnego uniwersytetu*, wykład podczas konferencji naukowej pt. *Ideał uniwersytetu a potrzeby społeczne*, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 21 stycznia 2015.
19. Pfeffer J., Fong C.T., *The business school „business”: some lessons from the US experience*, „J. Management Studies” 2004, vol. 41, no. 8.
20. Pfeffer J., Veiga J.F., *Putting people first to organizational success*, „Academy of Management Executive” 1999, vol. 13, no. 2.
21. Pink D., *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012.
22. Roberts R., *Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory*, „Accounting, Organizations and Society” 1992, vol. 17, no. 6.
23. Solska E., *Zmierzch kultury uniwersytetu*, w: *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej i Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008.
24. *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej i Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008.

25. Sulejewicz A., *Paradoks społecznej odpowiedzialności biznesu szkoły wyższej*, w: *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wydział Zarządzania i Ekonomii i Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Warszawa 2008.
26. Szczepański J., *Szkice o szkolnictwie wyższym*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1976.
27. Szczepański J., *Granice reform szkolnictwa wyższego*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1993, 2, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1993.
28. Tushman M., O’Reilly III Ch., *Research and relevance: implications of Pasteur’s quadrant for doctoral programs and faculty development*, „Academy of Management Journal” 2007, vol. 50, no. 4.
29. Ullmann A., *Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms*, „Academy of Management Review” 1985, vol. 10, no. 3.
30. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
31. Wnuk-Lipińska E., *Innowacyjność a konserwatyzm. Uczelnie polskie w procesie przemian społecznych*, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1996.
32. Wójcicka M., *Uniwersytet. Stabilność i zmiana*, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010.
33. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
34. Zawadzki M., *Deuniwersytetyzacja współczesnego uniwersytetu*, w: Sułkowski Ł., Zawadzki M., *Krytyczny nurt zarządzania*, Difin, Warszawa 2014.

---

## University at the cross-roads

---

### Summary

The paper reflects diverse views on social responsibility of universities that we can come across in literature. By discussing research and entrepreneurial university models author attempts to explain sources of polarisation of perspectives on the place and role of universities and the direction of changes that they should follow. Using Donald Stokes’s quadrants of knowledge he proposes an evolution towards the direction described with Pasteur’s quadrant. Trying to answer the question how it can be reached, the author stresses that an important factor, and

---

one of the keys to success, is the understanding of mechanisms of motivating and creating organisational culture at universities to, as Zbigniew Nęccki has put it, introduce hedonist joy of creative work to universities.

**Keywords:** university models, university identity, knowledge quadrant, Daniel Pink

---



*Monika Czerwonka*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

*Cezary Szarwiło*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Inwestowanie etyczne z perspektywy judaizmu i islamu

---

### Streszczenie

Artykuł wprowadza w problematykę inwestowania etycznego związanego z inwestowaniem społecznie odpowiedzialnym. Przedstawione zostały praktyki etycznego inwestowania w duchu judaizmu i islamu oraz najważniejsze zakazy i nakazy wynikające ze świętych ksiąg Tory i Koranu. Porównano również schematy etycznego inwestowania stosowane przez żydów oraz muzułmanów z perspektywy teoretyczno-ideologicznej oraz z perspektywy ekonomicznej.

**Słowa kluczowe:** inwestowanie etyczne, judaizm, islam, inwestowanie społecznie odpowiedzialne

**Kody klasyfikacji JEL:** M14, A13, G11

---

## 1. Wprowadzenie

Inwestowanie etyczne wpisuje się nurt inwestowania społecznie odpowiedzialnego i polega na inwestowaniu zgodnie z kryteriami i normami danej religii. Idea inwestycji w duchu islamu narodziła się w latach 70. XX w. jako jeden z efektów nagłego wzrostu cen ropy naftowej, a w przypadku judaizmu pierwsze inicjatywy inwestycyjne oparte na Torze pojawiły się na początku XXI w. pod wpływem sukcesu funduszy związanych z innymi religiami. Głównymi przyczynami ich powstania był wzrost świadomości religijnej muzułmanów oraz żydów połączony ze wzrostem zasobności ich portfeli. Nowi inwestorzy chcieli zaangażować swoje nadwyżki kapitałowe w sposób odpowiadający ich zasadom moralnym.

Celem artykułu jest zestawienie praktyk etycznego inwestowania w duchu judaizmu i islamu. Przedstawione zostały najważniejsze zakazy i nakazy wynikające ze świętych ksiąg Tory i Koranu. Pomędzy żydami i muzułmanami istnieją silne antagonizmy powstałe w toku odwiecznych konfliktów. Jednak w przypadku obu religii doszło do wykreowania schematów aktywności finansowej opartej na wierze. W artykule porównano oba schematy etycznego inwestowania z perspektywy teoretyczno-ideologicznej oraz z perspektywy ekonomicznej.

## 2. Inwestowanie etyczne jako jedna z koncepcji inwestowania społecznie odpowiedzialnego

Inwestowanie społecznie odpowiedzialne (ang. *Socially Responsible Investing*, SRI) to koncepcja, która nadal ewoluje i trudno o jednoznaczną jej definicję. Z pewnością scharakteryzować ją jednak można jako etyczną, społeczną i odpowiedzialną działalność ukierunkowaną na długookresowe zyski. W zależności od charakteru inwestycji i rodzaju inwestora spotkać się można z takimi określeniami, jak: zrównoważone (ang. *sustainable*), odpowiedzialne (ang. *responsible*), społeczne (ang. *impact*), etyczne (ang. *ethical*), zielone inwestowanie (ang. *green investing*) czy inwestowanie z misją (ang. *mission-related investing*). Możemy mieć zatem „zielone inwestowanie”, kiedy nacisk kładziony jest np. na odnawialne źródła energii, „zrównoważone inwestowanie”, czyli próbę zintegrowanego ujmowania problemów społecznych, gospodarczych, ekologicznych oraz przestrzennych czy też „etyczne inwestowanie”, kiedy portfele nie zawierają walorów spółek, których sektor lub polityka inwestycyjna nie

są zgodne z wartościami wyznawanymi przez inwestora<sup>1</sup>. Inwestowanie etyczne jest zatem jedną z form inwestowania społecznie odpowiedzialnego zgodnie z wymogami i zasadami danej religii. Jako przykład można podać różnego rodzaju etyczne indeksy giełdowe lub fundusze religijne tzw. *faith-based funds*, które są coraz prężniej rozwijającym się segmentem rynku kapitałowego w Europie i na świecie. Pomimo często większych kosztów manipulacyjnych w porównaniu do klasycznych funduszy inwestycyjnych, związanych np. ze strategią wykluczenia, fundusze te są nadal atrakcyjną formą inwestycji dla „etycznych” inwestorów. Najczęstszą strategią moralnie odpowiedzialnego inwestowania jest unikanie branży związanych między innymi z alkoholem, tytoniem, hazardem i militariami, ale także produkcją środków antykoncepcyjnych. Stosowany jest również aktywny akcjonariat, jako sposób wpływania na decyzje dotyczące działań przedsiębiorstw<sup>2</sup>.

Najwięcej funduszy religijnych oraz etycznych indeksów giełdowych opiera się na wierze chrześcijańskiej (indeksy giełdowe i fundusze etyczne działające w myśl nauki Kościoła katolickiego lub Kościoła protestanckiego)<sup>3</sup>. Kolejną dużą grupą są muzułmańskie fundusze etyczne. Najmniej liczną grupę stanowią fundusze działające w duchu judaizmu.

### 3. Inwestowanie etyczne w duchu judaizmu

#### 3.1. Najważniejsze zakazy i nakazy zawarte w Torze

W świecie średniowiecznym oraz nowożytnym, zdominowanym przez chrześcijaństwo, żydzi byli nieustannie prześladowani, ponieważ obwiniano ich za śmierć Chrystusa. W obawie przed przemocą członkowie kahału w coraz większym stopniu odseparowywali się od reszty lokalnej społeczności<sup>4</sup>. Punktem kulminacyjnym niechęci wobec wyznawców judaizmu stał się Holocaust. Choć po ujawnieniu zbrodni hitlerowskich wiele państw kategorycznie zdystansowało się od treści antysemitycznych, współcześnie są one nadal obecne. W okresie powojennym wykreowane

<sup>1</sup> M. Czerwonka, *Inwestowanie społecznie odpowiedzialne*, Difin, Warszawa 2013, s. 21.

<sup>2</sup> M. Wolska, M. Czerwonka, *Społecznie odpowiedzialne inwestowanie – analiza rentowności funduszy SRI w Polsce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2012, Zeszyt nr 126, s. 10.

<sup>3</sup> Por. M. Czerwonka, A. Staniszevska, *Inwestowanie etyczne w religiach świata*, „Nauki o Finansach, Financial Sciences” 2013, nr 1(14).

<sup>4</sup> *Nowy leksykon judaistyczny*, red. J.H. Schoeps, Cyklady, Warszawa 2007, s. 280, 819–823, 856–859.

zostały dwa główne ośrodki koncentracji globalnej społeczności wyznawców judaizmu: Izrael oraz Stany Zjednoczone.

Doktryna moralna judaizmu oparta jest na Biblii powstałej pomiędzy 1200 a 130 r. p.n.e., której najważniejszą część stanowi Tora (nazywana również Pięcioksięgiem Mojżeszowym) oraz wynikające z niej 613 przykazań (*micwot*). Istotne znaczenie ma również Talmud, czyli zbiór komentarzy do zapisów Tory<sup>5</sup>. Zawarte w świętych księgach instrukcje dokładnie regulują najrozmaitsze aspekty codziennego życia wiernych. Skrupulatne trzymanie się postawionych poleceń pozwala na zachowanie przymierza z Bogiem.

Analizę zapisów biblijnych dotyczących sfery finansowej wiernych należy rozpocząć od zaznaczenia, iż według judaistycznej nomenklatury bogactwo pochodzi od Boga<sup>6</sup>. Majętność ma wymiar neutralny i stanowi formę błogosławieństwa oraz wynagrodzenia za pobożność i życie zgodne z regułami. Jest ono jednocześnie ogromnym wyzwaniem – pieniądze ściągają wiele pokus, którym może przeciwstawić się jedynie osoba silna, dbająca o swoją relację ze Stwórcą. Ponadto, człowiek realnie bogaty to ten, który jest zadowolony z obecnego stanu posiadania. Ma on również czas na to, co rzeczywiście w życiu najważniejsze – pielęgnację relacji z Bogiem za pomocą modlitwy. Instrumentalna rola pieniądza sugeruje negatywne nastawienie wobec czerpania zysków z oprocentowania kredytów oraz inwestycji. Według Tory jedynie przedmioty posiadające realną wartość mogą pozwalać na osiąganie przychodów ich właścicielowi. Wierzytelowi z kolei zabronione jest zwrócenie wartości innej niż pożyczona, nawet jeśli nadwyżka miałaby oznaczać formę wdzięczności za okazaną wcześniej pomoc.

Jedyną drogę do osiągnięcia dobrobytu stanowi własny ciężki wysiłek, każdy żyd ma obowiązek pracy 6 dni w tygodniu. Ostatni dzień z kolei, czyli szabat, musi być spędzony na odpoczynku w gronie rodziny. Bowiern dbałość o swoich najbliższych jest powinnością każdego mężczyzny. Ponadto, zasobność portfela nie może prowadzić do rozrzutności. Wierny powinien zachować skromność i skupić się na praktykowaniu religijnych obrzędów, a nie na spełnianiu osobistych próżnych zachcianek. Pobożność wspierająca postawę pracowitości uznawana jest za klucz do osiągnięcia sukcesu. Pochwalenie skromnego stylu życia wywodzi się również z poglądu, który zgodnie z terażniejszą nomenklaturą określić można mianem zrównoważonego

---

<sup>5</sup> *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. B. Pogonowska, PWE, Warszawa 2000, s. 70–72.

<sup>6</sup> Rabin S. Ber Stambler, F. Memches, *Ekonomia w judaizmie*, MDI Books, Warszawa 2011, s. 27.

rozwoju. Obowiązek stosowania ekonomii minimum ma pozwolić zachować naszą planetę w swej pełnej krasie dla przyszłych pokoleń Narodu Wybranego<sup>7</sup>.

W świętych księgach judaizmu przedstawionych jest wiele rodzajów działalności, kontaktu z którymi wystrzegać się musi każdy wierzący. Żydzi powinni unikać inwestowania w przedsiębiorstwa zaangażowane w prostytucję, hazard czy handel niekoszerną żywnością. Niedozwolone jest też przyjęcie łapówki w toku swej działalności oraz złe traktowanie swoich współpracowników. Wszelkie czyny mieszczące się w ramach powyższych kategorii traktowane są jako grzech<sup>8</sup>. Żeby wzbogacić się w doczesnym świecie, wierny musi przede wszystkim mieć źródło dochodu. Z tego też powodu w Torze znajduje się wiele zaleceń odnoszących się do sposobu prowadzenia własnego przedsiębiorstwa. Założeniem podstawowym jest utrzymanie otoczenia, w którym prowadzi się interesy, w nienagannym porządku. Świadczy to o profesjonalizmie właściciela oraz szacunku, którym obdarza swoich kontrahentów<sup>9</sup>.

Tora określa również odpowiednie podejście żydów do norm prawnych. Podkreślana jest potrzeba wyjścia poza zakres ujęty w świeckich kodeksach, jeśli jest to potrzebne w drodze do zachowania swojego religijnego etosu. Z tego powodu wyznawcy judaizmu, postępując etycznie, nie powinni inwestować w przedsięwzięcia kłócące się z biblijnym przekazem, nawet jeśli są one w pełni legalne w świetle obowiązującego prawa.

### 3.2. Judaistyczne praktyki inwestycyjne

Żydzi, zarówno w zakresie indywidualnych, jak i kolektywnych decyzji całego kahału, od wieków inwestują zgodnie z zasadami zawartymi w świętych księgach. Dlatego podstawowym założeniem koszernych funduszy wzajemnych, organizowanych przez wyznawców judaizmu, jest inwestowanie środków w przedsiębiorstwa funkcjonujące w zgodzie z *halachą*, będącą żydowskim prawem<sup>10</sup>. Dotyczy ona wszystkich aspektów życia wiernych, a w praktyce gospodarczej oznacza zakazy: prowadzenia działalności w szabat, wypiekania chleba na zakwasie, nakładania oprocentowania czy łamania innych tradycyjnych norm. Zadanie oceny zgodności

---

<sup>7</sup> Ibidem, s. 99, 138.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 26.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 28–29.

<sup>10</sup> T. Buck, *Israelis savour rise in kosher investments*, „Financial Times”, 2.03.2010.

działalności danej jednostki z religijnymi regułami leży w gestii zatrudnionych przez fundusze rabinów. W toku kreowania palety instrumentów proponowanych członkom judaistycznych wspólnot wykorzystywane są doświadczenia funduszy muzułmańskich, kierujących się prawami szariatu, które uznawane są za prekursora idei inwestycji opartych na wierze.

W ten sposób powstają instytucje wyróżniające przedsiębiorców, którzy, między innymi, nie prowadzą działalności w szabat. Odpoczynek w ostatni dzień tygodnia jest bowiem fundamentalną zasadą judaizmu, której przestrzegać musi każdy wierny, poświęcając czas wyłącznie swojej rodzinie. Z drugiej jednak strony, bezwzględna zgodność z wymogami *halachy* stanowi nie lada wyzwanie dla właścicieli judaistycznych funduszy etycznych. Zakaz dotyczący nakładania oprocentowania znacznie utrudnia obrót papierami wartościowymi, nawet obligacjami emitowanymi przez państwo Izrael. Sposobem na umożliwienie wzbogacenia portfela inwestycyjnego o rządowe papiery jest wydawany przez władze dokument *heter iska*, który świadczy, że kupujący jest partnerem biznesowym emitenta a nie pożyczkodawcą<sup>11</sup>. Oprocentowanie stanowi wtedy przychód płynący ze wspólnej działalności a nie wyraz wdzięczności za pożyczone środki. Innym wyjściem, z którego w wielu wypadkach korzystają zarządcy koszernych funduszy, jest zakup zagranicznych obligacji wydawanych przez jednostki spełniające pozostałe kryteria konwergencji z judaistycznym prawem. Fakt obowiązywania oprocentowania nie jest w takich wypadkach zabroniony, ponieważ ów zakaz obowiązuje jedynie w relacjach pomiędzy żydami. Równie trudne jest zastosowanie się do zakazu pracy w szabat. Wymaga on rezygnacji z inwestycji w jakiekolwiek izraelskie bądź należące do żydów przedsiębiorstwa operujące w sobotę. W ten sposób wykluczane są choćby lokalne towarzystwa ubezpieczeniowe oferujące swoim klientom nieustanną pomoc w razie nagłych wypadków.

Równoległe do funduszy koszernych swój rozkwit przeżywają fundusze inwestycyjne skupiające się na izraelskich spółkach. Choć względy etyczne nie mają w ich przypadku pierwszorzędного znaczenia to, poprzez wybór przedsiębiorstw mających swą siedzibę wyłącznie w Izraelu, przyczyniają się one do rozwoju państwowego etosu organizacji firmy, na który duży wpływ ma religia judaistyczna<sup>12</sup>. Największą i najstarszą organizacją tego typu jest fundusz inwestycyjny AMIDEX35. Inwestuje

---

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> K. Hassan, M. Mahlkecht, *Islamic Capital Markets: Products and Strategies*, John Wiley and Sons, Chichester 2011, s. 126.

on w 35 izraelskich przedsiębiorstwach notowanych na giełdach w Nowym Jorku bądź Tel Awiwie, których akcje posiadają status *blue chip stock*. Inicjatywa ta pozwala na wsparcie czołowych krajowych firm aktywnych w różnych branżach w ich dalszym rozwoju oraz budowaniu ogólnoświatowej renomy.

Z biegiem czasu coraz więcej uwagi opinia publiczna społeczeństw na całym świecie poświęca tematyce globalnego ocieplenia. Zmiany klimatyczne spowodowane nadużyciem paliw kopalnych traktowane są obecnie z priorytetem. Również w judaistycznej ekonomii minimum, zgodnie z którą wierni muszą dbać o środowisko naturalne, mając na uwadze dobro kolejnych pokoleń, fakt ten wykorzystywany jest przez rozmaite inicjatywy ekologiczne zachęcające żydów do zaprzestania inwestycji w firmy mające związek z procederem nadmiernego zanieczyszczania środowiska<sup>13</sup>.

Inną istotną regułą obowiązującą żydów jest dziesięcina (*cedaka*). Przekaz ten został zaadaptowany, między innymi, przez działającą w powiązaniu ze społecznie odpowiedzialnymi *Calvert Funds* inicjatywą *Jewish Funds for Justice: Community Investment Initiative*. Zasięg jej działalności obejmuje całe Stany Zjednoczone<sup>14</sup>. Najwyższą formą *cedaki* jest wsparcie potrzebującego w jego własnym przedsięwzięciu gospodarczym.

Prócz wymienionych celów inwestycji etycznych żydowscy inwestorzy skupiają się w ostatnich latach również na: walce z epidemią HIV/AIDS w Afryce, zwalczaniu dysproporcji w wynagrodzeniach na różnych korporacyjnych stanowiskach, propagowaniu idei transparentności wpływu polityków na działalność przedsiębiorstw czy forsowaniu równych szans w zatrudnieniu<sup>15</sup>.

Ewolucyjny proces mieszania pierwotnego przekazu biblijnego z doświadczeniami kolejnych pokoleń wiernych doprowadził do odmiennego traktowania hazardu oraz działalności na giełdzie. Na pierwszy rzut oka bowiem każda inwestycja jest pewną formą zakładu – nie znamy dokładnego efektu naszego działania. Z tego powodu podejście zaczerpnięte na ten temat z Tory nie jest restrykcyjne, a zgodnie z jej zapisami każdemu inwestorowi należy się zwrot za jego udziały. Po dodaniu elementu doświadczeń wiernych na pierwszy plan wychodzi jednak troska o relacje międzyludzkie oraz wewnętrzny rozwój duchowy. Przysłaniają one ekonomiczną efektywność działalności. W ten sposób otrzymujemy stwierdzenie, że inwestycje nie mogą

---

<sup>13</sup> Rabin L. Troster, *Beyond the Letter of the Law: Jewish Ethical Investing in Light of Climate Change*, „Huffington Post”, 4.08.2013.

<sup>14</sup> <http://www.calvertfoundation.org/storage/documents/bend-the-arc-materials.pdf>, dostęp 25.04.2016.

<sup>15</sup> K. Hassan, M. Mahlknecht, *Islamic...*, op.cit., s. 127.

prowadzić do nadużyć. W warunkach giełdowych, przy dodatkowym założeniu braku chciwości u pobożnych uczestników rynku, nie występuje ryzyko nagminnej nieszczerości oraz dążenia do wzbogacenia się na niewiedzy innych jednostek. Problemem związanym z hazardem jest z kolei warunkowość zobowiązania, którego podejmuje się gracz. Dodatkowo, doświadczeni w rozgrywce uczestnicy korzystają z błędów nowych członków. Jednak najgroźniejszym aspektem jest utrata kontaktu hazardzisty z rzeczywistością. Jeżeli zarabiamy, nie wytwarzając żadnej wartości dodanej, to tracimy pojęcie o otaczających nas realiach, co niezmiernie utrudnia życie we wspólnocie, które jest przecież tak dla żydów ważne<sup>16</sup>.

## 4. Inwestowanie etyczne w duchu islamu

### 4.1. Najważniejsze zakazy i nakazy opisane w Koranie

Islam wyznawany jest obecnie przez około 23% ludzkości (1,6 miliarda ludzi)<sup>17</sup>. Religia ta została założona przez Mahometa na przełomie VI i VII wieku n.e. na Bliskim Wschodzie. Skierowane przeciwko jej wyznawcom pojęcie islamofobii jest terminem zdecydowanie nowszym niż antysemityzm, jednak również oznacza wrogą postawę, w tym przypadku w stosunku do muzułmanów. Jego popularyzacja w słownikach nastąpiła na skutek dwóch równoległych zachodzących w ostatnich latach procesów: wzrostu liczebności imigrantów z krajów muzułmańskich w Stanach Zjednoczonych i krajach Europy oraz ogromu skali terroryzmu dokonywanego przez radykalne grupy utożsamiające się z pojęciem dżihadu, rozumianym opacznie jako wyłącznie „święta wojna”.

Prawo muzułmańskie oparte zostało na zapisach Koranu oraz Sunny<sup>18</sup>. Ze względu na brak w islamie instytucji odpowiadającej swą rolą choćby Kościołowi katolickiemu możliwa jest ich interpretacja, która zlecana jest często specjalistom biegłym w tematyce szariatu. Jednak, chcąc żyć etycznie, należy dokładnie wypełniać polecenia zawarte w świętych księgach, które podzielone są na pięć filarów. Zbawienie może być osiągnięte jedynie za pomocą dobrych uczynków, a wszelkie grzechy

---

<sup>16</sup> A. Meir, *The Jewish Ethicist: Everyday Ethics for Business and Life*, KTAV, New York 2005, s. 165–171.

<sup>17</sup> <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/12/07/muslims-and-islam-key-findings-in-the-u-s-and-around-the-world/>, dostęp 13.06.2016.

<sup>18</sup> *Leksykon religioznawczy*, red. W. Tyloch, Wydawnictwo Współczesne, Warszawa 1988, s. 97.



owocują niechybną karą<sup>19</sup>. W prawie zawarte są zarówno powinności wobec Allacha, jak i reguły współżycia z innymi wiernymi, które często odzwierciedlają zasady panujące w społecznościach zamieszkujących Półwysep Arabski w VII w. Wymieniane są one w postaci czynów zakazanych oraz tych dozwolonych. Rola Koranu jako zbioru postanowień Boga jest nadrzędna, a człowiek nie ma na niego żadnego wpływu<sup>20</sup>. Wiernym pozostaje jedynie dokładne wypełnianie otrzymanych zadań tak, by sprostać oczekiwaniom Allacha.

Niezwykle ważny z punktu widzenia teologii muzułmańskiej jest etos pracy muzułmanów<sup>21</sup>. Prorok Mahomet sam w młodości był kupcem, stąd bierze się pochwała dla przedsiębiorczej postawy. Handlujący ze sobą ludzie powinni darzyć się wzajemnym poszanowaniem oraz zachowywać uczciwość i otwartość wobec siebie. Za każde wykonane zadanie należy się sprawiedliwa opłata. Bowiernie zaniżanie wynagrodzenia jest przejawem niesprawiedliwego wzbogacania się, które traktowane jest jako nieodpowiednie użycie środków powierzonych przez Allacha. To do niego należy wszystko na Ziemi, zadaniem ludzi jest jedynie takie zarządzanie zasobami w jego imieniu, by korzystała z tego cała wspólnota. Ponadto, dowolne zajęcie powinna cechować ciągłość. To założenie ma swe źródło w trudnych warunkach bytowania plemion arabskich, w których sporadyczny wysiłek nie przynosi żadnych efektów.

Dużo uwagi poświęcone jest również idei sprawiedliwości społecznej. Wobec Allacha wszyscy są równi, bez względu na stan materialny. Nie oznacza to bynajmniej zastosowania utopijnego podziału według równego parytetu dla każdego muzułmanina. Bogaci powinni jednak cechować się dobroczynnością wobec swoich braci i chcieć im pomóc<sup>22</sup>. *Zakat* stanowiący formę jałmużny jest jednym z pięciu podstawowych filarów wiary muzułmańskiej. Jest on pobierany jako swego rodzaju podatek, a środki przekazywane są potem potrzebującym bądź pozwalają sfinansować przedsięwzięcia publiczne<sup>23</sup>. Jego celem jest nie tylko pogłębianie wiary darczyńcy, lecz także poprawa międzyludzkich relacji we wspólnocie.

---

<sup>19</sup> *Elementy...*, op.cit., s. 73.

<sup>20</sup> K. Górak-Sosnowska, P. Masiukiewicz, *Bankowość muzułmańska*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 19, 22–23, 38.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 41–42.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 39–40.

<sup>23</sup> *Elementy...*, op.cit., s. 73

Prócz etosu pracy trudne warunki bytowe wymogły stosowanie zasady efektywności<sup>24</sup>. Jej ideą nie jest wyłącznie maksymalizacja zysku za wszelką cenę. Kluczem do sukcesu w tej kwestii jest umiarkowanie, które pozwoli na osiągnięcie optymalnego efektu wysiłku. Istotne jest również odpowiednie wykorzystanie skąpych dóbr naturalnych. Należy wystrzegać się marnotrawstwa powierzonych przez Allaha zasobów. Dlatego też, według wielu wtórnych interpretacji, właściciel nieużywający swojego pola przez dany okres traci do niego prawa własności, które następnie przekazywane są osobie gotowej do przejęcia zadania uprawy tej ziemi.

Jak to zostało już powyżej powiedziane, prócz nakazów prawo muzułmańskie zawiera również szereg zakazów. Niedozwolone jest chociażby spożywanie alkoholu, jedzenie wieprzowiny czy spożywanie czegokolwiek w ciągu dnia w trakcie trwania postu<sup>25</sup>. Zakaz obejmuje również hazard (*maysir*) i wszelkie formy rozgrywek, w których ostateczny wynik jest zależny od przypadku. Nie dotyczy on jednak podejmowania ryzyka w toku prowadzonej działalności gospodarczej, w celu uzyskania możliwych zysków. Jest to bowiem podstawa działalności przedsiębiorcy<sup>26</sup>.

Reguły islamu sprzeciwiają się też stosowaniu lichwy (*riba*)<sup>27</sup>. Jeśli bowiem dłużnik nie osiąga żadnego zysku dzięki pożyczonym pieniądzom to niesprawiedliwym byłoby wymagać od niego jeszcze dodatkowej opłaty za ich wzięcie. Dodatkowo, według muzułmanów pieniądz stanowi jedynie środek wymiany, a nie jest aktywnym, dzięki któremu można zarobić. Taki proceder jest grzechem dla wszystkich stron biorących w nim udział – pobierającego, płatnika oraz pośredników.

Zakazem objęty jest również *gharar*, który w dosłownym tłumaczeniu oznacza ryzyko bądź niepewność<sup>28</sup>. Należy wystrzegać się niejasnych warunków zawieranych umów bądź ogólnej nieznamości przedmiotu transakcji. Tak jak w przypadku sprawy *maysir* dozwolone jest ryzyko podejmowane w toku prowadzonej działalności gospodarczej, przy którym obciążenie odpowiedzialnością jest równomiernie rozłożone pomiędzy uczestników przedsięwzięcia.

---

<sup>24</sup> K. Górak-Sosnowska, P. Masiukiewicz, *Bankowość...*, op.cit., s. 42.

<sup>25</sup> *Elementy...*, s. 74.

<sup>26</sup> M. Czerwonka, *Inwestowanie...*, op.cit., s. 119.

<sup>27</sup> K. Górak-Sosnowska, P. Masiukiewicz, *Bankowość...*, op.cit., s. 43–47.

<sup>28</sup> M. Czerwonka, *Inwestowanie...* op.cit., s. 119.

## 4.2. Muzułmańskie praktyki inwestycyjne

Prawo szariatu stanowi kodeks postępowania muzułmanów w każdym aspekcie ich życia od momentu powstania islamu. Jednak potrzeba zinstytucjonalizowania kanonu praktyk ekonomicznych zgodnych z koranicznymi regułami powstała dopiero w latach 70. poprzedniego wieku. Obecnie na całym świecie funkcjonuje około 750 funduszy muzułmańskich. Część z nich nie jest nawet prowadzona przez muzułmanów. Trend wschodzący na rynku inwestycji etycznych zgodnych z prawem szariatu został wykryty przez czołówkę światowych banków, oferujących takie instrumenty finansowe w swoim portfolio (Citigroup, Goldman Sachs, Merrill Lynch)<sup>29</sup>. Z powodu wzrastającej złożoności produktów takie zespoły eksperckie muszą coraz częściej analizować przypadki pojedynczych transakcji pod kątem ich zgodności z prawem szariatu, co znacznie ogranicza wydajność rynków inwestycji etycznych, które dodatkowo ucierpiały na skutek ostatniego kryzysu finansowego.

Muzułmanom chcącym inwestować etycznie swoje środki oferowanych jest wiele różnorodnych instrumentów – akcje, obligacje, zorganizowane fundusze, nieruchomości. Poszczególne organizacje różnią się między sobą pod względem taktyki. Jednym z przejawów tego pluralizmu jest kwestia podejścia do tematyki grzesznej działalności<sup>30</sup>. Jednak pewne aspekty są tożsame dla każdego muzułmańskiego instrumentu finansowego.

Powstają one na bazie aktywów trwałych, co pozwala na przypisanie każdemu inwestorowi części udziałów w danym aktywie. Implikuje to pewną dozę odpowiedzialności za całe przedsięwzięcie przypisanej każdemu dawcy kapitału, która oznacza zarówno obowiązek ponoszenia wszelkiego ryzyka oraz wynikających zeń strat, jak i prawo do otrzymania odpowiedniej części zysku wygenerowanego przez inwestycję. Ten swoisty akt własności zacieśnia również relację pomiędzy inwestorami a menedżerem zarządzającym aktywem, który jest beneficjentem funduszu.

Dodatkowo, według zapisów Koranu profity osiągnąć można jedynie na drodze wytężonej oraz długotrwałej pracy. Krótkofalowy zryw nie może bowiem wygenerować prawdziwej wartości dodanej. Z tego względu inwestorzy muzułmańscy stronią od inwestycji krótkoterminowych. Są one bowiem nastawione jedynie na osobisty

---

<sup>29</sup> M. Bonca, *Islamskie instrumenty finansowe*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 104–118.

<sup>30</sup> Ibidem, s. 108.

zysk udziałowca niezwiązany z dbałością o przedmiot inwestycji. Przedsięwzięcia stosujące się do reguł prawa szariatu uważają także na stopień ryzyka związany z ich planami. Zakaz *gharar* dotyczący unikania zbyt dużej niepewności oraz nieuzasadnionego ryzyka wskazuje, że warunki projektu powinny być znane, a zagrożenia powinny wynikać jedynie ze zmienności rynków.

Do dyspozycji pozostaje zatem szeroka gama produktów, które pozostają spójne w pewnych podstawowych kwestiach, a wyróżniają się przedmiotem oraz dokładnym sposobem zaangażowania środków. Decydując się na bezpośrednią inwestycję, wybierać można głównie pomiędzy akcjami stosujących się do koranicznych praw spółek oraz *sukukami*<sup>31</sup>. Są to instrumenty kojarzone z klasycznymi inwestycjami, które jednak powinny być nazywane certyfikatami inwestycyjnymi ze względu na swoją strukturę. Nie są one oprocentowane, gdyż uwzględniają zasady szariatu, a ich podstawą są aktywa trwałe, do których nabywca zyskuje własność bądź prawa użytkowania.

Alternatywą dla samodzielnych decyzji inwestycyjnych jest włączenie się do funduszu komponującego swój portfel według klucza zgodności działalności danego przedsiębiorstwa z muzułmańskimi regułami. Coraz popularniejsze w tej kategorii stają się fundusze wzajemne, które składają się z jednostek uczestnictwa funkcjonujących w formie akcji. Udziały są płynne, inwestor może się dołączyć do takiego przedsięwzięcia w dowolnym momencie. Polega ono na zebraniu przez udziałowców odpowiedniej puli środków, a następnie na zainwestowaniu ich zgodnie z założeniami zawartymi w statucie<sup>32</sup>. Inną formą organizacji jest jeden z podstawowych islamskich instrumentów finansowych – *musaraka*. Jest to kontrakt, na podstawie którego parę podmiotów zakłada spółkę. Następnie każdy z nich bierze czynny udział w kosztach, pracy oraz zarządzaniu. Zyski oraz straty dzielone są w nawiązaniu do udziału danego inwestora w przedsięwzięciu. Wybór paść może również na inny instrument, mianowicie *mudaraba*. Na mocy tej umowy dawcy przekazują menedżerowi kapitał pod zarząd. Zyski dzielone są według ustalonego schematu, ale ryzyko ponoszą jedynie inwestorzy, którzy w zamian mogą stawiać swoje żądania co do działalności firmy w trakcie kreowania kontraktu. Jednak w późniejszym okresie nie mogą już ingerować w decyzje biznesowe zarządcy. Menedżer może wydać jedynie tyle, ile mu powierzono, a koszty dotyczyć mogą jedynie działalności przedsiębiorstwa<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> K. Górak-Sosnowska, P. Masiukiewicz, *Bankowość...*, op.cit., s. 200–202.

<sup>32</sup> Ibidem, s. 198.

<sup>33</sup> H. Visser, *Islamic Finance: principle and practice*, Edward Elgar, Cheltenham 2013, s. 63–64.

Jednym z czołowych funduszy stosujących się w swojej strategii do praw szariatu jest grupa *Amana Funds*<sup>34</sup>. Założona została w 1984 r. w stanie Waszyngton na północnym zachodzie Stanów Zjednoczonych. Obecnie w jej ramach funkcjonuje wiele zdywersyfikowanych organizacji finansowych celujących w potrzeby różnych etycznych inwestorów.

*Amana Income Fund* skupia się na inwestycjach w akcje spółek funkcjonujących zgodnie z zapisami Koranu. Unikany jest kontakt z przedsiębiorstwami związanymi z branżą alkoholową, pornograficzną, hazardową czy przetwórstwem wieprzowiny. Strategia wyklucza również inwestycje gwarantujące wypłatę odsetek (akcje tradycyjnych banków). Preferowane są z kolei spółki dzielące się zyskiem z akcjonariuszami w postaci regularnej wypłaty dywidend, co pozwala na osiąganie bieżącego zysku z takiej współpracy.

Podobną taktykę stosuje *Amana Growth Fund*. Odmierna jest jedynie perspektywa czasowa inwestycji w instrumenty oraz sposób doboru elementów portfela inwestycyjnego. Z reguły zakupuje on bowiem akcje małych spółek, które według projekcji mają potencjał na wzrost szybszy od rynkowej średniej w długim okresie. Z tego powodu nie jest to odpowiedni wybór dla osób szukających krótkoterminowej lokaty kapitału.

Na perspektywie długookresowej skupia się również *Amana Developing World Fund*. Czynnikiem wyróżniającym tę organizację jest taktyka inwestowania w papiery spółek zlokalizowanych w krajach rozwijających się. Ten status danego kraju oceniany jest na podstawie danych statystycznych opisujących lokalny wskaźnik PKB *per capita* bądź poziom industrializacji narodowej gospodarki.

W rodzinie znajduje się także *Amana Participation Fund*, inwestujący w opisane powyżej certyfikaty uczestnictwa *sukuk* oraz w kontrakty *murabaha*, które stanowią formę sprzedaży ratalnej produktu – fundusz jako pośrednik pomiędzy sprzedawcą a kupującym przejmuje prawo własności nad produktem do momentu spłaty całej ustalonej kwoty.

W ramach idei etycznego inwestowania w duchu islamu mieszczą się też organizacje takie jak *Gulf Finance House*<sup>35</sup>. Jest to fundusz zlokalizowany w Bahrajnie, który promuje lokalne technologie, inwestując głównie w regionalne małe i średnie przedsiębiorstwa z tej branży.

<sup>34</sup> <http://www.saturna.com/amana/>, dostęp 25.04.2016.

<sup>35</sup> K. Górak-Sosnowska, P. Masiukiewicz, *Bankowość...*, op.cit., s. 198.

## 5. Porównanie schematów etycznego inwestowania w duchu judaizmu oraz islamu

Podejmując się zadania porównania schematów etycznego inwestowania stosowanych przez żydów oraz muzułmanów, należy je wykonać z dwóch perspektyw. Trzeba bowiem zestawić zarówno aspekty teoretyczno-ideologiczne, zawarte w świętych księgach, jak i dochodowość owocującą z tych przedsięwzięć.

W pierwszej kolejności przeanalizowana zostanie sfera wymogów narzucanych wiernym przez zapisy Koranu oraz Tory. Zestawienie wybranych nakazów zaprezentowane zostało w tabeli 1. Wyróżniono w niej podobieństwa i różnice w podejściach: judaistycznym i muzułmańskim, dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejścia do bogactwa.

Tabela 1. Zestawienie wybranych podobieństw i różnic w zapisach Tory oraz Koranu

PODOBIENSTWA	RÓŻNICE
Dbałość o lokalną wspólnotę	Zakres wolnego wyboru wiernych: <ul style="list-style-type: none"> <li>• islam – kroczenie jedynie słuszną ścieżką</li> <li>• judaizm – możliwość wyjścia poza ramy prawne</li> </ul>
Dostatek jedynie dzięki wysiłkowi	
Bóg prawowitym właścicielem wszystkiego co ziemskie	
Pieniądz jedynie narzędziem, zakaz oprocentowania	
Pochwała optymalizacji zasobów	Etos pracy: <ul style="list-style-type: none"> <li>• islam: wysiłek musi być nieustanny</li> <li>• judaizm: pozostawienie ziemi odłogiem co siódmy rok jest przejawem głębokiej wiary jednak w obu przypadkach jedynie ciężka praca gwarantuje sukces</li> </ul>
Unikanie zbędnego ryzyka	
Istnienie katalogu „grzesznych” działalności	

Źródło: opracowanie własne.

Następnym krokiem w toku porównania idei inwestycji etycznych w duchu judaizmu i islamu jest zestawienie charakterystyki owych inicjatyw (tabela 2).

Ostatnim aspektem przeprowadzanego zestawienia jest analiza rentowności funduszy działających zgodnie z wytycznymi idei inwestycji opartych na wierze judaistycznej, która reprezentowana jest przez fundusz *AMIDEX35*, oraz wierze islamskiej, która reprezentowana jest przez fundusze z grupy *Amana* (tabela 3).

*Amana Income* generuje w trzech pierwszych perspektywach czasowych stopę zwrotu niższą niż przeciętny benchmark reprezentowany przez indeks S&P 500.

Tendencja ta odwraca się po wydłużeniu horyzontu czasowego na 10 lat. Dodatkowo, spoglądając na wyniki *Russell 1000 Value*, który skupia ustabilizowane jednostki o wykreowanej renomie, zauważalne jest, iż *Amana Income* stanowi lepszy wybór dla inwestora w rocznej i dziesięcioletniej perspektywie czasowej.

Tabela 2. Porównanie cech idei inwestycji etycznych w duchu judaizmu i islamu

PODOBIENSTWA	RÓŻNICE
Rozwój pobudzony wzrostem świadomości religijnej	Staż działalności
Nieustanna ekspansja idei	Zakres geograficzny aktywności
Zarządzane także przez świeckie instytucje	Skala różnorodności oferowanych obecnie produktów
Pomoc potrzebującym podstawą działalności	Istnienie systemu bankowego zgodnego z prawem szariatu, brak judaistycznego odpowiednika
Długookresowy horyzont inwestycji	
Preferowanie inwestycji opartych na aktywach trwałych	
Udział inwestorów w ponoszonym ryzyku	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Przeciętna roczna stopa zwrotu z inwestycji w fundusze etyczne w %

	Rok	3 lata	5 lat	10 lat
<i>Amana Growth</i>	-0,67	10,06	8,35	7,18
<i>Amana Income</i>	1,34	9,04	8,88	7,95
<i>AMIDEX35</i>	-9,71	1,85	-4,67	1,89
<i>S&amp;P 500 Index</i>	1,78	11,78	11,57	7,00
<i>Russell 1000 Value</i>	-1,55	9,35	10,24	5,70
<i>Russell 1000 Growth</i>	2,51	13,56	12,36	8,28

Źródło: opracowanie własne na podstawie amanafunds.com, amidex.com, fidelity.com, dostęp 30.04.2016.

Inaczej jednak wygląda zestawienie funduszu *Amana Growth* z indeksem *Russell Investments*. Tu w każdej analizowanej perspektywie czasowej stopy zwrotu funduszu *Amana Growth* są niższe od benchmarku.

Kolejnym analizowanym funduszem jest wspierający czołowe izraelskie spółki *AMIDEX35*. W porównaniu do indeksu *Standard and Poor's* inwestycja w to przedsięwzięcie daje gorszy zysk w każdym z analizowanych okresów. Dodatkowo, różnica wielkości zwrotu wynosi w każdym z wypadków co najmniej kilka punktów

procentowych. Do tych samych wniosków można dojść, zestawiając ów fundusz z indeksem *Russell 1000 Value*, który tak jak *AMIDEX35* skupia przedsiębiorstwa o pierwszorzędnej renomie rynkowej. W przypadku tego porównania różnice przybierają mniejszą skalę, a w okresie jednego roku wyniki obu podmiotów są zgodne co do ujemnego znaku wartości zwrotu.

Podsumowując, warto przede wszystkim zauważyć, że w długim okresie (10 lat) wszystkie wybrane do zestawienia fundusze etyczne generują dodatnią stopę zysku, bez względu na ich konkretną wielkość. Jest to niezwykle istotne z perspektywy inwestorów, kierujących się zapisami świętych ksiąg, którzy ograniczają się właśnie do inwestycji długoterminowych.

## 6. Podsumowanie

Celem artykułu było zestawienie praktyk etycznego inwestowania w duchu judaizmu i islamu. Argumentem stanowiącym przyczynę do stworzenia zestawienia tych idei był dysonans pomiędzy sferą społeczną, według której kręgi kulturowe żydów i muzułmanów są do siebie mocno zbliżone, oraz realnymi konfliktowymi relacjami pomiędzy tymi dwoma społecznościami. Postrzegając bowiem wzajemne stosunki wyznawców tych religii jedynie przez pryzmat kulturowy można dojść do wniosku, że istnieje zdecydowanie więcej aspektów tożsamy dla obu grup niż kwestii dzielących. Izmael, uznawany w tradycji islamskiej za proroka oraz praojca Arabów, był według zapisów Księgi Rodzaju Starego Testamentu pierwotnym synem pierwszego żydowskiego patriarchy Abrahama i egipskiej niewolnicy Hagar. Dodatkowo, zarówno islam, jak i judaizm oparte są na wierze w tego samego Boga Wszchemogącego, który własnymi siłami stworzył świat i nieustannie podtrzymuje go w istnieniu. Podobieństwa zauważalne są również w formie przyjętych przez obie religie kanonów moralnych. W Koranie żydzi określani są „Ludem Księgi”, który otrzymał przesłanie od Boga w formie Tory. Przekaz ten powinien być traktowany przez muzułmanów z należyтым szacunkiem, który należy się też jego wyznawcom.

W artykule przedstawiono przegląd inicjatyw klasyfikowanych w nurcie inwestycji opartych na wierze judaistycznej i islamskiej. Przeanalizowane zostały zapisy zawarte w świętych księgach, na których fundusze etyczne opierają swoją działalność. Ukazano również najpopularniejsze obecnie praktyki rynkowe, zaliczające się do omawianych nurtów. Dzięki temu w przejrzysty sposób zestawiona została z rzeczywistością teoria pokazująca, w jaki sposób treść pochodząca sprzed wieków



może być zaimplementowana w teraźniejszym przedsięwzięciu. Porównano także schematy etycznego inwestowania, stosowane przez żydów oraz muzułmanów na przykładzie funduszy etycznych.

Fundusze etyczne opierające się na regułach religijnych stanowią dobrą alternatywę dla klasycznych instrumentów inwestycyjnych. Boski autorytet faworyzuje je w stosunku do przepełnionego chciwością oraz egoizmem inwestorów globalnego świata finansowego. Z tego względu coraz więcej osób pobudzających w sobie świadomość religijną decyduje się na tego typu rozwiązania, co stanowi niezwykle pozytywne rokowania na przyszłość. Z teraźniejszego punktu widzenia nie są oczywiście znane dokładne losy funduszy opartych na wierze, jednak są to z pewnością inicjatywy godne uwagi.

## Bibliografia

1. Bonca M., *Islamskie instrumenty finansowe*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
2. Buck T., *Israelis savour rise in kosher investments*, „Financial Times”, 2.03.2010.
3. Czerwonka M., *Inwestowanie społecznie odpowiedzialne*, Difin, Warszawa 2013.
4. Czerwonka M., Staniszewska A., *Inwestowanie etyczne w religiach świata*, „Nauki o Finansach, Financial Sciences” 2013, nr 1 (14).
5. *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. B. Pogonowska, PWE, Warszawa 2000.
6. Górak-Sosnowska K., Masiukiewicz P., *Bankowość muzułmańska*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
7. Hassan K., Mahlke M., *Islamic Capital Markets: Products and Strategies*, John Wiley and Sons, Chichester 2011.
8. *Leksykon religioznawczy*, red. W. Tyloch, Wydawnictwo Współczesne, Warszawa 1988.
9. Meir A., *The Jewish Ethicist: Everyday Ethics for Business and Life*, KTAV, New York 2005.
10. *Nowy leksykon judaistyczny*, red. J.H. Schoeps, Cyklady, Warszawa 2007.
11. Rabin Ber Stambler S., Memches F., *Ekonomia w judaizmie*, MDI Books, Warszawa 2011.
12. Rabin Troster L. *Beyond the Letter of the Law: Jewish Ethical Investing in Light of Climate Change*, „Huffington Post”, 4.08.2013.
13. Visser H., *Islamic Finance: principle and practice*, Edward Elgar, Cheltenham 2013.

14. Wolska M., Czerwonka M., *Spółecznie odpowiedzialne inwestowanie – analiza rentowności funduszy SRI w Polsce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2012, Zeszyt nr 126.

### Strony internetowe

1. <http://www.calvertfoundation.org/storage/documents/bend-the-arc-materials.pdf>
2. <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/12/07/muslims-and-islam-key-findings-in-the-u-s-and-around-the-world/>
3. <http://www.saturna.com/amana/>

---

## Ethical investing: judaism and islam perspective

---

### Summary

The paper introduces us into the realm of ethical investing connected with socially responsible investing. It presents ethical investment practices in the spirit of Judaism and Islam and fundamental bans and orders resulting from the sacred books of laws described in Torah and the Quran. Moreover, the contribution compares ethical investment schemes approved by Jews and Muslims from theoretical, ideological, as well as from economic perspective.

**Keywords:** ethical investing, Judaism, Islam, socially responsible investing

---

*Bogusław Pietrzak*

Kolegium Ekonomiczno-Społeczne  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **Nowe spojrzenie na stabilność systemu finansowego – mechanizmy pomocy finansowej<sup>1</sup>**

---

### **Streszczenie**

W artykule, opartym na referacie wygłoszonym na międzynarodowej konferencji zorganizowanej przez Katedrę Skarbowości w dniu 21 listopada 2016 r. pt. „Mechanizmy utrzymania stabilności systemu finansowego w niestabilnym otoczeniu” zaprezentowano wybrane zagadnienia, co do których autorzy książki, napisanej w ramach grantu przyznanego przez Narodowe Centrum Nauki, wyrazili swoje stanowisko. Są to kwestie dotyczące:

- roli i znaczenia stabilności systemu finansowego we współczesnej gospodarce,
- instytucjonalno-regulacyjnych mechanizmów stabilności systemu finansowego,
- mechanizmów pomocy finansowej banków centralnych w warunkach niestabilności systemu finansowego,
- aktywności międzynarodowych instytucji finansowych w warunkach kryzysu,
- pomocy publicznej dla instytucji finansowych w UE,

---

<sup>1</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/B/H54/03610.

- analizy ilościowej stabilności finansowej, dotyczącej zależności między pomocą finansową, stabilnością finansową a wzrostem gospodarczym.

**Słowa kluczowe:** system finansowy, stabilność finansowa, instytucje finansowe, rynki finansowe, bank centralny, pomoc publiczna

**Kody klasyfikacji JEL:** C23, E52, E58, G01, H30, 047

---

## 1. Wprowadzenie

W dniu 21 listopada 2016 r. odbyła się, zorganizowana przez Katedrę Skarbowości, międzynarodowa konferencja naukowa pt. „Mechanizmy utrzymania stabilności systemu finansowego w niestabilnym otoczeniu”. Poświęcona była prezentacji efektów realizacji grantu przyznanego Katedrze przez Narodowe Centrum Nauki, zatytułowanego „Mechanizmy pomocy finansowej w warunkach niestabilności systemu finansowego”. W programie konferencji znalazło się moje wystąpienie dotyczące efektów naszego postępowania analityczno-badawczego w ramach wspomnianego grantu, które zostały zmaterializowane w postaci książki pt. „Mechanizmy stabilności systemu finansowego”. Treść artykułu oparta została na tym referacie, którego zadaniem była prezentacja zestawu problemów związanych z udzielaną przez rządy, banki centralne i inne organizacje pomocy instytucjom systemu finansowego dla ograniczenia negatywnych konsekwencji globalnego kryzysu i wprowadzenia gospodarek na ścieżkę wzrostu gospodarczego. Wśród całej gamy instrumentów antykryzysowych znalazł się również mechanizm pomocy finansowej. W artykule dokonano wyboru, jak się wydaje, najbardziej istotnych problemów ze sfery tej pomocy, którym poświęcona została wspomniana książka.

Struktura rozważań oparta na treści wyżej wymienionej publikacji służyć ma m.in. wywołaniu dyskusji poprzez wskazanie na podstawowe (często kontrowersyjne) problemy dotyczące oceny roli i znaczenia pomocy dla instytucji finansowych w warunkach niestabilności systemu finansowego.

Celem artykułu jest syntetyczna prezentacja wybranych, istotnych dla nowego spojrzenia na stabilność finansową, efektów badań zrealizowanych w ramach wspomnianego grantu i przedstawianych w zbiorowej książce. Rezultaty te opatrzone autorskim komentarzem.

## 2. Mechanizmy pomocy finansowej w stabilizowaniu systemu finansowego

Stabilność systemu finansowego nabrała istotnego, wręcz pierwszoplanowego znaczenia w okresie ostatniego, globalnego kryzysu, kiedy koniecznością stało się nie tylko ustalenie jego źródeł, podjęcie doraźnych działań i oszacowanie strat, lecz także, a nawet przede wszystkim, określenie programów na rzecz tworzenia warunków dla realizacji przedsięwzięć strategicznych o charakterze długookresowym. Przedsięwzięcia te pozwalają na uniknięcie w przyszłości tak dramatycznej sytuacji, w jakiej w wyniku kryzysu znalazł się system finansowy i jego poszczególne segmenty (instytucje finansowe, rynki finansowe, instrumenty finansowe oraz zasady działania tych elementów) oraz w rezultacie sfera realna, zarówno w wymiarze krajowym, regionalnym, jak i ogólnosiwiatowym.

W książce przyjmujemy w ślad za Z. Polańskim, iż „Cechą wyróżniającą systemu finansowego jest to, że stanowi mechanizm, dzięki któremu świadczy się usługi pozwalające na krążenie siły nabywczej w gospodarce. Inaczej mówiąc, rezultatem istnienia systemu finansowego jest możliwość współtworzenia pieniądza przez niefinansowe podmioty gospodarcze (przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe) oraz możliwość przepływu strumieni pieniężnych między nimi”<sup>2</sup>. Istotną sprawą jest również wskazanie przez wyżej wymienionego autora na trzy ważne funkcje, jakie system finansowy pełni, tj. funkcję monetarną, obejmującą dostarczanie gospodarce niezbędnej ilości i struktury pieniądza, organizację jego obiegu umożliwiającego dokonywanie różnego typu płatności, funkcję kapitałowo-redystrybucyjną, umożliwiającą efektywną alokację zasobów oraz funkcję kontrolną, poprzez którą następuje weryfikacja podjętych decyzji dotyczących wykorzystania wolnych zasobów pieniężno-kapitałowych.

W wyniku kryzysu uruchomiono całe zestawy działań na rzecz przywrócenia stabilności, z wykorzystaniem instrumentów standardowych, uelastycznionych, dostosowanych do warunków kryzysowych oraz niekonwencjonalnych, będących efektem braku dostatecznej skuteczności tych tradycyjnych. W sferze podaży

---

<sup>2</sup> Z. Polański, *Wprowadzenie. System finansowy we współczesnej gospodarce rynkowej*, w: *System finansowy w Polsce*, t. 1, red. nauk. B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 15.

pieniądza i zwiększenia płynności instytucji finansowych określa się je często mianem tzw. luzowania ilościowego.

Prezentacja podstawowych pojęć związanych ze stabilnością rynkowego i publicznego systemu finansowego ze wskazaniem na, konieczne do spełnienia, warunki realizacji funkcji tego systemu, odporności na szoki zewnętrzne i wewnętrzne, spełnienia przez system, a zwłaszcza jego instytucje, kryterium zaufania społecznego oraz pozytywnego (skutecznego) oddziaływania na efekty wykorzystania zasobów przez podmioty sfery realnej stanowi punkt wyjścia dla dalszej szczegółowej analizy i oceny pomocy finansowej w przywracaniu stabilności systemu finansowego<sup>3</sup>. Inaczej mówiąc: przy wykorzystaniu współczesnego stanu badań z zakresu funkcjonowania całości oraz poszczególnych elementów systemu finansowego, doświadczeń wynikających z przyczyn, istoty i przebiegu, a także konsekwencji ostatniego globalnego kryzysu w książce uznajemy, że właściwym podejściem badawczym, uwzględniającym wieloaspektowe uwarunkowania stabilności finansowej, będzie analiza tej stabilności wskazująca na stopień:

- realizacji podstawowych funkcji systemu finansowego,
- zdolności do przewyższania zewnętrznych wstrząsów i zawirowań (szoków, na które narażone jest funkcjonowanie systemu finansowego),
- utrzymania zaufania do systemu finansowego,
- dążenia do rozwoju gospodarczego poprzez bodźcowe, pozytywne i skuteczne oddziaływanie na wzrost gospodarczy i rozwój społeczno-ekonomiczny.

W literaturze istnieje wiele definicji stabilności systemu finansowego. Narodowy Bank Polski w ostatnim „Raporcie o stabilności systemu finansowego” zajmuje w tej sprawie następujące stanowisko: „Stabilność systemu finansowego to stan, w którym pełni on swoje funkcje w sposób ciągły i efektywny, nawet w przypadku wystąpienia nieoczekiwanych i niekorzystnych zaburzeń o znacznej skali i niskim prawdopodobieństwie wystąpienia. Utrzymanie stabilności systemu finansowego wymaga monitorowania ryzyka systemowego powstającego w systemie finansowym lub w jego otoczeniu, jak również podejmowania działań eliminujących lub ograniczających to ryzyko. Stabilnie funkcjonujący system finansowy jest warunkiem koniecznym dla zapewnienia zrównoważonego rozwoju gospodarczego w długim okresie”<sup>24</sup>.

<sup>3</sup> Por. B. Pietrzak, A. Dobrzańska, E. Kosycarz, *Stabilność systemu finansowego w gospodarce – rozważania teoretyczne i praktyczne aspekty*, w: *Mechanizmy stabilności systemu finansowego*, red. nauk. A. Alińska, K. Wasiak, C.H. Beck, Warszawa 2016.

<sup>4</sup> *Raport o stabilności systemu finansowego*, Narodowy Bank Polski, Departament Stabilności Finansowej, Warszawa 2016, s. 3.

Wielu autorów wskazuje, iż mimo tej różnorodności istnieje pewna zgodność polegająca na tym, iż stabilny system to ten, który realizuje swoje funkcje i jest odporny na szoki. My uzupełniamy to o kryterium zaufania publicznego i pozytywne oddziaływanie na sferę realną. Można wprawdzie stwierdzić, iż dwa pierwsze kryteria są wystarczające dla spełnienia dwu kolejnych, ale w książce reprezentujemy stanowisko, iż ich wyodrębnienie jest konieczne. Były już takie sytuacje, kiedy to przez długi okres przed kryzysem uznawano np., iż realizacja przez bank centralny celu w postaci stabilizacji cen (wartości pieniądza) wystarczy dla zapewnienia stabilności finansowej, czy też, że kontrola ryzyka pojedynczych instytucji jest w stanie zabezpieczyć przed ryzykiem systemowym i przed kryzysem.

Wspomniane cztery kryteria wykorzystaliśmy do określenia determinant stabilności rynkowego i publicznego systemu finansowego oraz miar tej stabilności i relacji między stabilnością a niestabilnością. Wśród szeregu determinant rynkowego systemu finansowego na szczególne wyróżnienie zasługują podziały na czynniki:

- makroekonomiczne (stabilizująca polityka gospodarcza, zwłaszcza polityka strukturalna, fiskalna i monetarna), mikroekonomiczne (poziom rozwoju poszczególnych członów systemu finansowego, systemy zarządzania, w tym systemy motywacyjne podmiotów finansowych i niefinansowych, wzajemne relacje między funkcjonowaniem podmiotów wg kryterium rynkowego i kryterium zaufania społecznego, mechanizmu kontroli i nadzoru nad instytucjami finansowymi),
- endogeniczne o charakterze instytucjonalnym, związane z ryzykiem rynkowym czy też funkcjonującą infrastrukturą finansową i egzogeniczne, związane z ryzykiem systemowym (makroekonomicznym) oraz z wszelkiego rodzaju zdarzeniami naturalnymi czy też politycznymi,
- krajowe i zachodzące na rynkach globalnych.

Uznaliśmy, że wyznaczając zestaw determinant stabilności publicznego systemu finansowego, należy przede wszystkim uwzględnić dwie grupy kryteriów:

- 1) zapewnienie pełnej realizacji trzech funkcji tego systemu, tj. funkcji alokacyjnej, redystrybucyjnej i stabilizacyjnej,
- 2) dbałość o niedopuszczenie do destabilizacji (nierównowagi) w publicznym systemie finansowym.

W ślad za określeniem determinant stabilności systemu finansowego wskazujemy podstawowe mierniki owej stabilności dotyczące:

- w grupie mierników stabilności rynkowego systemu: gospodarki realnej, sektora przedsiębiorstw, sektora gospodarstw domowych, uwarunkowań zewnętrznych,

sektora finansowego, rynków finansowych, a także kluczowych wskaźników opracowanych i zmodyfikowanych przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy,

- wśród podstawowych mierników stabilności publicznego systemu finansowego należy wskazać głównie na te, które dotyczą: poziomu deficytu sektora *General Government*, poziomu i struktury długu publicznego, kosztów obsługi długu w relacji do PKB, rentowności obligacji państwowych, Credit Default (CDS), Asset Swap (ASW).

Przy określaniu relacji między stabilnością a niestabilnością systemu finansowego i konieczności zastosowania różnego typu sposobów oraz instrumentów przywracania stabilności, na uwagę zasługuje postulat, aby przed podjęciem decyzji dotyczących określonej formy pomocy dla finansowych i niefinansowych podmiotów zawsze przeprowadzić rachunek kosztów i korzyści wdrożenia wybranych przedsięwzięć stabilizacyjnych. Przywołać tu można doświadczenia kryzysowe ostatnich lat, kiedy zastosowanie na szeroką skalę pomocy publicznej doprowadziło do nowej fazy kryzysu – kryzysu zadłużeniowego. Warto również zwrócić uwagę na jeden jeszcze problem konieczny do uwzględnienia w ramach działań czynników systemowych na rzecz przywrócenia zachwianej stabilności finansowej. Mam tu na myśli kwestie związane z potrzebą koordynacji polityki fiskalnej i monetarnej jako dwu członów polityki finansowej państwa.

Kolejną grupą zagadnień są zmiany w otoczeniu instytucjonalno-regulacyjnym systemu finansowego<sup>5</sup>. Dotyczą one zarówno krajowych, jak i unijnych organów nadzorczych. Europejska Rada ds. Ryzyka Systemowego pod nadzorem EBC może służyć jako przykład zaangażowania w nadzór nad systemem finansowym. Natomiast polityka makroostrożnościowa jako rezultat braku dostatecznej skuteczności polityki mikroostrożnościowej i konieczności zapanowania nad ryzykiem systemowym, m.in. poprzez korektę roli i znaczenia sieci bezpieczeństwa finansowego. Mocno została zaakcentowana kwestia integracji rozwiązań instytucjonalnych, czego przykładem jest Europejska Unia bankowa.

Przedmiotem naszej szczególnej uwagi analitycznej dotyczącej instytucji działających na rzecz stabilności finansowej stał się bank centralny, jako wiodąca instytucja sieci bezpieczeństwa finansowego. Podstawą zasadniczych rozważań dotyczących mechanizmów pomocy finansowej banków centralnych w warunkach niestabilności systemu finansowego stała się instytucjonalno-historyczna analiza uwarunkowań

---

<sup>5</sup> Por. A. Alińska, *Instytucjonalno-regulacyjne mechanizmy stabilności systemu finansowego*, w: *Mechanizmy stabilności...*, op.cit.



rozwoju bankowości centralnej oraz prezentacja jej rosnącej roli w sferze stabilności monetarnej i finansowej. Dowodzą tego zmiany w sposobach realizacji funkcji banku centralnego, celów i strategii oraz zakresu i instrumentów polityki pieniężnej, a obecnie również polityki makroostrożnościowej<sup>6</sup>.

Nowa sytuacja, jaka pojawiła się w wyniku kryzysu finansowego, wymusza zmianę roli i znaczenia banku centralnego w systemie finansowym oraz w całej gospodarce<sup>7</sup>. W dużym stopniu koniecznością staje się ponoszenie odpowiedzialności nie tylko za politykę pieniężną z użyciem wspomnianych standardowych i niekonwencjonalnych instrumentów, lecz także za stabilność finansową, za pomyślną realizację koncepcji włączenia do wiązki celów banku centralnego polityki makroostrożnościowej odpowiedzialnej za monitorowanie i ograniczanie negatywnych konsekwencji ryzyka systemowego. Przemawiają za tym doświadczenia wskazujące, iż jednym z istotnych warunków uzyskania pomyślnych efektów mechanizmu transmisji monetarnej jest stabilność systemu finansowego. Ostatni kryzys dla bankowości centralnej był wydarzeniem, które doprowadziło do podważenia standardów, obowiązujących przez lata i wyznaczających kierunki oraz metody polityki pieniężnej. Wpłynął również na zmianę postrzegania roli i obowiązku banku centralnego dotyczącego dbałości o zapewnienie i utrzymanie stabilności systemu finansowego. Słusznie podkreśla to w swoim rozdziale książki K. Wasiak pisząc „dla współczesnych banków centralnych cel ten (dbałość o stabilność systemu finansowego – B.P.) stał się niemal równie ważny jak ich główny cel strategiczny, jakim jest zapewnienie stabilności cen, nawet gdy oficjalne dokumenty prawne nie mówią wprost o jego realizacji (...). Do czasu kryzysu (...) stabilność finansowa stawała się ważnym zadaniem banku centralnego dopiero wówczas, gdy dochodziło do zachwiania równowagi monetarnej, rozprzestrzeniania się skutków kryzysu finansowego czy też utraty płynności w sektorze bankowym”<sup>8</sup>.

Trzeba również pamiętać o tym, iż nowe, niekonwencjonalne metody i instrumenty tej polityki zawierają również potencjalne, ale może się okazać i realne, niebezpieczne dla stabilności finansowej, elementy. Do nich w szczególności należy zaliczyć przykładowo takie zagrożenia, jak: pogorszenie jakości papierów wartościowych

---

<sup>6</sup> Por. J. Marczakowska-Proczka, K. Wasiak, *Bank centralny jako wiodąca instytucja działająca na rzecz stabilności systemu finansowego*, w: *Mechanizmy stabilności...*, op.cit.

<sup>7</sup> Por. K. Wasiak, *Mechanizmy pomocy finansowej banków centralnych w warunkach niestabilności systemu finansowego*, w: *Mechanizmy stabilności...*, op.cit.

<sup>8</sup> J. Marczakowska-Proczka, K. Wasiak, *Bank centralny jako wiodąca instytucja działająca na rzecz stabilności systemu finansowego*, w: *Mechanizmy stabilności...*, op.cit, s. 130.

znajdujących się w posiadaniu banków centralnych, zbyt duża ilość pieniądza w bankach komercyjnych, które mogą zamiast użycia pieniędzy do kredytowania podmiotów sfery realnej, wykorzystać je do różnego typu spekulacji, i wreszcie przyszły wzrost inflacji. Zagrożenia te mogą wystąpić przy zastosowaniu tzw. luzowania ilościowego, polegającego na skupie przez bank centralny ogromnych ilości papierów wartościowych w celu dostarczenia gospodarce dodatkowych pieniędzy, umożliwiających pobudzenie wzrostu gospodarczego.

W jednym z opracowań, poświęconych przyczynom i skutkom ujemnych stóp procentowych, Z. Marciniak stawia taką tezę: „Polityka luzowania ilościowego stosowana przez główne banki centralne ma krótkotrwałe pozytywne efekty w zakresie stymulowania wzrostu gospodarczego, ale w dłuższym okresie może prowadzić do spowodowania głębokiego światowego kryzysu gospodarczego”<sup>9</sup>.

Dokonana w książce ocena efektywności stosowania niekonwencjonalnych instrumentów polityki pieniężnej EBC i wybranych banków centralnych pozwala na sformułowanie wniosku o tym „że w miarę jak polityka pieniężna głównych banków centralnych zacznie się normalizować, płynność i warunki pieniężne na rynkach światowych mogą stawać się coraz bardziej napięte. (...) Wskazuje to na potrzebę lepszej komunikacji pomiędzy bankami centralnymi oraz rynkami finansowymi, a także wzmocnienie światowej siatki bezpieczeństwa finansowego. Wychodzenie z zastosowanej po kryzysie niekonwencjonalnej polityki pieniężnej powinno odbyć się z ostrożnością i być poprzedzone jasnym komunikatem”<sup>10</sup>.

Odnosząc się do działań Narodowego Banku Polskiego w badanym zakresie trzeba stwierdzić, iż prowadzi on w dalszym ciągu politykę pieniężną w sposób konwencjonalny. Daje to w naszej sytuacji pozytywne efekty. Do spraw istotnych należy natomiast dalsza potrzeba koordynacji polityki fiskalnej i monetarnej. Zmieniona sytuacja, a w szczególności potrzeba zastosowania skutecznej polityki makroostrożnościowej, powoduje, iż owa koordynacja powinna być rozumiana jako *policy mix* trzech, a nie dwóch polityk, tj. polityki fiskalnej, monetarnej i makroostrożnościowej.

Problemy związane z aktywnością międzynarodowych instytucji finansowych, zwłaszcza Międzynarodowego Funduszu Walutowego, Banku Światowego, Europejskiego Banku Inwestycyjnego oraz Europejskiego Mechanizmu Stabilności, stały

---

<sup>9</sup> Z. Marciniak, *Ujemna stopa procentowa – nowe zjawisko w gospodarce światowej*, w: *Polityka gospodarcza Unii Europejskiej i krajów strefy euro*, badanie statutowe KGS/S16/07/2016, s. 1.

<sup>10</sup> K. Wasiak, *Mechanizmy pomocy finansowej banków centralnych w warunkach niestabilności systemu finansowego*, w: *Mechanizmy stabilności...*, op.cit, s. 182.

się przedmiotem wnikliwej analizy w kolejnej części książki<sup>11</sup>. Prezentacja funkcji i znaczenia międzynarodowych instytucji finansowych stała się tu merytoryczną, systemowo-teoretyczną podstawą do określenia i oceny stanu, form i instrumentów antykryzysowych działań tych instytucji wspierających krajowe instytucje. W szczególności, zwracając uwagę na statutowe cele wymienionych organizacji i prezentując skalę ich zaangażowania w powstrzymywanie rozprzestrzeniania się kryzysu i jego negatywnych skutków, można było stwierdzić, że „działania międzynarodowych instytucji (...) w warunkach niestabilności, jakim był światowy kryzys finansowy, pozwalają uznać, że rola tych instytucji nie była kluczowa w przewyżczeniu negatywnych skutków kryzysu”. Opinia ta wynika przede wszystkim z następujących faktów:

- kryzys dotknął przede wszystkim kraje rozwinięte i stąd ograniczone zaangażowanie tych instytucji,
- brak jest spójnej wizji światowego systemu finansowego,
- globalizacja i finansjalizacja współczesnego świata nie pociągnęła za sobą zasadniczych zmian w zasadach funkcjonowania badanych organizacji,
- pogorszyła się kondycja finansowa samych międzynarodowych instytucji w wyniku uruchomienia działań antykryzysowych.

Trzeba jednocześnie stwierdzić, iż kryzys, niosąc za sobą wiele negatywnych konsekwencji, stworzył pewną szansę na doskonalenie światowej architektury finansowej, w tym również zasad funkcjonowania międzynarodowych instytucji finansowych, które były obiektem analizy.

Istotną płaszczyzną badań w ramach przyjętej w książce procedury analitycznej jest pomoc publiczna dla instytucji finansowych w Unii Europejskiej<sup>12</sup>. Istotę i zakres pomocy publicznej wyraźnie określa art. 107 ust. 1 TFUE, zgodnie z którym „wszelka pomoc przyznana przez państwo członkowskie lub przy użyciu zasobów państwowych w jakiegokolwiek formie, która zakłóca lub grozi zakłóceniem konkurencji poprzez sprzyjanie niektórym przedsiębiorcom lub produkcji niektórych towarów jest niezgodna z rynkiem wewnętrznym w zakresie, w jakim wpływa na wymianę handlową między państwami członkowskimi”<sup>13</sup>. Kolejna, obszerna prezentacja prawnych i ekonomicznych aspektów udzielania pomocy publicznej w UE

---

<sup>11</sup> Por. M. Wajda, *Aktywność międzynarodowych instytucji finansowych w warunkach niestabilności systemu finansowego*, w: *Mechanizmy stabilności...*, op.cit.

<sup>12</sup> B. Woźniak, *Pomoc publiczna dla instytucji finansowych w UE*, w: *Mechanizmy stabilności...*, op.cit.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 263.

pozwoлиła na określenie reguł i zasad dopuszczalności tej pomocy oraz na charakterystykę jej przeznaczenia i instrumentów w sferze prorozwojowej i antykryzysowej.

Decydujące znaczenie dla przyjętych i realizowanych intencji badawczych ma ta część analizy, która dotyczy roli pomocy publicznej w stabilizowaniu systemu finansowego. Określenie zasad udzielania pomocy kryzysowej oraz analiza pomocy publicznej udzielanej instytucjom finansowym pozwalają na stwierdzenie, iż „działania pomocowe związane z kryzysem finansowym, uruchomione przy wykorzystaniu specjalnych środków pomocy publicznej, tj.:

- programów gwarancji rządowych,
- innych niż gwarancje środków wsparcia płynności,
- dokapitalizowania instytucji finansowych oraz
- interwencji związanych z aktywami o obniżonej wartości

spowodowały wzrost udzielanego wsparcia, ale okazały się skuteczne. Przyczyniły się bowiem do poprawy płynności na rynku międzybankowym, przywracania stabilności finansowej, a także pomogły w osiągnięciu pewnych oznak ożywienia gospodarczego. Wpłynęły jednak negatywnie na stan finansów publicznych w wielu krajach”<sup>14</sup>.

Imponująco wygląda zakres wykorzystanych w książce źródeł literaturowych oraz dokumentów, a także danych obrazujących istniejący stan w badanej dziedzinie. Dzięki temu można było sformułować konstruktywne oceny zmienionych, w wyniku kryzysu, programów pomocy publicznej związanych z koniecznością weryfikacji dotychczasowych zasad i instrumentów realizacji pomocy publicznej. Działania te zwiększyły jednak w okresie 2010–2014 deficyt i dług publiczny w krajach Unii Europejskiej i wzmocniły tendencje zadłużeniowe w sektorze finansów publicznych.

Intensywne publiczne zasilanie finansowe rodzi niebezpieczeństwo wywołania, poprzez kryzys zadłużeniowy, dalszej destabilizacji systemu finansów publicznych.

Ważnym, również dla dyskusji, są sformułowane w tej części książki pytania:

- Czy istnieją albo jakie są granice interwencji państwa?
- Co by było, gdyby w Unii Europejskiej nie wprowadzono wymagań kontroli pomocy publicznej?

Zawarta w końcowym fragmencie książki analiza ilościowa (ekonometryczna) zawiera opis zależności między pomocą finansową, stabilnością systemu finansowego a wzrostem gospodarczym<sup>15</sup>. Dwa aspekty tych problemów uzyskują tu priorytet. Są

<sup>14</sup> Ibidem, s. 332.

<sup>15</sup> Por. M. Próchnik, *Analiza ilościowa stabilności systemu finansowego. Zależność między pomocą finansową, stabilnością systemu finansowego a wzrostem gospodarczym*, w: *Mechanizmy stabilności...*, op.cit.

nimi: badanie determinant stabilności systemu finansowego oraz analiza efektów tej stabilności. Ukazane zostały wzajemne związki zmiennych reprezentujących sektor finansowy, politykę fiskalną i pieniężną oraz zmiennych opisujących realną sferę gospodarki. Dokonano również próby kwantyfikacji wpływu pomocy publicznej dla instytucji finansowych na tempo wzrostu gospodarczego.

Analiza obejmuje 28 krajów Unii Europejskiej w okresie 2000–2015. W modelu ekonometrycznym wykorzystane zostały zmienne reprezentujące 4 obszary wymienione wcześniej i służące do oceny stabilności finansowej, tj. funkcje systemu finansowego, zdolność do przewyższania zewnętrznych szoków, zaufanie do systemu finansowego oraz promowanie produkcji i wzrostu oraz rozwoju gospodarczego.

Badanie pokazało, że sektor finansowy oraz realna sfera gospodarki to obszary wzajemnie powiązane. Z jednej strony stabilny system finansowy pozwala na osiągnięcie szybkiego tempa wzrostu gospodarczego, z drugiej zaś strony występuje odwrotna zależność przyczynowa – szybki wzrost gospodarczy oraz wysoki poziom dochodu okazały się istotnymi czynnikami w determinowaniu wielu aspektów rozwoju i stabilności sektora finansowego.

W obszarze funkcji systemu finansowego w ramach sektora rynkowego najbardziej istotnymi statystycznie zmiennymi wpływającymi na dynamikę aktywów instytucji finansowych były: napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych (zależność dodatnia), stopa procentowa (zależność ujemna) oraz dynamika kredytów (związek dodatni). Silny wpływ na dynamikę kredytów miała stopa inwestycji. Modele potwierdziły ujemny wpływ tempa wzrostu gospodarczego na dynamikę kredytów zagrożonych i ponadto pokazały, że niestabilność finansów publicznych, przejawiająca się we wzroście oprocentowania obligacji skarbowych, przyroście długu publicznego i występowaniu deficytu budżetowego, prowadzi do wzrostu niestabilności sektora finansowego i przyspieszenia dynamiki kredytów zagrożonych. W obszarze związanym z funkcjami systemu finansowego w ramach sektora publicznego wyniki sugerują m.in., że wzrostowi zadłużenia państwa sprzyja spowolnienie gospodarcze lub recesja, słaba jakość instytucji oraz deficyt budżetowy. W obszarze zdolności do przewyższania zewnętrznych wstrząsów oszacowane równania regresji implikują m.in., iż niestabilny system finansowy, cechujący się silnymi wahaniami kursu walutowego, hamuje rozwój handlu zagranicznego, mierzony dynamiką wskaźnika otwartości gospodarki. W kolejnym obszarze, tj. zaufaniu do systemu finansowego, wyniki pokazały, że wyższe tempo wzrostu gospodarczego oraz poprawa jakości rządów prowadzi do spadku stóp oprocentowania obligacji skarbowych i tym samym do większej stabilności sektora finansowego, a wyższa

stopa inflacji, większe wahania kursu walutowego oraz szybszy przyrost kredytów zagrożonych powodują zwiększenie się długoterminowych stóp procentowych i tym samym są źródłami niestabilności systemu finansowego. W obszarze promowania produkcji i wzrostu gospodarczego zostały zidentyfikowane zmienne będące czynnikami wzrostu gospodarczego. Silny dodatni wpływ na tempo wzrostu gospodarczego mają: saldo sektora finansów publicznych, stopa inwestycji i dynamika otwartości gospodarki, a z kolei zmienne: dynamika kredytów zagrożonych, udział wydatków państwa w PKB, przyrost długu publicznego, stopa procentowa, stopa inflacji i początkowy poziom PKB *per capita* charakteryzują się ujemnym oddziaływaniem na wzrost produkcji. Ten ostatni wniosek jest zgodny z hipotezą realnej konwergencji.

Myślę, iż ta syntetyczna prezentacja efektów naszej pracy, zmaterializowanych w postaci treści omawianej książki, pozwoli Państwu na refleksje dotyczące problemów, wobec których wyraziliśmy swoje stanowisko.

### 3. Podsumowanie

Prezentacja wybranych problemów z zakresu pomocy finansowej w celu przywrócenia stabilności systemu finansowego wskazuje, iż w aktualnej sytuacji rozwiązaniu muszą podlegać zwłaszcza obszary badawcze dotyczące:

- uwzględnienia w definiowaniu stabilności finansowej, jej determinant i miar oraz czterech kryteriów związanych z funkcjami systemu finansowego, skalą oddziaływania szoków zewnętrznych, zaufaniem publicznym oraz skutecznością systemu w promowaniu wzrostu i rozwoju gospodarczego;
- kontynuacji przedsięwzięć instytucjonalno-regulacyjnych krajowych i międzynarodowych mechanizmów stabilności finansowej,
- zmiany roli i znaczenia banków centralnych w procesie utrzymania i wzmacniania stabilności systemu finansowego,
- kontynuacji działań na rzecz ograniczenia ryzyka systemowego i prowadzenia polityki makroostrożnościowej,
- ostrożności w udzielaniu pomocy finansowej, zwłaszcza ze względu na możliwości wywołania bądź pogłębienia, poprzez kryzys zadłużeniowy, destabilizacji systemu finansów publicznych,
- doskonalenia światowej architektury finansowej, w tym również zasad funkcjonowania międzynarodowych instytucji finansowych.

## Bibliografia

1. Dobrzańska A., *Polityka makroostrożnościowa banku centralnego*, Difin, Warszawa 2016.
2. Marciniak Z., *Ujemna stopa procentowa – nowe zjawisko w gospodarce światowej*, w: *Polityka gospodarcza Unii Europejskiej i krajów strefy euro*, badanie statutowe KGS/S16/07/2016
3. *Mechanizmy stabilności systemu finansowego*, red. nauk. A. Alińska, K. Wasiak, C.H. Beck, Warszawa 2016.
4. *Raport o stabilności systemu finansowego*, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2016.
5. *Stabilność finansowa*, red. nauk. M. Iwanicz-Drozdowska, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2014.
6. *Stabilność systemu finansowego – instytucje, instrumenty, uwarunkowania*, red. nauk. A. Alińska, B. Pietrzak, CeDeWu, Warszawa 2016.
7. *System finansowy w Polsce*, t. 1 i 2, red. nauk. B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
8. *Współczesne finanse publiczne*, red. nauk. A. Alińska, B. Woźniak, Difin, Warszawa 2015.

---

### New perspective on financial system stability: financial aid mechanisms

---

#### Summary

The paper is based on the presentation delivered at international conference organised by the Department of Treasury on 21 November 2016 “Mechanics of financial system stability in an unstable environment” and discusses selected issues examined by authors of the book financed from the grant awarded by the National Science Centre. The list of discussed issues includes:

- role and relevance of financial system stability in contemporary economy,
- institutional and regulatory mechanics of financial system stability,
- mechanisms of financial aid offered by central banks in conditions of financial system instability,
- activities of international financial institutions in the times of crisis,

- 
- State aid for financial institutions in the EU,
  - quantitative analysis of the financial system stability concerning the relationship between financial aid, financial stability, and economic growth.

**Keywords:** financial system, financial stability, financial institutions, financial markets, central bank, State aid

---



*Joanna Marczakowska-Proczka*

Kolegium Ekonomiczno-Społeczne  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **Rola planowania budżetowego w utrzymywaniu stabilności w sektorze finansów publicznych<sup>1</sup>**

---

### **Streszczenie**

Niniejszy artykuł poświęcony jest analizie wpływu sposobu planowania budżetowego na stabilność sektora finansów publicznych. W pierwszej części podjęto próbę zdefiniowania stabilności w sektorze finansów publicznych oraz jej wpływu na funkcjonowanie całego systemu finansowego. W drugiej części przedstawiono wykorzystywane metody oraz zmiany w podejściu do planowania wydatków w Polsce.

**Słowa kluczowe:** planowanie, deficyt, dług, stabilność, sektor finansów publicznych

**Kod klasyfikacji JEL:** H

---

<sup>1</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/B/HS4/03610.

## 1. Wprowadzenie

Sektor finansów publicznych tworzą państwowe i samorządowe jednostki prawne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, finansowane głównie lub wyłącznie ze środków budżetu państwa lub budżetu JST. Zatem sektor ten jest w sposób nierozzerwalny związany z funkcjonowaniem państwa oraz z gospodarką rynkową. W wyniku ewolucyjnych zmian sektora publicznego kształtowały się jego nowe funkcje oraz zmieniał się jego zakres, a co za tym idzie miały miejsce zmiany w finansach publicznych. Zmiany te następowały nie tylko pod wpływem czynników ekonomicznych, lecz także politycznych. Warto zauważyć, że to siły polityczne, w przeszłości, uwolniły siły rynkowe od wielu ograniczeń i tego procesu nie da się zahamować. Jednak kryzys 2007–2009 pokazał, że mogą pojawić się rozwiązania polityczne nadające temu procesowi inną dynamikę, a być może nawet inny kształt. Uwarunkowania zmian w sektorze publicznym zależą przede wszystkim od wpływu realnych procesów gospodarczych, ale także, jak wspomniano powyżej, od opcji teoretycznych partii politycznych. Można zatem powiedzieć za J. Kleerem, że „sektor publiczny stanowi swoistą infrastrukturę państwa, zapewniającą na jego obszarze spójne i jednolite reguły gry”<sup>2</sup>.

Gromadzenie i wydatkowanie środków publicznych polega na tym, że w jego wyniku następuje alokacja dóbr, czyli wykorzystanie części produktu krajowego brutto. Dochody i wydatki publiczne stanowią kluczowy element administracyjnego mechanizmu alokacji zasobów w gospodarce. Wzmocnienie racjonalności oraz skuteczności gromadzenia i wydatkowania środków publicznych ma na celu zwiększenie efektywności podczas realizacji funkcji i zadań sektora publicznego.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na rolę i znaczenie planowania dla oceny efektywności i skuteczności realizacji polityki budżetowej, zapewniającej zdolność sektora publicznego do terminowego regulowania swoich zobowiązań wobec społeczeństwa i wierzycieli bez znaczących dostosowań po stronie dochodów i wydatków budżetowych.

---

<sup>2</sup> Przyszłość sektora publicznego, <http://www.pte.pl/pliki/2/1/Jerzy%20Kleer.pdf>, dostęp 10.04.2016.

## 2. Stabilność w sektorze finansów publicznych jako wzmocnienie efektywności i racjonalności realizacji zadań sektora publicznego

W literaturze dotyczącej rozwoju gospodarczego termin *sustainability* tłumaczony jest często jako zrównoważenie. Używanie takiego określenia w kontekście finansów publicznych wydaje się jednak kłopotliwe, ponieważ zrównoważone finanse publiczne rozumiane są najczęściej jako finanse, w których dochody zrównują się z wydatkami. Termin *sustainability* ma w odniesieniu do finansów publicznych zdecydowanie szersze znaczenie, częściowo powiązane ze zrównoważeniem, lecz dotyczące bardzo długiego okresu. W celu uniknięcia niejednoznaczności, zdecydowano się użyć w kontekście polityki fiskalnej innego, bliskoznacznego określenia: stabilność<sup>3</sup>.

Stabilność sektora finansów publicznych coraz częściej postrzegana jest jako jedna z najistotniejszych cech gospodarki. Zazwyczaj przyjmuje się, że stabilność sektora finansów publicznych to taka cecha polityki fiskalnej, która zapewnia, że dany kraj będzie w stanie terminowo regulować swoje zobowiązania wobec społeczeństwa i wierzycieli bez znaczących dostosowań po stronie dochodów i wydatków budżetowych<sup>4</sup>. Takie określenie wywodzi się z definicji stabilności fiskalnej, która opiera się na wypłacalności, czyli możliwości regulowania przez rząd obecnych i przyszłych zobowiązań. Formalny warunek na wypłacalności wyprowadzany jest z międzyokresowego ograniczenia budżetowego rządu, zgodnie z którym dług w początkowym okresie równy jest zdyskontowanemu długowi w okresie końcowym i sumie zdyskontowanych różnic między prognozowanymi przyszłymi dochodami publicznymi a prognozowanymi wydatkami. W teoriach ekonomicznych rozważania dotyczące długu koncentrowały się na dwóch aspektach: jak zaciągany dług wpływa na gospodarkę oraz na zidentyfikowaniu pokolenia, które poniesie ciężar zaciągniętych zobowiązań.

Klasyczna teoria ekonomii, jej główni przedstawiciele to A. Smith, J.S. Mill, D. Ricardo, J.B. Say, opierała się na koncepcji wolności gospodarczej oraz racjonalnego *homooeconomicus*, a dominującą ideą tego okresu był liberalizm. Smith użył

<sup>3</sup> M. Mackiewicz, *Metody weryfikacji stabilności fiskalnej – porównanie własności*, „Bank i Kredyt” 2010, nr 41(2), s. 87–88.

<sup>4</sup> Por. B. Jajko, *Dług publiczny a równowaga fiskalna. Czy i kiedy rząd powinien emitować dług publiczny*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 73.

sformułowania „niewidzialna ręka rynku”, aby opisać mechanizm działania wolnego rynku. Zakładał, że producenci i konsumenci, działając we własnym interesie, działają na korzyści gospodarki jako całości<sup>5</sup>. Klasycy stali na stanowisku, że państwo nie powinno interweniować w gospodarkę, a system podatkowy nie powinien prowadzić do zaburzeń w gospodarce. Jednym z nurtów ekonomii klasycznej jest teoria finansów publicznych, której podwaliny stworzył Say. Zakładała ona bezwzględne i stałe zrównoważenie budżetu państwa oraz jego minimalizację. Sformułował prawo rynków, zgodnie z którym w gospodarce kapitalistycznej podaż wytwarza popyt, czyli nie jest możliwe zjawisko nadprodukcji, a zatem interwencja jest nieuzasadniona. W tym okresie myśl ekonomiczna opierała się m.in. na modelu równowagi ogólnej L. Walrasa, zgodnie z którym gospodarka w długim okresie samoczynnie wróci do stanu równowagi, po zaprzestaniu oddziaływania negatywnych bodźców. Według tej koncepcji nieracjonalna była jakakolwiek ingerencja w gospodarkę. Zatem rozmiar sektora publicznego powinien być jak najmniejszy.

Początki interwencjonizmu związane są z prawem A. Wagnera, zgodnie z którym popyt na usługi publiczne, których nie jest w stanie zapewnić mechanizm rynkowy, rośnie wraz z poziomem rozwoju społeczno-gospodarczego.

W następstwie Wielkiego Kryzysu w latach 1929–1933 i przedłużającej się recesji teoria finansów publicznych postulowana przez klasyków została odrzucona. Potwierdziły się teorie o cykliczności procesów gospodarczych. Zdaniem J.M. Keynesa, stan równowagi w gospodarce nie jest stabilny, a gospodarki funkcjonują w warunkach niepełnego wykorzystania czynników produkcji. Wobec tego, poprzez działania państwa możliwe jest pobudzenie efektywnego popytu, który spowoduje ożywienie gospodarki, wzrost inwestycji, produkcji i spadek bezrobocia.

M. Kalecki także widział szanse w specyficznych czynnikach rozwoju. Do tych czynników zaliczał wydatki państwa, w tym wydatki zbrojeniowe, przełomowe innowacje, ekspansję usług finansowych. Specyficzne czynniki rozwoju były narzędziami służącymi podźwignięciu gospodarki, gdy wewnętrzna logika akumulacji zawodziła<sup>6</sup>.

Głównym narzędziem interwencji rządu w gospodarkę jest polityka fiskalna opierająca się na działaniu automatycznych stabilizatorów koniunktury i działaniach dyskrecjonalnych. Zatem poprzez wydatki rządowe, finansowane również długiem, możliwe jest pobudzenie gospodarki. Oczywiście może to czasowo doprowadzić do

---

<sup>5</sup> B. Snowdon, H. Vane, P. Wyncarczyk, *Współczesne nurty teorii makroekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 14.

<sup>6</sup> M. Kalecki, *Dzieła*, t. 2, *Kapitalizm. Dynamika Gospodarcza*, PWN, Warszawa 1980, s. 355.

niezrównoważenia budżetu, jednak wydaje się, że zrównoważony budżet nie powinien być nadrzędnym celem wobec tempa wzrostu gospodarczego.

Już w latach 50. XX w. zaczęły pojawiać się krytyczne głosy wobec teorii Keynesa, a na przełomie lat 70. i 80. wg koncepcji modelu międzypokoleniowego Ricardo-Barro: nie ma znaczenia, czy wydatki państwa finansowane są podatkami czy dłu- giem, ponieważ suma zagregowanego popytu w gospodarce pozostanie bez zmian. Model ten został jednak odrzucony ze względu na międzypokoleniowy altruizm oraz założenie, że dług zostanie w całości splącony.

Przytoczone powyżej teorie odnoszą się do pojęcia stabilności fiskalnej, zatem warto się zastanowić, czy stabilność sektora finansów publicznych nie jest jednak pojęciem nieco szerszym. Oczywiście zrównoważony sektor finansów publicznych pozostaje w ścisłej zależności ze stabilnością w rynkowym sektorze finansowym, a stabilność w obydwu sektorach wpływa na stabilność całego systemu finansowego. O ile stabilność fiskalną mierzymy za pomocą deficytu i długu oraz zdolnością do jego obsługi, to w przypadku oceny stabilności systemu finansów publicznych dochodzą jeszcze mierniki jakościowe. Do mierników jakościowych można zaliczyć np. sposób gromadzenia dochodów publicznych, rozkład obciążeń podatkowych, konstrukcję systemu podatkowego. Mogą one wprawdzie, w okresie słabej koniunktury, zmniejszyć wpływy do budżetu, ale w okresie ożywienia mogą wpłynąć pozytywnie na wzrost gospodarczy, a także spowodować wzrost dochodów budżetowych i wzrost poziomu wydatków publicznych, które to odzwierciedlają metody alokacji zasobów w sektorach społecznym i gospodarczym.

Zatem jeżeli stabilność w sektorze finansów publicznych rozumiemy jako zdolność do realizacji przez rząd funkcji i zadań państwa oraz możliwość regulowania zobowiązań w długim okresie, to jest ona równie ważna jak stabilność rynkowego systemu finansowego.

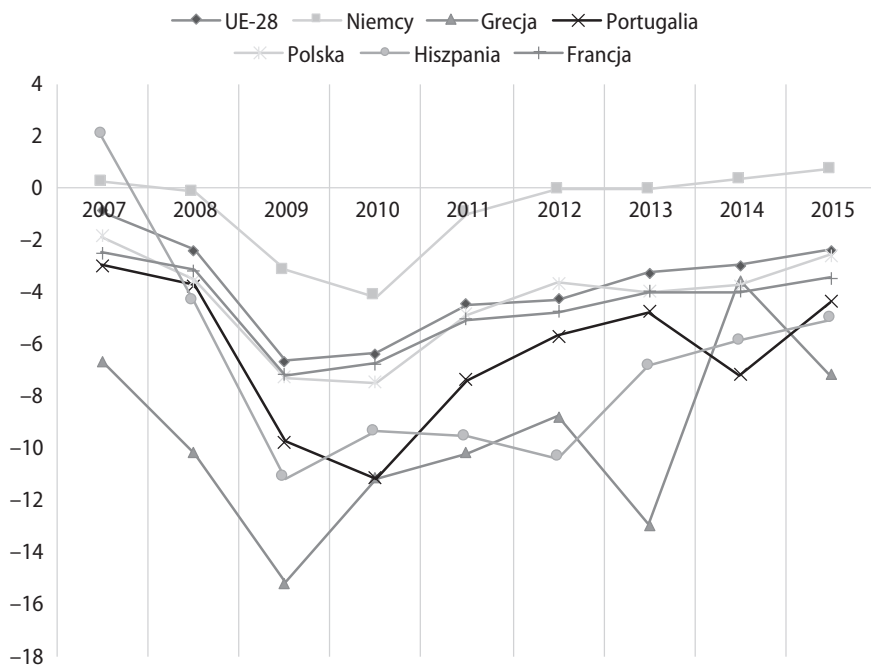
Gromadzenie dochodów i realizacja wydatków publicznych, jak powiedziano powyżej, mają kluczowe znaczenie w utrzymywaniu stabilności w sektorze finansów publicznych.

Z uwagi na trwający od dłuższego czasu kryzys finansów publicznych, na szczeblu wspólnotowym oraz w państwach UE w ostatnich latach wprowadzono wiele rozwiązań instytucjonalnych, których celem miało być zapewnienie stabilności finansów publicznych. Z kryzysem sektora finansów publicznych mamy do czynienia także w Polsce, przy czym wydaje się on wynikać nie tylko z niedostatecznej dyscypliny fiskalnej, ale także zawodności w zakresie funkcjonujących instrumentów

stabilizujących finanse publiczne, do których autorka zalicza także metody planowania wydatków budżetowych.

Ostatni kryzys finansowy poważnie odbił się na budżetach większości krajów. Wbudowane w budżety automatyczne stabilizatory koniunktury sprawiają, że przebieg wzrostu gospodarczego unika gwałtownych wahań kosztem budżetów państwowych (niższe podatki, zasiłki itp.). Wahania po stronie dochodów budżetowych spowodowane głównie spadkiem PKB oraz wzrost wydatków publicznych wpłynęły na poziom deficytów w wielu krajach UE (rysunek 1).

Rysunek 1. Deficyt sektora rządowego w relacji do PKB w wybranych krajach UE

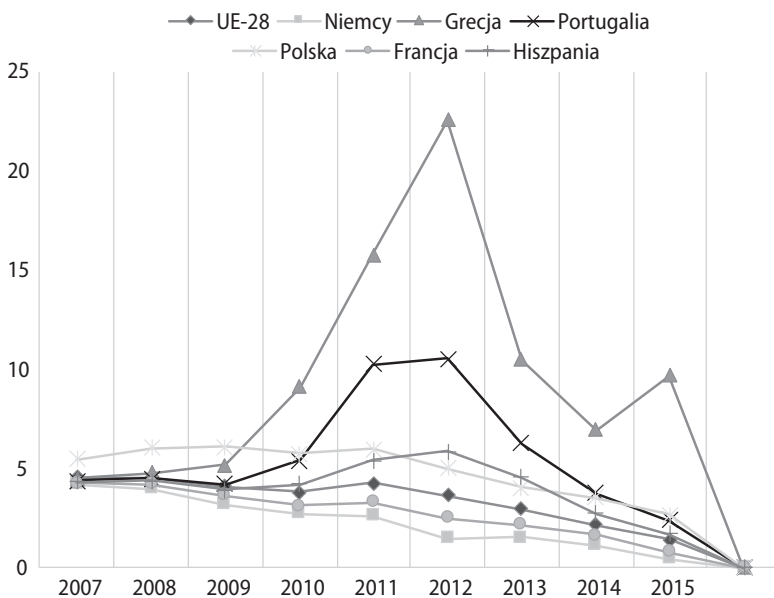


Źródło: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00127>, dostęp 5.05.2016.

Na przykładzie danych wybranych krajów UE dotyczących deficytu budżetowego wyraźnie widać, że w 2009 r. wystąpiły najwyższe deficyty w relacji do PKB; np. w Grecji deficyt wyniósł  $-15,2\%$ , w Hiszpanii  $-11,2\%$ . Ponowna fala wzrostu deficytów nastąpiła w 2013 r. odpowiednio  $-13$  i  $-6,9\%$ . W przypadku Hiszpanii jeszcze w 2007 r. budżet zamknął się nadwyżką  $2\%$ , co jednak nie uchroniło tego kraju w latach następnych przed gwałtownym wzrostem deficytu.

Z powodu spowolnienia wzrostu w wielu krajach UE gwałtownie rosło zadłużenie. Rentowność obligacji skarbowych w wielu krajach, czyli w dużym uproszczeniu koszty długu, spowodowały utratę zdolności do spłaty swoich zobowiązań. W tym przypadku mamy do czynienia z sytuacją, że tak naprawdę problemy ze spłatą zadłużenia przyczyniły się do wzrostu rentowności, a zatem nie sama rentowność, ale jej wzrost jest przyczyną problemów.

Rysunek 2. Rentowność 10-letnich obligacji skarbowych w wybranych krajach UE w latach 2007–2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00097&plugin1>, dostęp 5.05.2016.

Z danych na rysunku 2 wyraźnie widać, że druga faza kryzysu najbardziej dotknęła Grecję i Portugalię, nie tylko ze względu na rentowność obligacji, czyli koszt nowego i rolowanego zadłużenia, ale także ze względu na wysokość zadłużenia, które trzeba obsługiwać. Inwestorzy oczekiwali dużej premii za ryzyko finansowe w Grecji w 2012 r. – 22,5%, w Portugalii analogicznie – 10,55%. Warto zwrócić uwagę, że podobny poziom zadłużenia nie determinuje podobnych kosztów obsługi. Można tu podać przykład Irlandii i Portugalii w 2010 r., kiedy to nastąpiła kumulacja wykupu banków z ograniczoną podażą kapitału na wewnętrzne finansowanie. Ceny obligacji Irlandii wzrosły z poziomu 5,74% w 2010 r. do 9,6% w roku 2011.

Natomiast Grecja czy Portugalia bez interwencji UE i EBC najprawdopodobniej by „zbankrutowały”.

Nasuwa się jeszcze jedna uwaga: wraz z pogorszeniem się warunków wymienionych powyżej krajów poprawiła się sytuacja tzw. krajów bogatszych, np. Francji i Niemiec. Wzrost cen obligacji w latach 2012 i 2014 wiązał się ratowaniem Grecji i luzowaniem ilościowym. Powstaje zatem pytanie, czy restrykcyjne procedury w zakresie poziomu deficytu i długu publicznego nie są przyczyną zbyt powolnego wychodzenia niektórych krajów UE z recesji.

### **3. Czy planowanie budżetowe może wpływać na stabilność w sektorze finansów publicznych?**

Jednym z kryteriów oceny stabilności systemu finansów publicznych, rozumianej jako zdolność do realizacji celów oraz zadań polityki gospodarczej i społecznej państwa, jest niewątpliwie polityka budżetowa. W niniejszym punkcie artykułu autorka próbuje zastanowić się nad rolą planowania budżetowego w utrzymywaniu stabilności w sektorze finansów publicznych. Historyczny przegląd w zakresie postrzegania stabilności, w poprzednim punkcie, miał wskazać, jak realizowanie nadmiernych wydatków w stosunku do dochodów może powodować deficyt, a w konsekwencji jego występowania dług oraz możliwość regulowania przez rządy obecnych i przyszłych zobowiązań.

Odpowiedzialność za wykorzystywanie środków publicznych i specyfika ich pozyskiwania, głównie w systemie podatkowym, powodują, że poszukuje się metod, które zapewniają racjonalne, z punktu widzenia społeczno-gospodarczego, środki. Zasadnicza rola budżetu w systemie finansów publicznych sprawia, że uwagę koncentruje się na poszukiwaniu sposobu gospodarowania środkami budżetowymi dla racjonalnego wykorzystywania środków publicznych. Ważne jest bowiem nie tylko, ile środków publicznych jest wydatkowanych oraz na co, lecz także jak środki te są wydatkowane. Dotyczy to głównie planowania zapotrzebowania na środki finansowe i tu zasadniczą rolę odgrywa programowanie budżetowe. W dalszej części opracowania metody budżetowania zostaną opisane.

Weryfikacja sposobu wykorzystywania środków publicznych dokonywać się może jedynie przez administracyjne procedury. Ich ścisłe przestrzeganie może zresztą, paradoksalnie, prowadzić do marnotrawienia środków publicznych. Przykładem na to, jak się wydaje, jest wadliwy system planowania wydatków publicznych



i bezkrytyczne wykonywanie tych planów nawet wtedy, gdy rzeczywiste potrzeby publiczne różnią się od przyjętych w planach.

J. Kaleta zauważył, że planowanie budżetowe „polega na przygotowaniu i podejmowaniu decyzji dotyczących gromadzenia i podziału (...) funduszu pieniężnego państwa na dany okres”<sup>7</sup>. Kształtowanie wydatków publicznych dokonuje się, oczywiście, przez planowanie, ale jest ono tylko zewnętrzną formą tego procesu. Prawidłowe oszacowanie dochodów i zaplanowanie przyszłych wydatków mają istotne znaczenie w zakresie uwzględnienia przyszłych procesów gospodarczych (prognoza zjawisk społeczno-gospodarczych) i procesów budżetowych (wielkość środków niezbędnych do wykonania założonych zadań). Do prognozowania dochodów i planowania wydatków wykorzystuje się różne metody. W zakresie prognozowania dochodów i planowania wydatków budżetowych najczęściej wykorzystuje się, także w Polsce, metodę ekstrapolacji, nazywaną też metodą historyczną. Polega ona na prognozowaniu dochodów na podstawie osiągniętych dochodów w okresach poprzednich. Jeśli uwzględni się podstawowe wielkości makroekonomiczne, rezultat takiej prognozy może odpowiadać faktycznym dochodom. W krajach wysoko rozwiniętych, począwszy od lat 60. ubiegłego wieku, a w Polsce od połowy lat 90., wykorzystuje się metody prognozowania dochodów i planowania, łączące ekstrapolację z raportami ekonomiczno-finansowymi, czyli łączą one planowanie, prognozowanie oraz budżetowanie. Racjonalizacja wydatków publicznych jest tym trudniejsza, im większy jest stopień ich agregacji. Najwięcej trudności występuje więc przy racjonalnym kształtowaniu wydatków budżetu państwa na szczeblu centralnym. Jest to zrozumiałe, gdyż rozpoznanie rzeczywistych potrzeb obywateli i gospodarki jest wielce skomplikowane. Inaczej sprawa wygląda w przypadku budżetów budowanych dla poszczególnych jednostek sektora publicznego oraz w przypadku budżetów szczebla podstawowego. W tym ostatnim przypadku jednak istotny jest zakres wydatków publicznych.

Sporządzanie budżetu dla kilkutysięcznej wspólnoty lokalnej to co innego niż sporządzanie budżetu dla wielomilionowego miasta, chociaż z formalnego punktu widzenia oba przypadki dotyczą budżetu lokalnego, budżetu szczebla podstawowego. Niebezpieczeństwa związane z administracyjnym mechanizmem alokacji środków publicznych stały się podstawą poszukiwań teoretycznych oraz praktycznych eksperymentów, mających na celu racjonalizację wydatków publicznych. Główny kierunek poszukiwań zmierzał do ograniczania arbitralności i woluntaryzmu decyzyjnego

---

<sup>7</sup> J. Kaleta, *Informator budżetowy*, PWE, Warszawa 1989, s. 165.

oraz eliminowania marnotrawstwa. Przyjęto założenie, że wydatkowanie publiczne musi być poddane nowoczesnym procedurom wynikającym z teorii i praktyki zarządzania. Takie podejście do wydatków publicznych nazwano programowaniem budżetowym, aby odróżnić je od stosowanego powszechnie terminu planowanie budżetowe. Chodziło raczej o efekt psychologiczny, ważny dla realizatorów wydatków budżetowych, w istocie zaś o nadanie nowej treści planowaniu budżetowemu. Jak już wspomniano, badania nad programowaniem budżetowym rozpoczęły się po drugiej wojnie światowej w krajach Europy Zachodniej i Stanach Zjednoczonych.

Do najbardziej rozwiniętych metod można zaliczyć: Planning-Programming-Budgeting System, Rationalisations des Choix Budgetaires, Cost-Benefit Analysis, Zero-Base Budgeting. Punktem wyjścia wszystkich tych metod jest zakwestionowanie stosowanego wcześniej powszechnie planowania wydatków budżetowych przy wykorzystaniu metody historycznej oraz nadużywaniu metody ekstrapolacji. Cechą wspólną wykorzystywanych metod planowania budżetowego jest formułowanie celów długookresowych oraz konieczność wyboru optymalnego programu ich realizacji<sup>8</sup>.

W zakresie metod planowania budżetowego istnieje konieczność przestrzegania zarówno prawa polskiego, jak i unijnego, co czyni planowanie procesem nie tylko wieloetapowym, lecz także skomplikowanym i pracochłonnym.

W związku z wieloma wątpliwościami w kwestii racjonalnego wykorzystywania środków budżetowych w Polsce, na przełomie lat 2005/2006 podjęto prace nad wdrożeniem budżetu zadaniowego. Istotą budżetu zadaniowego jest zarządzanie środkami publicznymi przez cele. Cele te są skonkretyzowane oraz ich realizacja następuje wg określonej hierarchii. Na każdym etapie realizacji zadań w ramach określonego celu mierzy się ich efektywność za pomocą odpowiednich mierników. Zatem budżet zadaniowy pozwala ustalić, które zadania są dla danego celu najważniejsze i zmierzyć, jak zostały wykonane.

W budżecie tradycyjnym dominuje podejście kosztowe, odnoszące się do wydatków, jakie poniesiono w przeszłości i na tej podstawie planuje się przyszłe wydatki. W takim podejściu pomija się ocenę celowości, a co za tym idzie efektywności wydatków ponoszonych w kolejnych okresach. Budżet zadaniowy ma poprawić skuteczność administracji publicznej. Zadania wykonywane przez administrację publiczną mają w konsekwencji przyczynić się do realizacji celu strategicznego rządu. Można

---

<sup>8</sup> Szczegółową charakterystykę metod planowania budżetowego: Performance Budgeting (PB), Planing-Programming-Budgeting-System (PPBS), Zero-Base-Budgeting (ZBB), Cost-Benefit Analysis można znaleźć w: S. Owsiak, *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 263–267.

powiedzieć, że budżet zadaniowy to podejście średniookresowe, budżety roczne będą elementem wieloletniego programowania budżetowego. Sprzyja on także sprecyzowaniu celów działania rządu oraz monitorowaniu efektów ich realizacji. Umożliwia zastosowanie mierników stanowiących uzasadnienie dla wydatków na etapie planowania i pomiar efektywności ich realizacji. Dysponent, który zarządza środkami publicznymi, odpowiada za realizację całego programu.

Planowanie roczne budżetu wymaga zwrócenia uwagi na konsekwencje w przyszłości podejmowanych dziś decyzji, które muszą uwzględniać przyszłe koszty podejmowanych i realizowanych programów i inwestycji, np. przyszłe koszty obsługi długu publicznego i ewentualne skutki decyzji politycznych, które w przyszłości będą decydowały o poziomie wydatków. Od przełomu lat 70. i 80. XX w. można zauważyć tendencje do wydłużania horyzontu planowania wydatków budżetowych na okres dłuższy niż jeden rok. Wynika to z koncepcji wprowadzania wieloletniego zarządzania finansami publicznymi, polegającego na tworzeniu średniookresowych ram budżetowych. Celem wdrażania wieloletniego planowania budżetowego jest racjonalizacja wykorzystania środków publicznych, z uwzględnieniem ram strategicznych oraz wzmocnienie odpowiedzialności i przejrzystości budżetu. Ponadto planowanie wieloletnie wymusza konieczność współpracy różnych instytucji państwowych z punktu widzenia koordynacji działań budżetowych zmierzających do realizacji założonych celów długookresowych. W planowaniu wieloletnim ważne jest określenie czasu, na jaki będzie tworzony taki plan. Wydaje się, że uwzględnienie perspektywy średniookresowej daje możliwość dostosowania wydatków do założonych priorytetów. Plany wieloletnie są co roku koordynowane pod kątem bieżących analiz ekonomiczno-społecznych. Wieloletnie planowanie budżetowe może wobec tego stanowić wsparcie dla konsolidacji fiskalnej, dla zapewnienia racjonalności wydatków publicznych oraz stworzenia mechanizmu automatycznego stabilizowania gospodarki. Co prawda planowanie wieloletnie jest obarczone większym stopniem niepewności niż tworzenie rocznych planów finansowych, jednak pozwala ono na zachowanie ciągłości prowadzonej polityki budżetowej.

W Polsce przejawem tych tendencji jest Wieloletni Plan Finansowy Państwa (WPFPP). Traktuje się go jako główny instrument kontroli wydatków publicznych. Wieloletni Plan Finansowy Państwa został wprowadzony przez ustawę o finansach publicznych z roku 2009<sup>9</sup>. W świetle zapisów ustawy o finansach publicznych

---

<sup>9</sup> Wieloletni Plan Finansowy Państwa został wprowadzony przez ustawę o finansach publicznych z 2009 roku. W art. 103 zdefiniowano WPFPP, a art. 105 określa powiązania budżetu państwa z WPFPP.

WFPF stanowi podstawę przygotowywania projektu ustawy budżetowej na kolejny rok budżetowy. Ważną pozycją w WFPF jest planowana wstępna kwota wydatków obliczana na podstawie wzoru w art. 112.aa, ust. 1 i poziom deficytu na poszczególne lata budżetowe. Chodzi o to, aby poziom deficytu w projekcie ustawy budżetowej na dany rok budżetowy nie był większy niż poziom deficytu ustalony na ten rok budżetowy w Wieloletnim Planie Finansowym Państwa<sup>10</sup>.

Należy podkreślić, że od 2014 r. głównym elementem WFPF jest Program Konwergencji<sup>11</sup>. Jest dokumentem określającym w sposób syntetyczny kilkuletnią perspektywę kształtowania dochodów i wydatków sektora instytucji rządowych i samorządowych z punktu widzenia zapewnienia stabilności budżetowej, uzupełnionym o główne cele polityki społeczno-gospodarczej władzy publicznej. Szczegółowa ocena WFPF znajduje się w książce S. Franka<sup>12</sup>.

W Polsce opracowywanie budżetu w układzie zadaniowym obejmuje Wieloletni Plan Finansowy Państwa o 4-letnim horyzoncie czasowym i 3-letnim skonsolidowanym planie wydatków, zadaniowe plany finansowe państwowych jednostek budżetowych, zadaniowy plan finansowy agencji wykonawczych, instytucji gospodarki budżetowej, państwowych funduszy celowych oraz państwowych osób prawnych wymienionych w art. 9 pkt. 14 ufp.<sup>13</sup> W świetle obecnie obowiązujących przepisów WFPF nie podlega aktualizacji; jest uchwalany do 30 kwietnia.

Wieloletnie programy realizowane są w ramach funkcji określonych w budżecie zadaniowym. Programy wieloletnie wykonywane są na poziomie działań wyodrębnianych w ramach klasyfikacji zadaniowej. Każdy program ma określony cel, który

---

Jest uchwalany przez Radę Ministrów do 30 kwietnia – art.106 ufp – i stanowi on zgodnie z art. 105 ufp podstawę przygotowywania projektu ustawy budżetowej na kolejny rok budżetowy.

<sup>10</sup> Ustawa o finansach publicznych zakłada, że w szczególnie uzasadnionych przypadkach jest możliwość uwzględnienia wyższego poziomu deficytu, o ile Rada Ministrów przedstawi Sejmowi szczegółowe uzasadnienie dla takiej sytuacji.

<sup>11</sup> *Program konwergencji* zawiera prognozę kształtowania się podstawowych zmiennych makroekonomicznych i fiskalnych na kolejne 3 lata, prezentuje główne cele polityki gospodarczej rządu i działania służące ich realizacji. *Program konwergencji* i jego coroczna aktualizacja są elementem procesu nadzoru budżetowego w UE i obowiązkiem wszystkich państw członkowskich Unii Europejskiej spoza strefy euro. *Program konwergencji. Aktualizacja 2015* został przygotowany zgodnie z wytycznymi dotyczącymi programów stabilności i konwergencji państw członkowskich UE.

<sup>12</sup> S. Franek, *Wieloletnie planowanie budżetowe w podsektorze rządowym*, Difin, Warszawa 2013, s. 252–266.

<sup>13</sup> Horyzont czasowy WFPF i skonsolidowanego planu wydatków są jednakowe (przy założeniu, że WFPF jest podstawą do przygotowania budżetu na kolejny rok), tzn. uchwalony w kwietniu 2016 r. WFPF ma horyzont czasowy do 2019 r. i taki sam horyzont czasowy będzie miał skonsolidowany plan wydatków w uzasadnieniu do ustawy budżetowej na rok 2017.

najczęściej sformułowany jest w nazwie danego programu. Musi być wskazany podmiot realizujący program, a w przypadku kilku wykonawców – jednostka odpowiedzialna za koordynację programu. Wskazany jest okres realizacji całego programu, wielkość nakładów na cały program. Dla każdego programu wskazuje się wielkość nakładów, które były poniesione przed rokiem budżetowym, plan nakładów dla programu w projekcie ustawy budżetowej oraz wielkość nakładów w bieżącym roku budżetowym. Ponadto należy wskazać nakłady do poniesienia przez budżet państwa w kolejnych latach realizacji danego programu.

Wieloletni Plan Finansowy Państwa na lata 2014–2017, był pierwszym, który został uchwalony na podstawie nowo obowiązujących przepisów. Zrezygnowano z wskazywania wydatków w ujęciu wieloletnim, przypisanych do poszczególnych funkcji układu zadaniowego, ponadto ograniczono liczbę mierników służących mierzeniu efektów wykonania celów – wydatków danej funkcji. Oznacza to, że WFPF staje się projekcją wysokości limitów ogólnego limitu wydatków na kolejne lata, a w rocznym procesie budżetowym uwaga będzie się skupiała na sposobie podziału tego limitu. Wprowadzenie reguły wydatkowej stało się też podstawą do usunięcia w regulacjach dotyczących WFPF rozwiązań zakładających niemożność zaplanowania w projekcie budżetu na dany rok deficytu wyższego niż zapisany na ten rok deficyt w WFPF<sup>14</sup>.

Zmiany, jakie w zakresie tworzenia WFPF obowiązują od 2014 r., wskazują, że należy go traktować raczej jako narzędzie wzmacniające dyscyplinę budżetową opartą na stabilizowaniu deficytu. Jego rola jako dokumentu przenoszącego zamierzenia strategiczne rządu na wymiar budżetowy została w zasadzie zmarginalizowana. Jak się wydaje, nadal zasadnicze decyzje o alokacji środków publicznych zapadają podczas prac nad budżetem rocznym.

Doświadczenia krajów zachodnich wskazują, że nie ma w praktyce uniwersalnej metody planowania wydatków. Co więcej, chyba nawet nie da się opracować w pełni zobiektywizowanej metody dokonywania podziału – zawsze w jakimś stopniu ograniczonych – środków publicznych na konkurujące ze sobą zadania. Problemu wysokości i struktury wydatków nie można bowiem sprowadzić tylko do formalnie ujmowanej optymalizacji. Jest on kwestią kompromisu między różnymi opcjami i racjami, często dalece ze sobą sprzecznymi, w konkretnych warunkach społeczno-gospodarczych i politycznych. Trudności te nie oznaczają jednak, że wydatki określane są intuicyjnie i że ich planowania nie można zrjonalizować.

---

<sup>14</sup> S. Franek, *Wieloletnie...*, op.cit.

## Podsumowanie

Kształtowanie wydatków publicznych jest procesem trudnym merytorycznie i uwarunkowanym politycznie. Ich wysokość i struktura odzwierciedlają realizowaną przez rząd politykę społeczno-gospodarczą. W procesie planowania wydatków ścierają się dwa podejścia. Z jednej strony, próba oceny realnych, z punktu widzenia stanu gospodarki i realizowanej doktryny, jej możliwości wydatkowych, czyli określenie tzw. pułapu wydatków, który wyznacza się najczęściej poprzez sumę dochodów budżetu państwa lub innych jednostek sektora finansów publicznych prognozowaną na dany rok oraz możliwego do sfinansowania deficytu. Z drugiej zaś strony, występuje dążenie różnych grup nacisku do zwiększenia środków przeznaczonych na finansowanie proponowanych zadań. Jak widać, istnieje duże zagrożenie, że może to mieć wpływ na zdolność sektora publicznego do terminowego regulowania swoich zobowiązań wobec społeczeństwa i wierzycieli. Naruszenie stabilności w sektorze finansów publicznych może wymagać znaczących dostosowań po stronie dochodów (np. wzrost zobowiązań podatkowych) i wydatków budżetowych (np. ograniczenie poręczeń i gwarancji). Brak stabilności w sektorze finansów publicznych wpływa na naruszenie stabilności w sektorze finansów rynkowych.

W praktyce gospodarczej wydatki dla danego okresu planuje się na podstawie ich wykonania w okresie go poprzedzającym. Zaletą takiego podejścia jest prostota i możliwość ograniczenia sytuacji konfliktowych. Wadą natomiast to, że petryfikuje ona istniejącą strukturę wydatków. Ze szczególną siłą wada ta może się ujawnić w warunkach gospodarki transformowanej, a więc w warunkach zmian struktury administracyjnej, reformy usług społecznych czy też częstych zmian priorytetów ekip rządzących. Metodą nieobciążoną przeszłością, lecz trudniejszą i nie zawsze możliwą do zastosowania, jest podejście zadaniowe. Polega ona na wyznaczeniu zadań i kalkulowaniu kosztów ich wykonania. O ile na szczeblu samorządowym tak kształtowane mogą być na przykład wydatki związane z finansowaniem szkół czy utrzymaniem domów pomocy społecznej, o tyle zastosowanie jej na szczeblu centralnym jest już bardziej skomplikowane.

Na podstawie przeprowadzonej analizy, można zauważyć, że planowanie budżetowe, przeprowadzane na podstawie zróżnicowanych, rozbudowanych metod i przy wykorzystywaniu różnych narzędzi, w dużym stopniu uzależnione jest od czynnika politycznego, który określa strategię finansową kraju. Można zauważyć, że planowanie budżetowe, wykorzystujące różne metody, ma pośredni wpływ na stabilność

sektora finansów publicznych. Największy wpływ ma kształt polityki społeczno-gospodarczej, czyli czynnik polityczny.

## Bibliografia

1. Franek S., *Wieloletnie planowanie budżetowe w podsektorze rządowym*, Difin, Warszawa 2013.
2. <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00097&plugin1>
3. <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00127>
4. <http://www.pte.pl/pliki/2/1/Jerzy%20Kleer.pdf>
5. Jajko B., *Dług publiczny a równowaga fiskalna. Czy i kiedy rząd powinien emitować dług publiczny?*, CeDeWu, Warszawa 2008.
6. Kalecki M., *Dzieła, t. 2, Kapitalizm. Dynamika Gospodarcza*, PWN, Warszawa 1980.
7. Kaleta J., *Informator budżetowy*, PWE, Warszawa 1989.
8. Mackiewicz M., *Metody weryfikacji stabilności fiskalnej – porównanie własności*, „Bank i Kredyt” 2010, nr 41(2), Warszawa 2010.
9. Owsiak S., *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
10. Program konwergencji Rzeczpospolita Polska, aktualizacja 2016, Rada Ministrów, Warszawa, kwiecień 2016
11. Ratajczak M., *Współczesne teorie ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
12. Snowdon B., Vane H., Wynarczyk P., *Współczesne nurty teorii makroekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
13. Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r., Dz.U. nr 157, poz. 1240.
14. Wieloletni Plan Finansowy Państwa na lata 2015–2018, Rada Ministrów, Warszawa kwiecień 2015.

---

## **Role of budget planning in maintaining stability in public finance sector**

---

### **Summary**

The paper explores the impact of budget planning upon the stability of public finance sector. In its first part attempt is made to define stability in public finance sector and its impact on the performance of the financial system. The second part presents methods and changes in the approach to expenditure planning in Poland.

**Keywords:** planning, deficit, debt, public finance sector

---



*Marcin Rzesutek*

Wydział Psychologii  
Uniwersytet Warszawski

*Adam Szyszka*

Kolegium Gospodarki Światowej  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **Od *homo oeconomicus* do *homo realis*: o korzyściach płynących z większego otwarcia się ekonomii na psychologię**

---

### **Streszczenie**

Cel artykułu: Niniejszy artykuł stanowi głos w dyskusji nad kryzysem współczesnej nauki ekonomii oraz poszukiwaniem ewentualnego nowego paradygmatu w jej obrębie. W pracy zwraca się uwagę na relatywnie niskie otwarcie nauk ekonomicznych na inne nauki społeczne, w tym przede wszystkim na psychologię. Celem artykułu jest wskazanie na korzyści płynące z podejścia interdyscyplinarnego w ekonomii, zwłaszcza w zakresie lepszego dopasowania aksjomatów i założeń teoretycznych do obserwacji empirycznych i opisu zjawisk gospodarczych w coraz bardziej złożonej i dynamicznej rzeczywistości. Większe otwarcie się ekonomii na dorobek nauk psychologicznych, w tym przede wszystkim na metodologię badań psychologicznych, może pomóc ubogacić ekonomię i zwiększyć jej możliwości adekwatnego opisywania i wyjaśniania współczesnych realiów gospodarczych.

Metodyka analizy: Poprzez studia literaturowe, systematyzację, klasyfikację i analizę komparatywną, które posłużyły do budowania wyводу dedukcyjno-indukcyjnego, artykuł ten ukazuje historyczne związki łączące ekonomię z psychologią oraz pokazuje – na przykładzie ekonomii behawioralnej – jakie owoce może dać otwarcie się ekonomii na dorobek nauk psychologicznych. W duchu obiektywizmu poznawczego, praca zawiera także uwagi krytyczne skierowane do przedstawicieli ekonomii behawioralnej, uwydatniające niedoskonałości metodologiczne w badaniach prowadzonych w tym nurcie.

Wnioski: Adaptacja dorobku innych dyscyplin, w tym przede wszystkim psychologii, pozwala lepiej zrozumieć zjawiska ekonomiczne zachodzące w coraz bardziej złożonych realiach gospodarczych.

**Słowa kluczowe:** ekonomia głównego nurtu, ekonomia behawioralna, psychologia, *homo oeconomicus*.

**Kody klasyfikacji JEL:** B21, B22, B25, B41.

---

## 1. Wprowadzenie

Obecnie mamy do czynienia z intensywną dyskusją nad kryzysem współczesnej ekonomii oraz poszukiwaniem ewentualnego nowego paradygmatu w jej obrębie<sup>1</sup>. Wielu autorów, szczególnie w obliczu ostatniego kryzysu finansowego i będących jego następstwem niestandardowych zjawisk w kluczowych gospodarkach na świecie, zaczęło z coraz większą mocą zgłaszać zarzuty wobec ekonomii głównego nurtu<sup>2</sup> (ang. *mainstream economics*), uwydatniając nierealistyczność oraz nieadekwatność proponowanych przez nią modeli wobec niezwykle dynamicznie zmieniającej się

---

<sup>1</sup> A. Szyszka, *Zachowania inwestora a teoria rynku kapitałowego*, „*Ekonomista*” 2004; A. Wojtyła, *Współczesna ekonomia – kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu?*, „*Ekonomista*” 2008, 1; A. Wojtyła, *Czy w wyniku kryzysu finansowego ekonomia otworzy się bardziej na psychologię?*, w: *Węzeł polski. Bariery rozwoju z perspektywy ekonomicznej i psychologicznej*, red. P. Kozłowski, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2011; E. Mączyńska, *Ekonomia a przełom cywilizacyjny*, „*Studia Ekonomiczne*” 2009, 3–4; M. Czerwonka, J. Ostaszewski, M. Rzeszutek, M. Walczak, *W poszukiwaniu mainstreamu w dyscyplinie finanse*, w: *Rozwój nauki o finansach. Stan obecny i pożądane kierunki jej ewolucji*, red. J. Ostaszewski, E. Kosycarz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014; W. Frąckowiak, *Od „starych” do „nowych” paradygmatów nauk o finansach*, w: *Ku nowemu paradygmatowi nauk o finansach*, red. nauk. W. Frąckowiak, J. Szambelańczyk, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu* 2010, nr 144.

<sup>2</sup> Pojęcie ekonomii głównego nurtu stosowane jest w tej pracy zamiennie z pojęciem ekonomii neoklasycznej. Zob. M. Brzeziński, M. Gorynia, Z. Hockuba, *Ekonomia a inne nauki społeczne na początku XXI w. Między imperializmem a kooperacją*, „*Ekonomista*” 2008, 2.

rzeczywistości gospodarczej i społecznej<sup>3</sup>. Lista owych zarzutów jest bardzo długa – nawet ich streszczenie wykracza poza ramy tego opracowania<sup>4</sup>. W pracy tej postarano się zwrócić uwagę na jeden z nich, mający dalekosiężne konsekwencje poznawcze i metodologiczne, a mianowicie na relatywnie niewielką otwartość ekonomii na osiągnięcia innych nauk społecznych i utrzymujące się zjawisko tzw. imperializmu ekonomii<sup>5</sup>.

Mimo istotnej odrębności ekonomii od innych nauk społecznych wskazuje się, że najbliższą sąsiadującą z nią dziedziną nauki jest psychologia<sup>6</sup>. Celem niniejszego artykułu jest wykazanie, że większe otwarcie się ekonomii na dorobek nauk psychologicznych, w tym przede wszystkim na metodologię badań psychologicznych, może pomóc ubogacić ekonomię i zwiększyć jej możliwości adekwatnego opisywania i wyjaśniania współczesnych realiów gospodarczych. W tym celu analizuje się historyczne związki łączące ekonomię z psychologią oraz wskazuje na dokonania relatywnie młodego nurtu ekonomii behawioralnej. Jednocześnie, dążąc do zachowania obiektywizmu poznawczego, w artykule przytacza się również uwagi krytyczne skierowane do przedstawicieli ekonomii behawioralnej.

Struktura pracy podporządkowana została tokowi wyводу i przedstawia się następująco. Na początku omówiono zjawisko tzw. imperializmu ekonomii, skutkujące, jak starano się wykazać, niskim otwarciem się ekonomii na dokonania innych nauk społecznych i będące jednym ze źródeł współczesnego kryzysu w obrębie nauk ekonomicznych. W dalszej części artykułu przedstawiono historyczne związki łączące ekonomię i psychologię. Skupiono się przede wszystkim na jednym z najważniejszych założeń ekonomii klasycznej, tj. kwestii racjonalności podmiotów gospodarczych (ang. *homo oeconomicus*), które to założenie zostało uchylone przez przedstawicieli ekonomii behawioralnej. W końcowej części rozważań przedstawiono uwagi krytyczne skierowane wobec nurtu behawioralnego. Artykuł wieńczy podsumowanie

---

<sup>3</sup> G.A. Akerlof, R.J. Shiller, *How Human Psychology Drives the Economy and Why It Matters for Global Capitalism*, Princeton University Press, Princeton 2009; P. Krugman, *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*, W.W. Norton & Co Inc., New York 2008; P. Krugman, *How Did Economists Get It So Wrong*, „New York Times”, 2.09.2009; A. Szyszka, *Systemowe zmiany na rynkach finansowych a poszukiwanie adekwatnej teorii finansów*, w: *Ku nowemu paradygmatowi nauk o finansach*, red. nauk. W. Frąckowiak, J. Szambelańczyk, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 2010, nr 144; G.W. Kołodko, *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008.

<sup>4</sup> Zainteresowanego Czytelnika odsyłamy do prac A. Wojtyny: *Współczesna...*, op.cit.; *Czy w wyniku...*, op.cit.

<sup>5</sup> M. Brzeziński, M. Gorynia, Z. Hockuba, *Ekonomia...*, op.cit.

<sup>6</sup> H. Kincaid, D. Ross, *The Oxford Handbook of Philosophy of Economics*, Oxford University Press, Oxford 2009.

komasujące dyskusję nad kształtem ewentualnego nowego paradygmatu w naukach ekonomicznych.

## 2. Imperializm ekonomii

Przez większą część XX w. można było zaobserwować zjawisko swoistego imperializmu ekonomii, polegające na dominującej pozycji nauk ekonomicznych w stosunku do innych nauk społecznych i ciągłym rozszerzaniu przedmiotu badań ekonomistów o zjawiska i tematy zarezerwowane pierwotnie dla przedstawicieli tych innych nauk<sup>7</sup>. Jak stwierdził E. Lazear<sup>8</sup>, „Każdy test rynkowy dowodzi, że ekonomia jest główną nauką społeczną. Przyciąga ona najwięcej studentów, cieszy się uwagą polityków gospodarczych i dziennikarzy oraz jest recenzowana, zarówno pozytywnie, jak i negatywnie, przez innych naukowców. Jest również faktem, iż ekonomiczne metody badawcze są stosowane przez licznych przedstawicieli innych nauk społecznych, a w niektórych zastosowaniach analizy nieekonomiczne zostały całkowicie zastąpione ekonomicznymi. Ekonomia jest również jedyną nauką społeczną, której przedstawicielom przyznaje się Nagrody Nobla”<sup>9</sup>. Wśród przyczyn imperializmu ekonomii wymienia się niespotykany w innych naukach społecznych, niezwykle zmatematyzowany warsztat badawczy ekonomii, umożliwiający formułowanie prostych, precyzyjnych i jednocześnie uniwersalnych modeli życia gospodarczego, jak również usilne dążenie ekonomistów do implementacji metod badawczych pochodzących z nauk ścisłych i przyrodniczych, w tym przede wszystkim z fizyki<sup>10</sup>. Co więcej, jak twierdzi U. Mäki<sup>11</sup>, imperializm ekonomii był również wyrazem dążenia ekonomistów do realizacji znanego z filozofii nauk przyrodniczych ideału unifikacji nauki (jedności nauki). Powyższe czynniki sprawiły, że do lat 80. XX w. ekonomia stała się swego rodzaju „twardą” nauką społeczną, stanowiącą nie tylko wzór do naśladowania przez przedstawicieli innych nauk społecznych, lecz

---

<sup>7</sup> M. Brzeziński, M. Gorynia, Z. Hockuba, *Ekonomia...*, op.cit., s. 1.

<sup>8</sup> Lazear 2000, za: ibidem.

<sup>9</sup> W rzeczywistości Nagroda Nobla w dyscyplinie ekonomii nie jest przyznawana na mocy testamentu Alfreda Nobla przez fundację jego imienia, lecz jest to Nagroda Banku Szwecji w Naukach Ekonomicznych Pamięci Alfreda Nobla (przyznawana dopiero od 1969 r.).

<sup>10</sup> E.R. Weintraub, *How Economics Became a Mathematical Science*, Duke University Press, Durham, NC 2002.

<sup>11</sup> U. Mäki, *Economics Imperialism: Concept and Constraints*, nieopublikowany manuskrypt, 2007.

także przyczyniającą się do zmian w strukturze i treściach badawczych niektórych z nich (np. prawa, politologii, socjologii)<sup>12</sup>.

Tymczasem od ponad trzech dekad można zaobserwować również zjawisko odwrotne, polegające na coraz większym sięganiu przez ekonomistów do dorobku innych nauk społecznych i prowadzące do eksplozji interdyscyplinarnych nurtów badawczych w naukach ekonomicznych, takich jak np. nowa ekonomia instytucjonalna, nowa socjologia ekonomiczna, ekonomia ewolucyjna, ekonomia złożoności, neuroekonomia czy wreszcie ekonomia behawioralna<sup>13</sup>. Kooperacja nauk ekonomicznych z innymi naukami społecznymi, przejawiająca się w zapożyczaniu idei, pojęć czy metod badawczych z tychże nauk, współlistnieje jednak z nadal silnymi tendencjami imperialnymi ekonomii, przez co stopień otwartości nauk ekonomicznych jest wciąż raczej niski. Warto podkreślić fakt, że stopień otwartości ekonomii na inne nauki społeczne, w tym przede wszystkim na psychologię, zmieniał się wraz z rozwojem historii myśli ekonomicznej. Najlepiej widać to na przykładzie modyfikacji, jakie poczyniono w ramach jednego z najważniejszych założeń ekonomii, tj. założenia o racjonalności podmiotów gospodarczych (*homo oeconomicus*), o czym szerzej będzie mowa w dalszej części pracy.

### 3. Ekonomia a psychologia: ujęcie historyczne

Przekonanie o racjonalności człowieka jako podmiotu gospodarującego ma w ekonomii długą tradycję, choć sposoby rozumienia koncepcji *homo oeconomicus* zmieniały się wraz z rozwojem myśli ekonomicznej. Jeśli ekonomiści klasycy<sup>14</sup> dostrzegali psychologiczne uwarunkowania zachowań ekonomicznych, to w dobie ekonomii neoklasycznej nastąpiło ściśle „odpsychologizowanie” ekonomii i oparciu jej na sformalizowanym, matematycznym warsztacie badawczym oraz założeniu o pełnej racjonalności podmiotów gospodarczych<sup>15</sup>. W szczególności, to właśnie za sprawą rewolucji marginalistycznej rozpoczęło się powolne, acz sukcesywne

---

<sup>12</sup> Jak twierdzą Brzeziński, Gorynia, Hockuba (*Ekonomia...*, op.cit.), jedynie psychologia pozostała nietknięta przez imperializm ekonomii. S.W. Bowmaker, *Economics Uncut: A Complete Guide to Life, Death and Misadventure*, Edward Elgar, Cheltenham 2005.

<sup>13</sup> G.W. Kołodko, *Wędrujący...*, op.cit.

<sup>14</sup> Na przykład A. Smith w 1759 r. w „Teorii uczuć moralnych” zwracał uwagę na psychologiczne motywy zachowań ekonomicznych człowieka, uwydatniając znaczenie m.in. altruizmu oraz empatii.

<sup>15</sup> B. Fine, D. Milonakis, *From Economics Imperialism to Freakonomics. The Shifting Boundaries Between Economics and Other Social Sciences*, Routledge, London 2009.

oddzielanie się ekonomii od innych nauk społecznych i fascynacja naukami ścisłymi, które B. Fine i D. Milonakis<sup>16</sup> określili mianem „odspołecznienia” (ang. *desocialisation*) oraz „odhistorycznienia” (ang. *dehistoricisation*) ekonomii. Wyżej cytowani autorzy twierdzą, że dla marginalistów pojęcie „ekonomiczne” stało się synonimem racjonalności i relacji rynkowych, natomiast słowa „społeczne” oraz „historyczne” zarezerwowano dla zachowań nieracjonalnych i nierynkowych. Powyższe procesy, zainicjowane przez m.in. V. Pareto, a dokończone w XX w. przez np. M. Friedmana, P. Samuelsona czy J. Hicksa sprawiły, że ekonomia stała się nauką, w której sposób analizy danych (metoda) przeważały nad opisem rzeczywistości. W końcu, wraz z początkiem behawioralnego nurtu w naukach ekonomicznych w drugiej połowie XX w., pomijana przez neoklasycystycznych ekonomistów psychologia niejako powróciła do nauk ekonomicznych na nowo<sup>17</sup>.

Jako że zmiany w pojmowaniu koncepcji *homo oeconomicus* były niejako funkcją stopnia otwartości nauk ekonomicznych na inne nauki społeczne, w tym przede wszystkim na psychologię, warto w sposób bardziej szczegółowy prześledzić ewolucję kategorii *człowieka ekonomicznego*.

#### 4. Koncepcja *homo oeconomicus*

Prekursorzy ekonomii klasycznej poczynili pewne założenia dotyczące natury człowieka, szczególnie odnoszące się do motywów i formy jego działania<sup>18</sup>. Już Quesnay pisał, że działająca racjonalnie jednostka, kierując się zasadą gospodarności, pragnie „osiągać największy możliwy wzrost korzyści przez możliwie największe zmniejszenie wydatków”<sup>19</sup>. Bardzo podobnie naturę człowieka przedstawiał Senior, twierdząc, że „każdy człowiek dąży do maksymalizacji swego bogactwa przy możliwie najmniejszym wysiłku własnym”<sup>20</sup>. Wtórował im ojciec ekonomii, Smith<sup>21</sup>, który przedstawił idealny typ człowieka gospodarującego, charakteryzującego się takimi właściwościami, jak egoizm, racjonalność działania i skłonność do handlu. Innymi

---

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> H. Kincaid, D. Ross, *The Oxford...*, op.cit.

<sup>18</sup> I. Bittner, *Homo oeconomicus*, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2009.

<sup>19</sup> J. Zagórski, *Ekonomia Franciszka Quesnaya*, PWN, Warszawa 1963, s. 86.

<sup>20</sup> M. Blaug, *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1995, s. 101.

<sup>21</sup> A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954.

słowy, motywy racjonalnie postępującego podmiotu gospodarczego w ekonomii klasycznej były w głównej mierze egoistyczne, a ostateczny cel działania oznaczał maksymalizację własnych korzyści. Niemniej w ujęciu klasycznym Smitha tak postępująca jednostka przyczyniała się również do dobra ogólnego.

Na podstawie takiego sposobu rozumienia natury ludzkiej, J.S. Mill<sup>22</sup> stworzył koncepcję *homo oeconomicus* (człowieka ekonomicznego, racjonalnego)<sup>23</sup>. Jest to pewien wyidealizowany i teoretyczny model zachowań, w którym wolna i egoistyczna jednostka działa w pełni racjonalnie, tj. posiada zdolność do prawidłowej i całościowej percepcji rzeczywistości, dokonuje zawsze prawidłowej oceny wszystkich dostępnych informacji oraz na ich podstawie podejmuje decyzje, kierując się wyłącznie kryteriami rachunku ekonomicznego. Celem działania jest maksymalizacja własnego interesu, bogactwa, czyli inaczej mówiąc maksymalizacja indywidualnej funkcji użyteczności. Autor „Zasad ekonomii politycznej”<sup>24</sup> pisał, że „ekonomia nie traktuje natury człowieka jako w całości zmienionej przez społeczne uwarunkowania czy w całości kierującej zachowaniem człowieka w społeczeństwie. Ujmuje go jako istotę pragnącą posiadać bogactwo, która jest zdolna oceniać względną wydajność środków dla osiągnięcia celów. Przewiduje jedynie takie zjawiska społeczne, które mają miejsce w konsekwencji pogoni za bogactwem. Ekonomia polityczna ujmuje człowieka jako zajmującego się jedynie nabywaniem i konsumowaniem bogactwa”. Według Milla dwie główne składowe *homo oeconomicus* to dążenie do bogactwa oraz „psychologiczne prawo, że woli się większą korzyść od mniejszej”<sup>25</sup>. Należy zdawać sobie jednak sprawę, że Mill w *homo oeconomicus* nie upatrywał jakichś konkretnych ludzi, a jedynie traktował tę abstrakcyjną koncepcję jako użyteczne narzędzie metodologiczne. Według Milla opisywanie człowieka tylko jako istoty pragnącej pomnażać swoje bogactwo nie oddaje całości ludzkiej natury, bowiem: „nauka zmierza do swoich celów przy założeniu, że człowiek jest istotą zdeterminowaną przez podyktowaną swą naturą konieczność przedkładania większej porcji bogactwa nad porcję mniejszą (...). Nie chodzi przy tym o to, że jakkolwiek ekonomista polityczny był kiedykolwiek tak głupi, aby przypuszczać, że ludzkość rzeczywiście jest taka, lecz dlatego, że jest to sposób, w jaki nauka nieuchronnie musi

<sup>22</sup> J.S. Mill, *Zasady ekonomii politycznej*, PWN, Warszawa 1966.

<sup>23</sup> Warto podkreślić, że sam Mill nigdy nie nazwał swojego modelu mianem *homo oeconomicus*, a termin *homo oeconomicus* pojawił w pracach krytyków Milla dopiero w XX w.; J. Persky, *Retrospectives: The Ethology of Homo Oeconomicus*, „Journal of Economic Perspectives” 1995, 9.

<sup>24</sup> J.S. Mill, *Zasady...*, op.cit., s. 321–322.

<sup>25</sup> J.S. Mill, 1848, za: J. Persky, *Retrospectives...*, op.cit., s. 221.

działać. Kiedy pewien efekt zależy od kilku przyczyn, muszą one być studiowane pojedynczo, a opisujące ich działanie prawa powinny być badane oddzielnie, jeśli tylko chcemy – dzięki poznaniu owych przyczyn – uzyskać władzę prognozowania lub kontrolowania tego efektu<sup>26</sup>. Innymi słowy, Mill zdawał sobie sprawę z istnienia pozaekonomicznych motywów w działaniu człowieka. Te ostatnie leżały szczególnie w orbicie zainteresowań Smitha<sup>27</sup> który podkreślał, że ludzie nie wyróżniają tylko bezwzględny egoizm, bowiem w ich naturze można zaobserwować również motywy altruistyczne. Jak widać, ekonomiści klasyczni byli zainteresowani również psychologicznymi podstawami zachowania się uczestników rynku, wchodzącymi w interakcje z innymi jednostkami w procesie wymiany dóbr i usług.

Na przełomie wieków XIX i XX, podczas rozwoju ekonomii neoklasycznej, ekonomia zaczęła pozbywać się wszelkich odniesień do psychologii człowieka<sup>28</sup>. Ekonomiści neoklasyczni starali się przekształcić ekonomię w naukę przyrodniczą, opartą na zmatematyzowanym warsztacie badawczym. Neoklasycy, dążąc do skonstruowania jak najbardziej sformalizowanego modelu równowagi, zreformowali, według własnego uznania, dotychczasowy model *homo oeconomicus*<sup>29</sup>. Przestały ich interesować wewnętrzne motywy postępowania *człowieka ekonomicznego*, bo przyjęli założenie, że jednostki są w pełni racjonalne oraz dążą jedynie do maksymalizacji celów gospodarczych przy danych nakładach. Jak pisał Pieńkowski<sup>30</sup>: „natura człowieka w ekonomii neoklasycznej jest określana z perspektywy założeń utylitarystycznych podtrzymujących podstawowe założenia metodologiczne ekonomii klasycznej. *Homo oeconomicus* staje się trybem społecznej maszyny gospodarczej, pozwalającej na racjonalny rozkład dobrobytu oparty na moralności utylitarystycznej i ludzkim egoizmie”. Dzięki temu tak ulepszona koncepcja człowieka ekonomicznego oferowała wewnętrzną spójność modeli ekonomicznych, bazujących w coraz większym stopniu na matematyce.

Od połowy XX w. przybyło prac krytykujących statyczne i abstrakcyjne ujęcie *homo oeconomicus*, zaproponowane przez ekonomistów neoklasycznych. Na

<sup>26</sup> J.S. Mill, 1848, za: Blaug M., *Metodologia...*, op.cit., s. 102–103.

<sup>27</sup> A. Smith, *Teoria uczuć moralnych*, PWN, Warszawa 1989.

<sup>28</sup> J. Polowczyk, *O konieczności powrotu ekonomii do swoich korzeni*, „Przegląd Organizacji” 2009, 9.

<sup>29</sup> A. Rubinstein, *Discussion on Behavioral Economics*, w: *Advances in Economics and Econometrics*, vol. 1, *Theory and Applications*, Ninth World Congress, Econometric Society Monographs 2009.

<sup>30</sup> D. Pieńkowski, *Racjonalność a natura ludzka*, w: *Uwarunkowania rozwoju zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*, red. B. Poskrobski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2011, s. 18.



początku były to jednak tylko teoretyczne rozważania. Już J.M. Keynes<sup>31</sup>, będąc niejako w opozycji do poglądów własnego ojca, J.N. Keynesa<sup>32</sup>, twierdził, że ekonomia nie musi pozostawać w sprzeczności z psychologią, bowiem prawa ekonomiczne wynikają wprost z fundamentów ludzkiej natury. Autor „Ogólnej teorii zatrudnienia, procentu i pieniądza” pisał: „Brak stabilności nie jest wyłącznie wynikiem spekulacji, ale należy go również przypisać pewnym cechom natury ludzkiej, które sprawiają, że nasze działania – czy to w sferze moralności, czy zaspokajania potrzeb, czy gospodarki – w znacznej mierze zależą raczej od spontanicznego optymizmu niż od nadziei matematycznej. Prawdopodobnie większość naszych decyzji działania czegoś pozytywnego, których pełne konsekwencje rozciągną się na wiele dni, można rozpatrywać jedynie jako wynik zwierzęcych instynktów, jako wrodzony człowiekowi pęd do czynu zamiast trwania w bezwładzie, a nie jako średnią ważoną ilościowo wyrażonych korzyści mnożonych przez ilościowo wyrażone prawdopodobieństwa. (...) Motorem decyzji jest nasz wrodzony pęd do działania i chociaż racjonalna część naszego «ja» stara się wybrać najlepszą możliwość i chociaż tam, gdzie się da, przeprowadzamy kalkulację, to często jednak powoduje nami kaprys, sentyment lub przypadek”<sup>33</sup>.

Natomiast w drugiej połowie XX w. koncepcję *homo oeconomicus* zaczęto podważać już na drodze badań empirycznych. Nie brak było doniesień naukowych, zwłaszcza w obszarze rynków kapitałowych, wskazujących na zjawiska trudne do wyjaśnienia na gruncie teorii neoklasycznej. Coraz więcej autorów zaczęło dostrzegać, że neoklasyczne założenia w ekonomii nie odzwierciedlają rzeczywistego postępowania decydentów, którzy niekoniecznie zawsze chcą wybrać więcej niż mniej, nie są stali w swoich preferencjach, a w procesie podejmowania decyzji ekonomicznej niekoniecznie dążą jedynie do maksymalizacji zysku<sup>34</sup>.

H.A. Simon<sup>35</sup>, laureat Nagrody Nobla z 1978 r., wprowadził pojęcie racjonalności ograniczonej (ang. *bounded rationality*), opisującej ograniczenia czasowe i poznawcze, które uniemożliwiają jednostce zachowanie się zgodnie z postulatami człowieka ekonomicznego. Krytykę koncepcji *homo oeconomicus* kontynuował też

<sup>31</sup> J.M. Keynes, *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, PWN, Warszawa 1985.

<sup>32</sup> John Neville Keynes podkreślał ścisłą niezależność ekonomii od psychologii; K. Kuciński, *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*, Diffin, Warszawa 2010.

<sup>33</sup> J.M. Keynes, *Ogólna...*, op.cit., s. 184–186.

<sup>34</sup> G. Katona, *Psychological Economics*, Elsevier, New York 1975; K.E. Warneryd, *Stock Market Psychology: How People Value and Trade Stocks*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2001.

<sup>35</sup> H.A. Simon, *A behavioural model of rational choice*, „Quarterly Journal of Economics” 1955, 69.

kolejny noblista z ekonomii z 1998 r., A. Sen. W pracy pod znamienym tytułem „Racjonalni głupcy”<sup>36</sup> zwracał on uwagę, że ludzki model zachowań wynikający z neoklasycznej koncepcji *homo oeconomicus* czyni z człowieka *społecznego kretyna*. Jednak największy wkład w zanegowanie idei pełnej racjonalności w ekonomii i finansach miały wieloletnie badania D. Kahnemana i A. Tversky’ego<sup>37</sup>, analizujące rzeczywiste zachowanie się ludzi w sytuacji niepewności i ryzyka. W 2002 r. po raz pierwszy Nagroda Nobla w dziedzinie ekonomii została przyznana nie ekonomistom, a psychologowi – Kahnemanowi. Niekiedy wydarzenie to uważa się za symboliczny początek inkorporacji psychologii do nauk ekonomicznych w ramach behawioralnego nurtu w ekonomii i finansów.

## 5. Ekonomia behawioralna

Ekonomia behawioralna to relatywnie nowy, interdyscyplinarny nurt w naukach ekonomicznych, zajmujący się badaniem społeczno-psychologicznych determinantów podejmowania decyzji ekonomicznych, szczególnie w warunkach niepewności i ryzyka<sup>38</sup>. Bardzo ważną częścią ekonomii behawioralnej są finanse behawioralne, które starają się wyjaśnić nieracjonalne zachowania pojedynczych inwestorów i niewytłumaczalne na gruncie klasycznej teorii anomalie rynkowe na poziomie zagregowanych danych rynkowych<sup>39</sup>. Według Camerera i Loewensteina<sup>40</sup> „ekonomia behawioralna zwiększa moc objaśniającą ekonomii przez wyposażenie jej w realistyczne podstawy psychologiczne”. W szczególności, w ekonomii behawioralnej dochodzi do swoistego podziału pracy między psychologią a ekonomią: o ile psychologia dostarcza realistycznych podstaw dotyczących zachowań ludzi, to ekonomia umożliwia skonstruowanie na podstawie tych założeń modeli behawioralnych,

---

<sup>36</sup> A. Sen, *Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory*, „Philosophy and Public Affairs” 1977, 6, s. 336.

<sup>37</sup> D. Kahneman, A. Tversky, *Prospect theory, an analysis of decisions under risk*, „Econometrica” 1979, 47, vol. 2.

<sup>38</sup> C. Camerer, G. Loewenstein, *Behavioral Economics: Past, Present, Future*, w: *Advances in Behavioral Economics*, red. C. Camerer, G. Loewenstein, M. Rabin, Carnegie Mellon University, Mimeo 2003, s. 3.

<sup>39</sup> A. Szyszka, *Finanse behawioralne. Nowe podejście do inwestowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.

<sup>40</sup> C. Camerer, G. Loewenstein, *Behavioral...*, op.cit.

które na tym etapie rozwoju nurtu behawioralnego przyjmują jednak przede wszystkim postać deskryptywną, a nie normatywną.

Jak to zostało już wyżej uwypuklone, marginaliści nurtu neoklasycznego odrzucali możliwość wpływu psychiki jednostki na podejmowane przez nią decyzje ekonomiczne<sup>41</sup>. Wątki psychologiczne były ignorowane przez neoklasyków, bowiem nie dopuszczano faktu, że umysł ludzki ma ograniczone możliwości przetwarzania informacji z otoczenia, toteż człowiek w procesie podejmowania decyzji może popełniać wiele błędów. Konsekwencją tego było tworzenie nierealistycznych i upraszczających modeli ekonomicznych, pełnych bezemocjonalnych i całkowicie racjonalnych jednostek *homo oeconomicus*, gdzie centralnymi założeniami były przede wszystkim maksymalizacja użyteczności, równowaga i efektywność. Tego typu metodologia ekonomii stała się przedmiotem krytyki przedstawicieli ekonomii behawioralnej, gdyż według nich w coraz mniejszym stopniu przyczyniała się do zrozumienia, opisywania i przewidywania rzeczywistych procesów gospodarczych, a za bardzo skupiała się na, jak to ujął A. Sołek<sup>42</sup>, „neurotycznej fiksacji na własnych metodach badawczych, opartych na wyidealizowanych modelach matematycznych”. Wieleletnia koncentracja jedynie na kwestiach normatywnych („jak być powinno”) kosztem aspektów deskryptywnych („jak rzeczywiście jest”) mogła być jedną z przyczyn obecnego kryzysu ekonomii<sup>43</sup>. Powstaje zatem pytanie: Jak można ulepszyć dotychczasową metodologię nauk ekonomicznych? Niektórzy autorzy wskazują<sup>44</sup>, że kluczem do tego może być właśnie większe otwarcie się ekonomii na psychologię, w tym przede wszystkim implementacja wybranych elementów metodologii tej nauki, o czym poniżej.

## 6. Podstawowe różnice metodologiczne między ekonomią a psychologią

Jedną z najważniejszych różnic pomiędzy ekonomią a psychologią jest odmienny sposób podejścia do opisywania natury zachowań człowieka, a więc nacisk na kwestie normatywne *versus* ujęcie deskryptywne<sup>45</sup>. Podczas gdy ekonomiści konstruują

---

<sup>41</sup> J.P. Nofsinger, *Psychologia inwestowania*, Helion, Gliwice 2006.

<sup>42</sup> A. Sołek, *Ekonomia behawioralna a ekonomia neoklasyczna*, Zeszyty Naukowe PTE 2010, 8, s. 28.

<sup>43</sup> A. Wojtyna, *Współczesna...*, op.cit.

<sup>44</sup> A. Szyszka, *Systemowe...*, op.cit.; A. Wojtyna, *Czy w wyniku...*, op.cit.

<sup>45</sup> T. Zaleśkiewicz, *Psychologia ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

formalne, normatywne modele zachowania jednostek, które wyznaczają zasady racjonalnego dokonywania wyborów ekonomicznych, oparte m.in. na słynnej kategorii *homo oeconomicus*, o tyle psychologów interesuje przede wszystkim to, jak ludzie rzeczywiście się zachowują i podejmują decyzje w realnym świecie. Ta fundamentalna różnica, która jednak coraz bardziej się zaciera wraz z eksplozją interdyscyplinarnych nurtów ekonomicznych, wypływa z szeregu odmienności metodologicznych istniejących pomiędzy tymi dziedzinami nauki, które zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Cechy charakterystyczne metodologii ekonomii i psychologii

Ekonomia	Psychologia
Metoda dedukcji i założenia o racjonalności decyzji i zachowań	Metoda indukcji. Hipotezy stawiane na podstawie obserwacji. Nacisk na wyjaśnianie zachowań
Język matematyczny, analizy ekonometryczne	Metody eksperymentalne i psychometryczne
Dane obiektywne i wskaźniki oparte na danych obiektywnych, np. danych ekonomicznych	Dane pochodzące z obserwacji i dane subiektywne, nieobserwowalne (np. emocje, cechy osobowości)
Założenia dotyczące zachowania ludzi są opisywane zgodnie z zasadą „jak gdyby” i niekoniecznie są prawdziwe	Założenia dotyczące zachowania ludzi muszą być realistyczne – w nawiązaniu do aktualnej wiedzy psychologicznej
Koncentracja na zjawiskach w skali globalnej (makro) i raczej na rezultatach niż procesach	Koncentracja na ogólnych prawach zachowania i różnicach indywidualnych między ludźmi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K.E. Warneryd, *Psychologia i ekonomia*, w: *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyska, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 20.

Spośród zaprezentowanych w tabeli 1 różnic metodologicznych istniejących między ekonomią a psychologią warto podkreślić przede wszystkim jedną kwestię. Jak stwierdził K.E. Warneryd<sup>46</sup> ekonomiści, opierając się zazwyczaj na pojedynczym założeniu, w tym przede wszystkim na szeroko rozumianym postulacie racjonalności, konstruują szczegółowe, normatywne modele, które potem weryfikują, bazując na niekoniecznie realistycznych hipotezach. Tymczasem psychologowie nie opierają się na jakiejś jednej, zasadniczej teorii, lecz budują różnorakie teorie na drodze empirycznej obserwacji i eksperymentu, kładąc nacisk na różnice indywidualne pomiędzy poszczególnymi ludźmi i grupami osób. Normatywne modele ekonomiczne nierzadko nie wytrzymują konfrontacji z rzeczywistością gospodarczą, tj. często na rzeczywistych rynkach możemy zaobserwować zachowania nieśpójne z modelami ekonomicznymi. Ta rozbieżność niekoniecznie musi świadczyć

<sup>46</sup> K.E. Warneryd, *Psychologia...*, op.cit.

o słabości teorii tworzonych przez ekonomistów, lecz powinna być interpretowana jako sygnał konieczności zaproponowania podejścia, które charakteryzowałoby się większą opisowością<sup>47</sup>. Takie właśnie podejście, czyli deskryptywne, oferują nauki psychologiczne. W tym sensie psychologia może uzupełnić, a nie całkowicie wyprzeć, czy zastąpić, warsztat metodologiczny ekonomisty, a najpełniejsze odzwierciedlenie procesu możemy zaobserwować właśnie wśród przedstawicieli ekonomii behawioralnej.

## 7. O ekonomii behawioralnej krytycznie

Ekonomia behawioralna dotknięta jest przypadłością typową dla relatywnie młodych i mało spenetrowanych obszarów wiedzy. Z jednej strony, bardzo szybko zyskuje na popularności, co stanowi motywację do jednoczesnego podjęcia wielu badań. Z drugiej strony, duża liczba prac prowadzonych w sposób nieskoordynowany owocuje fragmentarycznymi rezultatami, które niejednokrotnie są trudne do połączenia w usystematyzowaną i czytelną całość. Materia zachowań decydujących i sposób oddziaływania tych zachowań na zagregowane procesy gospodarcze są na tyle złożone, że trudno precyzyjnie wyspecyfikować wszystkie czynniki i ująć je w jednym teoretycznym modelu, który wyjaśniałby całokształt zjawisk. Z kolei ograniczanie się do opisu tylko niektórych zachowań jednostek powoduje, że dotychczasowe propozycje teoretycznych modeli behawioralnych często spotykają się z zarzutem fragmentaryzmu i dostosowywania do potrzeb wyjaśnienia tylko wybranych osobliwości. Ekonomii behawioralnej nie można jeszcze traktować jako odrębnej szkoły myśli ekonomicznej, bowiem nie jest ona jednolitym nurtem badawczym, lecz zbiorem powiązanych ze sobą wątków koncentrujących się na modyfikacji klasycznych elementów teorii ekonomicznych poprzez konfrontację z wynikami badań empirycznych.

Ekonomiści głównego nurtu od wielu lat zwracają uwagę na niedoskonałości metodologiczne w badaniach prowadzonych w nurcie behawioralnym, których owocem jest, według nich, wadliwy aparat pojęciowy ekonomii behawioralnej i brak holistycznego modelu rynku<sup>48</sup>. Po pierwsze, przedstawicielom ekonomii behawioralnej zarzuca się wybiórcze traktowanie założeń ekonomii neoklasycznej, które

---

<sup>47</sup> T. Zaleśkiewicz, *Psychologia...*, op.cit.

<sup>48</sup> A. Rubinstein, *Discussion...*, op.cit.

często są niesłusznie eliminowane i zastępowane nowymi, charakteryzującymi się rzekomo większym realizmem psychologicznym. Tymczasem zbiór założeń, które tworzą rdzeń danej teorii musi być traktowany holistycznie, gdyż zmiana jednego z założeń może wywołać efekt domina – przyczynić się do niespójności tego założenia z innymi i w konsekwencji doprowadzić do upadku całej teorii. Neoklasycy często w tym miejscu podkreślają bezzasadną, ich zdaniem, krytykę przedstawicieli nurtu behawioralnego skierowaną w stronę kategorii *homo oeconomicus*. Powołują się przy tym na słynne stanowisko Friedmana<sup>49</sup>, który stwierdził, że teorii naukowych nie powinno się oceniać ze względu na prawdziwość czy realistyczność ich założeń, lecz pod względem przydatności do dokonywania dzięki nim dokładnych przewidywań. Ponieważ kategoria *homo oeconomicus* dość dokładnie wyjaśnia szeroką klasę zjawisk gospodarczych, brak jest podstaw do krytyki tego centralnego założenia w ekonomii neoklasycznej. W tym miejscu można zacytować ironiczne słowa E. Eckela<sup>50</sup>: „Niektórzy ogłosili już, że człowiek ekonomiczny nie żyje. Niemniej jednak jest on użyteczny”.

Po drugie, jak wskazuje W. Pesendorfer<sup>51</sup>, jeden z czołowych krytyków nurtu behawioralnego w ekonomii i finansach, ekonomiści behawioralni nonszalancko sięgają do innych nauk społecznych (przede wszystkim do psychologii i socjologii) po wsparcie terminologiczno-metodologiczne, nie zawsze będąc całkowicie świadomymi prawdziwego znaczenia zapożyczanych pojęć oraz ich związku ze zmiennymi ekonomicznymi. Jako przykład można podać uwzględnianie przez behawiorystów emocji jednostek przy analizie ich decyzji ekonomicznych. Jeśli w naukach psychologicznych tego typu zmienne są bardzo często wykorzystywane i analizowane w różnych teoriach, tak w ekonomii istnieje zasadnicza trudność w powiązaniu ich z twardymi danymi ekonomicznymi. Zbiór nieustannie odkrywanych czynników, oddziałujących na ludzkie zachowania wydaje się zbiorem wręcz nieskończonym. Nawet zatem przy założeniu, że udałoby się uchwycić wszystkie lub większość istotnych prawidłowości psychologicznych wpływających na zachowania podmiotów gospodarczych, zestaw danych do analizy byłby na tyle obszerny, że ich opracowywanie byłoby wręcz karkołomne. Pociąga to za sobą kolejny zarzut wobec ekonomii behawioralnej, jakim jest brak elegancji propozycji teoretycznych forsowanych w tym nurcie w porównaniu do elegancji formalnej modeli ekonomii neoklasycznej.

<sup>49</sup> M. Friedman, *The Methodology of Positive Economics*, w: *Essays in Positive Economics*, Chicago Press, Chicago 1953.

<sup>50</sup> A. Wojtyna, *Współczesna...*, op.cit., s. 19.

<sup>51</sup> W. Pesendorfer, *Behavioral Economics Comes of Age*, „Journal of Economic Literature” 2006, 4.

W końcu, krytyka behawioryzmu w ekonomii dotyczy nie tylko kwestii związanych z fundamentami tego nurtu, ale i ze sposobem analizy danych. E.F. Fama<sup>52</sup> twierdzi, że przykłady, jakimi posługują się behawioryści, dotyczą wyłącznie indywidualnych przypadków anomalii rynkowych, których wypadkowa jest zerowa z uwagi na wzajemne znoszenie się odchyłeń *in plus* i *in minus*, a ponadto statystycznie nieistotna liczba takich zdarzeń nie jest w stanie obalić hipotezy efektywnego rynku. W dodatku Fama<sup>53</sup> podważa też praktyczną użyteczność podejścia behawioralnego w finansach i ekonomii, zwracając uwagę na to, że finanse czy ekonomia behawioralna pozwalają jedynie na wyjaśnienie określonych zjawisk *ex post*, bez umożliwienia modelowania zdarzeń na rynku *ex ante*.

Niektórym przedstawicielom ekonomii behawioralnej można też zarzucić nadmierny radykalizm. Niekiedy spotyka się bowiem prace postulujące całkowite odrzucenie podejścia neoklasycznego ze względu na obserwowane empirycznie odchylenia. Zapomina się przy tym o walorach normatywnych teorii neoklasycznej. Tymczasem należy pamiętać, że bez punktu odniesienia wyznaczanego przez normatywne modele neoklasyczne trudno byłoby stwierdzić, że coś jest anomalią.

## 8. Podsumowanie

Wielu autorów stawia pytanie, czy ekonomię behawioralną i neoklasyczną należy rozpatrywać z punktu widzenia dwóch całkowicie sprzecznych ze sobą sposobów uprawiania ekonomii, czy też możliwa jest synteza tych nurtów w pewien nowy paradygmat nauk ekonomicznych<sup>54</sup>. Z jednej strony, coraz więcej autorów twierdzi, że uproszczone modele oparte na założeniu całkowitej racjonalności zostaną niedługo zastąpione przez modele behawioralne<sup>55</sup>. Kategoria *homo oeconomicus*, która obecnie nadal jest uznawana w ekonomii za *sine qua non* jej rozumienia i uprawiania, powinna być w przyszłości traktowana nie jako absolutny i jedyny sposób pojmowania zachowań podmiotów gospodarczych, ale jako pewien ich specjalny przypadek.

---

<sup>52</sup> E.F. Fama, *Efficient capital markets: A review of theory and empirical work*, „Journal of Finance” 1970, 25; E.F. Fama, *Efficient capital markets II*, „Journal of Finance” 1991, 46.

<sup>53</sup> Ibidem.

<sup>54</sup> T. Zaleśkiewicz, *Psychologia...*, op.cit.; A. Wojtyna, *Czy w wyniku...*, op.cit.

<sup>55</sup> G.A. Akerlof, R.J. Shiller, *How Human...*, op.cit.; C. Camerer, G. Loewenstein, *Behavioral...*, op.cit.

W tym kontekście przytoczyć można słowa R. Thalera<sup>56</sup>: „*homo oeconomicus* będzie ewoluował w kierunku *homo sapiens* – utraci swoje wysokie IQ i będzie bardziej emocjonalny”. Innymi słowy, ekonomiści zaczną w większym stopniu niż dotychczas interesować się rzeczywistym człowiekiem, a nie wyidealizowanym *homo oeconomicus*. W większym stopniu dążyć się będzie do rozróżnienia teorii normatywnych od deskryptywnych, tak jak czynią to psychologowie. Te pierwsze teorie dotyczyć będą zachowań racjonalnych, natomiast teorie deskryptywne odnosić się będą do rzeczywistych wyborów jednostek na rynku. Powinno to znacząco ulepszyć metodologię ekonomii, bowiem obecnie ekonomiści głównego nurtu wykorzystują swoje teorie do dwóch celów jednocześnie: normatywnego i opisowego, przy czym obserwuje się zdecydowaną przewagę tego pierwszego.

Niektórzy autorzy<sup>57</sup> są jednak dość pesymistycznie nastawieni co do możliwości implementacji nowego paradygmatu behawioralnego do ekonomii głównego nurtu. Źródła tego upatrują m.in. w mało otwartej postawie części środowisk akademickich na nowe odkrycia w ekonomii oraz w ich umiłowaniu do (żeby znów przytoczyć słowa Sołka<sup>58</sup>) „neurotycznej fiksacji na własnych metodach badawczych, opartych na wyidealizowanych modelach matematycznych”. Takie podejście przedkłada się też na mało zadowalający stan uniwersyteckiej edukacji ekonomicznej, kładący nacisk przede wszystkim na koncentrowanie się na technikach matematycznych kosztem rozwiązywania realnych problemów gospodarczych. Najlepiej oddało to Amerykańskie Stowarzyszenie Ekonomistów<sup>59</sup>, które w raporcie dotyczącym stanu edukacji stwierdziło, że „programy uczelniane mogą przyczynić się do powstania *idiot savants* sprawnych w technice, ale kompletnie nieobeznanych z realiami”. Sposobem na zmianę opisanego stanu ma być większe niż dotąd, upowszechnianie wiedzy z zakresu historii myśli ekonomicznej, polityki gospodarczej i właśnie ekonomii behawioralnej. Wydaje się, że ostatecznie w dużej mierze od nastawienia i stopnia otwartości środowiska akademickiego zależeć będzie to, czy możliwe będzie wzbogacenie ekonomii głównego nurtu o aspekty behawioralne i uzyskanie w ten sposób nowego paradygmatu w naukach ekonomicznych.

---

<sup>56</sup> R. Thaler, *Doing Economics without Homo Economicus*, w: *Foundations of Research in Economics: How Do Economists Do Economics?*, red. G. Medema, W.J. Samuels, Edward Elgar Pub., Cheltenham 1996, s. 67.

<sup>57</sup> B. Fine, D. Milonakis, *From Economics...*, op.cit.

<sup>58</sup> A. Sołek, *Ekonomia...*, op.cit., s. 28.

<sup>59</sup> B. Fiedor, Z. Hockuba, *Nauki ekonomiczne wobec wyzwań współczesności*, PTE, Warszawa 2009, s. 47.



Przyszłość ekonomii behawioralnej i neoklasycznej nie powinna opierać się na zwalczaniu i dostarczaniu konkurencyjnych objaśnień zjawisk ekonomicznych, lecz na wzajemnym przenikaniu i uzupełnianiu się obu tych nurtów. Ekonomia behawioralna przyczynić się może do pełniejszego zrozumienia zjawisk w gospodarce dzięki dostarczeniu bardziej realistycznych fundamentów psychologicznych, stojących za zachowaniami poszczególnych uczestników rynku. Zwiększenie realizmu analiz ekonomicznych nie pociąga za sobą jednak wyeliminowania neoklasycznej metodologii ekonomii, bazującej na maksymalizacji użyteczności, równowadze i efektywności. Narzędzia badawcze współczesnej ekonomii neoklasycznej, a przede wszystkim założenie, że gospodarujące podmioty maksymalizują użyteczność, są nadal istotne w analizach zjawisk ekonomicznych, a także społecznych. Należy pamiętać, że głównym atutem neoklasycznej teorii ekonomii jej holistyczny i normatywny charakter. Zasadniczy mankament stanowią natomiast liczne uproszczenia rzeczywistości i często nierealistyczne założenia leżące u podstaw poszczególnych elementów teorii. Są one jednak konieczne do kwantyfikowania i symulowania zachodzących procesów i zjawisk, a przez to właśnie do uzyskania normatywnego charakteru tworzonych modeli. W teorii neoklasycznej jednym z takich uproszczeń jest właśnie pominięcie możliwości wystąpienia istotnych zaburzeń w racjonalności decydentów i *a priori* odrzucenie działań nieracjonalnych, jako niemających znaczenia dla procesów gospodarczych.

Podjęcie behawioralne pozwala na uzupełnienie dotychczasowego dorobku ekonomii. Ukazuje, w jaki sposób czynniki psychologiczne mogą przekładać się na nieracjonalne zachowania decydentów i wywoływać odchylenia od przewidywań neoklasycznych. Użyteczność i waga szkoły behawioralnej byłyby wyższe, gdyby nie tylko pozwalała ona wyjaśnić poszczególne zjawiska *ex post*, lecz także była w stanie dostarczyć narzędzi normatywnych, pozwalających szerzej modelować procesy gospodarcze i przewidywać *ex ante*. Stąd jawi się postulat dalszych badań ukierunkowanych na poznanie systematycznych błędów wśród uczestników życia gospodarczego oraz czynników je wywołujących. Większa wiedza w tym zakresie być może pozwoli na budowanie modeli normatywnych, które w swojej konstrukcji będą uwzględniać zachowania człowieka rzeczywistego, tj. takiego, jakim faktycznie jest, wraz z jego ograniczeniami poznawczymi i skłonnościami do decyzji nieracjonalnych, aniżeli bazować na nierealnej i wyidealizowanej koncepcji całkowicie racjonalnego człowieka ekonomicznego.

O tym, że zarówno ekonomia neoklasyczna, jak i behawioralna nie mogą być traktowane jako dwie, sprzeczne i zwalczające się metody uprawiania ekonomii świadczy

bezprecedensowa decyzja Królewskiej Szwedzkiej Akademii Nauk, która 14 października 2013 r. przyznała Nagrodę Nobla z ekonomii E. Famié, Larsowi P. Hansenowi oraz Robertowi J. Shillerowi za ich „empiryczne badania i analizy dotyczące wyceny aktywów”. Na uwagę zasługuje przede wszystkim fakt, że szczególnie Fama oraz Shiller od wielu lat prezentują zupełnie sprzeczne podejście do uprawiania ekonomii, a ich wieloletni spór o efektywność informacyjną rynku wciąż nie został rozstrzygnięty. Można zatem zapytać, co chciała przekazać Królewska Szwedzka Akademia Nauk, dokonując tak kontrowersyjnej decyzji. Jak zauważają M. Czerwonka, J. Ostaszewski, M. Rzeszutek M. Walczak<sup>60</sup> był to z jednej strony ukłon w stronę ekonomii behawioralnej, a z drugiej strony chęć podkreślenia istotności dorobku ekonomii głównego nurtu. Podejścia neoklasyczne i behawioralne uzupełniają się wzajemnie. Ekonomia behawioralna nie ma zastąpić głównego nurtu, a jedynie go ubogacić i umożliwić lepszy, bardziej rzeczywisty opis coraz bardziej złożonych i dynamicznych zjawisk gospodarczych. Dorobek ekonomii głównego nurtu jest trudny do przecenienia i ciągle nie należy go odrzucać, nawet jeśli często odbiega od realiów empirycznych. Umożliwia on bowiem podejście normatywne i oferuje określone wzorce teoretyczne. Z kolei ekonomia behawioralna często prezentuje podejście deskryptywne. Opisuje i wyjaśnia obserwowane odchylenia od owych neoklasycznych wzorców. Nie można byłoby jednak opisywać i wyjaśniać anomalii w ekonomii, gdyby wcześniej, dzięki dorobkowi głównego nurtu, nie zdefiniowano wzorca teoretycznego.

Niewykluczone, że podejście behawioralne dla lepszego wyjaśnienia procesów gospodarczych należałoby uzupełnić jeszcze o wiedzę z innych obszarów, np. neuropsychologii, socjologii, cybernetyki ekonomicznej<sup>61</sup> i geopolityki. W szczególności Frąckowiak<sup>62</sup> podkreśla tendencję do odchodzenia we współczesnych naukach ekonomicznych od tzw. paradygmatów twardych i podążania w stronę tzw. paradygmatów miękkich. Te pierwsze, oparte m.in. na wspomnianej wyżej kategorii *homo oeconomicus* i podejściu równowagowym, będą dotyczyły pewnych szczególnych, przejściowych czy wręcz idealistycznych sytuacji na rynku, na którym dominującym stanem jest raczej brak równowagi oraz ograniczona racjonalność podmiotów gospodarczych, aniżeli to, co postuluje kategoria *homo oeconomicus*. Natomiast współczesna ekonomia powinna ewoluować w stronę paradygmatów miękkich,

---

<sup>60</sup> M. Czerwonka, J. Ostaszewski, M. Rzeszutek, M. Walczak, *W poszukiwaniu...*, op.cit.

<sup>61</sup> Pionierami cybernetyki ekonomicznej w Polsce byli m.in. O. Lange, J. Gościński i J. Zieleniewski.

<sup>62</sup> W. Frąckowiak, *Od „starych”...*, op.cit.

opartych na eklektyzmie naukowym, przejawiającym się w interdyscyplinarności. Podsumowując, możemy zatem stwierdzić, że skoro rzeczywistość życia gospodarczego jest coraz bardziej złożona, to również podejście naukowe stosowane do jej zgłębiania powinno ewoluować i wykorzystywać coraz bardziej wszechstronne i wieloaspektowe narzędzia poznania, w tym czerpiące z innych dyscyplin naukowych poza głównym nurtem ekonomii.

## Bibliografia

1. Akerlof G.A., Shiller R.J., *How Human Psychology Drives the Economy and Why It Matters for Global Capitalism*, Princeton University Press, Princeton 2009.
2. Bittner I., *Homo oeconomicus*, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2009.
3. Blaug M., *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1995.
4. Bowmaker S.W., *Economics Uncut: A Complete Guide to Life, Death and Misadventure*, Edward Elgar, Cheltenham 2005.
5. Brzeziński M., Gorynia M., Hockuba Z., *Ekonomia a inne nauki społeczne na początku XXI w. Między imperializmem a kooperacją*, „*Ekonomista*” 2008, 2.
6. Camerer C., Loewenstein G., *Behavioral Economics: Past, Present, Future*, w: *Advances in Behavioral Economics*, red. C. Camerer, G. Loewenstein, M. Rabin, Carnegie Mellon University, Mimeo 2003.
7. Czerwonka M., Ostaszewski J., Rzeszutek M., Walczak M., *W poszukiwaniu mainstreamu w dyscyplinie finanse*, w: *Rozwój nauki o finansach. Stan obecny i pożądane kierunki jej ewolucji*, red. J. Ostaszewski, E. Kosycarz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
8. Fama E.F., *Efficient capital markets: A review of theory and empirical work*, „*Journal of Finance*” 1970, 25.
9. Fama E.F., *Efficient capital markets II*, „*Journal of Finance*” 1991, 46.
10. Fiedor B., Hockuba Z., *Nauki ekonomiczne wobec wyzwań współczesności*, PTE, Warszawa 2009.
11. Fine B., Milonakis D., *From Economics Imperialism to Freakonomics. The Shifting Boundaries Between Economics and Other Social Sciences*, Routledge, London 2009.
12. Frąckowiak W., *Od „starych” do „nowych” paradygmatów nauk o finansach*, w: *Ku nowemu paradygmatowi nauk o finansach*, red. nauk. W. Frąckowiak, J. Szambelańczyk, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 2010, nr 144.

13. Friedman M., *The Methodology of Positive Economics*, w: *Essays in Positive Economics*, Chicago Press, Chicago 1953.
14. Kahneman D., Tversky A., *Prospect theory, an analysis of decisions under risk*, „Econometrica” 1979, 47, vol. 2.
15. Kahneman D., Tversky A., *Choices, Values and Frames*, „American Psychologist” 1984, 39(4).
16. Katona G., *Psychological Economics*, Elsevier, New York 1975.
17. Keynes J.M., *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, PWN, Warszawa 1985.
18. Kincaid H., Ross D., *The Oxford Handbook of Philosophy of Economics*, Oxford University Press, Oxford 2009.
19. Kołodko G.W., *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008.
20. Krugman P., *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*, W.W. Norton & Co Inc., New York 2008.
21. Krugman P., *How Did Economists Get It So Wrong*, „New York Times”, 2.09.2009.
22. Kuciński K., *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*, Diffin, Warszawa 2010.
23. Mączyńska E., *Ekonomia a przełom cywilizacyjny*, „Studia Ekonomiczne” 2009, 3–4.
24. Mäki U., *Economics Imperialism: Concept and Constraints*, nieopublikowany manuskrypt, 2007.
25. Mill J.S., *Zasady ekonomii politycznej*, PWN, Warszawa 1966.
26. *Nauki ekonomiczne wobec wyzwań współczesności*, red. B. Fiedor, Z. Hockuba, PTE, Warszawa 2009.
27. Nofsinger J.P., *Psychologia inwestowania*, Helion, Gliwice 2006.
28. Persky J., *Retrospectives: The Ethology of Homo Oeconomicus*, „Journal of Economic Perspectives” 1995, 9.
29. Pesendorfer W., *Behavioral Economics Comes of Age*, „Journal of Economic Literature” 2006, 4.
30. Pieńkowski D., *Racjonalność a natura ludzka*, w: *Uwarunkowania rozwoju zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*, red. B. Poskrobski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2011.
31. Polowczyk J., *O konieczności powrotu ekonomii do swoich korzeni*, „Przegląd Organizacji” 2009, 9.
32. Rubinstein A., *Discussion on Behavioral Economics*, w: *Advances in Economics and Econometrics*, vol. 1, *Theory and Applications*, Ninth World Congress, Econometric Society Monographs 2009.
33. Sen A., *Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory*, „Philosophy and Public Affairs” 1977, 6.

34. Simon H.A., *A behavioural model of rational choice*, „Quarterly Journal of Economics” 1955, 69.
35. Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954.
36. Smith A., *Teoria uczuć moralnych*, PWN, Warszawa 1989.
37. Solek A., *Ekonomia behawioralna a ekonomia neoklasyczna*, Zeszyty Naukowe PTE 2010, 8.
38. Szyszka A., *Systemowe zmiany na rynkach finansowych a poszukiwanie adekwatnej teorii finansów*, w: *Ku nowemu paradygmatowi nauk o finansach*, red. nauk. W. Frąckowiak, J. Szambelańczyk, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 2010, nr 144.
39. Szyszka A., *Zachowania inwestora a teoria rynku kapitałowego*, „Ekonomista” 2004, 3.
40. Szyszka A., *Finanse behawioralne. Nowe podejście do inwestowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
41. Szyszka A., *Systemic changes in the financial world and the search for the new paradigm of finance*, w: *New Paradigms in Banking, Financial Markets and Regulation?*, red. M. Balling, F. Lierman, F. van den Spiegel, R. Ayadi, D.T. Llewellyn, SUERF – The European Money and Finance Forum, SUERF, Bruksela–Wiedeń 2012.
42. Thaler R., *Doing Economics without Homo Economicus*, w: *Foundations of Research in Economics: How Do Economists Do Economics?*, red. G. Medema, W.J. Samuels, Edward Elgar Pub., Cheltenham 1996.
43. Tomer J., *What Is Behavioral Economics?*, „The Journal of Socio-Economics” 2007, 36.
44. Warneryd K.E., *Stock Market Psychology: How People Value and Trade Stocks*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2001.
45. Warneryd K.E., *Psychologia i ekonomia*, w: *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
46. Weintraub E.R., *How Economics Became a Mathematical Science*, Duke University Press, Durham, NC 2002.
47. Wojtyna A., *Współczesna ekonomia – kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu?*, „Ekonomista” 2008, 1.
48. Wojtyna A., *Czy w wyniku kryzysu finansowego ekonomia otworzy się bardziej na psychologię?*, w: *Węzeł polski. Bariery rozwoju z perspektywy ekonomicznej i psychologicznej*, red. P. Kozłowski, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2011.
49. Zagórski J., *Ekonomia Franciszka Quesnaya*, PWN, Warszawa 1963.
50. Zaleskiewicz T., *Psychologia ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

---

## From homo oeconomicus to homo realis: on benefits of greater openness of economics to psychology

---

### Summary

**Paper objective:** The paper is a voice in the discussion concerning the crisis of contemporary economics and seeking a potential new paradigm for it within its own framework. It brings relatively little openness of economic sciences to other social sciences, first and foremost to psychology, to our attention. The goal is to identify benefits of interdisciplinary approach in economics, in particular when it comes to better adjustment of axioms and theoretical premises to empirical observations and descriptions of economic developments in an increasingly more complex and dynamic economic reality. Greater openness of economics to the achievements of psychology, mainly to the methodology of psychological studies, may help enrich economics and expand its ability to provide an adequate picture and well explain contemporary economic reality.

**Methodology:** Historical links between economics and psychology are presented through literature review, systematisation, classification and comparative analysis which have been used to build up deductive and inductive line of argument. Taking behavioural economics as an example, the paper reveals fruits of the openness of economics to the achievements of psychological sciences. In the spirit of cognitive objectivism we also make critical comments addressed to representatives of behavioural economics to highlight methodological imperfections of their studies.

**Conclusions:** Adaptation of the achievements of other disciplines, mainly psychology, helps better understand economic developments occurring in an increasingly more complex economic reality.

**Keywords:** mainstream economics, behavioural economics, psychology, homo oeconomicus

---

*Ewa Jagodzińska-Komar*

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **Analiza zasadności wdrożenia krajowego systemu kart płatniczych w Polsce na przykładzie przeglądu wybranych systemów UE i Chin**

---

### **Streszczenie**

W artykule zaprezentowano zagadnienie dotyczące schematów kart płatniczych już funkcjonujących na rynku europejskim, które muszą zmierzyć się z wieloma barierami; obecnie nie powstają już żadne nowe rozwiązania. Ponadto zwrócono uwagę, że kiedy powstawały obecnie działające krajowe schematy kart płatniczych, międzynarodowe organizacje płatnicze nie miały jeszcze dominującej roli na ich rynkach i tak dużej siły pod względem potencjału marketingowego. Omówiono również największą organizację na świecie pod względem liczby wydanych kart – chiński UnionPay, który poprzez swoją ekspansję technologiczną wpłynie na rozwój rynku płatności elektronicznych. Podkreślono, że w Europie za ekspansję rynku kart płatniczych odpowiedzialny jest projekt SEPA, który został powołany w celu zbudowania ujednoliconego rynku elektronicznych instrumentów płatniczych w skali europejskiej i nowa konkurencja w postaci lokalnych schematów płatności może zagrozić jej pozycji ze względu na to, że krajowe systemy, aby przetrwać na rynku, będą zmuszone do ekspansji europejskiej.

Zaprezentowano wnioski i kierunki działań w zakresie wprowadzenia krajowego systemu płatniczego w naszym kraju, który zgodnie z rządowym projektem ma za zadanie zwiększyć konkurencyjność polskiej gospodarki.

**Słowa kluczowe:** krajowy system kartowy, międzynarodowe organizacje płatnicze, SEPA (Jednolity Obszar Płatności w Euro), co-badging, Krajowa Izba Rozliczeniowa (KIR)

**Kody klasyfikacji JEL:** G20, F15, F30, F36

---

## 1. Wprowadzenie

Postępujący proces globalizacji oraz rozwój coraz nowszych technologii wymuszają wręcz na krajach zbudowanie koniecznego dla rozwoju nowoczesnej gospodarki, bezpiecznego, zmniejszającego koszty obsługi krajowego systemu kart płatniczych. Największe organizacje płatnicze podkreślają, że w Polsce nadal jest bardzo silne przywiązanie do gotówki i to głównie hamuje obrót bezgotówkowy. Obecnie polska bankowość jest jedną z najbardziej innowacyjnych i najszybciej rozwijających się na świecie. Innowacyjne produkty i usługi bankowe bez wątpienia są naszym jednym z najlepszych towarów eksportowych. Polskie rozwiązania dotyczące płatności otrzymują co roku prestiżowe nagrody i stają się wzorem do naśladowania przez czołowe instytucje bankowe na świecie.

Obecnie na rynku jest presja na obniżenie opłaty IF i nawet silne krajowe schematy kartowe, jak np. w Niemczech, bronią się przed regulacjami unijnymi odnośnie do polityki cenowej. Stworzenia zintegrowanego schematu płatności kartowych i stosowanie bardziej efektywnych i tańszych instrumentów płatniczych spowoduje zachwianie pozycji organizacji międzynarodowych.

**Głównym celem** artykułu jest analiza zasadności wdrożenia krajowego systemu kart płatniczych w Polsce na podstawie doświadczeń innych państw Unii Europejskiej i Chin oraz ocena przydatności tego projektu w Polsce.

W artykule postawiono następującą **hipotezę badawczą**: Wdrożenie krajowego systemu kart płatniczych w Polsce będzie miało istotny wpływ na zwiększenie popularności obrotu bezgotówkowego oraz powstanie nowych usług specjalnie dedykowanych dla lokalnej społeczności.

Prócz celu głównego postawiono w pracy **hipotezy pomocnicze**, na które odpowiedzi ma dostarczyć artykuł, a które mają następującą postać:



- 1) Krajowy schemat kart płatniczych wpłynie na zwiększenie bezpieczeństwa przeprowadzanych transakcji.
- 2) Krajowy schemat kart płatniczych będzie miał wpływ na poprawę bilansu kraju poprzez stosowanie bardziej efektywnych i tańszych instrumentów płatniczych.

Na początku artykułu dokonano przeglądu wybranych krajowych systemów kart płatniczych w Europie, które odniosły sukces tylko tam, gdzie funkcjonowały jeszcze przed wejściem międzynarodowych organizacji płatniczych na ich rynek. Każdy system jest inny i należy go traktować oddzielnie. Zwrócono uwagę, że zbudowanie nowego systemu od podstaw jest kosztownym przedsięwzięciem. Międzynarodowe organizacje płatnicze, które korzystają z efektu skali, mogą pozwolić sobie na wprowadzanie kosztownych innowacji płatniczych, co często jest niemożliwe dla lokalnych schematów.

Następnie omówiono największą organizację płatniczą na świecie – chińską UnionPay, której najważniejszym celem jest ekspansja na światowe rynki. Podkreślono, że chiński system kart płatniczych nawiązał współpracę z organizacjami Visa i Mastercard, co może mieć znaczący wpływ na rozwój rynku kart płatniczych na świecie.

Na podstawie funkcjonowania systemów kart płatniczych w krajach europejskich (w Wielkiej Brytanii, Francji i Niemczech), które adaptowały to nowe rozwiązanie na szeroką skalę, przeprowadzono analizę dotyczącą zasadności wprowadzenia tego projektu w naszym państwie.

## 2. Krajowe systemy kart płatniczych w Europie

Ostatnio w Europie pojawiała się idea powstawania i rozwijania krajowych schematów kartowych i zmniejszenia roli międzynarodowych organizacji płatniczych. W związku z tym została poruszona kwestia utworzenia schematu europejskiego. Zdaniem Eurosystemu, istnieje kilka ważnych przesłanek, aby taki system utworzyć, a mianowicie<sup>1</sup>:

- 1) zwiększenie popularności obrotu bezgotówkowego;
- 2) utrzymanie kontroli przez europejskie instytucje nad rynkiem kart płatniczych;

---

<sup>1</sup> *Krajowe systemy kartowe w Europie*, Fundacja Rozwoju Obrotu Bezgotówkowego, 18 lutego 2016, Warszawa, s. 21–22, <http://frob.pl/wp-content/uploads/2016/02/Krajowe-systemy-kartowe-w-Europie.pdf>, dostęp 5.10.2016.

- 3) wpływanie przez instytucje unijne w sposób pośredni na politykę dotyczącą płatności kartowych.

Chiński UnionPay odniósł ogromny sukces na skalę światową, jednak wdrożenie tego typu projektu w Europie będzie trudne do zrealizowania ze względu na to, że instytucje europejskie skupiają interesariuszy o rozbieżnych poglądach, którym ciężko dojść do konsensusu w tej kwestii. Obszar płatności kart płatniczych jest dosyć skomplikowaną inicjatywą i trudno jest go ujednoczyć w skali europejskiej. Pojawia się kilka ważnych aspektów, które trudno ustandaryzować w Unii Europejskiej, takich jak np.: wrażliwość danych osobowych, kwestie bezpieczeństwa przeprowadzanych transakcji, interoperacyjność systemów czy standardy techniczne. Od 2007 r. działała na rynku europejskim Visa Europe, która została oddzielona od Visa Inc. i jest własnością europejskich banków oraz innych instytucji płatności bezgotówkowych (schemat europejski). Jednak 21 czerwca 2016 r. nastąpiła ponowna inkorporacja Visa Europe z Visa Inc<sup>2</sup>.

Organy Wspólnoty powołane są do unifikacji każdego aspektu państw członkowskich, także obszaru dotyczącego kart płatniczych. W tym celu został powołany projekt SEPA, który ma na celu wykorzystanie instrumentów tego programu na szerszą skalę, co doprowadzi do wzrostu popularności płatności elektronicznych, a w konsekwencji do większego upowszechnienia obrotu bezgotówkowego zarówno wśród osób fizycznych, jak i podmiotów gospodarczych. Idealnym modelem stymulującym rozwój nowych elektronicznych instrumentów płatniczych wydaje się być SEPA, czyli system Jednolitego Obszaru Płatności w Euro, który stanowi odpowiedź na zapotrzebowanie wspólnego rynku Unii Europejskiej. Zadaniem, jakie postawiono przed SEPA, jest stworzenie zintegrowanego, konkurencyjnego i innowacyjnego rynku dla wszystkich bezgotówkowych płatności detalicznych w euro, który z czasem ma być obsługiwany wyłącznie elektronicznie<sup>3</sup>.

W związku z powyższym projekty krajowych schematów kartowych w skali europejskiej nie są wspierane przez organy Wspólnoty. Według unijnego stanowiska zawartego w rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady UE z dnia 29 kwietnia 2015 r. w sprawie opłat interchange w odniesieniu do transakcji płatniczych realizowanych na bazie karty: „Rozdrobnienie rynku wewnętrznego jest

---

<sup>2</sup> G.A. Hoffman, *Visa Inc. Completes Acquisition of Visa Europe*, <http://pressreleases.visa.com/phoenix.zhtml?c=215693&p=irol-newsarticlePR&ID=2178918>, dostęp 10.10.2016.

<sup>3</sup> *Obrót bezgotówkowy – Zalety i korzyści wynikające z jego upowszechnienia*, Warszawa 2008, Narodowy Bank Polski, [https://www.nbp.pl/systemplatniczy/obrot\\_bezgotowkowy/obrot\\_bezgotowkowy\\_2008.pdf](https://www.nbp.pl/systemplatniczy/obrot_bezgotowkowy/obrot_bezgotowkowy_2008.pdf), dostęp 12.10.2016.

szkodliwe dla konkurencyjności, wzrostu gospodarczego i tworzenia miejsc pracy w Unii. Aby rynek wewnętrzny funkcjonował właściwie, konieczne jest wyeliminowanie bezpośrednich i pośrednich przeszkód dla prawidłowego funkcjonowania i zakończenia tworzenia zintegrowanego rynku płatności elektronicznych, bez różnicowania między płatnościami krajowymi a transgranicznymi<sup>4</sup>.

## 2.1. Wielka Brytania

Należy podkreślić, że Wielka Brytania jest największym rynkiem kart płatniczych w Europie. Zajmuje pierwsze miejsce pod względem liczby wydanych kart (159 mln w 2014 r.), a płatności przeprowadzane nimi stanowią 26% wszystkich transakcji kartowych w Europie<sup>5</sup>. Wielka Brytania jest prekursorem w obszarze kart płatniczych w Europie i od samego początku była związana z rynkiem Stanów Zjednoczonych, co stanowiło rezultat dobrych relacji polityczno-gospodarczych między tymi państwami. Na początku rozwój tego instrumentu płatniczego dotyczył tylko kart kredytowych. W 1951 r. Donald McCullough stworzył pierwszy schemat tego produktu w Wielkiej Brytanii i założył Finders Services. W 1962 r. pojawił się na rynku brytyjskim Diners Club, a rok później American Express. W 1966 r. zaczął funkcjonować na masową skalę pierwszy projekt karty kredytowej opracowany przez Barclaycard. Należy podkreślić, że Barclaycard był jednym z założycieli Visa oraz obecnie jest jedną z najważniejszych instytucji finansowych na Wyspach. Firma ta jest pionierem we wprowadzaniu innowacji dotyczących płatności mobilnych zbliżeniowych czy też pierwszego bankomatu na świecie. Na rynku pojawił się drugi podmiot – Access, który został utworzony przez banki: National Westminster Bank, Midland Bank, Lloyds Bank oraz National and Commercial Banking Group. Schemat kart kredytowych stworzony przez tę instytucję zakończył swoją działalność w 1996 r. i został przejęty przez organizację Mastercard<sup>6</sup>.

Schemat kart debetowych na rynku brytyjskim pojawił się znacznie później, bo w latach 80. W 1987 r. została wydana pierwsza karta debetowa z logo Visa przez Barclays. Na Wyspach część banków poszła w ślad za Barclays i zaczęły emitować

<sup>4</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/751 z dnia 29 kwietnia 2015 r. w sprawie opłat interchange w odniesieniu do transakcji płatniczych realizowanych w oparciu o kartę (Dz.U. L 123 z 19.5.2015).

<sup>5</sup> *Krajowe...*, op.cit., s. 4–5.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 5.

karty debetowe we współpracy z organizacją Visa, a pozostałe podmioty postanowiły zbudować własne systemy. W 1998 r. banki Midland Bank, National Westminster Bank i Royal Bank of Scotland stworzyły system Switch oparty na karcie bankomatowej i karcie gwarancyjnej dla czeków. Od 2004 r. karty Switch wydawane były tylko z logo organizacji Mastercard. Od 2011 r. karty te zostały w pełni dostosowane do zasad międzynarodowej organizacji Mastercard i to oznaczało koniec funkcjonowania schematu Solo, który powstał w roku 1997. Schemat Solo był odpowiedzią na karty Switch i był adresowany do klientów, którzy z różnych przyczyn nie mogli dostać karty Switch, np. mieli gorszą wiarygodność kredytową<sup>7</sup>.

W I połowie XX w. rynek brytyjski został zdominowany przez organizację Visa. Natomiast krajowe schematy kartowe zaczęły wycofywać się z rynku. Dominacja Visa na Wyspach spowodowana była bardziej korzystną polityką opłat dotyczącą IF.

Obecnie funkcjonuje system LINK<sup>8</sup>, który jest dedykowany operacjom bankomatowym. Wszystkie bankomaty w Wielkiej Brytanii podpięte są do tego systemu (ok. 70 tys. bankomatów).

Sektor bankowy na Wyspach opracowuje również rozwiązania dotyczące płatności mobilnych, jak np.:

- 1) Barclaycard Anywhere<sup>9</sup> – mobilny terminal POS, który można podłączyć do smartfona lub iPada za pomocą kabla w celu przeprowadzenia transakcji przy podłączeniu do Internetu;
- 2) Paym<sup>10</sup> – szybkie przelewy między kontami przy użyciu aplikacji płatniczej zainstalowanej na telefonie (zamiast numeru konta należy podać numer telefonu odbiorcy przelewu);
- 3) ZAPP<sup>11</sup> – płatności mobilne przeprowadzane bezpośrednio z aplikacji bankowej.

Podsumowując: rynek kart płatniczych w Wielkiej Brytanii był pierwszy w Europie i od samego początku starał się współpracować z organizacjami międzynarodowymi Visa i Mastercard, przy równoczesnej koegzystencji niszowej krajowych schematów kart płatniczych. Eksperti brytyjscy uznali, że wprowadzenie krajowego schematu płatności na masową skalę nie jest warte tego, żeby zepsuć dobre stosunki polityczno-gospodarcze ze Stanami Zjednoczonymi.

---

<sup>7</sup> Ibidem, s. 5–6.

<sup>8</sup> <http://www.link.co.uk/>

<sup>9</sup> *Barclaycard anywhere*, <https://www.barclaycard.co.uk/business/accepting-payments/barclaycard-payment-solutions/anywhere-terminal>, dostęp 10.09.2016.

<sup>10</sup> <http://www.paym.co.uk/>

<sup>11</sup> <https://www.zapp.co.uk/>

## 2.2. Francja

Francja ma duże doświadczenie w kwestii pieniądza elektronicznego. Kraj ten jako jeden z pierwszych wprowadził technologie kart mikroprocesorowych na skalę ogólnościatową. Od 1992 r. wszystkie karty płatnicze wydawane przez banki francuskie były opatrzone logo *Catres Ban-caires* („CB”) i były wyposażone w mikroprocesor. Francja jest państwem, które posiada bardzo dobrze rozwinięty rynek płatności pod względem wdrożonych technologii, integracji oraz stopnia penetracji rynku. Na początku lat 60. organizacja *American Express* i *Diners Club* wydały pierwsze karty w tym kraju. W 1971 r. pięć francuskich banków opracowało *Carte Bleue*<sup>12</sup> – krajowy schemat kart debetowych. W porównaniu do kart debetowych *Visa* i *Mastercard* karty *CB* umożliwiają przeprowadzanie transakcji bez autoryzacji (karta ta działa jak karta kredytowa tylko bez pobierania dodatkowych opłat). Od 1973 r. schemat ten zaczął współpracować z organizacją *Visa* i tym samym klienci mieli możliwość przeprowadzania transakcji poza granicami Francji<sup>13</sup>.

Warto podkreślić, że właśnie Francja była krajem, gdzie na masową skalę zaczęto wprowadzać do użytku karty z mikroprocesorem (pierwszy raz w 1983 r. karta *Telecarte* używana wyłącznie do automatów telefonicznych). Na początku lat 90. rozwiązanie to zostało przeniesione na karty debetowe *Carte Bleue*, które były pierwszymi kartami z mikroprocesorem wprowadzonymi na rynek na masową skalę (od 2003 r. karty te były zgodne ze standardem *EMV*). Obecnie system ten jest włączony do *Groupement des Cartes (CB)*. W 2010 r. karta debetowa *Carte Bleue* przestała istnieć i została zastąpiona kartą *Visa*<sup>14</sup>.

W 1984 r. założyciele *Carte Bleue* oraz *Credit Agricole* i *Credit Mutuel* stworzyły sieć międzybankową *Groupement des Cartes Bancaires (CB)*<sup>15</sup> łączącą bankomaty i terminale. Celem tego przedsięwzięcia było ujednoczenie schematów kartowych funkcjonujących w kraju na bazie efektywnej infrastruktury. Obecnie *CB* skupia ok. 130 podmiotów (58 tys. bankomatów, 63 mln kart w obiegu na koniec 2014 r.). Francja bez wątpienia jest pionierem w innowacjach dotyczących kart płatniczych,

---

<sup>12</sup> <http://www.cartes-bancaires.com/spip.php?lang=en>

<sup>13</sup> *Krajowe...*, op.cit., s. 7–9.

<sup>14</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Carte\\_Bleue](https://en.wikipedia.org/wiki/Carte_Bleue)

<sup>15</sup> <http://www.cartes-bancaires.com/>

o czym świadczy fakt, że od 2007 r. wszystkie francuskie karty są zgodne ze standardem EMV.

Według rozporządzenia Rady Unii Europejskiej nr 2137/85<sup>16</sup> CB działa jako Europejskie Zgrupowanie Interesów Gospodarczych (EZIG). W skład tej organizacji wchodzi poniższe podmioty:

- ELITT (EuroLab for International Transaction Technologies) – odpowiedzialna za rozwój aplikacji kartowych;
- PayCert – certyfikuje systemy i urządzenia dotyczące płatności elektronicznych;
- SER2S – (Société d'Exploitation de Réseaux et de Services Sécurisés) – zarządza bezpiecznymi sieciami w ramach przesyłu i procesowania danych o płatnościach elektronicznych.

Obecnie karty CB wydawane są w tzw. co-brandingu z organizacjami Visa i Mastercard. Na rynku francuskim funkcjonują również inne karty, jak np. Moneo – karta przedpłacona, która działa od 2012 r. również w formie aplikacji mobilnej. Karta ta pełni jednocześnie funkcje karty debetowej oraz pieniądza elektronicznego. Funkcje elektronicznej portmonetki wykorzystuje się w przypadku, gdy płatność jest mniejsza niż 15 euro. Do kart dodawane są również aplikacje takie jak np. programy lojalnościowe<sup>17</sup>.

Warto zwrócić uwagę, że rynek francuski ma swoją specyfikę. Z jednej strony dominuje system CB, zrzeszający prawie wszystkie podmioty, a z drugiej funkcjonują różne schematy we współpracy z organizacjami międzynarodowymi. Francja działa według idei międzybankowości, czyli interoperacyjności i integracji schematów kartowych. Model ten przypomina system SEPA, czyli ujednoczenie i stworzenie wspólnego rynków płatności, ze szczególnym uwzględnieniem elektronicznych instrumentów płatniczych<sup>18</sup>.

### 2.3. Niemcy

Niemcy są bardzo specyficznym rynkiem kartowym, ponieważ tam nadal pieniądź gotówkowy jest bardzo popularny (ok. 60% transakcji). System płatności

<sup>16</sup> Rozporządzenie Rady (EWG) nr 2137/85 z dnia 25 lipca 1985 r. w sprawie europejskiego zgrupowania interesów gospodarczych (Dz. Urz. WE L 199 z 31.07.1985).

<sup>17</sup> *About Mondex*, [https://www.mastercardconnect.com/mol/molbe/public/login/ebusiness/smart\\_cards/mondex/about/index.jsp](https://www.mastercardconnect.com/mol/molbe/public/login/ebusiness/smart_cards/mondex/about/index.jsp), dostęp 16.11.2016.

<sup>18</sup> *Krajowe...*, op.cit., s. 7–9.

detalicznych opiera się głównie na rozwiązaniu krajowym Girocard, który obejmuje prawie wszystkie bankomaty i schematy kart debetowych (należą do nich prawie wszystkie niemieckie banki). Krajowy system Girocard wydaje karty we współpracy z międzynarodowymi organizacjami płatniczymi (karty Maestro/Cirrus, V Pay), co umożliwia ich posiadaczom przeprowadzanie również transakcji zagranicznych. W 2016 r. wprowadzono również karty z logo JCB. System ten jest dominujący na rynku niemieckim (w 2012 r. 86% wszystkich transakcji przeprowadzonych było kartami Girocard). Obecnie schemat ten jest zarządzany przez Deutsche Kreditwirtschaft (DK) i reprezentuje ok. 2300 instytucji.

W 1991 r. system akceptowanego międzynarodowo czeku Eurocheque został rozbudowany o schemat karty debetowej i powstały karty Eurocheque (niem. *Euroscheck-Karte*). Po tym, jak schemat Eurocheque przestał funkcjonować, niemieckie banki nadal posługiwały się logo EC (zmieniono tylko jej pełną nazwę na Electronic Cash – EC Karte). W 2007 r. została zmieniona nazwa na Girocard i dotyczy ona zarówno schematu kartowego, jak i sieci bankomatów. Obecnie Girocard obsługuje 750 tys. terminali POS oraz 60 tys. bankomatów. W 2014 r. w obiegu było ok. 100 mln kart tego systemu. Karty te mają dodatkową aplikację w postaci elektronicznej portmonetki – GeldKarte (można przechowywać środki do kwoty 200 euro i przeprowadzać transakcje w trybie *off-line*). GeldKarte jest niemieckim systemem pieniądza elektronicznego, który został stworzony przez sektor bankowy we współpracy z pięcioma organizacjami (zrzeszającymi banki) na czele z Zentraler Kreditausschuss (operator systemu). Emitentami kart oraz pieniądza elektronicznego są banki komercyjne oraz banki oszczędnościowe. System Geldkarte ma charakter otwarty, tzn. do tego systemu może przyłączyć się każdy zainteresowany podmiot spełniający określone standardy techniczne. Projekt pilotażowy został przeprowadzony w dwóch niemieckich miastach: Ravensburg oraz Weingarden. W 1996 r. system rozpoczął swoją działalność i do chwili obecnej GeldKarte wydał ok. 67 mln kart. Banki w Niemczech zaczęły dodawać aplikacje elektronicznej portmonetki do wydawanych kart debetowych, a zwłaszcza do kart EC oraz Maestro. Aplikacja elektronicznej portmonetki dodawana jest automatycznie do wszystkich kart. Elektroniczna portmonetka występuje również jako samodzielna karta tzw. biała karta, która nie jest połączona z żadnym rachunkiem bankowym oraz zapewnia anonimowość użytkownikowi. Od 1997 r. zostały wprowadzone tzw. GeldKarty, posiadające dodatkowe funkcje, np. bilet miejski. Niestety, pomimo ogromnego finansowego nakładu technologia ta nie odniosła sukcesu, ponieważ nie udało się do niej przekonać niemieckiego

społeczeństwa. W 2004 r. banki zrezygnowały z dodawania aplikacji GeldKarte na kartach płatniczych<sup>19</sup>.

Warto zauważyć, że ta elektroniczna portmonetka ma zakodowaną w sobie datę urodzin jej posiadacza i podczas transakcji zakupu alkoholu lub papierosów wiek kupującego zostanie zweryfikowany. Na karcie Girocard można również wgrać dodatkowe aplikacje, takie jak: płatność bezstykowa – girogo, przechowywanie podpisu elektronicznego czy przechowywanie biletów miejskich<sup>20</sup>.

Należy podkreślić, że rynek niemiecki należy do czołówki państw, które korzystają z płatności kartowych. W Niemczech instrument polecenia zapłaty jest najbardziej popularny w skali europejskiej (48% udziału). Zwrócono uwagę na to, że krajowy schemat kartowy jest znacznie tańszy dla akceptantów niż międzynarodowe organizacje płatnicze. Niemiecki urząd antymonopolowy wspiera taką sytuację (dba o nie podwyższanie opłat IF/MIF zwłaszcza w obszarze kart debetowych). Krajowy schemat kart płatniczych w Niemczech to system, który jednocześnie jest kompletny na rynek lokalny i zgodny jest ze standardami systemu SEPA (oparty na karcie mikroprocesorowej). System Girocard zawdzięcza taki rozwój wsparciu niemieckiego rządu oraz europejskich instytucji. Niemcy jako wiodące państwo w Europie pod względem gospodarczym i politycznym ma ogromny wpływ na rozwój rozwiązań w skali europejskiej. Do 2016 r. w Niemczech funkcjonował system ELV, którego instrument polecenia zapłaty nie był zgodny ze standardami SEPA. Funkcjonowanie rozwiązań lokalnych jest silnie wspierane przez niemieckich przedsiębiorców ze względu na konkurencyjne ceny i z tego powodu międzynarodowe organizacje płatnicze nie odgrywają tak znaczącej roli na tym rynku.

### 3. Krajowy system kart płatniczych w Chinach

UnionPay została utworzona w 2002 r. przez Radę Państwa Chińskiej Republiki Ludowej i Bank Ludowy Chin. Najważniejszym elementem strategii tej organizacji jest ekspansja na inne rynki światowe. Strategia ta ma szansę odnieść sukces, ponieważ opiera się na budowaniu infrastruktury płatności na innych rynkach (integracja technologii, produktów oraz usług). Wzrost roli Chin w handlu międzynarodowym

---

<sup>19</sup> R. Janowicz, R. Klepacz, *Pieniądz elektroniczny na świecie. Istota i zastosowanie elektronicznej portmonetki*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s. 39–40.

<sup>20</sup> *Krajowe...*, op.cit., s. 10–11.



będzie miał wpływ na wzrost liczby kart UnionPay. Chińska organizacja skorzystała z kryzysu pomiędzy Stanami Zjednoczonymi a Rosją po tym, jak Visa i Mastercard na kilka dni uniemożliwiły przeprowadzanie transakcji kartami wydanymi przez niektóre banki w Rosji. W tej sytuacji UnionPay postawił na ekspansję na rosyjskim rynku kart płatniczych. W rezultacie chińska organizacja podpisała umowę z dwoma rosyjskimi bankami MTS Bank i Orient Express Bank. Obecnie karty chińskiej organizacji akceptowane są w ponad 100 tys. terminali w Rosji. Ponadto UnionPay zadeklarował chęć pomocy w budowaniu rosyjskiego systemu płatniczego, który ma na celu uniezależnienie się od międzynarodowych organizacji<sup>21</sup>.

UnionPay International nawiązało współpracę z 4 bankami z Tajlandii w celu zbudowania tajskiej sieci płatności (TPN – utworzonej we wrześniu 2014 r.). Sieć ta zbudowana jest zgodnie z normami technicznymi opracowanymi przez chińską organizację płatniczą. Od 2012 r. Bank Centralny Tajlandii postanowił, że wszystkie transakcje międzybankowe przeprowadzone przy użyciu kart debetowych będą przeprocesowane na ich terytorium. Tajlandia ma w planach emitowanie własnych kart debetowych TPN, z których będzie można korzystać w sieci UnionPay. Projekt TPN jest przykładem metody ekspansji technologicznych<sup>22</sup>.

Warto zwrócić uwagę, że rozwiązanie TPN jest sukcesem organizacji UnionPay pod względem ekspansji na zagraniczne rynki na podstawie eksportu opracowanych przez siebie standardów finansowo-technicznych. Należy podkreślić, że chińska organizacja stała się wzorem dla przedsiębiorców, którzy mają ambicję na biznes międzynarodowy. TPN jest dla UnionPay dobrym rozwiązaniem do przetestowania modelu ekspansji na rynkach światowych. Organizacja ta wydała w Tajlandii około 1 mld kart. Obecnie karty wydane przez UnionPay akceptowane są przez prawie wszystkie bankomaty w Tajlandii oraz ok. 70% przedsiębiorców<sup>23</sup>.

Budowa tajskiej sieci lokalnej na bazie standardów UnionPay ma za zadanie rozwinąć rynek płatności elektronicznych, wspierając jednocześnie strategię „pasa i drogi” (ang. *Belt and Road Initiative*), czyli chińskiego otwarcia się na świat poprzez współpracę naukową, techniczną czy e-commerce.

---

<sup>21</sup> UnionPay International rozbudowuje globalną sieć usług, [http://www.gochina.gov.pl/Aktualnosci/20141031/UnionPay\\_International\\_rozbudowuje\\_globalna\\_siec\\_uslug#](http://www.gochina.gov.pl/Aktualnosci/20141031/UnionPay_International_rozbudowuje_globalna_siec_uslug#), dostęp 02.09.2016.

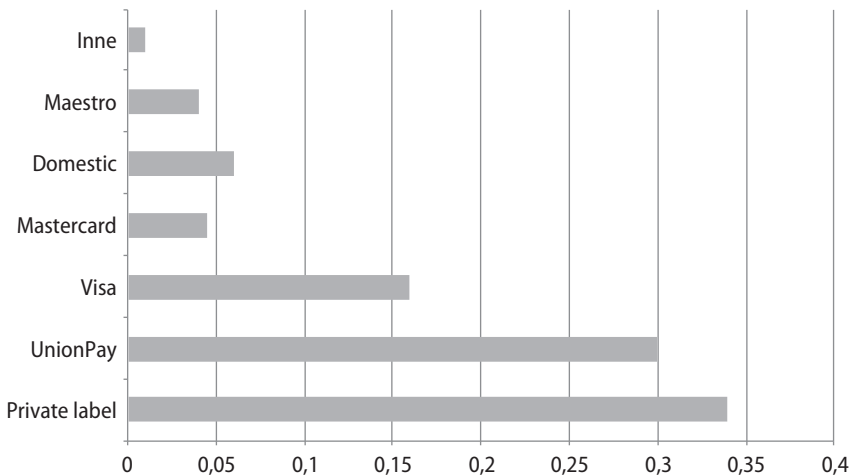
<sup>22</sup> UnionPay International współpracuje z czterema największymi bankami w Tajlandii nad stworzeniem, komutowanej sieci dla miejscowych kart płatniczych, <http://prnews.pl/wiadomości/unionpay-international-wspolpracuje-z-czterema-najwiekszymi-bankami-w-tajlandii-nad-stworzeniem-komutowanej-sieci-dla-miejscowych-kart-platniczych-6552120.html>, dostęp 02.09.2016.

<sup>23</sup> Ibidem.

Visa i UnionPay podpisały porozumienie w sprawie współpracy w zakresie innowacji technologicznych, bezpieczeństwa transakcji oraz integracji finansowej. Należy zauważyć, że żadna ze stron nie podała szczegółów współpracy. Visa postanowiła nawiązać współpracę z UnionPay po tym, jak chińska organizacja zdecydowała się otworzyć swój rynek na zagraniczne organizacje płatnicze. W Chinach wszystkie płatności kartowe do października 2015 r. były procesowane przez UnionPay, ale Światowa Organizacja Handlu wymusiła otwarcie rynku chińskiego na zagraniczne przedsiębiorstwa. Zauważono, że współpraca między dwoma największymi organizacjami płatniczymi na świecie może mieć daleko idące implikacje<sup>24</sup>.

UnionPay może wspomóc technologicznie organizację Visa w zakresie płatności elektronicznych, ponieważ chiński gigant ma bardzo rozbudowany system we wspomnianej dziedzinie. Natomiast Visa może wspomóc swojego rywala w płatnościach internetowych w zakresie bezpieczeństwa przeprowadzanych transakcji. Ta współpraca została odnotowana jako jeden z ważniejszych elementów w budowie światowych płatności elektronicznych, których technologia nieustannie zmienia się, a ich liczba ciągle rośnie.

Rysunek 1. Udział w rynku pod względem ilości wydanych kart na świecie w 2015 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie [https://www.nilsonreport.com/publication\\_chart\\_of\\_the\\_month.php](https://www.nilsonreport.com/publication_chart_of_the_month.php), dostęp 10.11.2016.

<sup>24</sup> A. Meola, *Visa just took a huge step into China with this partnership*, <http://www.businessinsider.com/visa-unionpay-partnership-as-china-opens-to-more-credit-cards-2016-2? IR=T>, dostęp 10.09.2016.

Do niedawna organizacja UnionPay miała monopol na rynku chińskim. Logo organizacji Visa oraz Mastercard mogły pojawiać się tylko obok chińskiej organizacji (co-branding). Gdy klient dokonuje płatności poza granicami Chin, wówczas transakcja zostaje rozliczona przez zachodnich potentatów – Visa lub Mastercard, które nie zarabiają na transakcjach na terytorium Chin. Według szacunków do 2020 r. Chiny będą największym rynkiem płatności kartowych na świecie<sup>25</sup> (rysunek 1).

## 4. Analiza wdrożenia krajowego systemu kart płatniczych w Polsce

Związek Banków Polskich zlecił firmie Boston Consulting Group przeprowadzenie analizy dotyczącej wprowadzenia krajowego schematu kart płatniczych w Polsce. Zwrócono uwagę, że krajowy schemat kart płatniczych ma być oparty na systemie BLIK w celu szybszego wprowadzenia projektu. Dnia 9 czerwca 2016 r. weszły w życie przepisy unijnego rozporządzenia dotyczącego<sup>26</sup>:

- rozdzielenia systemów kart płatniczych i podmiotów obsługujących transakcje,
- co-brandingu,
- rozdzielenia opłat,
- zasad honorowania wszystkich kart.

Zgodnie z powyższym przepisem międzynarodowe organizacje płatnicze nie będą miały możliwości blokowania co-brandingu i gdy na rynku pojawi się krajowa karta płatnicza, powinny być zainteresowane współpracą. Dzięki takiemu rozwiązaniu banki będą miały możliwość wydawania krajowej karty płatniczej z logo kilku międzynarodowych organizacji. W przypadku gdy klient będzie przeprowadzał transakcje w kraju, będzie ona przeprosowana przez KIR, natomiast gdy za granicą – przez podmioty zagraniczne (tak jak to jest w przypadku kart UnionPay). Obecnie nie wiadomo, kto ma sfinansować ten projekt. Banki nie zamierzają tego robić w całości, ze względu na wysokie nakłady finansowe tej inicjatywy i liczą w tej kwestii na pomoc rządu.

---

<sup>25</sup> M. Kisiel, *Koniec kartowego monopolu w Chinach?*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Koniec-kartowego-monopolu-w-Chinach-7409984.html>, dostęp 10.10.2016.

<sup>26</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/751 z dnia 29 kwietnia 2015 r. w sprawie opłat interchange w odniesieniu do transakcji płatniczych realizowanych w oparciu o kartę (Dz.U. L 123 z 19.5.2015).

Obecnie toczy się dyskusja, czy opłaca się stworzyć krajowy schemat kart płatniczych i dołączyć do grona krajów opisanych wyżej, czyli Wielkiej Brytanii, Francji, Niemiec i Chin. Stworzenie narodowej karty płatniczej może przyczynić się do obniżenia kosztów po stronie użytkowników i zmarginalizowania roli międzynarodowych organizacji płatniczych. Decyzje dotyczące rynku kart płatniczych byłyby podejmowane na poziomie lokalnym i nastąpiłoby uniezależnienie się od międzynarodowych organizacji płatniczych (ochrona rynku lokalnego). W lipcu 2016 r. odbyło się spotkanie ECPA (European Card Payment Association), na którym członkowie czołowych europejskich schematów kart płatniczych podkreślili, że największą zaletą lokalnej karty jest uniezależnienie się od zagranicznych organizacji płatniczych, a to w przyszłości ma mieć duży wpływ na rozwój obrotu bezgotówkowego oraz powstawanie nowych usług specjalnie dopasowanych do lokalnej społeczności<sup>27</sup>.

Zwrócono uwagę, że aby krajowy schemat kart płatniczych mógł odnieść sukces, musi wprowadzić również jakąś wartość dodaną, inaczej klienci nie zrezygnują z korzystania z istniejących już zagranicznych schematów. Można wzorować się na schemacie wprowadzonym w Portugalii, gdzie wiele rozwiązań dotyczących opłat administracyjnych można dokonać w bankomacie. W przypadku krajowego schematu nie mamy do czynienia z wykorzystaniem skopiowanych kart za granicami kraju, ponieważ kart tych można używać jedynie w kraju (gdy karta nie jest wydawana w co-badgingu). Krajowe schematy kartowe charakteryzują się wyższym stopniem bezpieczeństwa niż schematy międzynarodowe. Polacy mogą zdecydować się na instrument płatniczy, którym można posługiwać się tylko na terytorium naszego państwa ze względu na bezpieczeństwo transakcji (z roku na rok liczba oszustw z wykorzystaniem kart płatniczych rośnie).

Kiedy zostanie wprowadzony krajowy schemat kart płatniczych w Polsce, to będzie on opierał się na co-badgingu, czyli na jednej karcie będzie logo Visa i Mastercard i nie będzie wprowadzone powyżej opisane rozwiązanie. Ostatnio można zauważyć wyraźną potrzebę wprowadzenia płatności bezgotówkowych dedykowanych do opłat administracyjnych (88% opłat dokonywanych jest za pomocą gotówki). Dobrym rozwiązaniem jest właśnie wprowadzenie lokalnego schematu do obsługi tego typu płatności, który będzie zarządzany na lokalnym poziomie i to zmniejszy ryzyko wycieku wrażliwych danych osobowych poza granice naszego państwa<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> K. Kowalska, *Wprowadźmy polską kartę płatniczą*, <http://www.forbes.pl/polska-karta-płatnicza--zalety-wprowadzenia,artykuly,200404,1,1.html>, dostęp 20.10.2016.

<sup>28</sup> Ibidem.

Wspólne porozumienie banków i nawiązanie współpracy doprowadziły do powstania systemu BLIK. Aby powstała krajowa karta płatnicza do współpracy muszą dołączyć się jeszcze akceptanci i inni uczestnicy rynku płatniczego. Popyt na lokalną kartę na naszym rynku jest duży (97% wszystkich transakcji kartowych przeprowadzanych jest w Polsce)<sup>29</sup>.

Coraz częściej można zauważyć, że na rynku pojawiają się nowe podmioty spoza branży kartowej, które mają ambicję, aby zbudować samodzielny system kartowy, np. Samsung, Apple. W przyszłości może okazać się, że będą stanowić istotne zagrożenie dla lokalnych rozwiązań ze względu na ich duży potencjał finansowy.

Przy założeniu, że jest to decyzja czysto biznesowa i nie są brane pod uwagę decyzje polityczne, zbudowanie od podstaw krajowego schematu kart płatniczych w Polsce jest bardzo kosztownym przedsięwzięciem. Trzeba wziąć pod uwagę, czy nie lepiej przyłączyć się do już funkcjonującego lokalnego systemu innego kraju. Decyzja ta powinna być podejmowana przede wszystkim przez głównych interesariuszy tego systemu, czyli wydawców kart. Dla banków tworzenie i rozwój schematów kart płatniczych nie jest interesującym tematem, ponieważ wolą one tego typu usługę podnająć (outsourcing) i w ten sposób uniknąć wysokich nakładów na tego typu rozwiązania. Należy zauważyć, że wiele z aktywnych krajowych systemów musiało zakończyć swoją działalność ze względu na konkurencję i wprowadzane regulacje.

Obecnie istnieje ogromne zaangażowanie ze strony politycznej, aby wprowadzić krajowy schemat kart płatniczych w Polsce w celu ograniczenia szarej strefy. W tym celu należy podjąć kroki dążące do popularyzacji obrotu bezgotówkowego. Państwo ma możliwość wykorzystywania własnych narzędzi polityki gospodarczej, wyeliminowania ryzyka kursowego (tylko transakcje krajowe), a przede wszystkim możliwość poprawy bilansu płatniczego kraju. Należy zaznaczyć, że w kraju, w którym pieniądz gotówkowy ma dominującą rolę, nadal jest miejsce na funkcjonowanie lokalnego schematu kart płatniczych mimo silnej pozycji międzynarodowych organizacji płatniczych. Warto wziąć pod uwagę występujące nisze na rynkach lokalnych (np. mikropłatności, płatności publiczne), do których może być adresowana ta inicjatywa, ponieważ często w takich przypadkach segmenty te są pomijane przez międzynarodowe organizacje płatnicze. Według badań przeprowadzonych przez ekspertów budowa krajowego schematu kart płatniczych będzie tańsza o 40% w porównaniu do organizacji międzynarodowych<sup>30</sup>.

---

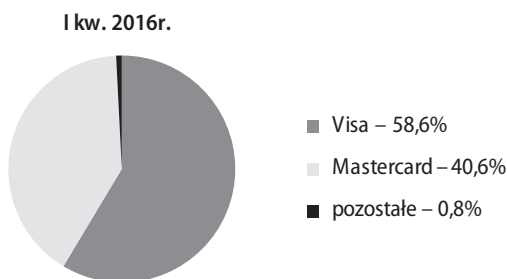
<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> *Krajowe...*, op.cit., s. 25, 27.

Krajowa Izba Rozliczeń otrzymała zgodę od Prezesa NBP na prowadzenie Systemu Płatności Kartowych. System ten obsługiwany przez KIR dedykowany będzie do rozliczania transakcji przeprowadzonych za pomocą kart płatniczych wydanych przez banki i instytucje działające w Polsce. KIR będzie rozliczał tylko transakcje przeprowadzone w naszym kraju oraz obsługiwane przez lokalnych agentów rozliczeniowych. Należy podkreślić, że KIR nie będzie odpowiedzialny za stworzenie nowego schematu krajowej karty płatniczej, a jedynie za obsługę lokalnych rozliczeń kartowych z logo Mastercard i Visa.

Według danych NBP większość transakcji przeprowadzanych przez Polaków za pomocą karty odbywa się w Polsce i to jest główny argument za wprowadzeniem polskiej karty płatniczej.

Rysunek 2. Karty płatnicze wydawane w Polsce w podziale na organizacje



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Informacja o kartach płatniczych I kwartał 2016r.*, Departament Systemu Płatniczego NBP, Warszawa 2016, [http://www.nbp.pl/systemplatniczy/karty/q\\_01\\_2016.pdf](http://www.nbp.pl/systemplatniczy/karty/q_01_2016.pdf), dostęp 20.10.2016.

W Polsce nadal najbardziej popularną organizacją płatniczą jest Visa, która wydaje rocznie 58,6% ogółu kart płatniczych (rysunek 2). Na drugim miejscu jest Mastercard z udziałem w rynku polskim – 40,6%<sup>31</sup>. Jednak z roku na rok coraz większą popularność zyskuje chińska organizacja płatnicza UnionPay, którą można płać w większości terminali Elavon czy SixPayment (posiadacze tych kart mogą wypłacać gotówkę w bankomatach Banku Handlowego). W Polsce ta marka nie jest popularna i trudno uwierzyć, że pod względem liczby wydanych kart jest największa na świecie.

<sup>31</sup> *Informacja o kartach płatniczych I kwartał 2016r.*, Departament Systemu Płatniczego NBP, Warszawa 2016, [http://www.nbp.pl/systemplatniczy/karty/q\\_01\\_2016.pdf](http://www.nbp.pl/systemplatniczy/karty/q_01_2016.pdf), dostęp 20.10.2016.

## 5. Podsumowanie

Według rządowego projektu „Plan na rzecz odpowiedzialnego rozwoju” wprowadzenie krajowego systemu kart płatniczych w naszym kraju ma za zadanie zwiększyć konkurencyjność polskiej gospodarki. Według przeprowadzonej analizy na przykładzie wybranych europejskich systemów stwierdzono, że nie udało się zbudować lokalnego systemu płatniczego w krajach, gdzie międzynarodowe organizacje płatnicze funkcjonowały na szeroką skalę. Wniosek z przeprowadzonej analizy jest jeden: w Europie obecnie nie są podejmowane inicjatywy w celu zbudowania lokalnych schematów kart płatniczych; jeżeli tworzy się nowe rozwiązania w tym zakresie to ze względów politycznych (np. Rosja) lub na obecną infrastrukturę (np. Turcja).

W Wielkiej Brytanii (karty Switch, Solo) i Francji (karty Carte Bleu) zniknęły z rynku schematy kart płatniczych ze względu na brak koncepcji rozwoju tych rozwiązań, co doprowadziło do przejęcia ich przez międzynarodowe organizacje płatnicze. Na podstawie przeprowadzonego przeglądu można stwierdzić, że obecnie w Europie nie powstają nowe lokalne schematy kartowe (poza turecką TROY), a inicjatywy o charakterze panaeuropejskim nie odniosły oczekiwanego sukcesu. Większość schematów zakończyła swoją działalność, a funkcjonujące rozwiązania muszą zmierzyć się z wieloma problemami, aby przetrwać na rynku.

Zarówno ogólna hipoteza postawiona na początku pracy, zakładająca pozytywny wpływ wdrożenia krajowego systemu kart płatniczych w Polsce na zwiększenie popularności obrotu bezgotówkowego oraz powstanie nowych usług specjalnie dedykowanych dla lokalnej społeczności, jak i bardziej szczegółowe pytania badawcze doczekały się pozytywnej weryfikacji, poprzez wnikliwą analizę funkcjonowania rynku kart płatniczych w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Francji i Chin.

Polska nadal jeszcze nie ma takiego systemu, ale wydaje się, że teraz jest najlepszy czas na jego wprowadzenie. Brak opracowania jednolitych standardów na świecie oraz liczne porażki zagranicznych państw nie są z pewnością stymulatorem do osiągnięcia sukcesu tego rozwiązania w Polsce. Należy jednak znaleźć złoty środek, umożliwiający upowszechnienie tej usługi przy jednoczesnym wysokim bezpieczeństwie oraz niskich kosztach ponoszonych przez konsumenta. Wszelkie inicjatywy podejmowane przez banki, Narodowy Bank Polski, Związek Banków Polskich i inne instytucje służą dalszemu rozwojowi obrotu bezgotówkowego i z roku na rok obserwujemy wzrost transakcji bezgotówkowych w ogólnej liczbie transakcji.

W sytuacji kiedy Polska dopiero zacznie tworzyć krajowy system kart płatniczych, powinna unikać błędów popełnionych przez opisane państwa oraz korzystać z ich pozytywnych doświadczeń, jednakże przy uwzględnieniu polskich realiów. Optymalnym rozwiązaniem dla Polski byłby, jak sędzę, zastosowanie co-brandingu (tak jak ma to miejsce w przypadku kart UnionPay), a więc wydawanie kart płatniczych przez systemy krajowe z logo międzynarodowych organizacji kart płatniczych (Visa, MasterCard), gdyż ich funkcjonowanie będzie zgodne z wymogami SCF. Spowodowałoby to sytuację w której karty byłby akceptowane we wszystkich bankomatach i terminalach. Rozwiązanie to wydaje się najkorzystniejsze, gdyż w tym przypadku rynki współdecydowałyby o polityce rynkowej i wewnętrznych regulacjach. Opcja ta i z tego względu jest najlepsza, że lokalny rynek miałby duży wpływ na działanie, politykę cenową oraz regulacje w całej Unii Europejskiej.

## Bibliografia

1. *About Mondex*, [https://www.mastercardconnect.com/mol/molbe/public/login/ebusin-ess/smart\\_cards/mondex/about/index.jsp](https://www.mastercardconnect.com/mol/molbe/public/login/ebusin-ess/smart_cards/mondex/about/index.jsp)
2. *Barclaycard anywhere*, <https://www.barclaycard.co.uk/business/accepting-payments/barclaycard-payment-solutions/anywhere-terminal>
3. Hoffman G.A., *Visa Inc. Completes Acquisition of Visa Europe*, <http://press-releases.visa.com/phoenix.zhtml?c=215693&p=irol-newsarticlePR&ID=2178918>
4. <http://www.cartes-bancaires.com/>
5. <http://www.link.co.uk/>
6. <http://www.paym.co.uk/>
7. [https://en.wikipedia.org/wiki/Carte\\_Bleue](https://en.wikipedia.org/wiki/Carte_Bleue)
8. [https://www.nilsonreport.com/publication\\_chart\\_of\\_the\\_month.php](https://www.nilsonreport.com/publication_chart_of_the_month.php)
9. <https://www.visaeurope.com/>
10. <https://www.zapp.co.uk/>
11. *Informacja o kartach płatniczych I kwartał 2016 r.*, Departament Systemu Płatniczego NBP, Warszawa 2016, [http://www.nbp.pl/systemplatniczy/karty/q\\_01\\_2016.pdf](http://www.nbp.pl/systemplatniczy/karty/q_01_2016.pdf)
12. Janowicz R., Klepacz R., *Pieniądz elektroniczny na świecie. Istota i zastosowanie elektronicznej portmonetki*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002.



13. Kaszubski R., Widawski P., *Przegląd systemów pieniądza elektronicznego bazujących na kartach mikroprocesorowych oraz perspektywy budowy takiego systemu w Polsce*, Związek Banków Polskich, [https://zbp.pl/public/repozytorium/dla\\_bankow/rady\\_i\\_komitetu/technologie\\_bankowe/publikacje/systemy\\_pieniadza\\_na\\_kartach.pdf](https://zbp.pl/public/repozytorium/dla_bankow/rady_i_komitetu/technologie_bankowe/publikacje/systemy_pieniadza_na_kartach.pdf)
14. Kisiel M., *Koniec kartowego monopolu w Chinach?*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Koniec-kartowego-monopolu-w-Chinach-7409984.html>
15. Kowalska K., *Wprowadźmy polską kartę płatniczą*, <http://www.forbes.pl/polska-karta-platnicza-zalety-wprowadzenia,artykuly,200404,1,1.html>
16. *Krajowe systemy kartowe w Europie*, Fundacja Rozwoju Obrotu Bezgotówkowego, 18 lutego 2016, Warszawa, <http://frob.pl/wp-content/uploads/2016/02/Krajowe-systemy-kartowe-w-Europie.pdf>
17. Meola A., *Visa just took a huge step into China with this partnership*, <http://www.businessinsider.com/visa-unionpay-partnership-as-china-opens-to-more-credit-cards-2016-2? IR=T>
18. *Obrót bezgotówkowy – zalety i korzyści wynikające z jego upowszechnienia*, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2008, [https://www.nbp.pl/systemplatniczy/obrot\\_bezgotowkowy/obrot\\_bezgotowkowy\\_2008.pdf](https://www.nbp.pl/systemplatniczy/obrot_bezgotowkowy/obrot_bezgotowkowy_2008.pdf)
19. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/751 z dnia 29 kwietnia 2015 r. w sprawie opłat interchange w odniesieniu do transakcji płatniczych realizowanych w oparciu o kartę (Dz.U. L 123 z 19.5.2015).
20. Rozporządzenie Rady (EWG) nr 2137/85 z dnia 25 lipca 1985 r. w sprawie europejskiego zgrupowania interesów gospodarczych (Dz. Urz. WE L 199 z 31.07.1985).
21. *UnionPay International rozbudowuje globalną sieć usług*, [http://www.gochina.gov.pl/Aktualnosci/20141031/UnionPay\\_International\\_rozbudowuje\\_globalna\\_siec\\_uslug#](http://www.gochina.gov.pl/Aktualnosci/20141031/UnionPay_International_rozbudowuje_globalna_siec_uslug#)
22. *UnionPay International współpracuje z czterema największymi bankami w Tajlandii nad stworzeniem komutowanej sieci dla miejscowych kart płatniczych*, <http://prnews.pl/wiadomości/unionpay-international-wspolpracuje-z-czterema-najwiekszymi-bankami-w-tajlandii-nad-stworzeniem-komutowanej-sieci-dla-miejscowych-kart-platniczych-6552120.html>

---

## Justification behind implementation of a domestic payment card scheme in Poland based on review of elected EU and Chinese schemes

---

### Summary

The paper discusses payment card schemes already existing in the European market, which face many barriers while new solutions are no longer developed. Besides, attention is drawn to the fact that when present domestic payment card schemes were developed, international payments systems organisations were neither dominant in these markets nor powerful in terms of their marketing potential. We also examine the biggest organisation in the world when it comes to the number of issued cards – Chinese UnionPay, who through its technological expansion will surely impact developments in electronic payments market. It is stressed that SEPA project is responsible for the expansion of payment card market in Europe as it was developed with building such uniform market of electronic payment instruments in mind. Any new competition of local payment schemes may threaten SEPA's position because in order to survive, national schemes will have to expand. We formulated conclusions and indicated directions for action to implement a domestic payment card scheme in Poland, which, as the government expects, is to improve the competitiveness of Polish economy.

**Keywords:** domestic card scheme, international payments systems organisations, SEPA (Single Euro Payment Area), co-badging, National Clearing House (Polish abbr. KIR)

---

*Anna Jeżak*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **Opinie menedżerów na temat roli zasobów niematerialnych w procesie ekspansji zagranicznej małych i średnich przedsiębiorstw**

---

### **Streszczenie**

W niniejszym artykule zaprezentowano informacje dotyczące badania własnego autorki, opartego na bazie wybranych, małych i średnich przedsiębiorstw zarejestrowanych w Polsce. Analiza danych uzyskanych metodą wywiadu pogłębionego wykazała, iż bardzo ważnymi czynnikami sprzyjającymi wejściu firmy na rynki zagraniczne są: dobre relacje kierownictwa firmy z partnerami zagranicznymi, odwaga i skłonność do podejmowania nowych wyzwań przez kadrę zarządzającą, znajomość marki przedsiębiorstwa (tj. kapitał zaufania do marki na rynku krajowym). Wyniki badań potwierdziły zasobowy charakter przewagi konkurencyjnej w rozwoju procesu ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** zasoby niematerialne, ekspansja zagraniczna małych i średnich przedsiębiorstw, relacje z kontrahentami, znajomość marki

**Kody klasyfikacji JEL:** F16, F18, Q56

---

## 1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań, na podstawie których można wyszczególnić zasoby niematerialne przedsiębiorstw sprzyjające procesowi ekspansji zagranicznej, a także zbadać skutki braku dostępu przedsiębiorstw do pewnych zasobów niematerialnych.

Niezbędną formułą pozwalającą przedsiębiorstwom przetrwać na rynku (w systemie gospodarki rynkowej) jest bezustanne konkurowanie z innymi podmiotami gospodarczymi działającymi w otoczeniu gospodarczym. W obecnej dobie dojrzałych rynków gospodarczych, charakteryzujących się przewagą podaży nad popytem, przedsiębiorstwa, aby rozwijać się, są zmuszone rozszerzać swą działalność poza obszar rynku lokalnego. Penetrują zatem najczęściej (w początkowej fazie ekspansji zagranicznej) rynki bliskie geograficznie oraz kulturowo rynkowi macierzystemu. Kolejnym etapem działań w procesie ekspansji zagranicznej jest próba zdobycia rynków odległych geograficznie, a także rynków, które cechuje istotna odmienność kulturowa. Pokonywanie barier wejścia na nowe rynki gospodarcze wiąże się z ryzykiem. W procesie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwo obciążone jest ryzykiem kraju macierzystego oraz kraju docelowego, tj. obiektu ekspansji<sup>1</sup>. Przyczyny ryzyka kraju docelowego tkwią w czynnikach ekonomicznych, politycznych i społecznych. Duży poziom niepewności w działalności międzynarodowej wymusza na przedsiębiorcy działania, które w maksymalnym stopniu niwelują ową niepewność. Skłonność i zdolność przedsiębiorstwa do niwelowania ryzyka i pokonywania barier<sup>2</sup> wejścia na nowe rynki zagraniczne jest bezpośrednio uzależniona od dostępnych dla przedsiębiorstwa zasobów, w tym zasobów niematerialnych.

---

<sup>1</sup> W. Doryń, *Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 35–51.

<sup>2</sup> P. Pietrasieński, *Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014, s. 63–65.

## 2. Definicje i klasyfikacje zasobów przedsiębiorstw – zasobowa teoria przedsiębiorstwa

Według „Słownika języka polskiego” zasób to: „pewna ilość czegoś zebrana, nagromadzona w celu wykorzystania w przyszłości: zapas, rezerwa”<sup>3</sup>. W literaturze znajdujemy definicje zasobów przedsiębiorstwa opisujące je jako:

- wszystko, czym dysponuje przedsiębiorstwo i co może ono wykorzystać w swojej działalności<sup>4</sup>,
- wszystko to, co organizacja posiada (również wiedza) i jest w stanie dzięki temu stworzyć oraz skutecznie zrealizować strategię, a w rezultacie poprawić wynik ekonomiczny,
- wszystko to, co jest w posiadaniu organizacji i co może być wykorzystane w trakcie jej działalności<sup>5</sup>,
- wszystko to, co posiada lub kontroluje przedsiębiorstwo, a co umożliwi efektywną działalność, dzięki której przedsiębiorstwo „sprzedaje” produkty należące do jego oferty<sup>6</sup>,
- czynniki, które kontroluje przedsiębiorstwo, a także używa ich w trakcie wprowadzania oraz rozwoju nowych strategii<sup>7</sup>,
- wszystko to, co pozostaje w dyspozycji przedsiębiorstwa, a może wpływać na jego funkcjonowanie<sup>8</sup>.

Według P. Pietrasieńskiego stosownie rozmieszczone zasoby w ramach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa tworzą jego całość. „Przedsiębiorstwo jest bowiem zbiorem połączonych ze sobą specyficznych zasobów, których konfiguracja ma unikatowy charakter z punktu widzenia każdego podmiotu. Zasoby mogą mieć charakter materialny lub niematerialny”<sup>9</sup>.

<sup>3</sup> Słownik języka polskiego, red. M. Szymczak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

<sup>4</sup> M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 292.

<sup>5</sup> S. Hunt, R. Morgan, *The comparative advantage theory of competition*, „Journal of Marketing” 1995, vol. 59, nr 2, s. 6–7.

<sup>6</sup> B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, Uniwersytet M. Kopernika w Toruniu, Toruń 2001, s. 75–76.

<sup>7</sup> Ch. Oliver, *Sustainable Competitive Advantage, Combining Institutional and Resource-based Views*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, s. 700.

<sup>8</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 103–109

<sup>9</sup> P. Pietrasieński, *Aktywizowanie...*, op.cit., s. 66

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa jest analogią generalnej teorii zasobowej oznaczanej jako RBP (ang. *resources based perspective*). Teoria zasobowa zbudowana jest na kanwie wiedzy o dwóch podstawowych wartościach:

- 1) istnieniu różnic w działaniach firm w procesie kontrolowania zasobów koniecznych do realizacji strategii firm;
- 2) wiedzy, iż różnice te są relatywnie stałe.

W rezultacie powyższej analizy teoria RBP<sup>10</sup> pozwala uświadomić przedsiębiorcy, jak wykreować, utrzymać i rozwijać konkurencyjne wartości (zalety stanowiące przewagę przedsiębiorstwa na rynku) w warunkach stale obecnych wielu przedsiębiorstw funkcjonujących w otoczeniu gospodarczym wraz z zasobami przez nie posiadanymi.

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa analizuje i wyjaśnia efektywność działania przedsiębiorstwa przez pryzmat posiadanych umiejętności oraz dostępnych zasobów. „O sukcesie przedsiębiorstwa decyduje jego potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów oraz umiejętności (kompetencji) firmy do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania”<sup>11</sup>. Identyfikacja, dbałość o proces tworzenia oraz odpowiednie wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa mogą być czynnikami istotnie wzmacniającymi przewagę konkurencyjną w otoczeniu gospodarczym tegoż podmiotu. Jednym z pierwszych naukowców, który zajmował się teorią zasobową przedsiębiorstw w latach 50. XX w. był E.H. Chamberlin. Badał znaczenie poszczególnych zasobów w tworzeniu wyniku gospodarczego przedsiębiorstwa. Druga połowa XX w. to okres intensywnych prac badawczych nad teorią zasobową przedsiębiorstwa. Do głównych przedstawicieli zajmujących się tematyką zasobów należeli E. Penrose, J.B. Barney, P. Schoemaker i R. Amita. Przedstawiciele, których definicje zasobów autorka zaprezentowała, byli zgodni, dzieląc je według kryterium zasobów materialnych oraz zasobów niematerialnych. W literaturze znajdujemy różne klasyfikacje zasobów przedsiębiorstwa. Podstawowa klasyfikacja zasobów została opracowana przez B. de Wita i R. Meyera<sup>12</sup>, w której to autorzy wyróżniają dwie zasadnicze grupy: **zasoby materialne (widzialne) oraz zasoby niematerialne (niewidzialne)**. Zasoby materialne mają formę rzeczową lub są umieszczone w zapisie dokumentacyjnym firmy. Są to zasoby fizyczne oraz

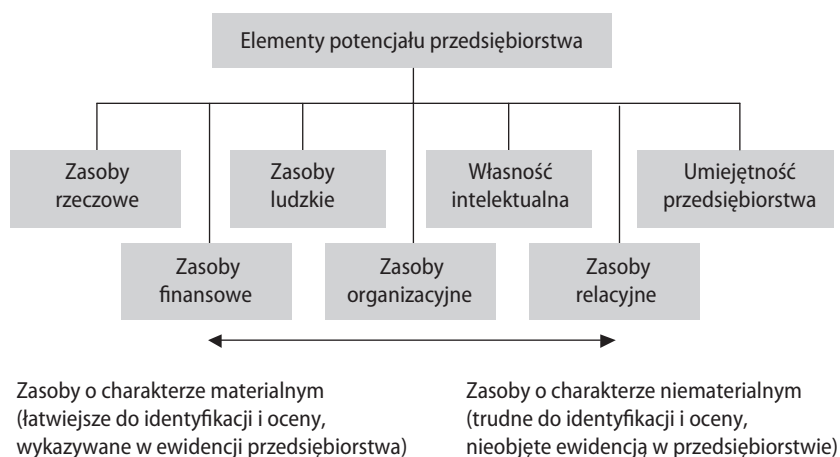
<sup>10</sup> N.J. Foss, *Resources, firms and strategies*, Oxford University Press, New York 2003, s. 3–4.

<sup>11</sup> M. Romanowska, *Planowanie...*, op.cit., s. 54.

<sup>12</sup> B. de Wit, R. Meyer, *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective*, International Thomson Business Press, London 1998, s. 336–337.

finansowe należące do przedsiębiorstwa oraz pracownicy. Zasoby niematerialne (niewidzialne) to takie, które nie znajdują odzwierciedlenia w zapisie księgowym przedsiębiorstwa, nie posiadają jasno określonej formy. W tej grupie autorzy umieścili kompetencje pracowników (postawy, cechy osobowości, wiedzę), reputację firmy, zakres świadomości marki firmy i marek produktów należących do firmy oraz relacje z partnerami zewnętrznymi, np. z dostawcami, klientami. To samo kryterium, tj. podział na zasoby materialne i niematerialne, zastosował B. Godziszewski<sup>13</sup>. W grupie zasobów materialnych umieścił: grunty, budynki, maszyny, materiały, urządzenia, gotówkę i walory wysokiej płynności. Zgodnie z podziałem Godziszewskiego w skład zasobów niematerialnych wchodzi zasoby relacyjne, w tym reputacja i świadomość marki, umiejętności pracowników (wiedza, zdolności innowacyjne i zdolności integracyjne) oraz kultura wewnętrzna. Wnikliwą analizę istoty zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo prezentuje T. Taranko w opracowaniu L. Garbarskiego wraz zespołem<sup>14</sup>. Prezentowana w tym opracowaniu koncepcja wyodrębnia następujące grupy zasobów (rysunek 1):

Rysunek 1. Elementy potencjału przedsiębiorstwa



Źródło: T. Taranko, *Analiza warunków działania. Wewnętrzne warunki działania przedsiębiorstwa*, w: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, PWE, Warszawa 2011, s. 76.

<sup>13</sup> B. Godziszewski, *Zasobowe...*, op.cit., s. 75–76.

<sup>14</sup> T. Taranko, *Analiza warunków działania*, w: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, PWE, Warszawa 2011, s. 76.

- zasoby rzeczowe (budynki, linie technologiczne, maszyny, urządzenia, zaplecze badawczo-rozwojowe, kanały dystrybucji),
- zasoby finansowe (posiadane środki pieniężne, kapitał finansowy, zyski),
- zasoby ludzkie (osoby zatrudnione oraz ich kompetencje, zdolności i inteligencja pracowników, umiejętności menedżerów),
- zasoby organizacyjne (struktura, kultura organizacyjna, system zarządzania),
- własność intelektualna (zastrzeżone znaki towarowe, marki, posiadane licencje oraz patenty, prawa autorskie),
- zasoby relacyjne (relacje z dostawcami i pośrednikami handlowymi, relacje z nabywcami, reputacja przedsiębiorstwa w otoczeniu gospodarczym),
- umiejętności przedsiębiorstwa rozumiane jako zakumulowana wiedza o rynku, tj. wiedza o konkurencji, wiedza dotycząca efektywnych sposobów działania na rynku.

### 3. Przegląd prac badawczych

W literaturze przedmiotu znajdujemy prace badawcze dotyczące ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Badania K. Przybylskiej (z 2010 r.) przeprowadzone w 2009 r. obejmowały formy wejścia na rynki zagraniczne, lokalizację pierwszego rynku zagranicznego, tempo internacjonalizacji i liczbę rynków zagranicznych obsługiwanych w okresie trzech lat od momentu ich powstania oraz identyfikację urodzonych globalistów. K. Przybylska zbadała (za pomocą ankiety pocztowej) 53 eksporterów, z których 57% podjęło proces internacjonalizacji w ciągu pierwszych trzech lat działania, 80% respondentów wykorzystało eksport jako formę wejścia na rynki zagraniczne, lecz żaden z nich nie podjął innej formy. Działalność swą firmy koncentrowały w Europie (Niemcy – 12%, Słowacja – 8%). Bardzo interesujące wyniki znajdujemy w opracowaniu W. Nowińskiego i W. Nowary (badania z 2011 r.). Badania przeprowadzone w latach 2009–2010 na próbie 50. małych i średnich przedsiębiorstw dotyczyły stopnia oraz uwarunkowań internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw. Badania potwierdziły pozytywny związek pomiędzy posiadaniem przez przedsiębiorstwo wyjątkowych zasobów i umiejętności oraz doświadczeniem kierownictwa w biznesie międzynarodowym a stopniem umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. W ramach badań J. Cieślaka z zespołem z 2010 r. na temat: „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce” podjęto próbę wyszukania i analizy działania dynamicznych firm proeksportowych w przemyśle przetwórczym (badania



z 2010). Jedną z ciekawych obserwacji zespołu badawczego była identyfikacja zjawiska wczesnego umiędzynarodowienia w Polsce. W wyniku badań ustalono, że zjawisko wczesnego umiędzynarodowienia jest w Polsce dość często spotykane. Autor badań dokonał podziału eksporterów na trzy grupy: eksporterów natychmiastowych (podejmujących działalność międzynarodową w pierwszym roku działania), eksporterów szybkich (rozpoczynających ekspansję zagraniczną w drugim lub trzecim roku działania) oraz eksporterów opóźnionych (rozpoczynających eksport po ukończeniu trzeciego roku działania). Zgodnie z wynikami badań aż 3/4 eksporterów to eksporterzy natychmiastowi i szybcy. Połowa badanych przedsiębiorstw współpracowała z zagranicznymi dystrybutorami, zaś najczęstszym sposobem działania za granicą była sprzedaż bezpośrednia do odbiorcy. Badania Taranko (z 2010 r.) mające na celu ocenę potencjału konkurencyjnego MŚP, przeprowadzone na próbie 407 MŚP z Polski nie potwierdziły wniosków z badań Cieślaka. W wyniku analiz kwestionariuszy udostępnionych przedsiębiorstwom drogą internetową okazało się, że tylko 8% badanych przedsiębiorstw podjęło próbę konkurowania na rynkach zagranicznych. Badania naukowe w większości zostały przeprowadzone na próbie dużych przedsiębiorstw, których dane dostępne są w sprawozdaniach rocznych. Dane MŚP są trudno dostępne. Nieliczne badania naukowe dotyczące MŚP nie dostarczają wyczerpujących informacji na temat ich ekspansji międzynarodowej. Powyższe może skłaniać do głębszej analizy sfery internacjonalizacji MŚP, co stało się przedmiotem badań autorki niniejszego artykułu.

#### **4. Badanie opinii menedżerów na temat roli zasobów niematerialnych w procesie ekspansji zagranicznej małych i średnich przedsiębiorstw**

Przedmiotem badania eksploracyjnego, realizowanego przez autorkę niniejszej publikacji, było poznanie opinii kadry zarządzającej przedsiębiorstw na temat wpływu zasobów niematerialnych małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) zarejestrowanych w Polsce na proces ekspansji zagranicznej. Badanie podporządkowane było pięciu celom badawczym.

1. Zbadanie aktywności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych tj.: ustalenie okresu aktywności firmy na rynkach zagranicznych, określenie przesłanek podjęcia aktywności na rynkach zagranicznych, zdefiniowanie geograficznego zakresu obsługiwanych rynków zagranicznych.

2. Zbadanie uwarunkowań procesu ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa, tj.: poznanie zakresu prac badawczych dotyczących rynków zagranicznych, na których firma podjęła aktywność, poznanie form poszukiwania partnerów zagranicznych wykorzystywanych przez firmę, identyfikacja czynników sprzyjających wejściu firmy na rynki zagraniczne, identyfikacja barier i ograniczeń w procesie wejścia na rynki zagraniczne, ustalenie zakresu wsparcia zewnętrznego dla firm w procesie poszukiwania partnerów zagranicznych.
  3. Poznanie opinii menedżerów na temat roli relacji z partnerami zagranicznymi w procesie ekspansji zagranicznej, tj.: poznanie zakresu i częstotliwości relacji z partnerami zagranicznymi, formy i częstotliwości komunikacji z partnerami zagranicznymi, czynników i działań podejmowanych przez MŚP sprzyjających dobrej relacji z partnerami zagranicznymi (inicjatywy podejmowane przez kierownictwo firmy, przywódcza rola menedżerów aktywnych na rynkach zagranicznych, czynników ograniczających dobre relacje z partnerami zagranicznymi – zakresu odczuwanego ryzyka).
  4. Poznanie opinii menedżerów na temat roli marki i patentów w procesie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa, tj.: ustalenie znaczenia marki w procesie ekspansji firmy na rynki zagraniczne, ocena wagi posiadanych przez firmę marek, oszacowanie udziału wartości sprzedaży marek za granicą w stosunku do wartości sprzedaży marki ogółem, ustalenie oceny reputacji firmy jako czynnika w procesie ekspansji zagranicznej, ustalenie liczby posiadanych przez firmę patentów oraz ich znaczenia w procesie ekspansji zagranicznej.
  5. Poznanie cech menedżerów zatrudnionych na stanowisku odpowiedzialnym za realizację procesu ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa, tj.: wieku menedżerów, ich wykształcenia, znajomości języków obcych, ich doświadczenia zawodowego poza granicą Polski, ustalenie zakresu posiadanych kontaktów zawodowych menedżerów za granicą Polski, oszacowanie skłonności do ryzyka wykazywanej przez menedżerów reprezentujących badane przedsiębiorstwa.
- Ze względu na ograniczone ramy artykułu, prezentowane w nim wyniki odnoszą się jedynie do celów 3–5.

#### 4.1. Metoda badania, charakterystyka próby badawczej

Badanie zostało zrealizowane przy wykorzystaniu techniki indywidualnych wywiadów pogłębionych (*ang. in-depth-interview*, IDI). Jako kluczowe kryteria

doboru celowego przedsiębiorstw przyjęto: wielkość, zakres działalności przedsiębiorstwa oraz obecny etap rozwoju procesu ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa.

Do badania zostali zaproszeni przedstawiciele małych (od 10 do 49 pracowników) i średnich (od 50 do 249 pracowników) przedsiębiorstw zarejestrowanych w Polsce. W badaniu wzięli udział reprezentanci trzech sektorów przedsiębiorstw zajmujących się produkcją i sprzedażą dóbr konsumpcyjnych, tj.: reprezentanci sektora cukierniczego, sektora mięsnego oraz reprezentanci sektora napojów bezalkoholowych. Łączna zrealizowana wielkość próby wyniosła  $N = 6$  wywiadów. Badanie opisywane w niniejszym artykule stanowi pierwszy, wstępny etap. Kolejny etap stanowić będzie badanie ilościowe na próbie  $N = 90$  respondentów. Struktura badanych respondentów kształtowała się następująco: dyrektor działu eksportu, dyrektor działu sprzedaży (sektor napojów bezalkoholowych) właściciel, członek zarządu ds. eksportu i produkcji (sektor mięsny), kierownik ds. marketingu, dyrektor ds. eksportu (sektor cukierniczy). Skupiono się na ustaleniu oraz przeprowadzeniu wywiadów z osobami, które posiadały największą wiedzę, jak również najwyższe kompetencje decyzyjne w obszarach będących przedmiotem badania<sup>15</sup>. Zebrany materiał badawczy w postaci szczegółowych notatek zawartych na kartach pomocniczych oraz nagrań wypowiedzi rozmówców został dokładnie przeanalizowany przez autorkę.

Dobór celowy badanej próby zakładał, że wszystkie przedsiębiorstwa realizują proces ekspansji zagranicznej. Większość przedsiębiorstw realizuje eksport od lat 90. XX wieku, a jedno przedsiębiorstwo rozpoczęło ekspansję zagraniczną w roku 2015. Przyczyny podejmowania eksportu w opinii przedstawicieli większości przedsiębiorstw leżą w ograniczeniach rynku wewnętrznego, na którym utrzymuje się na tyle wysoka konkurencja, że jedyna szansa na zwiększenie sprzedaży to ekspansja zagraniczna. Z opinii respondentów wynika również, iż w procesie ekspansji zagranicznej istotna była także inicjatywa ze strony podmiotów zagranicznych – to zwrócenie się tych podmiotów do firm było czynnikiem kształtującym eksport. Przedsiębiorstwa poddane badaniu prowadzą działalność przede wszystkim w krajach takich, jak: Niemcy, Francja, Anglia, Irlandia, Hiszpania, Czechy, Słowacja, Rumunia, Bułgaria, Ukraina, Litwa, Węgry. Kolejna grupa państw, już o mniejszej wartości sprzedaży, to Skandynawia, Kanada, USA, Rosja, Australia. Analizując wypowiedzi respondentów można dostrzec, że bardzo ważnym czynnikiem sprzyjającym wejściu firmy na rynki zagraniczne jest znajomość

---

<sup>15</sup> A. Wąsowska, *Metody jakościowe w badaniach przedsiębiorczości międzynarodowej*, doi:10.7172/1644-9584.47.1

marki przedsiębiorstwa oraz marki produktów firmy oferowanych na rynku krajowym, dobra współpraca kierownictwa firmy z partnerami zagranicznymi, a także odwaga kadry zarządzającej i skłonność do podejmowania nowych wyzwań. Wszyscy spośród zaproszonych do udziału respondentów wskazali jako barierę w procesie wejścia na rynki zagraniczne nieznaną formułę handlowych danego rynku i uwarunkowań lokalnych.

## **4.2. Poznanie opinii menedżerów na temat roli relacji z partnerami zagranicznymi w procesie ekspansji zagranicznej**

### **4.2.1. Zakres i częstotliwość relacji z partnerami zagranicznymi (formy kontaktów)**

Kolejną kwestią do oszacowania była analiza form kontaktów przedstawicieli przedsiębiorstw polskich z partnerami zagranicznymi. Zgodnie z opinią większości respondentów kontakty menedżerów z partnerami zagranicznymi podejmowane są bardzo często, przebiegają głównie w formie telefonicznej, za pośrednictwem poczty internetowej oraz poprzez spotkania bezpośrednie (ma to zapewne związek z częstą obecnością przedstawicieli przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych). Bardzo cenioną formą kontaktów są telekonferencje, które pozwalają na szczegółowe omówienie bieżących tematów przez dowolną liczbę uczestników bez konieczności przemieszczania się do siedziby kontrahenta, a tym samym pozwalają oszczędzić czas oraz koszty ewentualnych podróży. Rozmówcy oświadczyli, że starają się samodzielnie wizytować rynki zagraniczne, podejmując rutynowe spotkania z klientami. Partnerzy zagraniczni także przybywają do Polski, jednak stosunkowo rzadko. Zdarzają się natomiast wizyty przedstawicieli kontrahentów o charakterze audytu, które mają za zadanie potwierdzić wymaganą jakość produktów w zakładzie.

Z opinii przedstawicieli badanych przedsiębiorstw otrzymujemy informacje, iż starają się być w stałym kontakcie z kontrahentami. Podczas realizacji wysyłek eksportowych na bieżąco kontaktuje się osoba odpowiedzialna za tę sferę. Kadra menedżerska przygotowuje strategię działania oraz stale kontroluje postępy w pracach mających na celu rozwój działań handlowych na rynku lokalnym. Tylko jedna respondentka oświadczyła, że przedstawiciele jej firmy nie wizytują rynku zagranicznego. Stwierdziła, iż kontrahenci zapraszani są do Polski celem omówienia wszelkich kwestii i poczynienia ustaleń na przyszłość. Pozostali respondenci zdecydowanie

podkreślili swą aktywność na rynkach zagranicznych, informując, że co najmniej raz na pół roku osobiście wizytują każdy kraj, w którym prowadzą działania handlowe, a zdarza się, iż to czynią w odstępach dwumiesięcznych.

Z wypowiedzi respondentów:

„Jeśli to tylko możliwe, wizytujemy rynki zagraniczne jak najczęściej, przy okazji targów zagranicznych oraz licznych szkoleń produktowych organizowanych dla przedstawicieli dystrybutora. Bezpośrednia forma kontaktu pozwala na wypracowanie dobrych relacji z partnerem zagranicznym”.

(Sektor cukierniczy, powyżej 150 pracowników, woj. opolskie).

#### **4.2.2. Czynniki i działania podejmowane przez MŚP sprzyjające dobrej relacji z partnerami zagranicznymi (inicjatywy podejmowane przez kierownictwo firmy, przywódcza rola menedżerów aktywnych na rynkach zagranicznych)**

Po analizie otrzymanych od menedżerów informacji, dotyczących czynników i działań przedsiębiorstw sprzyjających dobrej relacji z partnerami zagranicznymi, należy podkreślić ogromną wagę inicjatyw podejmowanych przez samych menedżerów. Wśród tych inicjatyw szczególnie ważne są: szkolenia dla przedstawicieli kontrahenta z zakresu wiedzy o producencie oraz o produkcie, prezentacje, mające na celu poszerzenie wiedzy na temat uwarunkowań powstawania produktu, działania handlowe prowadzone na rynku lokalnym oraz działania promocyjne realizowane w celu zwiększenia poziomu sprzedaży produktu. Aktywna postawa menedżerów, nastawiona na bieżące monitorowanie obecnej sytuacji na rynku zagranicznym, a także na systematyczną realizację planów strategicznych, powoduje wzrost dynamiki działań przedstawicieli na rynkach eksportowych, a także umocnienie relacji z przedstawicielami dystrybutora. Problemy rozwiązywane są na bieżąco. Stały kontakt partnerów czasami przekształca się w relacje koleżeńskie, co istotnie ułatwia wzajemne porozumiewanie się przedstawiciela eksportera i importera.

Z wypowiedzi respondentów:

„Zdarza się, że z pewnymi klientami łączą nas relacje nie tylko biznesowe, ale i więzy przyjaźni. Co najmniej raz w roku podejmowane są spotkania z partnerami czy klientami (1–2-dniowe wizyty). Takie osobiste spotkania są o tyle istotne, że łatwiej porozumieć się w pewnych kwestiach, uregulować pewne sprawy – łatwiej, niż w przypadku komunikacji pisemnej czy telefonicznej. Spotykamy się i z właścicielami przedsiębiorstw i z osobami, zawiadującymi eksportem. My nie organizujemy

szkoleń, ale organizujemy prezentacje dotyczące produktów – zarówno, gdy klient ich wizytuje, jak też, gdy oni spotykają się z klientami za granicą. Zwykle nie oferuje się goszczonym partnerom zagranicznym żadnych atrakcji turystycznych, co wynika z braku czasu tych ostatnich, odwiedzających w Polsce kilka różnych, lokalnych przedsiębiorstw”.

(Sektor mięsny, powyżej 200 pracowników, woj. małopolskie)

#### **4.2.3. Czynniki ograniczające dobre relacje z partnerami zagranicznymi (zakres odczuwanego ryzyka)**

Analizując opinie respondentów, można zauważyć, że nieznamość języka kontrahenta nie stanowi bariery ograniczającej dobre relacje z partnerami zagranicznymi (tylko jedna respondentka wskazała, iż w przedsiębiorstwie istnieje bariera językowa). Większość respondentów wymieniało różnice kulturowe i wyznaniowe jako czynnik ograniczający zacieśnienie stosunków partnerskich z kontrahentami. Trudnym do zniwelowania ograniczeniem wypracowania dobrych relacji z partnerami zagranicznymi jest zakres odczuwanego ryzyka w procesie ekspansji zagranicznej. Koszty transakcyjne towarzyszące procesowi negocjacji umowy handlowej, przygotowania strategii działań stanowią często około 50% wszystkich kosztów inwestycji. Czynnikiem obniżającym poziom zaufania, a tym samym dobre relacje z partnerami zagranicznymi, są niestandardowe praktyki dystrybutorów – jeden z respondentów opisał przypadek współpracy z kontrahentem, który podpisał umowę handlową w celu zablokowania dystrybucji produktu na rynku zagranicznym, gdyż w swej ofercie posiadał produkt konkurencyjny.

### **4.3. Poznanie opinii menedżerów na temat roli marki i patentów w procesie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa**

#### **4.3.1. Identyfikacja marek badanych przedsiębiorstw**

Z informacji uzyskanych od przedstawicieli badanych przedsiębiorstw wynika, że przedsiębiorstwa w większości przypadków nie dopracowały się silnych marek własnych. Liczba marek znajdujących się w portfelu dwu z badanych przedsiębiorstw mieści się w przedziale od 10 do 20. Trzy przedsiębiorstwa posiadają więcej niż 20 marek produktów, ale mniej niż 80. Przedstawiciel przedsiębiorstwa z sektora

mięsnego oświadczył, iż przedsiębiorstwo dysponuje markami własnymi w liczbie 350 sztuk. Jedna z respondentek wskazywała, że firma posiada w oferowanej palecie mnóstwo produktów, zbyt wiele marek, by wyraźnie wskazać „liderów” (może 100 spośród 400 produktów się wybija, ma wielu odbiorców drobnych).

#### 4.3.2. Znaczenie marki procesie ekspansji firmy na rynki zagraniczne

Wszyscy spośród zaproszonych do udziału w badaniu respondentów podkreślali istotną rolę silnej marki na rynku krajowym w procesie ekspansji zagranicznej. Jednakże firmy będące przedmiotem zrealizowanego badania, należące do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, w większości przypadków niestety nie dopracowały się silnych, własnych marek. Przedstawiciel przedsiębiorstwa z branży napojów alkoholowych oświadczył, iż producent utworzył, rozwija i chroni swój znak towarowy w postaci znanej w Polsce marki soków owocowych. Silna znajomość marki na rynku polskim stworzyła zainteresowanie zagranicznych kontrahentów, którzy samodzielnie zgłaszają się do producenta soków z zapytaniem o możliwość współpracy. Siła marki przedsiębiorstwa na rynku krajowym wyraźnie wpłynęła na wzrost zainteresowania produktami tegoż przedsiębiorstwa przez firmy z zagranicy. Strategia przedsiębiorcy, który skupił się na rozwoju i wypromowaniu kilku spośród kilkunastu posiadanych marek produktów, przyniosła sukces w postaci dużego zainteresowania określonego segmentu konsumentów. Aktywność i konsekwencja w procesie budowania wiedzy o marce na rynku lokalnym przyniosła korzyści w postaci zainteresowania marką kontrahentów z zagranicy.

Z wypowiedzi respondentów:

„Posiadamy 14 marek własnych przedsiębiorstwa, przy czym jedna nasza marka własna ma największy udział w rynku w Polsce i największą wartość sprzedaży (90% całkowitej wartości sprzedaży), ta ostatnia marka była także skierowana na rynek zagraniczny. Siła marki na rynku polskim ma duże znaczenie w procesie ekspansji zagranicznej, jednakże historia naszej głównej marki jest stosunkowo krótka, nie jest to w związku z tym tak silnie rozpoznawalna marka w Polsce”.

(Sektor napojów bezalkoholowych, powyżej 200 pracowników, woj. mazowieckie)

#### **4.4. Ocena reputacji firmy oraz posiadania własnych patentów jako czynnika w procesie ekspansji zagranicznej**

Podczas realizacji badania respondenci wysoko oceniali reputację firmy jako czynnika wspomagającego proces ekspansji zagranicznej. Reprezentanci wszystkich badanych firm, świadomi ogromnej wagi czynnika, jakim jest reputacja firmy, starannie budują tę wartość w swoich przedsiębiorstwach. Wszystkie badane przedsiębiorstwa funkcjonują w branży spożywczej, są producentami żywności – produktu wrażliwego na oceny konsumentów. Wysoki reżim dotyczący sfery jakości produktów klienci doceniają, praktykując lojalną postawę wobec przedsiębiorcy. Reputacja przedsiębiorstwa jako zasób niematerialny jest budowana w długim okresie, wymaga dużego wysiłku, a także ciągłej czujności i rzetelności nie tylko w procesach wewnętrznych, lecz także w działaniach na zewnątrz firmy.

Wszelki wysiłek poczyniony w kraju w celu pozyskania dobrej opinii konsumentów a także szacunku partnerów handlowych umacnia wizerunek przedsiębiorstwa za granicą i zapewnia większe zaufanie ze strony kontrahentów zagranicznych. Ważnym elementem w strukturze własności przedsiębiorstw są patenty. Własne patenty dają szerokie możliwości przedsiębiorstwu, tj. umacniają pozycję na rynku, dają szansę na dodatkowe zyski z umów licencyjnych, pozwalają prowadzić skuteczną reklamę przedsiębiorstwa itd. Niestety żadne z badanej grupy przedsiębiorstw nie posiadało własnych patentów.

Z wypowiedzi respondentów:

„W przypadku potrzeby współpracy z dostawcami surowców sprawdzam reputację firmy. Dlatego też, podejmując decyzje, zawsze myślę o jej następstwach, aby umacniały naszą reputację na rynku”.

(Sektor napojów bezalkoholowych, powyżej 200 pracowników, woj. mazowieckie)

#### **5. Identyfikacja cech menedżerów zatrudnionych na stanowisku odpowiedzialnym za realizację procesu ekspansji zagranicznej**

Podczas zrealizowanego badania ustalono wiek oraz rodzaj wykształcenia menedżerów, a także poziom znajomości języków obcych, jaki reprezentowali członkowie kadry menedżerskiej. Pozyskano także wiedzę na temat doświadczenia zawodowego



menedżerów zdobytego poza granicami Polski oraz wiedzę dotyczącą zakresu kontaktów zawodowych menedżerów z reprezentantami zagranicznych przedsiębiorstw.

W większości przypadków osoby zatrudnione na stanowisku odpowiedzialnym za realizację procesu ekspansji zagranicznej posiadały kierunkowe wykształcenie, tj. technologia żywienia, wsparte studiami na kierunku zarządzanie oraz posługiwały się minimum dwoma językami obcymi, w tym językiem angielskim, niemieckim i hiszpańskim. Dwie osoby mogły pochwalić się dyplomem studiów MBA. Wiek menedżerów nie przekraczał 40. roku życia (jeden respondent miał ponad 55 lat). W jednym przypadku (gdym sam właściciel odpowiadał za realizację procesu ekspansji zagranicznej) menedżer nie posiadał kierunkowego wykształcenia, jak również nie znał żadnego języka obcego. Menedżerowie dwóch badanych przedsiębiorstw posiadali kilkuletnie doświadczenie zawodowe zdobyte poza granicami Polski oraz liczne kontakty zawodowe z reprezentantami zagranicznych przedsiębiorstw. Po wnikliwej analizie treści wywiadów nasuwa się wniosek, iż wszyscy reprezentanci kadry menedżerskiej charakteryzowali się dużą skłonnością do ryzyka oraz odwagą w podejmowaniu decyzji dotyczących działania przedsiębiorstwa.

## 6. Wnioski

Zasoby niematerialne spełniające istotną rolę w procesie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw to: dobre relacje kierownictwa firmy z partnerami zagranicznymi, jak również odwaga kadry zarządzającej i skłonność do podejmowania nowych wyzwań. Gdy analizuje się sferę relacji handlowych pomiędzy menedżerami przedsiębiorstw a partnerami zagranicznymi, istotny jest proces budowania lojalności klientów wobec przedsiębiorstwa poprzez umacnianie długoterminowych relacji, które są dla obu stron korzystne. Wdrożenie tzw. systemów CRM (ang. *Customer Relationship Management*), które są rozumiane jako strategię biznesowe implikujące procesy i działania dotyczące tworzenia i umacniania relacji z klientem, wsparte rozwiązaniami technologii informacyjnej. CRM w literaturze przedmiotu rozważane jest jako umiejętność<sup>16</sup>, a także filozofia<sup>17</sup>. Ciekawe podejście zaprezentował P. Greenberg: „CRM to nie tylko technologia. To strategia i/lub zbiór procesów

---

<sup>16</sup> D. Peppers, M. Rogers, B. Dorf, *Is your Company ready for one-to-one marketing?* „Harvard Business Review” 1999, vol. 77, s. 101–118.

<sup>17</sup> M. Hasan, *Ensure success of CRM with a change in mindset*, „Marketing Management” 2003, vol. 37, s. 16.

biznesowych<sup>18</sup>. Działania realizowane w systemie CRM pozwalają zebrać informacje o kliencie, będące bezcennym kapitałem wiedzy niezbędnym w procesie budowania relacji z klientem. Menedżer posiadający wiedzę dotyczącą systemu CRM jest w stanie z sukcesem utrwaląc wypracowane relacje handlowe z klientem w długim okresie. Dużą rolę odgrywa również znajomość marki przedsiębiorstwa, a tym samym kapitał zaufania do marki na rynku krajowym. Niezwykle ważnymi w procesie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa są także: doświadczenie zawodowe menedżera zdobyte za granicą Polski oraz kontakty zawodowe z przedstawicielami przedsiębiorstw zagranicznych.

## 7. Podsumowanie

W procesie ekspansji zagranicznej MŚP zasoby niematerialne odgrywają kluczową rolę z uwagi na fakt, że MŚP dysponują relatywnie niewielkimi zasobami finansowymi, a tym samym mają ograniczone możliwości uruchomienia produkcji w innych krajach. Przedsiębiorstwa napotykać bariery skali. Określają one minimalną wielkość produkcji, przy której staje się ona opłacalna<sup>19</sup>. Dlatego też, również z uwagi na mobilność, tak dużą wagę w procesie ekspansji zagranicznej MŚP stanowią zasoby niematerialne przedsiębiorstw. Spośród grupy zasobów niematerialnych MŚP wiodącą rolę odgrywają: relacje menedżerów z klientami, doświadczenie oraz kontakty zawodowe menedżerów za granicą Polski, odwaga oraz skłonność do ryzyka kadry zarządzającej. Śmiało można podkreślić, że zasób niematerialny w postaci dobrze dobranej, wykształconej oraz posiadającej szerokie kontakty zawodowe kadry menedżerskiej jest szacowany wyżej niż zasoby finansowe przedsiębiorstwa.

## Bibliografia

1. Doryń W., *Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
2. Foss N.J., *Resources, firms and strategies*, Oxford University Press, New York 2003.

---

<sup>18</sup> P. Greenberg, *CMR at the speed of light*, McGraw-Hill, Berkeley 2001, s. 4.

<sup>19</sup> P. Pietrasieński, *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2005, s. 19.

3. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, Uniwersytet M. Kopernika w Toruniu, Toruń 2001.
4. Greenberg P., *CMR at the speed of light*, McGraw-Hill, Berkeley 2001.
5. Hasan M., *Ensure success of CRM with a change in mindset*, „Marketing Management” 2003, vol. 37..
6. Hunt S., Morgan R., *The comparative advantage theory of competition*, „Journal of Marketing” 1995, vol. 59, nr 2.
7. *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, PWE, Warszawa 2011.
8. Oliver Ch., *Sustainable Competitive Advantage, Combining Institutional and Resource-based Views*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18.
9. Peppers D., Rogers M., Dorf B., *Is your company ready for one-to-one marketing?*, „Harvard Business Review” 1999, vol. 77.
10. Pietrasieński P., *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2005.
11. Pietrasieński P., *Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014.
12. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
13. *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
14. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
15. Taranko T., *Analiza warunków działania. Wewnętrzne warunki działania przedsiębiorstwa*, w: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, PWE, Warszawa 2011.
16. Wąsowska A., *Metody jakościowe w badaniach przedsiębiorczości międzynarodowej*, doi:10.7172/1644-9584.47.1.
17. Wit B. de, Meyer R., *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective*, International Thomson Business Press, London 1998.

---

## Managers' opinions on the role of intangible resources in international expansion of SMEs

---

### Summary

The paper provides data from author's own study conducted on a selected sample of small and medium-sized enterprises registered in Poland. Analysis of data obtained from in-depth interviews demonstrated that factors, such as: good relations of SME management with its business partners abroad, courage, managers' willingness to face new challenges, and high brand awareness (i.e. trust in the brand in domestic market) are crucial factors that favour SME expansion to foreign markets. These results confirm resource-based type of SME competitive advantage in advancing international expansion of enterprises.

**Keywords:** intangible resources, foreign expansion of small and medium-sized enterprises, relations with business partners, brand awareness

---

*Błażej Krężołek*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **Wpływ integracji pionowej na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy – propozycja modelu analizy wzajemnego dopasowania integracji i kapitału intelektualnego**

---

### **Streszczenie**

W gospodarce opartej na wiedzy miarą sukcesu strategii biznesowej, a równocześnie jej przesłanką, jest poziom kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. W artykule autor proponuje koncepcję analizy zależności kapitału intelektualnego i stopnia integracji pionowej, traktowanej jako jedna z opcji strategii rozwoju. Proponowany model analizy opiera się na czterech typach wzajemnego dopasowania kapitału intelektualnego i integracji. Prezentacja modelu poprzedzona jest przeglądem istniejącej literatury, wskazującym na potrzebę systematycznego zbadania problemu.

**Słowa kluczowe:** kapitał intelektualny, integracja pionowa, granice przedsiębiorstwa, strategia rozwoju przedsiębiorstwa

**Kody klasyfikacji JEL:** L220, O300

---

## 1. Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce obserwujemy nieustanne eksperymentowanie w zakresie sposobów koordynacji działalności gospodarczej. Następuje ewolucja form organizacyjnych oraz koncepcji granic przedsiębiorstwa. Miejsce antagonizmu stosunków konkurencyjnych opisywanego w klasycznych modelach ekonomicznych zajmują złożone powiązania konkurencyjno-kooperacyjne, takie jak alianse strategiczne, outsourcing, offshoring czy klastry przemysłowe i wiele innych. Wynalazczość w sferze instytucjonalnej widoczna jest także w rosnącej złożoności struktur wewnętrznych przedsiębiorstw oraz realizowanych przez nie procesów zarządczych<sup>1</sup>.

Rezultatem tych procesów jest redefiniowanie istoty przedsiębiorstwa i powstawanie nowych teorii firmy. Współczesne przedsiębiorstwo, zarówno w sferze praktyki gospodarczej, jak i ujęć teoretycznych, w coraz większym stopniu definiowane jest przez pryzmat posiadanej wiedzy i zdolności do jej pozyskiwania. Ewolucja w kierunku „gospodarki opartej na wiedzy” oznacza zmianę akcentów w sferze dostępności czynników wytwórczych: obok kapitału finansowego i rzeczowego kluczowe miejsce zajmuje „kapitał intelektualny” rozumiany jako wiedza wartościowa z ekonomicznego punktu widzenia<sup>2</sup>. Zgodnie z powyższymi tendencjami wiedza – w ekonomii głównego nurtu definiowana jako jeden czynników wzrostu<sup>3</sup> – we współczesnej teorii przedsiębiorstwa przejmuje pozycję dominującą w analizie przedsiębiorstwa, stając się czynnikiem rozstrzygającym lub wręcz autonomicznym celem przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. Zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy oznacza konieczność rozwiązania specyficznych problemów, wynikających z utrudnionej transferowalności aktywów intelektualnych, ich społecznej złożoności, trudności w przypisaniu praw własności, wysokiego kosztu wytworzenia i adaptacji nowej wiedzy, zakłóconej przyczynowości czy zjawiska wycieku wiedzy (ang. *spillover*) i innych efektów charakterystycznych dla transakcji, których przedmiotem są aktywa intelektualne.

---

<sup>1</sup> Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści przez współpracę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 13–19; J. Hagel III, J.S. Brown, *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 15–23.

<sup>2</sup> D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 55.

<sup>3</sup> R. Hall, J. Taylor, *Makroekonomia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 78–80.

<sup>4</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 1995, s. 6.

Pojawia się wymóg stworzenia koncepcji zarządzania, która z jednej strony czyni użytek z istniejących zasobów wiedzy, a jednocześnie gwarantuje ich dalszy rozwój.

Jednym z modelowych kierunków strategii rozwojowej jest integracja pionowa. Ten złożony i interesujący wariant rozwoju strategicznego, zakładający poszerzenie i pogłębienie kontroli przedsiębiorstwa nad stadiami wytwarzania został szeroko opisany w literaturze<sup>5</sup>. Zarazem jego związek z kapitałem wiedzy wydaje się być zbadany niedostatecznie: dotychczasowe badania podnoszące bezpośrednio ten temat są stosunkowo nieliczne, zwłaszcza na tle bogatej literatury z zakresu integracji pionowej i kapitału intelektualnego traktowanych rozdzielnie. Zarazem, istniejąca literatura przedmiotu sugeruje, że zarówno pogłębienie integracji, jak i jego przeciwieństwo – pionowa dezintegracja – są współ-warunkowane przez kapitał intelektualny. Tworzy to potrzebę wypracowania praktycznego podejścia do całościowego zbadania związku integracji pionowej z poziomem kapitału intelektualnego. Celem przyświecającym tym poszukiwaniom jest odpowiedź na następujące przykładowe pytania:

- Czy i na ile integracja pionowa może przyczyniać się do tworzenia kapitału intelektualnego?
- Czy, aby zwiększać aktywa intelektualne, musimy mieć hierarchiczną kontrolę nad procesem wytwarzania? W jakich warunkach skuteczniejsza dla wzrostu tych aktywów jest koncentracja na wybranych ogniwach łańcucha wartości dodanej?
- Czy brak integracji wymaga specyficznych rozwiązań pośrednich pomiędzy rynkiem a hierarchią? Jakiego otoczenia instytucjonalnego wymaga?
- Czy posiadany przez przedsiębiorstwo wysoki kapitał intelektualny sprzyja integracji?
- Czy na związek integracji pionowej z tworzeniem kapitału intelektualnego wpływają takie czynniki, jak intensywność prac badawczo-rozwojowych lub wielkość i wiek przedsiębiorstwa?

Celem niniejszego artykułu jest zaproponowanie podejścia do analizy związku strategii integracji pionowej z kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa. Model takiej analizy, opisany w pkt. 4, opiera się na typologii przedsiębiorstw z uwagi na stopień integracji oraz poziom kapitału intelektualnego. Prezentacja modelu poprzedzona jest nakreśleniem istoty problemu (pkt 2) oraz omówieniem dotychczasowych badań (pkt 3).

---

<sup>5</sup> M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 128.

## 2. Strategia a budowanie kapitału intelektualnego – wymóg dopasowania

Sprostanie nowym wyzwaniom wobec teorii i praktyki zaowocowało powstaniem – począwszy od ostatnich dekad XX w. – nowych koncepcji zarządzania, do których należy teoria zasobów i kompetencji oraz teoria kapitału intelektualnego. Pierwsza z nich doszukuje się przyczyn sukcesu przedsiębiorstw w sferze zasobów – przede wszystkim niematerialnych, na których gruncie przedsiębiorstwo rozwija, wyróżniających je, umiejętności dających w efekcie przewagę konkurencyjną<sup>6</sup>. Z kolei nurt kapitału intelektualnego koncentruje się na problemie kreowania wartości przez przedsiębiorstwo, podnosząc znaczenie identyfikacji, pomiaru i rozwoju aktywów nieujmowanych w standardowej rachunkowości. Dostarcza tym samym podstaw dla zrozumienia i pomiaru wartości wiedzy przedsiębiorstwa zarówno w jej wymiarze indywidualnym, jak i organizacyjnym. W istocie obydwie te nurty przeplatają się ze sobą i uzupełniają w taki sposób, że koncepcja zasobowa kładzie nacisk na przyczynowe wyjaśnianie zjawisk w przedsiębiorstwie i formułowanie kierunków strategii, podczas gdy teoria kapitału intelektualnego koncentruje się na pomiarze wartości przedsiębiorstwa i monitorowaniu wdrażania strategii<sup>7</sup>.

Należy pamiętać, że treść pojęcia wiedzy w odniesieniu do zjawisk gospodarczych jest złożona. Po pierwsze, szeroko pojętą wiedzę cechują zróżnicowane odcienie znaczeniowe. W zależności od przyjętej ontologii przedsiębiorstwa, wiedza bywa utożsamiana bądź to z „rutynami”, bądź „informacją”, „innovacyjnością”, „kognitywnością”, „kluczowymi kompetencjami” czy wreszcie z „kapitałem intelektualnym”<sup>8</sup>. Po drugie, pojęcie wiedzy na gruncie zarządzania cechuje specyficzny rodzaj weryfikowalności, a mianowicie użyteczność przejawiająca się w wynikach działalności lub szerzej rozumianych losach przedsiębiorstwa<sup>9</sup>. Tym samym sens wiedzy użytecznej gospodarczo, czyli *de facto* zawsze uzależnionej od specyficznego kontekstu zastosowania, odbiega od pojęcia wiedzy „powszechnie dostępnej”. W związku z tym, po trzecie, niezbędne jest rozróżnienie na wiedzę „jawną” i „ukrytą”. Te dwa

---

<sup>6</sup> R.M. Grant, *Toward a knowledge-based theory of the firm*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 17, iss. S2, s. 110.

<sup>7</sup> A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 23.

<sup>8</sup> A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2011, s. 125–126.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 40–53.



aspekty uzupełniają się, przy czym wartość ekonomiczną posiada tylko wiedza w swej całości<sup>10</sup>. Po czwarte wreszcie – rozróżnienia wymaga wymiar indywidualny wiedzy poszczególnych aktorów ekonomicznych oraz jej wymiar kolektywny. W tym ostatnim chodzi o „wiedzę organizacyjną”, na którą składają się „procesy”, „rutyny”, czy „kultura organizacyjna”<sup>11</sup> lub też – na poziomie całego systemu rynkowego – jakość instytucji<sup>12</sup>.

Gdy uznamy znaczenie wiedzy dla współczesnego przedsiębiorstwa, wówczas zasadne staje badanie jej związków ze strategią, w tym przede wszystkim ze strategią rozwojową. Próbując badać wzajemne zależności, napotykamy jednak na trudność dotyczącą relacji przyczynowości: na ile strategia jest uwarunkowana istniejącymi zasobami – w tym zasobami niematerialnymi – a na ile zadaniem strategii jest budowanie nowej wiedzy? Rozwiązanie dylematu zależy od przyjmowanych teorii przedsiębiorstw oraz rozumienia samej strategii. Wystarczy zestawić poglądy przedstawicieli z jednej strony szkoły behawioralnej w teorii przedsiębiorstwa<sup>13</sup>, czy też poglądy H. Mintzberga, a z drugiej strony przedstawicieli szeroko rozumianego nurtu zarządzania strategicznego (w tym A.D. Chandler Jr., M.E. Porter i in.)<sup>14</sup>. Nurt behawioralny akcentuje takie czynniki, jak inercja organizacyjna, poznawcze ograniczenia, zależność od pierwotnego wyboru (ang. *path dependence*) czy przewagę częściowych dostosowań nad długofalowym świadomym zamierzeniem strategicznym. Z kolei nurt zarządzania strategicznego definiuje przedsiębiorstwo właśnie poprzez zdolność do podejmowania długofalowych decyzji o alokacji zasobów, dla której warunkiem koniecznym jest wyartykułowana strategia. Rozstrzygnięcia tego dylematu dokonuje wspomniany nurt zasobów i kompetencji. Zakłada się w nim, że przedsiębiorstwo jest w sposób istotny zdeterminowane przez zasoby, ale zarazem – poprzez celowe i świadome posunięcia kierownictwa – przekształca ono zasoby w umiejętności dające w efekcie przewagę konkurencyjną. Zależność tę przedstawiono na rysunku 1.

---

<sup>10</sup> R.R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge i Londyn, 1985, s. 76–82.

<sup>11</sup> R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 79–80.

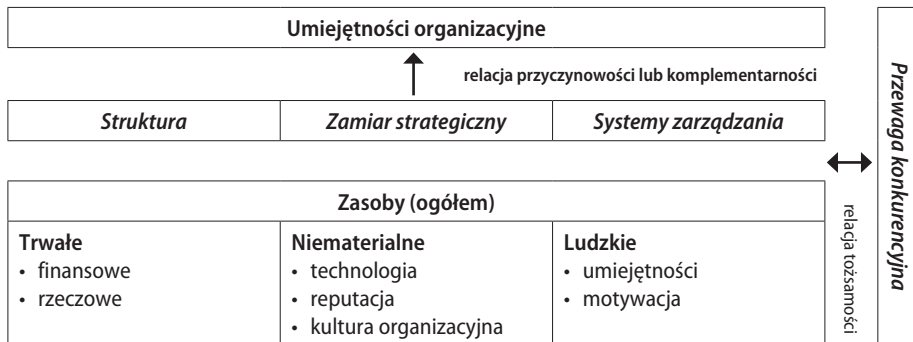
<sup>12</sup> D.C. North, *The Contribution of the New Institutional Economics to an Understanding of the Transition Problem*, „WIDER Annual Lectures 1” 1997, March, s. 1.

<sup>13</sup> Takich, jak: R.M. Cyert i J.G. March, H. Simon, por.: J.T. Mahoney, *Economic foundations of strategy*, Sage Publication, Thousand Oaks, 2005, s. 12–14.

<sup>14</sup> R.P. Rumelt, D.E. Schendel, D.J. Teece, *Strategic Management and Economics*, „Strategic Management Journal”, vol. 12, special iss.: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, 1991, s. 8.

Co więcej, na gruncie wspomnianych „radykałnych” teorii przedsiębiorstwa opartego na wiedzy, podkreśla się znaczenie sprzężenia zwrotnego: zasoby wprawdzie determinują strategię, jednak wykształcone w jej efekcie umiejętności z czasem przenikają do podstawowego repozytorium wiedzy<sup>15</sup>. Oznaczałoby to, że w długim okresie strategia oddziałuje także na sferę zasobów. Uwzględniając te złożone powiązania, niektóre nowsze sformułowania teorii organizacji – właśnie wobec trudności ze stosowaniem kategorii przyczynowości – proponują posługiwać się w jej miejsce pojęciem „dopasowania” lub „komplementarności”. Przekłada się to na wymóg poszukiwania raczej zgodności wewnętrznej między układami zmiennych (ang. *best fit*) niż uniwersalnego optimum (ang. *best practice*)<sup>16</sup>.

Rysunek 1. Relacje między zasobami, strategią a umiejętnościami organizacyjnymi



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 198.

### 3. Dotychczasowe badania dotyczące związku integracji pionowej z różnymi elementami kapitału intelektualnego

Omówienie wyników dotychczasowych badań powinno być poprzedzone przeglądem głównych teorii, do których badania się odwołują, a które będą także podstawą projektu badania prezentowanego w pkt. 4.

<sup>15</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating...*, op.cit.

<sup>16</sup> E. Brynjolfsson, P. Milgrom, *Complementarity in Organizations*, w: *The Handbook of Organizational Economics*, red. R. Gibbons, J. Roberts, Princeton University Press, Princeton 2013, s. 11–56; P. Boxall, J. Purcell, *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, New York, 2015, s. 80–94.

Teoria zasobów i kompetencji, która uzyskała pierwsze dojrzałe ujęcie w dziele E. Penrose<sup>17</sup>, a zainspirowana była m.in. przez dzieło J. Schumpetera, kładzie nacisk na złożone unikalne wewnętrzne właściwości przedsiębiorstwa, wpływające na skuteczność działania w warunkach konkurencji, a będące specyficzną konfiguracją zasobów materialnych i niematerialnych. Właściwości te stanowią efekt ewolucji i wysiłku dostosowawczego przedsiębiorstw<sup>18</sup>, w efekcie czego cechuje je: specyficzność, społeczna złożoność, występowanie ukrytej wiedzy, zakłócona przyczynowość (ang. *causal ambiguity*) charakteryzująca proces ich wytworzenia, a w konsekwencji niezbywalność i trudność w skopiowaniu przez konkurencję<sup>19</sup>. W przeciwieństwie do głównego nurtu analizy konkurencji, w tym nurtów *industrial organization* w ekonomii i „szkoły pozycyjnej” w zarządzaniu strategicznym, wspomniane teorie kładą nacisk na wewnętrzną efektywność działania jako na główne źródło przewagi konkurencyjnej. Bazują na przeświadczeniu, że w rzeczywistości przedsiębiorstwa bardziej skupione są same na sobie i swojej trajektorii rozwoju niż na obserwacji bieżących działań konkurencji<sup>20</sup>. Zarazem zasoby i kompetencje tylko częściowo poddają się zaprogramowanemu rozwojowi, bowiem cechuje je inercja wynikająca z przyjętej w przeszłości ścieżki rozwojowej,<sup>21</sup> przez co mogą stanowić zarówno źródło przewagi, jak i obciążenie<sup>22</sup>. Z uwagi na to istotną właściwością zasobów intelektualnych jest specyficzność, rozumiana jako amalgamat takich cech, jak: rzadkość, trudność w zbywaniu i nabywaniu oraz nieodwracalność inwestycji w ich wytworzenie. Z kolei specyficzność – w przypadku dowolnych klas aktywów – w sposób istotny warunkuje sposób zarządzania nimi, co sugeruje O.E. Williamson, bazując na fundamentalnych propozycjach teorii kosztów transakcji R Coase’a. Zdaniem Willamsona istnieje zależność między poziomem specyficzności aktywów a optymalną strukturą zarządczą. To właśnie integracja pionowa (lub szerzej: „hierarchia” jako forma koordynacji działań przeciwstawiona „rynkowi”), jest optymalnym sposobem

<sup>17</sup> E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, 2009, s. 21–23

<sup>18</sup> R.R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary...*, op.cit., s. 23–30.

<sup>19</sup> J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1999, nr 17, s. 99–120.

<sup>20</sup> S. Klepper, K.L. Simons, *Dominance by Birthright: Entry of Prior Radio Producers and Competitive Ramifications in the U.S. Television Receiver Industry*, w: *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities: Emergence, Development, and Change*, red. C.E. Helfat, Blackwell Publishing, Oxford 2003, s. 15–43.

<sup>21</sup> Por.: M.T. Hannan, J. Freeman, *Structural Inertia and Organizational Change*, „American Sociological Review” 1984, vol. 49, no. 2, s. 149–164; J.B. Barney, *Firm Resources...*, op.cit., s. 99–120.

<sup>22</sup> D. Leonard-Barton, *Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development*, „Strategic Management Journal” 1992, vol. 13, iss. S1, s. 111–125.

koordynacji działań w przypadku aktywów wysoce specyficznych<sup>23</sup>. Dzieło Williamsona w zakresie badania efektywności form organizacyjnych i zarządczych rozwinął D.J. Teece, który odniósł twierdzenia ekonomii kosztów transakcji do problemu aktywów intelektualnych, rozważając przy tym także problem integracji pionowej<sup>24</sup>. Wyłania się stąd złożony obraz uwarunkowań w świecie z jednej strony zredukowanych kosztów transakcji, a z drugiej – utrzymujących się immanentnych trudności w zarządzaniu dorobkiem intelektualnym, o których mowa powyżej.

Narzędzi do rozwiązania zasadniczego problemu dostarcza teoria kapitału intelektualnego. Teoria ta – wyrosła na gruncie teorii zasobów i kompetencji – stanowi w dużej mierze koncepcję do niej komplementarną. Łączy z jednej strony tradycję rachunkowości, odwołując się zarazem do nauk behawioralnych, teorii ekonomii (w tym makroekonomicznej teorii rozwoju) oraz historii gospodarczej<sup>25</sup>. Literatura z tej dziedziny koncentruje się na systematyce i wycenie aktywów niematerialnych oraz kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa z uwzględnieniem niematerialnych pozycji „rozszerzonego” bilansu. Inspiracją dla rozwoju tego nurtu stała się obserwacja rosnącej w drugiej połowie XX w. różnicy między wartością rynkową a wartością księgową przedsiębiorstw. Celem przedsiębiorstwa w tym ujęciu jest inwestowanie w aktywa niematerialne i zarządzanie nimi<sup>26</sup>. Zgodnie z teoriami tego nurtu podstawowa klasyfikacja kapitału intelektualnego obejmuje z jednej strony potencjał tkwiący w pracownikach („kapitał ludzki”), a z drugiej we właściwościach organizacji jako całości („kapitał strukturalny”)<sup>27</sup>.

Podsumowując ten przegląd teorii, należy zauważyć, że w odróżnieniu od perspektywy zasobowej, nakierowanej na związki przyczynowo-skutkowe, nurt kapitału

---

<sup>23</sup> O.E. Williamson, *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, „Administrative Science Quarterly” 1991, vol. 36, no. 2, s. 282–284. Warto odnotować, że współzależnie z Williamsonem problem struktury zarządczej podejmowali tacy ekonomiści jak: H. Demsetz (1988), M. Jensen (1995) oraz O. Hart (1986, 1999), wnosząc komplementarny z teorią Williamsona wkład w zrozumienie problemu struktury i granic przedsiębiorstwa rozumianego jako narzędzie tworzenia i transferu wiedzy. Udowadniali oni związek poziomych granic z kosztami pozyskania i rozwoju wiedzy, z drugiej strony dostarczając wyjaśnień w kategoriach praw własności nad aktywami oraz praw do korzyści rezydualnych. Powyższe teorie stanowiły punkt wyjścia niektórych przywołanych w dalszej części tego punktu opracowań badawczych.

<sup>24</sup> D.J. Teece, *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press, Oxford 2002, s. 53–68.

<sup>25</sup> T.A. Stewart, *Intellectual Capital: The new wealth of organization*, Crown Business, New York 1998.

<sup>26</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 78 i 81.

<sup>27</sup> *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 45–50.

intelektualnego w swych głównych rozwiązaniach prezentuje bardziej „statyczne” („bilansowe”) podejście do analizy wiedzy. Dostarcza modeli dla jej identyfikowania, pomiaru oraz monitorowania. Z uwagi na swoją specyfikę niejako „omija” wskazany wcześniej problem przyczynowości: nie jest tu istotne rozróżnienie na zastane zasoby i projektowane umiejętności – bowiem głównym celem tego nurtu myślenia jest stworzenie całościowego „bilansu opartego na wiedzy”<sup>28</sup>.

Przechodząc do omówienia istniejących opracowań badawczych, należy zauważyć, że mają one z punktu widzenia zarysowanego powyżej tematu charakter jedynie fragmentaryczny. Analizują **osobno** związek strategii integracji z innowacyjnością, działalnością badawczo-rozwojową, technologią, specyficznymi umiejętnościami pracowników, reputacją, relacjami z klientem czy kulturą organizacyjną, a zatem ze zjawiskami, które można uznać za elementy składowe kapitału intelektualnego. Poniżej zaprezentowano krótkie omówienie wyników badań, uporządkowane z uwagi na główne poruszane wątki.

G.P. Pisano<sup>29</sup> badał strategię przedsiębiorstw z sektora farmaceutycznego, a w tym różne warianty strategii integracji pionowej: wprzód w kierunku komercjalizacji badań i rozwoju lub wstecz poprzez włączenie działań badawczo-rozwojowych do łańcucha wartości. Wcześniej Williamson<sup>30</sup> wykazał niższą efektywność rynku w zarządzaniu informacją, w tym jej pozyskiwaniu. Z kolei D.J. Teece i H.O. Armour<sup>31</sup> udowodnili zależność między integracją pionową a innowacjami technologicznymi, którą tłumaczą przewagą wewnętrznego R&D nad technologią nabywaną na rynku, wynikającą z zawodności rynku w sferze wymiany informacji, a szczególnie w procesie transferu wiedzy nieskodyfikowanej. Zbieżny wynik uzyskali K. Monteverde i Teece<sup>32</sup>, wykazując zależność między występowaniem integracji wstecz, a poziomem specyficzności umiejętności, których wymaga

---

<sup>28</sup> L. Niemczyk, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa bazującego na wiedzy*, „Gospodarka Narodowa” 2014, nr 4, (272), s. 150.

<sup>29</sup> G.P. Pisano, *The governance of innovation: Vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry*, „Research Policy” 1991, vol. 20, iss. 3, s. 237–249; G.P. Pisano, *The R&D Boundaries of the Firm: An Empirical Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1990, vol. 35, no. 1, s. 153–176.

<sup>30</sup> O.E. Williamson, *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*, Wheatsheaf Books, Brighton 1986, s. 85–99.

<sup>31</sup> H.O. Armour, D.J. Teece, *Vertical Integration and Technological Innovation*, „The Review of Economics and Statistics” 1980, vol. 62, no. 3, s. 470–474.

<sup>32</sup> K. Monteverde, D. Teece, *Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry*, „The Bell Journal of Economics” 1982, vol. 13, s. 206–212.

produkcja. D.T. Levy<sup>33</sup>, a potem także N. Argyres<sup>34</sup> wykazali związek integracji z intensywnością badań i rozwoju oraz działań promocyjnych, dochodząc do wniosku, że integracja wspiera zarówno dyfuzję wiedzy wewnątrz organizacji, jak i przechwytywanie większej części korzyści z już wytworzonej wiedzy. Ponadto, generuje ona efekt dyfuzji reputacji, choć z drugiej strony jest ograniczona przez dostępny zasób menedżerskiego kapitału intelektualnego. Co ciekawe, ten ostatni autor ukazał w formie porównawczego studium przypadku firm General Motors i IBM, przewagę częściowej centralizacji nad prostą strukturą dywizjonalną, jeśli chodzi o skuteczność w tworzeniu i wdrażaniu innowacji. W ślad za Williamsonem taką strukturalną alternatywę można uznać za wewnątrzorganizacyjną analogię dylematu między integracją a separacją pionową<sup>35</sup>. Pokrewne zagadnienie zależności między integracją pionową a działalnością innowacyjną badali D. Acemoglu i in.<sup>36</sup>, stwierdzając zależność między nakładami na badania a skłonnością do integracji wstecz w przypadku przedsiębiorstw z dolnej części łańcucha wartości (produkcyjnych). Z kolei P. Azoulay<sup>37</sup> udowadnia odwrotną zależność między skłonnością do outsourcingu projektów badawczych, a specyficznością i głębią wymaganej wiedzy. W obu przypadkach wyjaśnienia dostarcza teoria wiedzy ukrytej, której transfer poza hierarchiczną organizację jest utrudniony.

Na zewnętrzny („relacyjny”) wymiar kapitału intelektualnego wskazują E. Anderson i D. Schmittlein<sup>38</sup>, wykazując wpływ poziomu specyficzności relacji z klientami na skłonność do integracji wprzód do sieci sprzedaży. J.M. Pennings i in.<sup>39</sup> dodają do tego czynniki zwiększające specyficzność relacji z klientami, do których zaliczają występowanie krótkich serii w zamówieniach oraz nieregularność zamówień.

---

<sup>33</sup> D.T. Levy, *The Transactions Cost Approach to Vertical Integration: An Empirical Examination*, „The Review of Economics and Statistics” 1985, vol. 67, no. 3, s. 438–445.

<sup>34</sup> N. Argyres, *Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decisions*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 17, iss. 2, s. 129–150.

<sup>35</sup> N. Argyres, *Technology strategy, governance structure and interdivisional coordination*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 1995, vol. 28, s. 337–358.

<sup>36</sup> D. Acemoglu, P. Aghion, R. Griffith, F. Zilibotti, *Vertical Integration and Technology: Theory and Evidence*, „Journal of the European Economic Association” 2010, vol. 8, s. 989–1033.

<sup>37</sup> P. Azoulay, *Capturing Knowledge within and across Firm Boundaries: Evidence from Clinical Development*, „The American Economic Review” 2004, vol. 94, no. 5, s. 1591–1612.

<sup>38</sup> E. Anderson, D.C. Schmittlein, *Integration of the Sales Force: An Empirical Examination*, „The RAND Journal of Economics” 1984, vol. 15, no. 3, s. 385–395.

<sup>39</sup> J.M. Pennings, D.C. Hambrick, I.C. MacMillan, *Interorganizational Dependence and Forward Integration*, „Organization Studies: An International Multidisciplinary Journal devoted to the Study of Organizations, Organizing, and the Organized in and between Societies” 1984, wyd. 5(4), s. 307–326.

Wreszcie, motywem dla integracji może być zwiększenie możliwości ochrony wiedzy jawnej (skodyfikowanej), na co wskazują L. Fresard, G. Hoberg i G. Phillips<sup>40</sup>. Autorzy ci udowodnili wyższą skłonność do integracji w przypadku sektorów o intensywnej działalności patentowej, a zarazem niższą skłonność do integracji w przypadku sektorów o wysokich nakładach na R&D. Jak się okazuje, przedsiębiorstwa z sektorów intensywnie realizujących badania i rozwój rzadziej są celem dla przejęć poziomych, co należy tłumaczyć chęcią do zachowania praw do korzyści rezydualnych z tytułu niezrealizowanych, a będących w stadium załączkowym, innowacji. Z kolei w sektorach, w których w portfelach firm dominują zakończone projekty innowacyjne – w stosunku do których możliwa jest skuteczna ochrona patentowa – integracja pionowa jest skuteczną strategią komercjalizacji rezultatów tychże projektów.

Wśród nowszych badań warto odnotować analizę wpływu integracji na innowacyjność dokonaną przez Hsiu-Ling Li, Ming-Je Tanga<sup>41</sup>. Stwierdzona tam zależność ma kształt odwróconego „U”: mianowicie integracja jest korzystna w przypadku niskich początkowych wskaźników innowacyjności (bowiem ułatwia przepływ wiedzy, stymuluje organizacyjne uczenie się), natomiast w przedsiębiorstwach wysoce innowacyjnych – integracja przeszkadza dalszemu rozwojowi (za sprawą uzależnienia od ścieżki rozwoju i kluczowych kompetencji).

Na koniec tego wyliczenia dodać można perspektywę komparatywnej przewagi efektywnościowej rutyn analizowanej w perspektywie krzywej doświadczenia. Jak wykazują M.J. Leiblein i D.J. Miller<sup>42</sup>, firmy integrują się, gdy dysponują wyższymi kompetencjami w określonych stadiach wytwarzania w porównaniu z potencjalnymi dostawcami. Z kolei J. Peyrefitte, P.A. Golden<sup>43</sup> dowodzą że optymalny zakres integracji zależy od kluczowych kompetencji („dominującej logiki”) danego biznesu.

Mimo przewagi liczby badań potwierdzających dodatnią zależność między głębią integracji a szeroko pojętym kapitałem intelektualnym, istnieją także poważne

---

<sup>40</sup> L. Fresard, G. Hoberg, G. Phillips, *The Incentives for Vertical Mergers and Vertical Integration*, University of Maryland, working paper, 2013, [www-bcf.usc.edu/~gordonph/Papers/vertical\\_integration.pdf](http://www-bcf.usc.edu/~gordonph/Papers/vertical_integration.pdf); L. Fresard, G. Hoberg, G. Phillips, *Innovation Activities and the Incentives for Vertical Acquisitions and Integration*, University of Maryland, working paper 2015, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2242425](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2242425)

<sup>41</sup> Hsiu-Ling Li, Ming-Je Tang, *Vertical integration and innovative performance: The effects of external knowledge sourcing modes*, „Technovation” 2010, nr 30, s. 401–410.

<sup>42</sup> M.J. Leiblein, D.J. Miller, *An empirical examination of transaction- and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, iss. 9, s. 839–859.

<sup>43</sup> J. Peyrefitte, P.A. Golden, *Vertical Integration and Performance in the United States Computer Hardware Industry*, „International Journal of Management” 2004, vol. 21, iss. 2, s. 246.

argumenty przeciwstawne. J. T. Mahoney<sup>44</sup> syntetyzuje wyniki badań innych autorów nad integracją, wskazując na przewagi właśnie rozwiązań alternatywnych wobec integracji – czy to w postaci czystej wymiany rynkowej, czy też hybrydowych form koordynacji (kontrakty relacyjne, licencjonowanie, alianse technologiczne i inne). Przewagi te wynikają z istotnych ograniczeń organizacji zintegrowanej, takich jak: trudność pomiaru wyników, niepewności związane z przełomami technologicznymi, zbyt duże koszty utopione inwestycji czy wreszcie trudności w optymalnym podziale korzyści z odkryć. Ponadto, zdaniem tego autora, integracja może powstrzymywać budowanie kapitału intelektualnego poprzez odcięcie od wiedzy rynkowej.

W tabeli 1 zawarto zestawienie wniosków z przywołanych opracowań badawczych. Przyjęto układ chronologiczny, pogrubiono elementy składowe kapitału intelektualnego występujące w modelu badawczym lub hipotezach.

W kontekście wspomnianego problemu przyczynowości warto zwrócić uwagę na fakt, że cytowana literatura z zakresu związków integracji pionowej i elementów kapitału intelektualnego odwołuje się do obydwu wariantów przyczynowości, lokując różne elementy kapitału intelektualnego, jak np. zdolności innowacyjne, działalność badawcza czy specyficzne umiejętności pracowników, zarówno po stronie przesłanek, jak i rezultatów strategii integracji.

**Tabela 1. Podsumowanie dotychczasowych badań z zakresu związku integracji pionowej z różnymi elementami kapitału intelektualnego**

Autor	Rok	Wnioski
O.E. Williamson	1986	Hierarchię, w przeciwieństwie do koordynacji rynkowej, cechuje wyższa efektywność w <b>zarządzaniu informacją</b> , w tym nad jej pozyskiwaniem z otoczenia
H.O. Armour, D.J. Teece	1980	Integracja pionowa sprzyja <b>innowacjom technologicznym</b> : rynek jest zawodny jako narzędzie transferu wiedzy nieskodyfikowanej, przez co nabywanie technologii na rynku jest utrudnione, stąd bardziej efektywne jest posiadanie hierarchicznej kontroli nad łańcuchem tworzenia, a następnie wdrażania innowacji
K. Monteverde, D.J. Teece	1982	Strategia integracji jest pochodną poziomu <b>specyficzności wymaganej wiedzy pracowników</b> (na przykładzie działów produkcji w sektorze motoryzacyjnym)
E. Anderson, D.C. Schmittlein	1984	Dodatni wpływ poziomu <b>specyficzności relacji z klientami</b> (a w tym występowania stałych relacji z klientami, krótkich serii zamawianych dostaw, nieregularności zamówień) na skłonność do integracji wprzód do sieci sprzedaży

<sup>44</sup> J.T. Mahoney, *The choice of organizational form: Vertical financial ownership versus other methods of vertical integration*, „Strategic Management Journal” 1992, vol. 13, s. 559–584.



cd. tab. 1

Autor	Rok	Wnioski
J.M. Pennings, D.C. Hambrick, I.C. MacMillan	1984, 1986	Determinantą integracji jest <b>specyficzność relacji z klientami</b> , przejawiająca się w nieregularności zamówień, dostosowaniu produktu do indywidualnego klienta, a także <b>specyficzność technologii</b> , mierzona kapitałochłonnością i poziomem automatyzacji
D.T. Levy	1985	Dodatni związek integracji z <b>intensywnością badań i rozwoju</b> oraz działań <b>promocyjnych, specyficznością i nie-transferowalnością rezultatów prac R&amp;D</b> , zjawiska <b>dyfuzji wiedzy</b> wewnątrz organizacji oraz „ <b>dyfuzji reputacji</b> ”. Ograniczeniem dla powyższej prawidłowości może być <b>potencjał kadry menedżerskiej</b> , a szczególnie jego kompetencyjne uzależnienie od pierwotnego zakresu działalności przedsiębiorstwa
G.P. Pisano	1990, 1992	Integracja pionowa w przemyśle farmaceutycznym jest rozwiązaniem pozwalającym na <b>pozyskanie dostępu do rezultatów działalności badawczo-rozwojowej</b> . Jest ona zarazem strategią ryzykowną (z uwagi na <b>specyficzność pozyskiwanych umiejętności</b> , krótkie serie, czy niepewność dotyczącą komercjalizacji wyników), stąd optymalne mogą okazać się alternatywne strategie (kontrakty rynkowe), w zależności od takich czynników, jak: <b>koncentracja podaży usług R&amp;D, własne doświadczenie w zakresie badań, koszty internalizacji nabywanych kompetencji, posiadanie przewagi kompetencyjnej w zakresie komercjalizacji wyników badań</b>
J.T. Mahoney	1992	Syntetyzuje argumenty innych badaczy przeciw integracji – trudności pomiaru wyników w organizacji hierarchicznej, niepewności związane z <b>przełomami technologicznymi</b> i związanymi z nimi kosztami utopionymi inwestycji, trudności w optymalnym <b>podziale korzyści z działalności rozwojowej</b> i wreszcie <b>odcięcie od wiedzy rynkowej</b>
N. Argyres	1995	Porównanie struktur organizacyjnych i praktyk zarządczych General Motors i IBM (rozumianych jako analogia do problemu integracji) w kontekście wpływu na <b>innowacyjność</b> . Hybrydowa zcentralizowana forma dywizjonalna (w IBM) okazała się skuteczniejsza od klasycznej struktury dywizjonalnej (GM)
N. Argyres	1996	Determinantami integracji są: <b>ochrona specyficznej wiedzy</b> , absorpcja korzyści z <b>transmisji wiedzy</b> (ang. <i>knowledge spillover</i> ), specyficzność <b>aktywów ludzkich</b> , inwestycje w <b>reputację</b> , przewaga <b>kompetencyjna</b> nad potencjalnymi dostawcami, <b>podobieństwo rutyn</b> między przedsiębiorstwem a jego dostawcą, które skłania zarówno do przejść, jak i budowania kompetencji wewnętrznie
M.J. Leiblein, D.J. Miller	2003	Komparatywna <b>przewaga efektywnościowa rutyn</b> jako uzasadnienie dla integracji: firmy rozszerzają swoją kontrolę nad łańcuchem wartości dodanej, gdy dysponują w pewnych stadiach wytwarzania wyższymi kompetencjami niż potencjalni dostawcy
P. Azoulay	2004	Ujemna zależność między <b>specyficznością i głębią wymaganej wiedzy</b> a skłonnością do outsourcingu projektów badawczych. Wyjaśnienie w teorii wiedzy niewyeksplikowanej (ang. <i>tacit knowledge</i> ), której transfer poza hierarchiczną organizację jest utrudniony
J. Peyrefitte, P.A. Golden	2004	Zakres integracji jest wyznaczony przez <b>kluczowe kompetencje</b> : tylko integracja obejmująca procesy, które wchodzą w zakres kluczowych kompetencji (lub „dominującej logiki”), może oznaczać poprawę wyników

cd. tab. 1

Autor	Rok	Wnioski
A. Hortaçsu, Ch. Syverson	2006	Determinanty integracji związane z <b>relacjami z klientem</b> , m.in. zamiar rozwoju w kierunku wyspecjalizowanych dostaw, rozbudowanego serwisu posprzedażnego, indywidualizacji produktu (ang. <i>customization</i> ) czy strategii zwiększania niezależności wobec dostawców
D. Acemoglu	2010	Zależność między <b>nakładami na badania</b> a skłonnością do integracji wstecz w przypadku przedsiębiorstw z dolnej części łańcucha wartości (produkcyjnych)
Hsiu-Ling Li, Ming-Je Tang	2010	Wpływ integracji na <b>innowacyjność</b> ma kształt „odwróconego U”: integracja jest korzystna w obrębie niskich wskaźników innowacyjności, natomiast w przedsiębiorstwach wysoce innowacyjnych przeszkadza dalszej poprawie tych wskaźników
L. Fresard, G. Hoberg, G. Phillips	2013, 2015	Integracja służy zwiększeniu możliwości <b>ochrony wiedzy jawnej (skodyfikowanej)</b> i kontroli nad etapem komercjalizacji, o ile w portfelu przedsiębiorstwa dominują <b>zakończone procesy innowacyjne objęte patentami</b> . Z kolei istnienie znacznej liczby <b>projektów rozwojowych we wcześniejszych stadiach</b> jest barierą dla integracji z uwagi na trudność w wycenie przyszłych korzyści oraz rozstrzygnięcie o prawach do korzyści rezydualnych

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy przegląd dotyczy pozycji łączących strategię integracji z elementami kapitału intelektualnego. Jednak literatura dotycząca integracji pionowej opisuje oczywiście szerszy wachlarz motywów. Taka ogólniejsza klasyfikacja bodźców dla integracji obejmuje np.: chęć budowania siły rynkowej i tworzenia barier wejścia, wzmocnienie pozycji wobec dostawców lub klientów oraz reakcje na niestabilność wynikającą z przełomów technologicznych<sup>45</sup>. Należy zauważyć, że wspomniane motywacje również wiążą się ze zwiększaniem lub utratą kapitału intelektualnego, mogą bowiem oznaczać np. podniesienie wymogów wobec kadry zarządzającej, konieczność rozwoju specyficznych technologii lub rozwój nowych konfiguracji umiejętności organizacyjnych. Zagadnienie integracji pionowej wydaje się zatem wpisywać w centrum w rozważań o kapitale intelektualnym<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> Na podstawie: M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 355–381; S. Balakrishnan, B. Wernerfelt, *Technical Change, Competition and Vertical Integration*, „Strategic Management Journal” 1986, vol. 7, no. 4, s. 347–359; K.R. Harrigan, *Vertical Integration and Corporate Strategy*, „The Academy of Management Journal” 1985, vol. 28, no. 2, s. 397–425; R. Crandall, *Vertical Integration and the Market for Repair Parts in the United States Automobile Industry*, „The Journal of Industrial Economics” 1968, vol. 16, no. 3, s. 212–234; I.C. MacMillan, D.C. Hambrick, J.M. Pennings, *Uncertainty Reduction and the Threat of Supplier Retaliation: Two Views of the Backward Integration Decision*, „Organization Studies” 1986, lato, s. 263–278.

<sup>46</sup> Co ciekawe, jak zauważa J. Mahoney (*The choice...*, op.cit., s. 562), o ile alternatywą dla integracji w ramach „hierarchii” jest „rynek”, to integrację pionową można rozpatrywać jako tożsamą

## 4. Prezentacja modelu analizy dopasowania integracji i kapitału intelektualnego

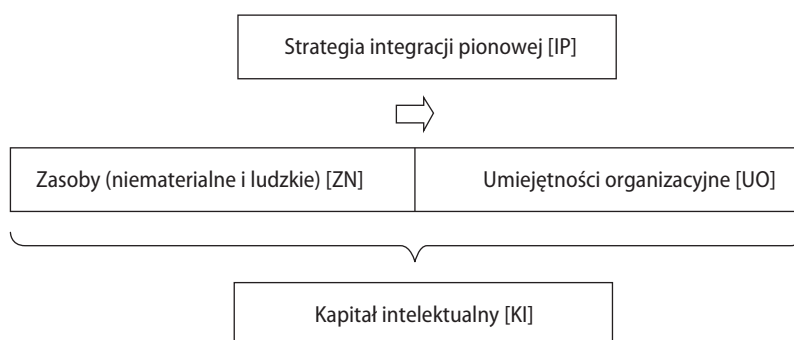
### 4.1. Wprowadzenie

Celem badania związku integracji pionowej i kapitału intelektualnego w proponowanym ujęciu jest udzielenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- 1) Jaki jest wpływ integracji pionowej na poziom kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie?
- 2) Jakimi cechami charakteryzują się przedsiębiorstwa, w których współwystępuje pionowa integracja (względnie separacja) i wysoki (względnie niski) poziom kapitału intelektualnego?
- 3) Jakie jest postępowanie tych poszczególnych klas przedsiębiorstw w odniesieniu do szeroko pojętych inwestycji w wiedzę oraz w odniesieniu do zarządzania wiedzą?

Z uwagi na powyższe zamierzenie możliwe jest następujące przekształcenie modelu przytoczonego w pkt. 1 (rysunek 2).

Rysunek 2. Model teoretyczny dopasowania integracji i kapitału intelektualnego



Źródło: opracowanie własne.

---

z tworzeniem przedsiębiorstwa w ogóle, a więc uzasadniającą potrzebę integracji można utożsamiać z teorią firmy (zgodnie zresztą z duchem propozycji R. Coase'a).

Na powyższy szczegółowy model składają się następujące dodatkowe założenia o charakterze definicyjnym:

- 1) Zasoby niematerialne i ludzkie [ZN] = Zasoby (ogółem) – Zasoby trwałe
- 2) Kapitał intelektualny [KI] = Zasoby niematerialne i ludzkie [ZN] + Umiejętności organizacyjne [UO]

Obydwa powyższe założenia stanowią konsekwencję „dynamicznego” modelu zależności między zasobami i umiejętnościami a strategią (rysunek 1), a jednocześnie – w ramach powyższego założenia nr 2 – propozycję odniesienia „statycznej” definicji kapitału intelektualnego do modelu „dynamicznego”. Propozycja ta wydaje się być co najmniej niesprzeczna z fundamentalnym rozumieniem kapitału intelektualnego, tj. jego tożsamości z wiedzą przedsiębiorstwa. Utożsamienie kapitału intelektualnego zarówno ze sferą zasobów, jak i umiejętności organizacyjnych jest także zgodne z założeniami teoretycznymi wiodących teoretyków tego nurtu<sup>47</sup>. Koresponduje też z jednym z uznanych sposobów pomiaru kapitału intelektualnego, jakim jest stosunek kapitalizacji rynkowej do wartości kapitału własnego, które to podejście jest też elementem proponowanego poniżej sposobu operacjonalizacji zmiennych (więcej na ten temat w pkt. 4.3). Należy zaznaczyć, że powyższy model nie zakłada rozstrzygnięcia zarysowanego wcześniej problemu przyczynowości. W proponowanej metodzie ewaluacji kapitału intelektualnego nie sposób oczywiście wyodrębnić wyceny wartości Zasobów niematerialnych i ludzkich [ZN] oraz wyceny Umiejętności organizacyjnych [UO], jak również studiować oddzielnie ich interakcji ze strategią firmy. To z kolei oznacza, że relacja wynikania oznaczona „strzałką” może być zastąpiona zarówno relacją przyczynowości, jak i komplementarności. W efekcie proponowane postępowanie badawcze odwołuje się do obydwu tych typów relacji.

## 4.2. Typologia przedsiębiorstw w macierzy dopasowania integracji pionowej i kapitału intelektualnego

Postępowanie badawcze, które pozwoli na odniesienie się do tych pytań, zakłada zestawienie dwóch analizowanych zmiennych – stopnia integracji pionowej i poziomu kapitału intelektualnego. Powstaje w ten sposób macierz typów przedsiębiorstw

---

<sup>47</sup> L. Edvisson, S.M. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 18.

z uwagi na kombinacje wysokich lub niskich wartości wskaźników integracji i kapitału intelektualnego. Macierz taką przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. Macierz dopasowania integracji i kapitału intelektualnego

Kapitał intelektualny	typ A	typ B
	typ C	typ D

Źródło: opracowanie własne.

Każdemu z czterech pól macierzy można przypisać określony rodzaj dopasowania w wymiarze strategii wertykalnej oraz kapitału intelektualnego. Z metodologicznego punktu widzenia poszczególne warianty dopasowania mają status „typów idealnych”, dla których można poszukiwać uniwersalnej charakterystyki. Wstępną hipotetyczną charakterystykę każdego z typów, dokonaną na podstawie literatury przedmiotu, zawarto w tabeli 2. Należy podkreślić, że na tym etapie jest to tylko szkic koncepcyjny, którego uzupełnienie i weryfikacja będą możliwe po przeprowadzeniu badań na próbie przedsiębiorstw.

Tabela 2. Modelowe typy dopasowania integracji i kapitału intelektualnego

Typ	Nazwa (metafora)	Charakterystyka	Przykłady przedsiębiorstw
A	„Architekt biznesu” / „Koordynator łańcucha wartości” / „Orkiestrator procesów”	Działa w warunkach „rozerwanego” łańcucha wartości, skupiając się na wybranych działaniach na ścieżce ekonomicznej. Mogą to być np. działania rozwojowe oraz sprzedaż z pominięciem fazy wytwarzania. Pozostałe elementy ścieżki przetwarzania kontraktuje z zewnętrznymi kooperantami. Dzięki umiejętnościom działania w strukturach kooperacyjnych oraz zachowaniu kontroli nad kluczowymi ogniwami łańcucha wartości, może odgrywać decydującą rolę w tworzeniu wartości w całym łańcuchu oraz pełnić rolę twórcy „reguł gry” i głównego „arbitra” wobec ostatecznego klienta i innych interesariuszy. Wspomniane umiejętności przejawiają się w wysokim poziomie wskaźnika kapitału intelektualnego	Philips, Toyota, Cisco, Boeing

cd. tab. 2

Typ	Nazwa (metafora)	Charakterystyka	Przykłady przedsiębiorstw
B	„Firma – instytucja”	Działa w zintegrowanym łańcuchu, kontrolując znaczną część procesu, a więc typowo zarówno badania lub projektowanie, jak i wytwarzanie oraz dystrybucję do klienta. Zachowuje korzyści z tytułu inwestycji w kapitał intelektualny, zarazem ponosząc koszty i ryzyko długiego łańcucha. Kontrola nad całością procesu przetwarzania pozwala na wytworzenie unikalnych kompetencji, a dzięki nim unikalnej wartości zaoferowanej klientowi. Przedsiębiorstwo takie może mieć znaczący wpływ na reguły gry na rynku, na którym działa. Jako niepowtarzalny dostawca danego dobra staje się instytucją rynku – właśnie jako to konkretne przedsiębiorstwo (np. przedsiębiorstwo Facebook, które jest nie tyle jednym z „portali społecznościowych”, ile raczej dostawcą jedynej w swoim rodzaju usługi)	Volkswagen, Ericsson, BMW, P&G, Facebook, SAP AG
C	„Podwykonawca”	Pełni rolę kontraktora w obrębie wybranych stadiów wytwarzania. Charakteryzuje go wyraźna specjalizacja we własnym jasno zdefiniowanym zakresie działania. Nie ma znaczącego wpływu na całość łańcucha wartości i/lub wytwarzane dobra mają charakter standardowy, dla których istnieją substytuty lub alternatywni dostawcy. Jeżeli wchodzi w relacje partnerskie, np. w klastrach lub sieciach, to w roli „podporządkowanej”, bazując na szerszym <i>know-how</i> innych uczestników. Główne możliwości rozwoju ograniczają się typowo do udoskonalania istniejących procesów wewnętrznych. Tym samym bodźce dla innowacyjności są niskie, co w efekcie przekłada się na względny poziom kapitału intelektualnego	Montownie elektroniki użytkowej zlokalizowane poza krajami wysoko rozwiniętymi, poddostawcy dla różnych sektorów produkcyjnych (np. motoryzacyjnego), przedsiębiorstwa zajmujące się logistyką, dystrybucją czy sprzedażą, np. dóbr powszechnego użytku znanych marek i wiele innych
D	„Tradycyjny biznes” / „Bricks and mortar business”	Realizuje samodzielnie rozbudowany proces wytwarzania. Ponosi związane z tym koszty zarządzania oraz ryzyka biznesowe opisane w pkt. 3. Zakres działania wyznaczają posiadane rozbudowane aktywa o charakterze rzeczowym oraz związana z nimi technologia i procesy, od których jest zależne. Kluczowe kompetencje mają typowo charakter „statyczny”, a więc wynikają z uznanego na danym rynku sposobu działania. Zarazem niedostatek „dynamicznych kompetencji”, rozumianych jako zdolność do transformacji, utrudnia eksperymentowanie z modelami biznesowymi i szeroko rozumianą innowacyjność, co w efekcie przekłada się także na ograniczone możliwości pozyskania kapitału intelektualnego, w tym m.in. talentów menedżerskich	Przedsiębiorstwa „produkcyjno-handlowo-usługowe”, typowo o niewielkim znaczeniu rynkowym, uzależnione od lokalnych uwarunkowań zbytu i zasobów

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja empiryczna tej typologii wymaga uzupełnienia charakterystyki poszczególnych typów przedsiębiorstw z zastosowaniem analizy ilościowej. Pozwoli ona zweryfikować powyższy wstępny szkic koncepcyjny, ale przede wszystkim zrozumieć kontekst działania firm danego typu i warunki, jakie spełniają przedsiębiorstwa realizujące dany typ dopasowania. Dotyczy to szczególnie ewentualnych różnic w podejściu do zarządzania wiedzą. Tego rodzaju elementy kontekstu pełniłyby rolę zmiennych pośredniczących. Możliwy wykaz takich zmiennych zawarto w tabeli 3.

Tabela 3. Zmienne charakteryzujące poszczególne typy przedsiębiorstw

Rodzaj	Sposób pomiaru
Efektywnościowe	Stopa zysku – ROS Stopa zysku – ROA
Rynkowe	Sektor wg klasyfikacji NACE Tempo wzrostu przychodów
Instytucjonalne	Kraj siedziby głównej w rankingu <i>Doing business</i>
Własnościowe	Wskaźnik udziałów największego udziałowca
Strategiczne	Dywersyfikacja (wg liczby 4-cyfrowych rodzajów w klasyfikacji NACE) Liczba rynków krajowych działalności
Własność intelektualna	Liczba patentów Liczba znaków handlowych
Inwestycje w kapitał intelektualny	Koszty R&D – absolutne Koszty R&D – w relacji do sprzedaży
Wielkość	Aktywa ogółem Zatrudnienie Przychód
Kapitał ludzki	Przeciętne wynagrodzenie

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wymienionych zmiennych pozwoli nie tylko na uzupełnienie typologii zawartej w modelu, lecz także na sformułowanie wniosków lub zaleceń praktycznych dotyczących konsekwencji zmiany strategii integracji pionowej. W efekcie model pozwoli przewidzieć możliwy wpływ zmiany strategii na kapitał intelektualny w zależności od dodatkowych warunków zdefiniowanych przez zmienne pośredniczące. Tym samym określone zostaną warunki wewnętrzne, jakie muszą spełnić firmy rozważające reorientację strategii rozwojowej.

### 4.3. Uwagi o operacjonalizacji zmiennych opisujących integrację i kapitał intelektualny

W odniesieniu do obydwu badanych kluczowych pojęć istnieje ogromna różnorodność zarówno szczegółowych definicji, jak i powiązanych z nimi metod pomiaru. Zarazem brak jest jak dotąd konsensusu wśród przedstawicieli różnych nurtów badawczych. W przypadku integracji pionowej wyróżnić można kilka głównych rodzajów metod pomiaru. Do wiodących należą: podejście rachunkowe oparte na relacji wartości dodanej do przychodu ze sprzedaży<sup>48</sup>, podejście bazujące na analizie międzyzakładowych lub sektorowych przepływów towarów<sup>49</sup> i wreszcie podejścia sformalizowane, oparte na hipotezach wynikających z teorii kosztów transakcji Williamsona<sup>50</sup>. Rzadziej spotykane rozwiązania wykorzystują standardowe kody klasyfikacji działalności<sup>51</sup>, algorytmy typu *text-mining* zastosowane do opisów zakresu działalności przedsiębiorstw<sup>52</sup> czy metody kwestionariuszowe<sup>53</sup>.

W przypadku kapitału intelektualnego można – analogicznie do integracji pionowej – wyróżnić kilka głównych sposobów definiowania i pomiaru, do których należą: podejścia oparte na kapitalizacji rynkowej, bazujące na narzędziach analizy finansowej ROA, punktowa wycena kapitału intelektualnego oraz podejścia oparte

<sup>48</sup> Por.: M.A. Adelman, *Concept and Statistical Measurement of Vertical Integration*, Business Concentration and Price Policy, National Bureau of Economic Research 1955, s. 281; S. Balakrishnan, B. Wernerfelt, *Technical...*, op.cit., s. 355; I.C. MacMillan, D.C. Hambrick, J.M. Pennings, *Uncertainty...*, op.cit., s. 271; D.T. Levy, *The Transactions...*, op.cit., s. 440; I.B. Tucker, R.P. Wilder, *Trends in Vertical Integration in the U.S. Manufacturing Sector*, „The Journal of Industrial Economics” 1977, vol. 26, no. 1, s. 83.

<sup>49</sup> Por.: R.J. Maddigan, *The Measurement of Vertical Integration*, „The Review of Economics and Statistics” 1981, vol. 63, no. 3, s. 329; E. Atalay, A. Hortaçsu, Ch. Syverson, *Vertical Integration and Input Flows*, „American Economic Review” 2014, vol. 104, no. 4, s. 1120–1148; F. Barrera-Rey, *The Effects of Vertical Integration on Oil Company Performance*, „Oxford Institute for Energy Studies” 1995, working paper no. 21, s. 13–16.

<sup>50</sup> P. Azoulay, *Capturing...*, op.cit., s. 1599; M.J. Leiblein, D.J. Miller, *An empirical...*, op.cit., s. 848; G. John, B.A. Weitz, *Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis*, „Journal of Law, Economics and Organization” 1988, vol. 4, s. 344.

<sup>51</sup> Por.: R. Davis, I.M. Duhaime, *Diversification, vertical integration, and industry analysis: New perspectives and measurement*, „Strategic Management Journal” 1992, vol. 13, iss. 7, s. 512 i in.; J. Peyrefitte, P.A. Golden, *Vertical...*, op.cit., s. 246.

<sup>52</sup> Por.: L. Fresard, G. Hoberg, G. Phillips, *The Incentives...*, op.cit. s. 6–12.

<sup>53</sup> Por.: N. Argyres, *Evidence...*, op.cit., s. 131; J.M.H. González, I.H. Chacóna, *The causal effects of product innovation, web technology and vertical integration on firm efficiency in the fashion industry*, „Innovation: Management, Policy & Practice” 2014, vol. 16, s. 144.



na karcie wyników<sup>54</sup>. Rzadziej spotykane metody to badanie kwestionariuszowe czy metoda oparta na koncepcji opcji realnych<sup>55</sup>. Mimo ogromnego zainteresowania, jakie kapitał intelektualny wzbudza już od co najmniej dwóch dekad, rozbieżności w jego pojmowaniu są więc nadal znaczne.

Biorąc pod uwagę ogólny charakter głównego pytania badawczego, optymalnym odniesieniem powinna być możliwie szeroka i zróżnicowana próba przedsiębiorstw, a jednocześnie metody pomiaru charakteryzujące się klarownością definicyjną, uniwersalnością oraz porównywalnością wyników. W przypadku pomiaru **stopnia integracji pionowej** właściwe wydaje się zastosowanie metody opartej na **stosunku wartości dodanej do sprzedaży**, gdzie:

$$\text{Integracja pionowa przedsiębiorstwa} = \text{wartość dodana} / \text{sprzedaż}$$

Zaletą tego podejścia jest jednoznaczne rozumienie integracji pionowej, a co za tym idzie także dostępność danych i wysoka – na tle innych metod – porównywalność danych pomiędzy przedsiębiorstwami. Do głównych mankamentów z kolei należy utrudniona porównywalność wskaźnika integracji między przedsiębiorstwami operującymi w kolejnych stadiach wytwarzania, a także podatność na zakłócenia związane koniunkturą czy lokalnymi rozwiązaniami podatkowymi. Na podstawie doświadczenia wcześniejszych badań z zastosowaniem tej metody możliwe jest ograniczenie wspomnianych defektów poprzez:

- zawężenie definicji wartości dodanej poprzez usunięcie z niej zysku lub zarówno zysku, jak i podatków<sup>56</sup>,
- usunięcie wpływu sektora poprzez: oddzielne badania tylko w ramach wybranych działów gospodarki i/lub sektorów (co było założeniem niemal wszystkich cytowanych autorów badań empirycznych) bądź skorygowanie wpływu sektora o wskaźnik stadium wytwarzania wyliczony na podstawie tabel przepływów międzygałęziowych publikowanych przez instytucje statystyczne,
- uśrednienie danych z kilku okresów (np. 3–5 lat wstecz).

<sup>54</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, *Kapitał...*, op.cit., s. 196–215.

<sup>55</sup> B. Kogut, U. Zander, *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, „Organization Science” 1992, vol. 3, no. 3, s. 383–397; R. Hall, *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, iss. 8, s. 607–618; B. Marr, S. Sudarsanam, G. Sorwar, *Real options and the impact of intellectual capital on corporate value*, „Journal of Intellectual Capital” 2006, vol. 7, iss. 3, s. 291–308.

<sup>56</sup> Por.: I.C. MacMillan, D.C. Hambrick, J.M. Pennings, *Uncertainty...*, op.cit., s. 263–278; I.B. Tucker, R.P. Wilder, *Trends...*, op.cit., s. 81–94; R.D. Buzzell, *Is Vertical Integration Profitable?*, „Harvard Business Review” 1983, <https://hbr.org/1983/01/is-vertical-integration-profitable>

Dla kapitału intelektualnego najwięcej zalet z punktu widzenia celu badania przedstawia podejście oparte na **kapitalizacji rynkowej**, gdzie:

Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa = kapitalizacja rynkowa / ekonomiczny koszt odtworzenia kapitału (wskaźnik q Tobina)

lub alternatywnie:

Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa = kapitalizacja rynkowa / kapitał własny wg wartości księgowej (wskaźnik Cena akcji / Wartość księgowa w przeliczeniu na 1 akcję)

Co najważniejsze, biorąc pod uwagę rozbieżności w obrębie definicji i metod pomiaru spotykane w literaturze, powyższe „konserwatywne” ujęcie pozostawia najmniej wątpliwości co do istoty badanego fenomenu, którą jest nadwyżka całkowitej rynkowej wartości przedsiębiorstwa nad wartością jego aktywów trwałych. Jako jedno z nielicznych podejść umożliwiających porównywalność wyników między firmami przetrwało próbę czasu. Należy przyznać, że stosowanie q Tobina bywa przedmiotem krytyki, np. podnoszącej systemową niestabilność, niedoszacowanie odczytów, czy trudność w interpretacji wartości mniejszych od 1<sup>57</sup>. Z drugiej strony jednak, defekty te są w dużej mierze nieusuwalne, bowiem wpisane w istotę tego sposobu pomiaru jako bazującego na ocenie uczestników rynku, a nie na modelu. Nade wszystko zaś wspomniane niedostatki mają ograniczone znaczenie w przypadku opisanego powyżej modelu analizy z następujących powodów:

- wskaźniki mogą być stosowane jako miary względne a nie absolutne (jako „iloraz” a nie „różnica” w przypadku relacji wartości rynkowej do wartości księgowej)<sup>58</sup>,
- w celu wyeliminowania zakłóceń związanych z wpływem zmiany stanu aktywów rzeczowych na kapitał intelektualny badana próba może być zawężona do przedsiębiorstw, dla których aktywa rzeczowe nie uległy istotnej zmianie w badanym okresie,

<sup>57</sup> B. Villalonga, *Intangible resources, Tobin's q, and sustainability of performance differences*, „Journal of Economic Behavior & Organization”, vol. 54, s. 205–230.

<sup>58</sup> Badanie względnego poziomu zamiast absolutnej wartości kapitału intelektualnego wydaje się bardziej odpowiednie z uwagi na istotę badanego problemu, którą jest poszukiwanie optymalnej strategicznej opcji dla konkretnego przedsiębiorstwa, zrelatywizowanej w stosunku do jego wielkości, a nie sposobów tworzenia kapitału w kontekście makroekonomicznym.

- istnieje możliwość uśrednienia odczytów z kilku okresów w celu skorygowania zakłóceń związanych z wpływem ogólnej koniunktury gospodarczej na wartości indeksów giełdowych.

## 5. Podsumowanie

Zaprezentowany model jest odpowiedzią na rzeczywisty problem zarządzania – a mianowicie problem uformowania wertykalnych granic przedsiębiorstwa w taki sposób, aby tworzyć i zachować dodatkową wartość przedsiębiorstwa ponad wartość przypisywaną aktywom trwałym. Celem proponowanego rozwiązania jest więc udzielenie odpowiedzi na zarysowane na wstępie pytania, które dotyczyły:

- zależności między stopniem integracji pionowej a poziomem kapitału intelektualnego
- oraz
- warunków, jakie spełniają firmy realizujące dany wariant dopasowania obydwu rozważanych wyznaczników strategii.

Weryfikacja empiryczna zaproponowanego modelu pozwoli na pogłębione zrozumienie roli integracji w tworzeniu kapitału intelektualnego z uwzględnieniem czynników warunkujących realizację danego typu dopasowania. To z kolei ułatwi projektowanie strategii rozwojowej przedsiębiorstw działających w warunkach gospodarki opartej na wiedzy.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

1. Boxall P., Purcell J., *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, 2015.
2. Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
3. Doz Y.L., Hamel G., *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści przez współpracę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
4. Edvisson L., Malone S.M., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

5. Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
6. Hall R., Taylor J., *Makroekonomia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
7. Kasiewicz S., Rogowski W., *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
8. Mahoney J.T., *Economic foundations of strategy*, Sage Publication, Thousand Oaks 2005.
9. Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge, London 1985.
10. Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2011.
11. Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 1995.
12. Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford 2009.
13. *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
14. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
15. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
16. Stewart T.A., *Intellectual Capital: The new wealth of organization*, Crown Business, New York 1998.
17. Teece D.J., *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press, Oxford 2002.
18. Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
19. Williamson O.E., *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*, Wheatsheaf Books, Brighton 1986.

### Artykuły prasowe i okolicznościowe

1. Acemoglu D., Aghion P., Griffith R., Zilibotti F., *Vertical Integration and Technology: Theory and Evidence*, „Journal of the European Economic Association” 2010, vol. 8.
2. Adelman M.A., *Concept and Statistical Measurement of Vertical Integration*, Business Concentration and Price Policy, National Bureau of Economic Research 1955.
3. Anderson E., Schmittlein D.C., *Integration of the Sales Force: An Empirical Examination*, „The RAND Journal of Economics” 1984, vol. 15, no. 3.
4. Argyres N., *Technology strategy, governance structure and interdivisional coordination*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 1995, vol. 28.

5. Argyres N., *Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decisions*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 17, iss. 2.
6. Armour H.O., Teece D.J., *Vertical Integration and Technological Innovation*, „The Review of Economics and Statistics” 1980, vol. 62, no. 3.
7. Atalay E., Hortaçsu A., Syverson Ch., *Vertical Integration and Input Flows*, „American Economic Review” 2014, vol. 104, no. 4.
8. Azoulay P., *Capturing Knowledge within and across Firm Boundaries: Evidence from Clinical Development*, „The American Economic Review” 2004, vol. 94, no. 5.
9. Balakrishnan S., Wernerfelt B., *Technical Change, Competition and Vertical Integration*, „Strategic Management Journal” 1986, vol. 7, no. 4.
10. Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1999, nr 17.
11. Barrera-Rey F., *The Effects of Vertical Integration on Oil Company Performance*, „Oxford Institute for Energy Studies” 1995, working paper no. 21.
12. Brynjolfsson E., Milgrom P., *Complementarity in Organizations*, w: *The Handbook of Organizational Economics*, red. R. Gibbons, J. Roberts, Princeton University Press, Princeton 2013.
13. Crandall R., *Vertical Integration and the Market for Repair Parts in the United States Automobile Industry*, „The Journal of Industrial Economics” 1968, vol. 16, no. 3.
14. Davis R., Duhaime I.M., *Diversification, vertical integration, and industry analysis: New perspectives and measurement*, „Strategic Management Journal” 1992, vol. 13, iss. 7.
15. González J.M.H., Chacón I.H., *The causal effects of product innovation, web technology and vertical integration on firm efficiency in the fashion industry*, „Innovation: Management, Policy & Practice” 2014, vol. 16.
16. Grant R.M., *Toward a knowledge-based theory of the firm*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 17, iss. S2.
17. Hagel III J., Brown J.S., *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
18. Hall R., *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, iss. 8.
19. Hannan M.T., Freeman J., *Structural Inertia and Organizational Change*, „American Sociological Review” 1984, vol. 49, no. 2.
20. Harrigan K.R., *Vertical Integration and Corporate Strategy*, „The Academy of Management Journal” 1985, vol. 28, no. 2.
21. Hsiu-Ling Li, Ming-Je Tang, *Vertical integration and innovative performance: The effects of external knowledge sourcing modes*, „Technovation” 2010, nr 30.
22. John G., Weitz B.A., *Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis*, „Journal of Law, Economics and Organization” 1988, vol. 4.

23. Klepper S., Simons K.L., *Dominance by Birthright: Entry of Prior Radio Producers and Competitive Ramifications in the U.S. Television Receiver Industry*, w: *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities: Emergence, Development, and Change*, red. C.E. Helfat C.E., Blackwell Publishing, Oxford, 2003.
24. Kogut B., Zander U., *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, „Organization Science” 1992, vol. 3, no. 3.
25. Leiblein M.J., Miller D.J., *An empirical examination of transaction- and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, iss. 9.
26. Leonard-Barton D., *Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development*, „Strategic Management Journal” 1992, vol. 13, iss. S1.
27. Levy D.T., *The Transactions Cost Approach to Vertical Integration: An Empirical Examination*, „The Review of Economics and Statistics” 1985, vol. 67, no. 3.
28. MacMillan I.C., Hambrick D.C., Pennings J.M., *Uncertainty Reduction and the Threat of Supplier Retaliation: Two Views of the Backward Integration Decision*, „Organization Studies” 1986, lato.
29. Maddigan R.J., *The Measurement of Vertical Integration*, „The Review of Economics and Statistics” 1981, vol. 63, no. 3.
30. Mahoney J.T., *The choice of organizational form: Vertical financial ownership versus other methods of vertical integration*, „Strategic Management Journal” 1992, vol. 13.
31. Marr B., Sudarsanam S., Sorwar G., *Real options and the impact of intellectual capital on corporate value*, „Journal of Intellectual Capital” 2006, vol. 7, iss. 3.
32. Monteverde K., Teece D., *Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry*, „The Bell Journal of Economics”, vol. 13, 1982
33. North D.C., *The Contribution of the New Institutional Economics to an Understanding of the Transition Problem*, „WIDER Annual Lectures 1” 1997, March.
34. Pennings J.M., Hambrick D.C., MacMillan I.C., *Interorganizational Dependence and Forward Integration*, „Organization Studies: An International Multidisciplinary Journal devoted to the Study of Organizations, Organizing, and the Organized in and between Societies” 1984, wyd. 5(4).
35. Peyrefitte J., Golden P.A., *Vertical Integration and Performance in the United States Computer Hardware Industry*, „International Journal of Management” 2004, vol. 21, iss. 2.
36. Pisano G.P., *The R&D Boundaries of the Firm: An Empirical Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1990, vol. 35, no. 1.
37. Pisano G.P., *The governance of innovation: Vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry*, „Research Policy” 1991, vol. 20, iss. 3.

38. Rumelt R.P., Schendel D.E., Teece, D.J., *Strategic Management and Economics*, „Strategic Management Journal”, vol. 12, special iss., Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, 1991.
39. Tucker I.B., Wilder R.P., *Trends in Vertical Integration in the U.S. Manufacturing Sector*, „The Journal of Industrial Economics” 1977, vol. 26, no. 1.
40. Villalonga B., *Intangible resources, Tobin's q, and sustainability of performance differences*, „Journal of Economic Behavior & Organization”, vol. 54.
41. Williamson O.E., *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, „Administrative Science Quarterly” 1991, vol. 36, no. 2.

### **Materiały internetowe**

1. Buzzell R.D., *Is Vertical Integration Profitable?*, „Harvard Business Review” 1983, <https://hbr.org/1983/01/is-vertical-integration-profitable>
2. Fresard L., Hoberg G., Phillips G., *Innovation Activities and the Incentives for Vertical Acquisitions and Integration*, University of Maryland, working paper 2015, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2242425](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2242425)
3. Fresard L., Hoberg G., Phillips G., *The Incentives for Vertical Mergers and Vertical Integration*, University of Maryland, working paper, 2013, [www-bcf.usc.edu/~gordonph/Papers/vertical\\_integration.pdf](http://www-bcf.usc.edu/~gordonph/Papers/vertical_integration.pdf)

---

## **Impact of vertical integration upon intellectual capital of an enterprise in knowledge-based economy: proposal of a model analysing adjustment between integration and intellectual capital**

---

### **Summary**

In a knowledge-based economy intellectual capital of an enterprise is a measure and a premise of the success of its business strategy. Author proposes analysing the relationship between intellectual capital and the degree of vertical integration understood as one of development strategy options. Proposed analysis is based on four types of adjustments between intellectual capital and integration. Presentation of the model comes after the review of existing literature, which stresses the need to systematically examine the issue.

**Keywords:** intellectual capital, vertical integration, enterprise boards, enterprise development strategy

---





*Stefan Doroszewicz*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

*Andrzej Pawluk*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **Postawy pracowników wobec jakości postrzeganej systemu mierników efektywności pracy**

---

### **Streszczenie**

Przedmiotem pracy jest analiza postaw pracowników dwóch zakładów produkcyjnych spółki akcyjnej „Inco-Veritas”, zlokalizowanych w miastach Góra Kalwaria oraz Susz, wobec jakości postrzeganej systemu mierników efektywności pracy wdrażanego w tych zakładach w różnych okresach. Na podstawie wykonanych badań postaw pracowników opracowano model charakterystyki wymiarowej oraz dwa modele jakości postrzeganej tego systemu, określające sposób oceny jego jakości postrzeganej odpowiednio przez pracowników zakładu w Górze Kalwarii, gdzie wcześniej rozpoczęto wdrażanie systemu, i pracowników zakładu w Suszu. Wyniki badań jakości postrzeganej przeprowadzonych w obydwu zakładach wykazały wyraźne zróżnicowanie postaw pracowników tych zakładów wobec jakości cząstkowych i całkowitej wdrażanego systemu syntetycznie, wyrażone przez pozytywnie zweryfikowaną

hipotezę: „Jakość systemu mierników efektywności pracy spostrzegana przez pracowników rośnie wraz z upływem czasu i rozwojem tego systemu w organizacji”.

**Słowa kluczowe:** charakterystyka wymiarowa, jakość postrzegana, system mierników efektywności pracy

**Kod klasyfikacji JEL:** M540

---

## 1. Wprowadzenie

Problematyka podnoszenia efektywności w organizacjach w wiekach XX i XXI stała się jedną z głównych determinant rozwoju nauk o zarządzaniu<sup>1</sup>. Powszechny jest pogląd, iż organizacje, które doskonałą efektywność, lepiej radzą sobie w otoczeniu konkurencyjnym. Praktyka zarządzania pokazuje jednak, iż metody i techniki wdrażane dla poprawy efektywności nie zawsze napotykają na postawy i zachowania pracowników nacechowane akceptacją dokonanych zmian. Są skuteczne, kiedy są podtrzymywane przez zaangażowanie pracowników i odpowiednie praktyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi<sup>2</sup>.

Jedną z przyczyn takiego stanu może być fakt, iż w ślad za wdrażanymi rozwiązaniami arbitralnie narzucanymi pracownikom, w tym rozwiązaniach w zakresie pomiaru efektywności pracy, nie jest organizowany pomiar zwrotnej informacji uzyskiwanej na podstawie opinii pracowników o wprowadzonych miarach efektywności, w szczególności opinii o postrzeganej jakości wdrażanego systemu takich miar. Kierownictwo organizacji projektuje i wdraża system mierników efektywności, na ogół ograniczając się do własnej wiedzy i własnych doświadczeń. Stwarza tym samym lukę pomiędzy koncepcją wprowadzanego systemu a oczekiwaniami tych, do których system jest adresowany.

---

<sup>1</sup> M.in. J.C. Collins, *Good to great: Why some companies make the leap and others not*, Random House, London 2001; A. Neely, M. Kennerley, A. Walters, *Performance measurement and management: Public and private*, Cranfield School of Management, Cranfield 2006, s. 203–210; L. Holbeche, *The high performance organization. Creating dynamic stability and sustainable success*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford 2005; D. Miller, J. Le Breton-Miller, *Managing for long run. Lessons in competitive advantage from great family businesses*, Harvard Business School Press, Boston 2005.

<sup>2</sup> B.E. Becker, M.A. Huselid, *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*, „Research in Personnel and Human Resources” 1998, 16, s. 53–101; E.E. Lawler, S.A. Mohrman, G.E. Ledford, *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*, Jossey-Bass, San Francisco 1995.

Taką sytuację, jak się wydaje, dobrze objaśnia model lukowy jakości usługi<sup>3</sup>. Intencją luki pierwszej w tym modelu jest ukazanie rozbieżności między wiedzą kadry kierowniczej na temat oczekiwań klientów wobec projektowanej usługi i jej jakości (w tym przypadku – pracowników wobec wdrażanego systemu mierników efektywności pracy i jego jakości) a rzeczywistymi ich oczekiwaniami. W przypadku wdrażania w organizacji systemu mierników efektywności pracy analiza opinii pracowników o systemie może stwarzać przesłanki pozwalające na korektę systemu już w trakcie jego rozruchu, a w konsekwencji na lepszą adaptację tego systemu do oczekiwań tych, do których system jest kierowany.

Celem przedstawianej pracy jest próba opracowania zasad pozyskiwania i analizy informacji zwrotnej o funkcjonowaniu wdrożonego systemu mierników efektywności pracy – informacji uzyskiwanej na podstawie badań postaw pracowników wobec jakości postrzeganej takiego systemu.

Podstawową przesłankę do podjęcia problemu przedstawionego w celu pracy stanowiło następujące spostrzeżenie: „Wysiłki na rzecz zwiększenia efektywności polegające na stosowaniu rozmaitych instrumentów i technik oraz energicznym wdrażaniu strategii zmian, często idą na marne, jeśli kultura organizacji – system wartości, sposób myślenia, styl zarządzania, paradygmaty i podejście do kwestii rozwiązywania problemów – pozostają takie same”<sup>4</sup>. W ostatnich latach znacznie zwiększa się zakres przedmiotowy badań postaw pracowników wobec pracy. Oprócz tradycyjnego badania satysfakcji oraz zaangażowania w organizację, pracownicy są coraz częściej pytani o praktyki organizacyjne, których doświadczają w odniesieniu do specyficznych celów organizacji. Zatem badania koncentrują się w większym stopniu na konkretnych przedsięwzięciach organizacyjnych, a nie na satysfakcji czy osobistych odczuciach pracowników<sup>5</sup>. Między innymi B. Schneider i D.E. Bowen wykazali, że postrzeganie przez pracowników praktyk organizacyjnych służących budowaniu kultury wysokiej jakości obsługi klienta istotnie koreluje z poziomem jakości obsługi postrzeganym przez tychże klientów<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> A. Parasuraman, L.L. Berry, V.A. Zeithalm, *Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale*, „Journal of Retailing” 1991, vol. 69, no. 4, s. 420–450.

<sup>4</sup> K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

<sup>5</sup> B. Schneider, S.D. Ashworth, A.C. Higgs, L. Carr, *Design, validity, and use of strategically focused employee attitude surveys*, „Personnel Psychology” 1996, 49, s. 695–705.

<sup>6</sup> B. Schneider, D.E. Bowen, *Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension*, „Journal of Applied Psychology” 1985, 70, s. 423–433.

Jak się zatem wydaje, im kierownictwo organizacji więcej uwagi będzie poświęcać oczekiwaniom pracowników wobec projektowanych zmian, im uważniej będzie „słuchać głosu” klienta wewnętrznego, co można odbierać jako przejaw wysokiej kultury organizacji, tym poziom akceptowalności wprowadzonych zmian będzie wyższy, co korzystnie wpłynie na przyrost efektywności pracy. Oznacza to również, iż badania postaw pracowników mogą służyć jako narzędzie oceny skuteczności zmian służących realizacji strategicznych celów organizacji<sup>7</sup>.

Przystępując do badań nad problemem ujętym w celu pracy, sformułowano hipotezę w odniesieniu do zmiany postaw pracowników wobec jakości wdrażanego systemu mierników efektywności pracy. Jak się wydaje, postawy pracowników mogą ulegać pozytywnej zmianie wraz z upływem czasu i rozwojem systemu w organizacji. W związku z tym sformułowana hipoteza badawcza ma postać:

**„Jakość systemu mierników efektywności pracy spostrzegana przez pracowników rośnie wraz z upływem czasu funkcjonowania tego systemu w organizacji”.**

## 2. Wybrane miary i metody doskonalenia efektywności pracy

Light definiuje cztery kluczowe wymiary efektywnych organizacji<sup>8</sup>:

- 1) gotowość i otwartość na przyszłe wyzwania,
- 2) pozytywne wzmocnianie uczestników organizacji, efektywne porozumiewanie się,
- 3) uzyskiwanie elastyczności poprzez uczenie się i wyobraźnię oraz kontrolę z użyciem wielu miar,
- 4) precyzyjne nakierowanie na realizację celów i misji, zrezygnowanie z działań pobocznych i niezwiązanych z celami.

T.J. Peters i M.H. Waterman wskazują, że efektywna organizacja to taka, która charakteryzuje się dużym dopasowaniem między strategią, systemami, strukturą, stylem przewodzenia, a także umiejętnościami i stylem pracy personelu<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> B. Schneider, S.D. Ashworth, A.C. Higgs, L. Carr, *Design...*, op.cit., s. 695–705.

<sup>8</sup> P.C. Light, *The four pillars of high performance, How robust organizations achieve extraordinary results*, McGraw-Hill, New York 2005.

<sup>9</sup> T.J. Peters, M.H. Waterman, *In search of excellence: Lessons from America best companies*, Harper and Row, New York 1982.

System doskonalenia efektywności można określić jako składający się z trzech elementów<sup>10</sup>:

- 1) doskonalenia efektywności pracy (działań),
- 2) doskonalenia efektywności całej organizacji,
- 3) infrastruktury pozwalającej na zbieranie i analizę danych dotyczących efektywności.

Pomiar efektów działań organizacji może być rozpatrywany na trzech różnych poziomach<sup>11</sup>:

- 1) indywidualnych miar efektywności i wydajności,
- 2) zestawu miar stanowiącego system pomiaru,
- 3) relacji systemu pomiaru i otoczenia, w którym dany system został ustanowiony.

B. Moseng i H. Bredrup postrzegają system mierników jako integrujący trzy generalne miary<sup>12</sup>:

- 1) wydajność,
- 2) efektywność,
- 3) zdolność adaptowania organizacji do zmian.

W praktyce zarządzania opracowano setki mierników oraz wskaźników, które mogą służyć ocenie efektywności organizacji i efektywności pracy. Do końca lat 80. XX w. dominowały mierniki finansowe, takie jak wartość sprzedaży, zysk czy rentowność sprzedaży. Jednak powstał wtedy pogląd, że tradycyjne miary efektywności są niewłaściwe ze względu na zmieniające się otoczenie. Zarzucano miarom tradycyjnie stosowanym zbyt skupienie na przeszłych wynikach organizacji i prognozowanie na tej podstawie przyszłości<sup>13</sup>. W odpowiedzi, w latach 90. XX w. powstało wiele nowych systemów pomiaru efektywności na strategicznym poziomie organizacji<sup>14</sup>, z których najbardziej znaną jest zrównoważona karta wyników (ang. *Balanced Scorecard*), opracowana przez D. Nortona i R.S. Kaplana<sup>15</sup>.

---

<sup>10</sup> M. Kennerley, A. Neely, *Business performance measurement: Theory and practice*, Cambridge University Press, Cambridge 2002.

<sup>11</sup> A. Nelly, M. Gregory, K. Platts, *Performance measurement system design. A literature review and research agenda*, „International Journal of Operations and Production Management” 1995, vol. 15, no. 4, s. 80–116.

<sup>12</sup> B. Moseng, H. Bredrup, *A methodology for industrial studies of productivity performance*, „Production Planning and Control” 1993, vol. 4, no. 3, s. 198–206.

<sup>13</sup> R.B. Carton, C.W. Hofer, *Organizational financial performance: Identifying and testing multiple dimensions*, „Academy of Entrepreneurship Journal” 2010, 16, s. 1–22.

<sup>14</sup> M.in. rachunek kosztów działań (ang. *Active Based Costs*), pryzmat efektywności (ang. *Performance Prism*), piramida efektywności (ang. *Performance Pyramid*), zrównoważona karta wyników (ang. *Balanced Scorecard*).

<sup>15</sup> R.S. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWE, Warszawa 2001.

Próba powiązania miar efektywności na różnych poziomach organizacyjnych jest piramida wyników (ang. *Performance Pyramid*) zaproponowana przez K.F. Crossa i R.L. Lyncha<sup>16</sup>. N. Slack i M. Lewis identyfikują szybkość działań, jakość, koszt, elastyczność i niezawodność jako pięć generalnych obszarów pomiaru na operacyjnym poziomie organizacji<sup>17</sup>. G.K. Leong definiuje z kolei jakość, czas realizacji dostaw, niezawodność dostaw, koszt i elastyczność jako kluczowe obszary operacyjne w procesie pomiaru efektywności operacyjnej<sup>18</sup>.

Ogólnie, poszczególni autorzy skupiają się na różnych aspektach pomiaru wyników efektywności pracy<sup>19</sup>. G.P. White wymienia ponad 100 mierników podzielo-nych na pięć grup<sup>20</sup>. Wiele miar efektywności opisują również A. Nelly, M. Gregory i K. Platts<sup>21</sup>. W tabeli 1 zostały zestawione miary w obszarach jakości, kosztu, szybkości działań i elastyczności zaproponowane przez takich autorów, jak: D.A. Garvin<sup>22</sup>, R.J. Schonberger<sup>23</sup>, D. Gerwin<sup>24</sup> i N. Slack<sup>25</sup>.

B. Maskell definiuje siedem pryncypiów uwzględnianych przy tworzeniu systemu pomiaru efektywności pracy<sup>26</sup>:

- 1) miary powinny bezpośrednio odnosić się to strategii wytwarzania organizacji,
- 2) należy adaptować miary niefinansowe,
- 3) miary powinny być specyficzne w poszczególnych obszarach działalności,
- 4) miary powinny zmieniać się wraz ze zmianą okoliczności,
- 5) miary powinny być proste i łatwe w użyciu,
- 6) miary powinny dostarczać natychmiastowej informacji zwrotnej,

<sup>16</sup> K.F. Cross, R.L. Lynch, *For good measure*, „CMA Magazine” 1992, kwiecień, s. 20–23.

<sup>17</sup> N. Slack, M. Lewis, *Operations strategy*, Prentice Hall, Pearson Education 2008.

<sup>18</sup> G.K. Leong, D.L. Snyder, P.T. Ward, *Research in the process and content of manufacturing strategy*, „OMEGA Managerial Journal of Management Science” 1990, vol. 18, no. 2, s. 109–122.

<sup>19</sup> A. Nelly, M. Gregory, K. Platts, *Performance...*, op.cit., s. 80–116.

<sup>20</sup> G.P. White, *A survey and taxonomy of strategy related performance measures for manufacturing*, „International Journal of Production and Management” 1996, vol. 16, iss. 3, s. 42–61.

<sup>21</sup> A. Neely, M. Gregory, K. Platts, *Performance...*, op.cit., s. 80–116.

<sup>22</sup> D.A. Garvin, *Competing on the eight dimensions of quality*, „Harvard Business Review” 1987, November–December, s. 101–109.

<sup>23</sup> R.J. Schonberger, *Creating a chain of customers*, Guild Publishing, London 1980.

<sup>24</sup> D. Gerwin, *An agenda of research on the flexibility of manufacturing process*, „International Journal of Operations and Production Management” 1987, vol. 7, no. 1, s. 38–49.

<sup>25</sup> N. Slack, *The flexibility of manufacturing systems*, „International Journal of Operations and Production Management” 1987, vol. 7, no. 4, s. 35–45.

<sup>26</sup> B. Maskell, *Performance measures of world class manufacturing*, „Management Accounting” 1989, May, s. 32–33.

- 7) miary powinny być tak konstruowane, aby stymulować ciągłe doskonalenie organizacji, a nie służyć jedynie monitorowaniu wyników.

Tabela 1. Wybrane miary jakości, czasu, kosztów i elastyczności

Obszar	Proponowane miary
Jakość	Efekt (wynik) Funkcjonalność Niezawodność Zgodność z wymaganiami Wytrzymałość techniczna Estetyka Zdolność obsługi Jakość postrzegana Wartość
Szybkość/Czas	Czas cyklu Czas dostawy Częstość dostaw Produkcja zrealizowana na czas
Koszt	Koszt wytworzenia Produktywność Wartość dodana Koszt obsługi Cena sprzedaży Koszty działań
Elastyczność	Jakość materiałów Jakość produkcji Nowe produkty Modyfikacje produktów Ilość Mix Elastyczność dostaw Mix zasobów

Źródło: A. Nelly, M. Gregory, K. Platts, *Performance measurement system design. A literature review and research agenda*, „International Journal of Operations and Production Management” 1995, vol. 15, no. 4, s. 83.

Spójnych i wzajemnie uzupełniających się miar, spełniających kryteria zaproponowane przez Maskella, dostarczają koncepcje Lean Manufacturing oraz TQM. Zestawienie przykładowych mierników efektywności, które mogą być wykorzystywane do oceny wyników działań operacyjnych przedsiębiorstwa wytwórczego przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2. Wybrane mierniki efektywności wywodzące się z koncepcji Lean Manufacturing oraz TQM**

Obszar	Narzędzie pomiaru
Szybkość działań	OEE (całkowita efektywność wyposażenia)
Jakość	Zdolność procesu Standardy 5S OEE
Koszt	Produktywność OEE
Elastyczność	Czas przebrojeń OTIF (na czas, w całości, bez usterek) OEE
Niezawodność	Wskaźniki eksploatacyjne

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Obiekt, przedmiot, metoda pracy i uzyskane wyniki badań

Obiektem badań zastosowanych do realizacji celu pracy był system mierników efektywności pracy wdrożony w dwóch zakładach produkcyjnych spółki akcyjnej „Inco-Veritas” zlokalizowanych w miastach Góra Kalwaria oraz Susz.

Zakład w Górze Kalwarii specjalizuje się w produkcji wyrobów chemii gospodarczej, takich jak płyny do mycia naczyń, tabletki do mycia naczyń, mleczka czyszczące, płyny do mycia szyb, pasty do butów, m.in. pod znakami towarowymi „Ludwik” „Flesz” oraz „Buw”. Zakład w Suszu produkuje nawozy sztuczne płynne oraz granulowane przeznaczone dla ogrodnictwa pod markami „Florovit”, „Azofoska”, „Fruktivit” i „Garden Perfect”. Obydwie jednostki produkcyjne charakteryzują się relatywnie niską fluktuacją zatrudnionych pracowników. Średnie zatrudnienie w zakładzie w Górze Kalwarii wynosi 203 pracowników, a w zakładzie w Suszu – 109 pracowników.

W obydwu zakładach kluczowym mechanizmem zarządzania organizacją jest rozwijany system zarządzania jakością. W 2001 r. przedsiębiorstwo uzyskało m.in. certyfikat Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001. Codziennie są audyty klientów oraz audyty wewnętrzne. System zarządzania jakością funkcjonuje od lat i jest dobrze zakorzeniony w świadomości pracowników. Elementem rozwoju tego systemu była realizacja projektu poprawy efektywności przedsiębiorstwa, obejmującego



między innymi takie elementy jak TFM (ang. *Total Flow Management*), TPM oraz metody ciągłego doskonalenia oparte na warsztatach kaizen. Kluczowym elementem projektu było wdrożenie systemu mierników efektywności pracy w obydwu zakładach produkcyjnych.

W przedsiębiorstwie funkcjonuje wysoko oceniany przez kierownictwo system zarządzania przez cele (MBO) w obszarze sprzedaży. Celem wdrożenia systemu mierników efektywności pracy była implementacja kolejnych metod i narzędzi TQM oraz Lean Manufacturing, ale przede wszystkim rozszerzenie doświadczeń z MBO na pozostałe, operacyjne obszary funkcjonowania organizacji. Pomiar i wyznaczenie celów miało w założeniu projektu wpłynąć, zgodnie z teorią wyznaczania celów, na postawy i zachowania pracowników. Dlatego też fundamentem przedsięwzięcia stały się mierniki efektywności pracy. W ramach realizowanego projektu w obydwu zakładach wdrożono następujące mierniki efektywności:

- wskaźniki całkowitej efektywności sprzętu (OEE) na wszystkich liniach produkcyjnych,
- wskaźnik całkowitej efektywności zakładu produkcyjnego (OEE całkowite),
- wskaźnik produktywności na wszystkich liniach produkcyjnych,
- wskaźnik całkowitej produktywności zakładu,
- wskaźniki średniego czasu pomiędzy awariami (MTBF) i średniego czasu usuwania naprawy (MTTR),
- wskaźnik terminowości i kompletności dostaw (OTIF),
- wskaźniki zdolności wybranych procesów produkcyjnych,
- wskaźnik średniej długości przebrojenia (metodyka SMED),
- standardy 5S.

Projekt rozpoczął się w Górze Kalwarii w lutym 2010 r. Wdrożenie systemu mierników efektywności pracy w tym zakładzie przypadło na okres od marca 2010 r. do maja 2011 r. Prace projektowe w Suszu rozpoczęły się w listopadzie 2010 r. Wdrożenie systemu mierników efektywności pracy w zakładzie produkcyjnym w Suszu odbyło się w okresie od listopada 2010 r. do grudnia 2011 r.

Na podstawie analizy uzyskiwanych wyników oraz oceny możliwości poprawy efektywności opracowano w zakładach cele na kolejne okresy dla poszczególnych mierzonych wskaźników. Ponadto został opracowany i wdrożony system wizualizacji mierników na stanowiskach pracy. Elementem systemu mierników są również wdrożone w zakładach cykliczne spotkania z udziałem pracowników operacyjnych i działów wspierających, takie jak:

- codzienne spotkania liniowe (przekazanie zmiany, identyfikacja problemów),
- codzienne spotkania wydziałowe (przegląd wyników z poprzedniego dnia i celów na dzień obecny, identyfikacja problemów i potrzeby wsparcia z innych obszarów),
- cotygodniowe spotkania zakładowe (przegląd wyników poprzedniego tygodnia względem wyznaczonych celów, przegląd podjętych działań i zidentyfikowanie obszarów wymagających wsparcia odgórnego),
- comiesięczne spotkania kierownictwa (przegląd wyników miesiąca względem wyznaczonych celów, przegląd podjętych działań, wyznaczenie celów na kolejne okresy).

Funkcjonowanie poszczególnych linii produkcyjnych jest na bieżąco monitorowane, co godzinę sprawdzane jest zaawansowanie realizacji planu produkcyjnego. Wdrożona została procedura informowania o awariach. Wszystkie przerwy są odnotowywane wraz z określeniem ich przyczyn. Dane z linii produkcyjnych są wprowadzane do systemu informatycznego i poddawane analizie służącej identyfikacji problemów. Rozwiązywanie problemów odbywa się w ramach warsztatów optymalizacyjnych.

Przedmiotem badań przeprowadzonych w przedstawianej pracy były postawy pracowników dwóch zakładów produkcyjnych spółki akcyjnej „Inco-Veritas” wobec jakości wdrażanego systemu mierników efektywności pracy spostrzeganej przez pracowników, a w konsekwencji:

- model charakterystyki wymiarowej systemu mierników, postrzeganej przez pracowników dwóch zakładów produkcyjnych,
- model jakości postrzeganej systemu mierników efektywności pracy,
- zróżnicowanie spostrzegania jakości systemu mierników przez pracowników należących do dwóch rozważanych zakładów.

Punktem wyjścia w pracach nad metodyką badań postaw pracowników była definicja jakości. Jakość to stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości (obiektu) spełnia wymagania<sup>27</sup>. W rozważanym przypadku obiektem jest system mierników efektywności pracy, źródłem wymagań stawianych inherentnym właściwościom tego systemu są pracownicy, a zatem, adaptując tę definicję do natury problemu określonego w celu pracy, można przyjąć, że „jakość postrzegana systemu mierników efektywności pracy to stopień, w jakim inherentne właściwości tego systemu, spostrzegane przez pracowników, spełniają ich wymagania”.

---

<sup>27</sup> PN-EN ISO 9000: *Systemy Zarządzania Jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006, s. 25.

Do zbioru inherentnych właściwości wdrożonego systemu, spostrzeganego przez pracowników, należą cechy dokonanej zmiany sposobu zarządzania pracą, obserwowane, doświadczane przez pracowników i poddawane ich własnej refleksji. Można przypuszczać, że treść znaczeniowa tych właściwości będzie związana z próbą odpowiedzi każdego z pracowników m.in. na następujące pytania:

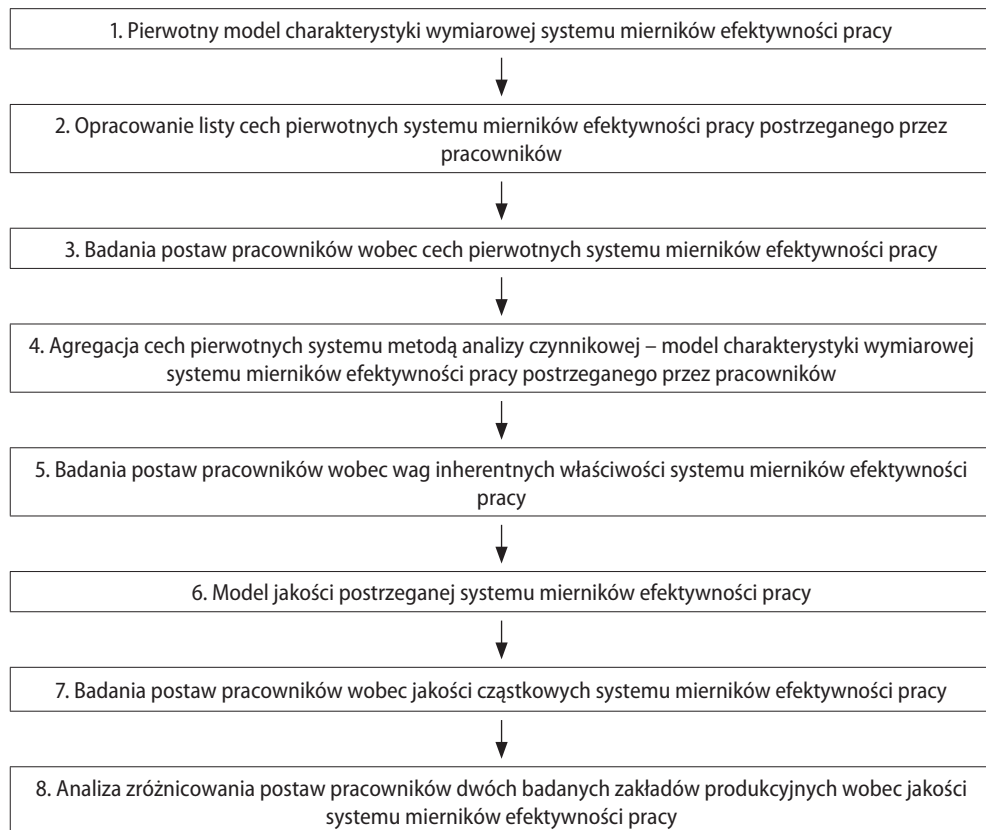
- Jak dokonana zmiana przekłada się na moje relacje z przełożonymi w środowisku pracy?
- Jak dokonana zmiana przekłada się na moje relacje z innymi pracownikami (z wyłączeniem przełożonych)?
- Jak dokonana zmiana przekłada się na moje obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialności?
- Jak dokonana zmiana przekłada się na organizację pracy na moim stanowisku?

Do zbioru wymagań korespondujących ze spostrzeganymi inherentnymi właściwościami należą jawne i utajone kryteria – wewnętrzne standardy, które pracownik wykorzystuje do formułowania postawy wobec spostrzeganej właściwości systemu mierników efektywności pracy, które między innymi wynikają z dotychczasowych doświadczeń z pracy po dokonanej zmianie, własnych przekonań i czynników sytuacyjnych oddziałujących na spostrzeganie w trakcie formułowania postawy.

Jakość postrzegana jest tu syntezą postaw cząstkowych formułowanych wobec poszczególnych inherentnych właściwości ocenianego systemu – ocen organizowanych jako stopień spełnienia danego wymagania przez spostrzeganą właściwość. Można przypuszczać, że cząstkowe postawy i syntetyczna postawa o charakterze oceny jakości postrzeganej będą efektem zarówno automatycznego (bezwiednego), jak i refleksyjnego (przemysłanego) trybu przetwarzania informacji. Który z wymienionych trybów przetwarzania informacji będzie przeważał, zależy będzie między innymi od czasu funkcjonowania pracownika w zmienionych warunkach pracy. Można zatem przypuszczać, iż im dłużej pracownik będzie doświadczał skutków oddziaływania wdrożonej zmiany, tym silniej ocena jej jakości postrzeganej będzie uzależniona od refleksyjnego przetwarzania informacji.

Na potrzeby badań w przedstawianej pracy opracowano procedurę badawczą służącą wyznaczeniu zbioru inherentnych właściwości rozważanego systemu – modelu jego charakterystyki wymiarowej postrzeganej przez pracowników i modelu jakości postrzeganej – algorytmu przybliżającego sposób oceny tej jakości przez pracowników. Omawiana procedura została przedstawiona na rysunku 1.

**Rysunek 1. Procedura badawcza zastosowana w badaniach oceny postaw pracowników wobec systemu zarządzania wynikami pracy w zakładach produkcyjnych „Inco-Veritas” S.A.\***



\* W realizacji metody badań został wykorzystany pakiet Statistica, nr licencji ZZS 9990000099TEST-W  
Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym kroku procedury badawczej zaproponowano wstępny model charakterystyki wymiarowej systemu mierników efektywności pracy postrzeganego przez pracowników. Pewnych wskazówek odnośnie do właściwości takiego systemu dostarczają wyniki badań 150 menedżerów pracujących w organizacjach zarządzanych przez cele<sup>28</sup>. Warto też zwrócić uwagę na badania opisane przez M. Buckingham

<sup>28</sup> S. Carroll, H. Tosi, *Goal characteristics and personality factors in management by objectives program*, „Administrative Science Quarterly” 1970, vol. 15, no. 3, s. 295–305.

i C. Coffmana<sup>29</sup>, którzy na podstawie badań Instytutu Gallupa scharakteryzowali miary skutecznego systemu zarządzania wynikami pracowników.

Integrując treści znaczeniowe dwóch powyższych charakterystyk systemów zarządzania przez cele i zarządzania wynikami pracy oraz przeprowadzając wywiady z pracownikami badanego przedsiębiorstwa na temat postrzeganych właściwości wdrożonego systemu mierników efektywności pracy, zaproponowano następujący, wstępny, pięcioelementowy model charakterystyki wymiarowej tego systemu, traktując jego postać jako punkt wyjścia dla badań nad modelem charakterystyki tego obiektu postrzeganej przez pracowników spółki akcyjnej „Inco-Veritas”:

$X_1$  – zaangażowanie kierownictwa we wdrożenie i funkcjonowanie systemu,

$X_2$  – nasycenie informacją – komunikacja w obszarze systemu mierników efektywności,

$X_3$  – precyzyjne formułowanie zadań i zakresu odpowiedzialności pracowników w ramach systemu,

$X_4$  – systematyczna ocena wyników pracy przy użyciu akceptowalnych kryteriów,

$X_5$  – realny wpływ pracownika na możliwość poprawy osiąganych wyników pracy.

Poszczególne wymiary wstępnego modelu mają tu formę zagregowaną, która wymaga rozwinięcia do postaci zbioru cech pierwotnych badanego systemu, postrzeganych przez pracowników.

W drugim kroku przyjętej procedury badawczej, na podstawie wywiadów przeprowadzonych wśród losowo dobranej próby  $n_1 = 20$  pracowników dwóch zakładów produkcyjnych sformułowano listę cech pierwotnych systemu mierników efektywności pracy złożoną z 50 pozycji. Przedmiotem przeprowadzonych wywiadów były cechy uszczegółowiające poszczególne wymiary pięcioelementowego modelu wstępnego charakterystyki wymiarowej systemu mierników efektywności pracy.

W trzecim kroku procedury badawczej zostało przeprowadzone badanie postaw pracowników wobec cech pierwotnych systemu mierników efektywności pracy. Badanie przeprowadzono wśród pracowników dwóch zakładów produkcyjnych. Liczebność próby losowej respondentów wyniosła, odpowiednio,  $n_{2GK} = 121$  w Górze Kalwarii oraz  $n_{2S} = 50$  w Suszu.

Zgodnie z czwartym krokiem postępowania badawczego, na podstawie wyników badań postaw pracowników wobec cech pierwotnych systemu mierników

---

<sup>29</sup> M. Buckingham, C. Coffman, *Po pierwsze: złam wszystkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, MT Biznes, Warszawa 2004, s. 286–296.

efektywności pracy, wykonano analizę czynnikową metodą głównych składowych. Jako kryterium wyodrębniania czynników zastosowano zasadę Kaisera-Guttmana:

$$W_{n1...nk} > 1 \quad [5.1]$$

gdzie:  $W_n$  – wartość własna czynnika.

Analiza uzyskanych wyników dała obraz w postaci tabeli ładunków. Ładunki o wartości powyżej 0,50 potraktowano jako składowe struktury wewnętrznej wyodrębnionych czynników. Efektem agregacji treści znaczeniowych cech pierwotnych, określających strukturę dziewięciu ( $X_{i=1,9}$ ) czynników wyodrębnionych w czwartym kroku procedury, były niżej przedstawione ich nazwy.

**Czynnik 1 –  $X_{i=1}$ :** „Znaczenie systemu mierników dla zarządzania ludźmi” – nie znajduje wprost odzwierciedlenia w żadnym z wymiarów wstępnego modelu charakterystyki wymiarowej systemu mierników efektywności.

**Czynnik 2 –  $X_{i=2}$ :** „Znaczenie systemu mierników dla stosunków między przełożonymi a pracownikami” – nie znajduje wprost odzwierciedlenia w żadnym z wymiarów wstępnego modelu charakterystyki wymiarowej systemu mierników efektywności.

**Czynnik 3 –  $X_{i=3}$ :** „Znaczenie systemu mierników dla organizacji pracy” – nie znajduje wprost odzwierciedlenia w żadnym z wymiarów wstępnego modelu charakterystyki wymiarowej systemu mierników efektywności.

**Czynnik 4 –  $X_{i=4}$ :** „Jasno określone obowiązki i odpowiedzialności każdego pracownika”. Czynnik 4 można znaczeniowo powiązać z wymiarem wstępnego modelu charakterystyki wymiarowej, jakim jest „Precyzyjne formułowanie zadań i zakresu odpowiedzialności pracowników w ramach systemu”.

**Czynnik 5 –  $X_{i=5}$ :** „Zainteresowanie przełożonych wynikami osiąganymi przez poszczególnych pracowników”. Czynnik 5 można znaczeniowo powiązać z wymiarami wstępnego modelu charakterystyki wymiarowej jakimi są: „Zaangażowanie kierownictwa” oraz „Komunikacja w obszarze mierników efektywności pracy”.

**Czynnik 6 –  $X_{i=6}$ :** „Precyzyjnie określone codzienne zadania dla każdego pracownika”. Ten czynnik wiąże się z wymiarem wstępnego modelu charakterystyki wymiarowej systemu mierników efektywności pracy, jakim jest „Precyzyjne formułowanie zadań i zakresu odpowiedzialności pracowników”.

**Czynnik 7 –  $X_{i=7}$ :** „Zapisywanie wyników osiąganymi przez poszczególne zespoły na tablicach w sposób przejrzysty i zrozumiały”. W czynniku 7 znalazły się zmienne, które łączą w sobie elementy wymiaru wstępnego modelu charakterystyki

wymiarowej systemu mierników efektywności, jakim jest „Komunikacja w obszarze mierników efektywności pracy”.

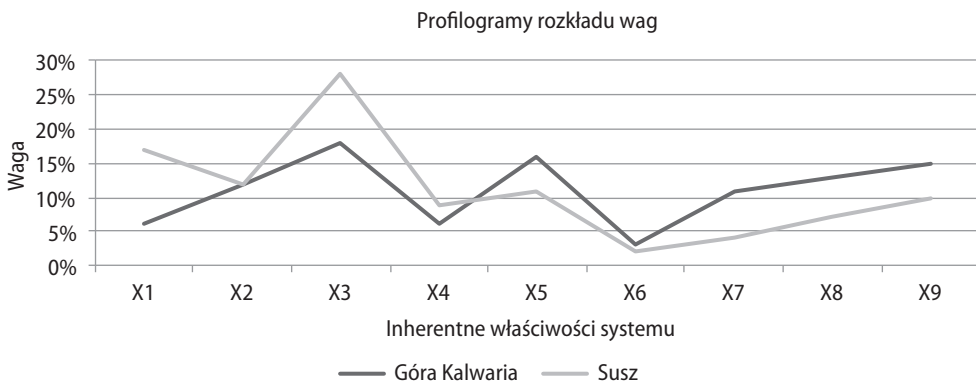
**Czynnik 8 –  $X_{i=8}$ :** „Świadomość pracownika co do indywidualnej oceny w zakresie realizacji celów wynikających z systemu mierników”. Czynnik 8 opowiada wymiarom wstępnego modelu charakterystyki wymiarowej systemu mierników efektywności pracy, jakim są „Realny wpływ pracownika na możliwość poprawy osiągniętych wyników pracy” oraz „Systematyczna ocena wyników pracy przy użyciu akceptowalnych kryteriów”.

**Czynnik 9 –  $X_{i=9}$ :** „Zaangażowanie kierownictwa we wdrażanie mierników”. Czynnik 9 wprost wiąże się z wymiarem pierwotnego modelu, jakim jest „Zaangażowanie kierownictwa”.

W piątym kroku postępowania badawczego opracowano kwestionariusz do pomiaru wag inherentnych właściwości  $X_{i=1,9}$  systemu mierników efektywności pracy. Badanie przy użyciu tego kwestionariusza przeprowadzono na losowych próbach  $n_{GK} = 52$  pracowników w Górze Kalwarii i  $n_s = 51$  pracowników zakładu w Suszu. Wagi zostały wyznaczone dla poszczególnych inherentnych właściwości osobno dla dwóch zakładów produkcyjnych.

Efektem piątego kroku procedury badawczej były dwa dziewięcioelementowe zbiory wag  $\alpha_{i=1,9}$  odpowiadających poszczególnym elementom modelu charakterystyki wymiarowej badanego systemu mierników, charakteryzujące postrzeganie tego obiektu odpowiednio przez pracowników obydwu zakładów. Na rysunku 2 przedstawiono profilogramy rozkładu wyznaczonych udziałów procentowych wyznaczonych wag.

**Rysunek 2. Profilogramy rozkładu wag poszczególnych inherentnych właściwości systemu mierników efektywności pracy**



Źródło: A. Pawluk, *Badanie postaw pracowników wobec jakości systemu mierników efektywności pracy*, praca doktorska sporządzona pod kierunkiem prof. S. Doroszewicza, SGH, Warszawa 2016.

Zweryfikowano istotność różnic między wagami uzyskanymi w Górze Kalwarii i w Suszu<sup>30</sup> przy użyciu dwustronnego testu t ( $\alpha = 0,05$ ) – tabela 3.

Tabela 3. Wyniki testu t istotności różnic między wagami uzyskanymi w Górze Kalwarii i w Suszu

Czynnik	$\alpha_{i,pGK}$	$\alpha_{i,pS}$	t	p
$X_1$	6%	17%	7,295261	0,000000
$X_2$	12%	12%	0,000000	1,000000
$X_3$	18%	28%	6,650266	0,000000
$X_4$	6%	9%	2,440118	0,014687
$X_5$	16%	11%	3,738139	0,000185
$X_6$	3%	2%	0,767360	0,442868
$X_7$	11%	4%	5,207393	0,000000
$X_8$	13%	7%	4,360231	0,000013
$X_9$	15%	10%	3,639418	0,000180

gdzie:

$\alpha_{i,pGK}$  – waga czynnika w ocenie pracowników z Góry Kalwarii,

$\alpha_{i,pS}$  – waga czynnika w ocenie pracowników z Susza.

Źródło: A. Pawluk, *Badanie postaw pracowników wobec jakości systemu mierników efektywności pracy*, praca doktorska sporządzona pod kierunkiem prof. S. Doroszewicza, SGH, Warszawa 2016.

Test istotności różnic wskazuje na statystycznie istotną rozbieżność w ocenie wag następujących wymiarów systemu mierników efektywności pracy:

$X_1$  – znaczenie systemu mierników dla organizacji pracy,

$X_3$  – precyzyjnie określone codzienne zadania dla każdego pracownika,

$X_4$  – znaczenie systemu mierników dla stosunków między przełożonymi a pracownikami,

$X_5$  – świadomość pracownika, że podlega indywidualnej ocenie w zakresie realizacji celów wynikających z systemu mierników,

$X_7$  – znaczenie systemu mierników dla zarządzania ludźmi,

$X_8$  – zainteresowanie przełożonych wynikami osiąganymi przez poszczególnych pracowników,

$X_9$  – jasno określone obowiązki i odpowiedzialność każdego pracownika.

<sup>30</sup> G.A. Ferguson, Y. Takane, *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 218–220.



Wagi wymiarów:

$X_1$  – znaczenie wprowadzonego systemu mierników dla organizacji pracy,

$X_3$  – precyzyjnie określone codzienne zadania dla każdego pracownika,

$X_4$  – znaczenie systemu mierników dla stosunków między przełożonymi a pracownikami

w ocenie pracowników zakładu w Suszu są wyższe niż ich wartości ocenione przez pracowników zakładu w Górze Kalwarii.

Natomiast wagi wymiarów:

$X_5$  – świadomość pracownika, że podlega indywidualnej ocenie w zakresie realizacji celów wynikających z systemu mierników,

$X_7$  – znaczenie systemu mierników dla zarządzania ludźmi,

$X_8$  – zainteresowanie przełożonych wynikami osiąganymi przez poszczególnych pracowników,

$X_9$  – jasno określone obowiązki i odpowiedzialność każdego pracownika

w ocenie pracowników zakładu w Górze Kalwarii są wyższe niż ich wartości ocenione przez pracowników zakładu z Susza.

W przypadku pracowników z Góry Kalwarii szczególne znaczenie, jak się wydaje, mają wymiary związane z rolą poszczególnych pracowników w systemie mierników i znaczeniem systemu dla zarządzania ludźmi w organizacji.

W przypadku pracowników z Susza szczególne znaczenie ma wymiar znaczenia systemu mierników dla organizacji pracy. Być może właśnie w obszarze organizacji pracy pracownicy dostrzegli pierwsze efekty zmiany jakościowej związanej z funkcjonowaniem systemu mierników w zakładzie.

Na podstawie uzyskanych zbiorów wag sformułowano dwa modele jakości postrzeganej systemu mierników efektywności pracy, dostosowane do warunków funkcjonowania obydwu zakładów produkcyjnych.

W przypadku zakładu w Górze Kalwarii omawiany model miał postać:

$$Q_{pGK} = 0,06q_{1GK} + 0,12q_{2GK} + 0,18q_{3GK} + 0,06q_{4GK} + 0,16q_{5GK} + 0,03q_{6GK} + \\ + 0,11q_{7GK} + 0,13q_{8GK} + 0,15q_{9GK}$$

gdzie:  $q_{i=1,9}$  – jakości cząstkowe systemu mierników efektywności pracy w przedsiębiorstwie w Górze Kalwarii.

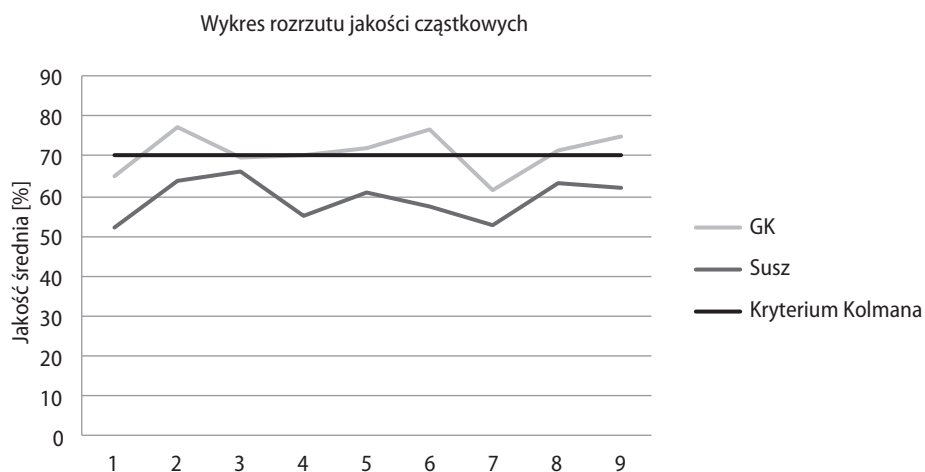
W przypadku zakładu w Suszu omawiany model miał postać:

$$Q_{pS} = 0,17q_{1S} + 0,12q_{2S} + 0,28q_{3S} + 0,09q_{4S} + 0,11q_{5S} + 0,02q_{6S} + 0,04q_{7S} + 0,07q_{8S} + 0,10q_{9S}$$

Badanie jakości cząstkowych systemu mierników efektywności pracy – siódmy krok procedury – przeprowadzono w dwóch grupach pracowników. W przypadku pracowników zakładu w Górze Kalwarii pobrano próbę losową o liczebności  $n_{q_{GK}} = 112$ , w przypadku pracowników zakładu w Suszu – próbę losową o liczebności  $n_{q_S} = 59$ . Badanie przeprowadzono na podstawie opracowanego kwestionariusza.

Wynikiem siódmego kroku procedury badawczej były dwa dziewięcioelementowe zbiory jakości cząstkowych. Na rysunku 3 przedstawiono profilogramy jakości cząstkowych charakteryzujące obydwie badane podmioty w kontekście kryterium Kolmana ( $Q_k = 0,70$ )<sup>31</sup>.

Rysunek 3. Rozkład jakości cząstkowych w poszczególnych zakładach produkcyjnych



Źródło: jak pod rys. 2.

Poszczególne jakości cząstkowe zostały w każdym przypadku wyżej ocenione przez pracowników z Góry Kalwarii niż przez pracowników z Susza. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że wykresy rozrzutu poszczególnych jakości cząstkowych dla dwóch zakładów produkcyjnych charakteryzują się bardzo zbliżonym przebiegiem. Taki rezultat, jak się wydaje, może wspierać hipotezę główną – „Jakość systemu mierników efektywności pracy spostrzegana przez pracowników rośnie wraz z upływem czasu i rozwojem tego systemu w organizacji”. Pracownicy dwóch zakładów podobnie oceniają poszczególne wymiary systemu, natomiast wpływ

<sup>31</sup> R. Kolman, *Zastosowania inżynierii jakości. Podręcznik*, Wyd. AIG, Bydgoszcz 2000, s. 11–12.

czasu potrzebny na zaadaptowanie się do nowej sytuacji organizacyjnej wpływa na poprawę spostrzegania wszystkich wymiarów, a co za tym idzie, całego systemu mierników efektywności pracy.

Wykorzystując przedstawione modele, dla obydwu zakładów wyznaczono całkowitą jakość postrzeganą systemu mierników efektywności pracy, uzyskując wartości:  $Q_{pGK} = 0,71$  w przypadku zakładu w Górze Kalwarii oraz  $Q_{pS} = 0,61$  w przypadku zakładu w Suszu. Odnosząc uzyskane wartości do kryterium Kolmana, należy uznać, że jakość postrzegana systemu mierników efektywności pracy została w przypadku pracowników zakładu w Górze Kalwarii oceniona jako „korzystna” natomiast w przypadku pracowników zakładu w Suszu – jako „dogodna”.

Analizę zróżnicowania postaw pracowników dwóch badanych zakładów produkcyjnych wobec jakości systemu mierników efektywności pracy przedstawiono w ósmym kroku procedury. W tym etapie przeprowadzono analizę wariancji w celu zbadania statystycznej istotności różnic między odpowiadającymi sobie wynikami jakości cząstkowych ( $q_{iGK}$ ,  $q_{iS}$ ) oraz jakości całkowitej ( $Q_{pGK}$  i  $Q_{pS}$ ).

W celu zbadania statystycznej istotności różnic między odpowiadającymi sobie wynikami jakości całkowitej ( $Q_{pGK}$  i  $Q_{pS}$ ) wykonano jednoczynnikową analizę wariancji. Uzyskany wynik potwierdził, że ma miejsce statystycznie istotna (na poziomie istotności  $\alpha = 0,05$ ,  $p = 0,00032$ ) różnica między ocenami całkowitej jakości postrzeganej wdrożonego systemu mierników efektywności pracy dokonany przez pracowników dwóch badanych zakładów. Uzyskany wynik oznacza, że postawiona hipoteza badawcza została pozytywnie zweryfikowana.

Jak się zatem wydaje, można przypuszczać, że ocena jakości postrzeganej systemu mierników efektywności pracy jest funkcją czasu niezbędnego na oswojenie się pracowników z nowymi narzędziami, ponieważ postrzeganie tego systemu przez pracowników zachodziło w różnych przedziałach czasu, począwszy od momentu rozpoczęcia wdrażania (w Górze Kalwarii – dłużej, w Suszu – krócej).

Następnie przeprowadzono analizę dyskryminacyjną zorientowaną na zbadanie różnic w spostrzeganiu jakości cząstkowych przez pracowników dwóch zakładów produkcyjnych. Wynikiem tej analizy był model funkcji dyskryminacyjnej, wyrażony przez dwie zmienne niezależne (jakości cząstkowe):

- 1)  $q_2$  – „Zaangażowanie kierownictwa we wdrażanie mierników” (zaangażowanie kierownictwa w komunikację celów dotyczących mierników, pomoc w ich zrozumieniu i rozwiązywanie problemów występujących na poszczególnych stanowiskach pracy);

- 2)  $q_5$  – „Świadomość pracownika, że podlega indywidualnej ocenie w zakresie realizacji celów wynikających z systemu mierników” (większa odpowiedzialność pracownika, chęć osiągania wyznaczonych celów i dobrych ocen).

Przedstawione wyniki analizy dyskryminacyjnej stanowią, iż jeżeli wysoko zostaną ocenione jakości cząstkowe  $q_2$  i  $q_5$ , to zachodzi wysokie prawdopodobieństwo, że oceniającym był pracownik zakładu w Górze Kalwarii, jeżeli natomiast nisko – pracownik zakładu w Suszu. Zróżnicowanie spostrzegania zmiennych  $q_2$  i  $q_5$  przez pracowników z Góry Kalwarii i z Susza wspiera główną hipotezę badawczą. W przypadku zmiennej  $q_5$  szczególne znaczenie może mieć czas niezbędny na przystosowanie się do zmiany kultury pracy, w szczególności zmiany polegającej na wprowadzeniu ciągłego systemu oceny pracowników. W przypadku zmiennej  $q_2$  można, jak się wydaje, wnioskować, iż nie tylko pracownicy, lecz także kadra kierownicza potrzebuje czasu na oswojenie się ze zmianą kultury zarządzania, z potrzebą wykazywania większego zaangażowania w sprawy związane z wprowadzaną zmianą.

## 4. Podsumowanie

Wprowadzanie wszelkiego rodzaju zmian organizacyjnych napotyka z reguły na opór pracowników. Istnieje silna rozbieżność pomiędzy tym, jak zmiana organizacyjna jest postrzegana przez kierownictwo, a jak przez podwładnych. Ta luka jest zrozumiała, lecz niepomysłna. Najczęstszym powodem oporu wobec zmiany jest to, że została zainicjowana przez specjalistów czy kierowników, którzy są niewrażliwi na współzależność między ludźmi, technologiami i organizacjami. To często oznacza, że nie doceniają oni czasu potrzebnego na wprowadzenie zmian w przekonaniu, że proste wprowadzenie nowych rozwiązań czy technik zagwarantuje natychmiastową poprawę wydajności.

Zmiana nie powinna być planem tworzonym jednostronnie do wdrożenia przez pracowników drogą modyfikacji ich zachowań. Rozwój i wdrożenie wymaga raczej dużego natężenia przepływu informacji w górę i w dół. Kluczowym wydaje się być badanie postaw i opinii pracowników na temat zmiany. Przykładem takiej zmiany jest opisany w niniejszym artykule przypadek wdrożenia systemu mierników efektywności pracy. Zbieranie opinii pracowników o wprowadzonej zmianie, jak się wydaje, może mieć szczególne znaczenie w dwóch momentach: w początkowym okresie wdrażania, kiedy opór pracowników jest największy oraz po wdrożeniu i „zamrożeniu” rozwiązań, kiedy każdy system ma naturalną tendencję słabnącą.

W początkowym okresie wdrażania nowych rozwiązań, opinie pracowników powinny służyć wprost do korekty metod i sposobów wdrażania oraz stanowić bazę do opracowania mechanizmu uczącego kierownictwo. Badanie postaw i opinii pracowników w późniejszych etapach realizacji zmiany organizacyjnej w większym stopniu może stanowić element motywowania i budowania zaangażowania pracowników we wdrożone rozwiązania.

W przedstawianej pracy zbadano opinie pracowników o jakości postrzeganej systemu mierników efektywności pracy zarówno w początkowym (zakład w Suszu), jak i w późniejszym (zakład w Górze Kalwarii) etapie wdrażania tego systemu. Na podstawie analizy uzyskanych wyników badań, jak się wydaje, można wyprowadzić wnioski potwierdzające wyraźne zróżnicowanie postaw pracowników wobec wprowadzanej zmiany w różnych fazach jej realizacji.

1. Pozytywnie zweryfikowano hipotezę badawczą: „**Jakość systemu mierników efektywności pracy postrzegana przez pracowników rośnie wraz z upływem czasu i rozwojem tego systemu w organizacji**”.
2. Stwierdzono statystycznie istotną rozbieżność w ocenie wag siedmiu spośród dziewięciu wymiarów modelu charakterystyki wymiarowej systemu mierników efektywności pracy pomiędzy pracownikami dwóch zakładów produkcyjnych. Oznacza to, że pracownicy z Góry Kalwarii i z Susza przypisują różne znaczenie tym samym inherentnym właściwościom systemu.
3. Ocena postrzeganej jakości całkowitej systemu mierników efektywności pracy w dwóch zakładach produkcyjnych różni się i wynosi w przypadku pracowników zakładu w Górze Kalwarii  $Q_{pGK} = 0,71$  (powyżej kryterium Kolmana), a w przypadku pracowników zakładu w Suszu  $Q_{ps} = 0,61$  (poniżej kryterium Kolmana).
4. Spostrzeganie jakości systemu mierników efektywności pracy przez pracowników dwóch badanych zakładów jest zróżnicowane ze względu na dwie inherentne właściwości tego systemu:  $X_2$  – „Zaangażowanie kierownictwa we wdrażanie mierników” oraz  $X_5$  – „Świadomość pracownika, że podlega indywidualnej ocenie w zakresie celów wynikających z systemu mierników”. Względnie wysoka ocena jakości cząstkowych  $q_2$  i  $q_5$  odpowiadających tym właściwościom oznacza wysokie prawdopodobieństwo, że osobą oceniającą jest pracownik zakładu w Górze Kalwarii, niska – że pracownik zakładu w Suszu.

## Bibliografia

1. Becker B.E., Huselid M.A., *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*, „Research in Personnel and Human Resources” 1998, 16.
2. Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze złam wszystkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, wydanie polskie, MT Biznes, Warszawa 2012.
3. Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
4. Caroll S., Tosi H., *Goal characteristics and personality factors in management by objectives program*, „Administrative Science Quarterly” 1970, vol. 15, no. 3.
5. Carton R.B., Hofer C.W., *Organizational financial performance: Identifying and testing multiple dimensions*, „Academy of Entrepreneurship Journal” 2010, 16.
6. Collins J.C., *Good to great: Why some companies make the leap and others not*, Random House, London 2001.
7. Cross K.F., Lynch R.L., *For good measure*, „CMA Magazine” 1992, kwiecień.
8. Garvin D.A., *Competing on the eight dimensions of quality*, „Harvard Business Review” 1987, November–December.
9. Gerwin D., *An agenda of research on the flexibility of manufacturing process*, „International Journal of Operations and Production Management” 1987, vol. 7, no. 1.
10. Holbeche L., *The high performance organization. Creating dynamic stability and sustainable success*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford 2005.
11. Holman D., Wall T.D., Clegg C.W., Sparrow P., Howard A., *The new workplace. The guide to the human impact of modern working practices*, John Wiley and Sons, Chichester 2003.
12. Huang S., *Manufacturing System Modelling for Productivity Improvement*, „Journal of Manufacturing System” 2002, issue, s. 1–9.
13. Huang S.H., Dismukes J.P., Mousalam A., Razzak R.B., Robinson D.E., *Manufacturing productivity improvement using effectiveness metrics and simulation analysis*, „International Journal of Production Research” 2003, vol. 41, no. 3.
14. Kaplan R.S., Norton D., *Strategiczna karta wyników*, PWE, Warszawa 2001.
15. Kennerley M., Neely A., *Business performance measurement: Theory and practice*, Cambridge University Press, Cambridge 2002.
16. Kolman R., *Zastosowania inżynierii jakości. Podręcznik*, Wyd. AIG, Bydgoszcz 2000.
17. Leong G.K., Snyder D.L., Ward P.T., *Research in the process and content of manufacturing strategy*, „OMEGA Managerial Journal of Management Science” 1990, vol. 18, no. 2, s. 109–122.

18. Light P.C., *The four pillars of high performance. How robust organizations achieve extraordinary results*, McGraw-Hill, New York 2005.
19. Maskell B., *Performance measures of world class manufacturing*, „Management Accounting” 1989, May.
20. *Metodyka i badania jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym w Polsce*, red. S. Doroszewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
21. Miller D., Le Breton-Miller J., *Managing for long run. Lessons in competitive advantage from great family businesses*, Harvard Business School Press, Boston 2005.
22. Moseng B., Bredrup H., *A methodology for industrial studies of productivity performance*, „Production Planning and Control” 1993, vol. 4, no. 3.
23. Neely A., *The performance measurement revolution: why now and what next?*, „International Journal of Operations & Production Management” 1999, vol. 19, iss. 2.
24. Neely A., Gregory M., Platts K., *Performance measurement system design. A literature review and research agenda*, „International Journal of Operations and Production Management” 1995, vol. 15, no. 4.
25. Neely A., Kennerley M., Walters A., *Performance measurement and management: Public and private*, Cranfield School of Management, Cranfield 2006.
26. Parasuraman A., Berry L.L., Zeithaml V.A., *Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale*, „Journal of Retailing” 1991, vol. 69, no. 4.
27. Patterson M.G., West M.A., Lawthom R., Nickell S., *Impact of people management practices on business performance*, Institute of Personnel and Development, London 1997.
28. Pawluk A., *Badanie postaw pracowników wobec jakości systemu mierników efektywności pracy*, praca doktorska sporządzona pod kierunkiem prof. S. Doroszewicza, SGH, Warszawa 2016.
29. Peters T.J., Waterman M.H., *In search of excellence: Lessons from America best companies*, Harper and Row, New York 1982.
30. PN-EN ISO 9000: *Systemy Zarządzania Jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006, s. 25.
31. Schneider B., Ashworth S.D., Higgs A.C., Carr L., *Design, validity, and use of strategically focused employee attitude surveys*, „Personnel Psychology” 1996, 49, s. 695–705.
32. Schneider B., Bowen D.E., *Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension*, „Journal of Applied Psychology” 1985, 70, s. 423–433.
33. Scott D., Pisa R., *Can Overall Factory Effectiveness Prolong Moore’s Law?*, „Solid State Technology” 1998, vol. 41, nr 3.
34. Slack N., *The flexibility of manufacturing systems*, „International Journal of Operations and Production Management” 1987, vol. 7, no. 4.
35. Slack N., Lewis M., *Operations strategy*, Prentice Hall, Pearson Education 2008.

36. Tangen S., *Performance measurement: from philosophy to practice*, „International Journal of Productivity and Performance Management” 2004, vol. 53, iss. 8.
37. Tunalv C., *Manufacturing strategy – plans and business performance*, „International Journal of Operations and Production Management” 1992, vol. 12, no. 3.
38. White G.P., *A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing*, „International Journal of Operations & Production Management” 1996, vol. 16, iss. 3.

---

## Employees' attitudes towards perceived quality of work efficiency measures

---

### Summary

The study examined attitudes of workers in two manufacturing plants owned by a joint stock company 'Inco-Veritas' based in Góra Kalwaria and in Susz vis-à-vis perceived quality of a system of work efficiency measures implemented in the company in two different historical periods. Studies of workers' attitudes were used to build a dimensional characteristics model and two perceived quality models for the system, which identify ways of assessing its perceived quality by workers in Góra Kalwaria, where its implementation started earlier and by workers in Susz. Results of studies on the perceived quality conducted in both locations reflected clear differences in attitudes of workers from these plants vis-à-vis partial and total quality of implemented system expressed synthetically by positively verified hypothesis: "Quality of the system of work efficiency measures perceived by workers increases with time and the development of the system within the organisation."

**Keywords:** dimensional characteristics, perceived quality, system of work efficiency measures

---



*Konrad Frydrych*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Szansa w zarządzaniu ryzykiem

---

### Streszczenie

Ryzyko w odniesieniu do współczesnych standardów oraz norm zarządzania projektami, jak również zarządzania ryzykiem, jest definiowane zarówno w odniesieniu do zagrożeń, jak i zdarzeń pozytywnych, nazwanych szansami. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie ryzyka jako szansy w działalności przedsiębiorstw, w odniesieniu do aktualnych standardów, analizy dostępnej literatury oraz analizy współczesnego podejścia do zarządzania ryzykiem wśród wybranych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku polskim.

**Słowa kluczowe:** ryzyko, zarządzanie ryzykiem, szanse, zagrożenia

**Kody klasyfikacji JEL:** D81, O22

---

### 1. Wprowadzenie

Ryzyko jest nieodłącznie związane z działalnością przedsiębiorstw. Zwyczajowo przyjęło się, że jest ono postrzegane przede wszystkim z perspektywy negatywnych zdarzeń wpływających na cele działalności gospodarczej. W ostatnich latach coraz

więcej standardów oraz norm branżowych zwraca uwagę także na jego pozytywny charakter, jak również na postrzeganie ryzyka z perspektywy szansy. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie ryzyka jako szansy w działalności przedsiębiorstw, w odniesieniu do aktualnych standardów zarządzania ryzykiem, analizy dostępnej literatury oraz analizy współczesnego podejścia do zarządzania ryzykiem wśród wybranych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku polskim, a w szczególności odpowiedź na pytanie, czy przedsiębiorstwa, identyfikując ryzyko, traktują je również jako szanse. Dodatkowo autor dokonuje identyfikacji oraz oceny przyczyn, dla których definicję ryzyka zawęży się jedynie do zdarzeń negatywnych albo rozszerza o zdarzenia pozytywne.

W „Słowniku języka polskiego PWN” można znaleźć trzy główne definicje ryzyka. Pierwsza z nich odnosi się do zdarzeń niepewnych – „możliwość, że coś się nie uda albo przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny”, druga odnosi się do zachowania – „odważenie się na takie niebezpieczeństwo”, a trzecia do możliwości powstania szkody – „prawdopodobieństwo powstania szkody obciążające osobę poszkodowaną niezależnie od jej winy, jeśli umowa lub przepis prawny nie zobowiązały innej osoby do wyrównania szkody”<sup>1</sup>. Wszystkie trzy koncentrują się na negatywnej stronie ryzyka. Jednocześnie szansa w „Słowniku języka polskiego PWN” zdefiniowana jest jako „możliwość powodzenia w jakiejś sprawie lub zaistnienia jakichś pożądaných okoliczności”<sup>2</sup>. Zarówno jeżeli chodzi o definicję ryzyka, jak i definicję szansy, zawarte w „Słowniku języka polskiego PWN”, częścią wspólną jest element niepewności co do finalnego rezultatu.

Odmienna definicja ryzyka występuje w międzynarodowych standardach ISO, gdzie w ramach ISO Guide 73:2009 *Zarządzanie ryzykiem – Terminologia*, normie definiującej główne pojęcia wykorzystywane w pozostałych normach ISO dotyczących zarządzania ryzykiem, ryzyko zostało zdefiniowane jako „wpływ niepewności na cele”. Jednocześnie w ramach uwag doprecyzowujących tę syntetyczną definicję ryzyka dodano, że „wpływ niepewności powoduje odchylenie od oczekiwania – pozytywne i/lub negatywne. Cele mogą dotyczyć różnych aspektów oraz mogą być stosowane na różnych szczeblach, a ryzyko może być odnoszone do potencjalnych zdarzeń i następstw i ich kombinacji”<sup>3</sup>. Wskazanie, iż odchylenia od oczekiwań, wynikające z ryzyka, mogą być również pozytywne, w praktyce poszerza

<sup>1</sup> Ryzyko, *Słownik języka polskiego PWN*, <http://sjp.pwn.pl/slowniki/ryzyko.html>, dostęp 20.09.2015.

<sup>2</sup> Szansa, *Słownik języka polskiego PWN*, <http://sjp.pwn.pl/slowniki/szansa.html>, dostęp 20.09.2015.

<sup>3</sup> Ryzyko, ISO Guide 73: 2009 *Zarządzanie ryzykiem – Terminologia*, PKN, 2012.

zakres postrzegania ryzyka o szansę. Inny standard zarządzania ryzykiem opracowany przez FERMA (Federation of Risk Management Associations – organizacja grupująca krajowe stowarzyszenia działające w obszarze zarządzania ryzykiem) bazuje na wytycznych ISO, a w wykorzystanej definicji ryzyka wprost odnosi się do szans. Zgodnie z FERMA „ryzyko można zdefiniować jako kombinację prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz jego skutków. We wszelkiego rodzaju przedsięwzięciach istnieje możliwość wystąpienia zdarzeń, pociągających za sobą skutki, które stanowią szansę na dodatkowe korzyści bądź też zagrożenie dla powodzenia przedsięwzięcia”<sup>4</sup>. Jak zaznaczają autorzy ww. standardu przyjmuje się coraz powszechniej, że zarządzanie ryzykiem dotyczy zarówno pozytywnych, jak i negatywnych aspektów ryzyka, dlatego w opracowanym standardzie uwzględnili taką dwoistą perspektywę dotyczącą ryzyka. W tym kontekście warto zwrócić uwagę, iż we wcześniejszej edycji normy terminologicznej ISO Guide 73 (wydanie z roku 2002) ryzyko definiowane było inaczej, jako „kombinacja prawdopodobieństwa zdarzenia oraz jego skutków”<sup>5</sup>. Nowa edycja normy ISO Guide 73 podkreśliła aspekt wpływu wystąpienia ryzyka na cele jako ważny w procesie postępowania z ryzykiem.

Ryzyko i szansa, jako odrębne pojęcia, zdefiniowane zostały w ramach standardu COSO II *Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa*. Zgodnie z tym standardem „ryzyko to możliwość, że zdarzenie (sytuacja wywołana przez czynniki wewnętrzne lub zewnętrzne) będzie miało miejsce i negatywnie wpłynie na osiągnięcie celów organizacji. Szansa natomiast to możliwość wystąpienia zdarzenia, które pozytywnie wpłynie na osiągnięcie celów”. COSO II wyraźnie rozgranicza ryzyko, jako możliwość wystąpienia zdarzenia negatywnego w odniesieniu do celów organizacji, natomiast szansę, jako możliwość wystąpienia zdarzenia pozytywnie wpływającego na realizację celów organizacji<sup>6</sup>.

Ryzyko dostarcza nam szanse, jednocześnie narażając nas na skutki, które mogą być niekorzystne. Połączenie zagrożenia oraz korzyści leży u podstaw definicji ryzyka. Autor zwraca uwagę, że zarządzanie ryzykiem powinno obejmować zarówno zabezpieczanie, jak i strategiczne podejmowanie ryzyka jako sposobu na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Jak podkreśla A. Damodaran, większość firm osiągniętych

<sup>4</sup> Standard zarządzania ryzykiem, FERMA, 2003, s. 3

<sup>5</sup> ISO IEC Guide 73:2002 Risk Management – Vocabulary – Guidelines for Use in Standards, PKN, 2002, s. 3.

<sup>6</sup> Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa, COSO, wrzesień 2004, s. 25.

sukcesy w jakiegokolwiek branży osiągnęła je nie poprzez unikanie ryzyka, lecz poprzez aktywne jego poszukiwanie oraz wykorzystywanie do swoich celów<sup>7</sup>.

W tym kontekście warto zdefiniować również pojęcie zarządzania ryzykiem. Według normy ISO 31000 zarządzanie ryzykiem jest to proces, na który składają się: komunikacja oraz konsultacje, ustalenie kontekstu, ocena ryzyka (identyfikacja, analiza i ewaluacja ryzyka), postępowanie z ryzykiem, monitorowanie oraz przegląd. Natomiast w odniesieniu do projektu zarządzanie ryzykiem jest to działanie obejmujące identyfikację, analizę i ocenę ryzyka projektu, a następnie opracowanie oddziaływanie na zidentyfikowane ryzyko, jego kontrolowanie oraz sterowanie w celu minimalizacji zagrożeń i maksymalizacji szans powodzenia przedsięwzięcia<sup>8</sup>.

W celu weryfikacji podejścia do ryzyka przeanalizowane zostały wybrane standardy w odniesieniu do postrzegania ryzyka jako szansy. Ze względu na mnogość standardów zarządzania zakres analizy został ograniczony do podstawowych norm oraz wytycznych dotyczących zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa oraz zarządzania projektami. Normalizacja jest jednym ze sposobów racjonalizacji działań, a normy są wynikiem normalizacji. Normy to dokumenty przyjęte na zasadzie konsensusu i zatwierdzone przez upoważnioną jednostkę organizacyjną<sup>9</sup>, dlatego są dobrym punktem wyjścia do analizy aktualnych wytycznych dotyczących zarządzania ryzykiem.

W grupie dotyczącej zarządzania ryzykiem przedsiębiorstw obok norm ISO, a w szczególności ISO 31000 *Zarządzanie ryzykiem – Zasady i wytyczne*, autor przeanalizował standardy: COSO II *Zintegrowaną strukturę ramową zarządzania ryzykiem korporacyjnym*, *M\_O\_R (Management of Risk)* oraz wspomniany uprzednio *Standard Zarządzania Ryzykiem FERMA*. W przypadku standardów zarządzania projektami przeanalizowano trzy podstawowe, a zarazem najpopularniejsze standardy, tj.: *Metodyka PRINCE2* (ang. Project IN Controlled Environment), *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (PMBOK)* oraz dedykowaną projektom normę ISO 21500 *Przewodnik po zarządzaniu projektami*.

Wszystkie analizowane standardy (tabela 1) uwzględniają w swoich założeniach szanse. Ryzyko, zdefiniowane w wyżej wymienionych dokumentach, może odnosić

---

<sup>7</sup> A. Damodaran, *Ryzyko strategiczne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 27–35.

<sup>8</sup> *Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2011, s. 297.

<sup>9</sup> Wg ustawy z dnia 12 września 2002 r. o normalizacji (Dz.U. nr 169, poz. 1386 z późn. zm.) za: M. Trocki, *Normy z zakresu zarządzania projektami, Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa 2011, s. 41.

się jednocześnie do potencjalnych zdarzeń negatywnych oraz pozytywnych dotyczących realizacji celów organizacji lub projektu. Przykładowo, zgodnie z definicją zawartą w PMBOK, ryzyko projektu to niepewne zdarzenie lub okoliczność, która w razie wystąpienia może mieć korzystny lub niekorzystny wpływ przynajmniej na jeden z celów projektu. Ryzyko może mieć jedną lub więcej przyczyn – jeśli wystąpi i jeden lub więcej skutków<sup>10</sup>. Jedyne standard COSO II wyodrębnia ryzyko jako odnoszące się wyłącznie do potencjalnych zdarzeń negatywnych, natomiast szanse jako odrębne zjawisko odnoszące się do możliwych zdarzeń pozytywnych.

**Tabela 1. Postrzeganie ryzyka – pozytywne lub negatywne**

Standard	Postrzeganie ryzyka		Definicja ryzyka
	Negatywne	Pozytywne (szansa)	
ISO 31000	Tak	Tak	Wpływ niepewności na cele. Wpływ może być pozytywny lub negatywny
COSO II	Tak	Nie (szanse stanowią odrębną kategorię)	Możliwość, że zdarzenie (sytuacja wywołana przez czynniki wewnętrzne lub zewnętrzne) będzie miało miejsce i negatywnie wpłynie na osiągnięcie celów organizacji
FERMA	Tak	Tak / Nie (dla ryzyka związanego z bezpieczeństwem)	Kombinacja prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz jego skutków. Zarządzanie ryzykiem dotyczy zarówno pozytywnych, jak i negatywnych aspektów ryzyka. W dziedzinie bezpieczeństwa przyjmuje się generalnie, że zdarzenia mogą mieć wyłącznie niekorzystne następstwa, a tym samym zarządzanie ryzykiem koncentruje się na zapobieganiu szkodom i ich ograniczaniu
M_o_R	Tak	Tak (nazwane w polskiej wersji okazjami)	Niepewne zdarzenie lub zbiór niepewnych zdarzeń, które, jeżeli by zaszły, to wpłyną na osiągalność celów
Prince II	Tak	Tak	Niepewne zdarzenie lub zbiór niepewnych zdarzeń, które, jeżeli by zaszły, to będą miały negatywny lub pozytywny wpływ na cele projektu
PMBOK	Tak	Tak	Niepewne zdarzenie lub okoliczność, które w razie wystąpienia mogą mieć korzystny lub niekorzystny wpływ przynajmniej na jeden z celów projektu, takich jak czas, koszt, zakres lub jakość
ISO 21500	Tak	Tak	Zdarzenie mogące mieć negatywny lub pozytywny wpływ na cele projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy ww. standardów.

<sup>10</sup> *Compendium wiedzy o zarządzaniu projektami (PMBOK Guide)*, MT&DC, Warszawa 2006, s. 251.

## 2. Narzędzia i metody zarządzania ryzykiem

Badane standardy stanowią zbiór wytycznych dla danej organizacji czy projektu, ponieważ każda organizacja lub projekt mają swoją specyfikę (np. wielkość, złożoność, tempo zmian), dlatego wdrożenie danego standardu wymaga odpowiedniego zaadaptowania jego zapisów do ww. specyfiki. W tym celu opracowuje się i wdraża dedykowane metodyki oraz szablony, które wykorzystywane są w danej organizacji lub projekcie. Wypracowane przez organizację metodyki oraz szablony są ważnym elementem w zakresie postrzegania ryzyka. Obok samej definicji ryzyka mogą to być kryteria oceny ryzyka, rejestr ryzyka oraz mapa ryzyka, czyli narzędzie służące do prezentacji i analizy ryzyka zidentyfikowanego dla organizacji lub projektu. Przykładowo w dokumencie *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym – Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce* jako skalę oceny skutków materializacji ryzyka zaproponowano nazewnictwo, w którym skutki materializacji ryzyka organizacja może ocenić jako: nieznaczne, małe, średnie, poważne albo katastrofalne (rysunek 1)<sup>11</sup>.

Rysunek 1. Mapa ryzyka zorientowana na postrzeganie ryzyka jako zagrożenia

<b>Oddziaływanie</b>						
<b>Katastrofalne</b>	5	10	15	20	25	
<b>Poważne</b>	4	8	12	16	20	
<b>Średnie</b>	3	6	9	12	15	
<b>Małe</b>	2	4	6	8	10	
<b>Nieznaczne</b>	1	2	3	4	5	
	<b>Rzadkie</b>	<b>Mało prawdopodobne</b>	<b>Średnie</b>	<b>Prawdopodobne</b>	<b>Prawie pewne</b>	<b>Prawdopodobieństwo</b>

Źródło: Bentley Jennison, *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym – Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*, opracowanie na zlecenie Ministerstwa Finansów RP, 2007, s. 85.

<sup>11</sup> Bentley Jannison, *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym – Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*, opracowanie na zlecenie Ministerstwa Finansów RP, 2007, s. 85.

W tym przypadku przyjęte nazewnictwo dotyczące skutków materializacji ryzyka – przykładowo katastrofalne – wskazuje na jego negatywny charakter oraz utrudnia ocenę ryzyka jako szansy.

W większości analizowanych dokumentów przykładowe skale oceny skutków materializacji ryzyka przedstawiane są głównie w odniesieniu do zagrożeń, rzadziej do szans lub skutków neutralnych. Podobna sytuacja dotyczy też mapy ryzyka, mimo iż istnieją metody wizualizacji szans obok zagrożeń, to rzadko były one prezentowane. Jedną z nich jest zastosowanie lustrzanej skali dla zdarzeń pozytywnych, jak dla negatywnych (rysunek 2). Zaletą tej metody jest wyraźne odseparowanie zagrożeń od szans.

Rysunek 2. Mapa ryzyka z uwzględnieniem zagrożeń i szans

		Wpływ negatywny			Wpływ pozytywny		
		Duże	Średnie	Małe	Małe	Średnie	Duże
Prawdopodobieństwo	Wysokie						
	Średnie						
	Niskie						

Źródło: opracowanie własne.

Jednocześnie nadmiar szans prezentowanych na mapie ryzyka może sugerować nadmierny optymizm kierownictwa organizacji lub projektu, co może być postrzegane przez bardziej konserwatywnych decydentów jako zagrożenie.

Analiza ryzyka uwzględniająca zagrożenia i szanse, w szczególności na poziomie zarządzania strategicznego, przypomina popularną oraz dość powszechnie stosowaną, np. przy tworzeniu biznes planów, analizę SWOT<sup>12</sup>. Przy wykorzystaniu analizy SWOT badane jest wnętrze organizacji lub projektu i otoczenie zewnętrzne. Analiza wnętrza organizacji lub projektu skupiona jest na identyfikacji słabych oraz silnych stron firmy lub projektu, a następnie porównaniu ich z zewnętrznymi szansami i zagrożeniami. Zakresy analizy SWOT oraz analizy ryzyka, w pewnym stopniu się pokrywają, w szczególności na etapie identyfikacji i oceny szans oraz zagrożeń.

<sup>12</sup> SWOT – akronim angielskich słów: *Strengths* (mocne strony), *Weaknesses* (słabe strony), *Opportunities* (szanse) oraz *Threats* (zagrożenia).

Analiza SWOT ma jednak szerszy zakres, obejmuje nie tylko obszary niepewności, lecz także silne i słabe strony organizacji lub projektu, których właściwe wykorzystanie lub wyeliminowanie może przyczynić się do realizacji celów. Stosując analizę SWOT, warto ocenić, czy w procesie zarządzania ryzykiem nie skupić się wyłącznie na zagrożeniach, aby efektywnie wykorzystać dostępne zasoby oraz nie powielać analiz oraz działań planistycznych. Należy jednak pamiętać, że przydatność analizy SWOT w procesie zarządzania ryzykiem na kolejnych po fazie planowania fazach projektu jest ograniczona, na co celnie zwrócił uwagę C.L. Pritchard w ramach analizy poszczególnych technik i narzędzi wykorzystywanych przy zarządzaniu ryzykiem w projektach<sup>13</sup>.

Ważnym elementem procesu zarządzania ryzykiem jest planowanie działań w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka. Planowanie działań można podzielić na działania ukierunkowane na prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka oraz działania ukierunkowane na skutki materializacji danego ryzyka. W praktyce pomocny może być tutaj diagram Bow Tie, który swoim wyglądem przypomina elegancką muchę do koszuli, której zawdzięcza swoją nazwę. W centrum diagramu umieszczone jest ryzyko, z lewej strony wskazane są zdarzenia, które występują przed materializacją ryzyka, natomiast z prawej skutki wstąpienia ryzyka.

Planując działania (rysunek 3) ukierunkowane na przyczyny mogące powodować wystąpienie danego ryzyka w przypadku zagrożeń, analizujemy działania, które mogą ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia danej przyczyny, natomiast w przypadku szans powinniśmy dążyć do wzrostu prawdopodobieństwa wystąpienia danej przyczyny, tak aby wykorzystać pojawiające się szanse. Podobną sytuację mamy przy planowaniu działań ukierunkowanych na skutki, czyli co będzie się działo, jeżeli dane ryzyko wystąpi. W przypadku zagrożeń planujemy działania, które mogą ograniczyć skutki, w przypadku szans działania, które mają wzmocnić pozytywny wpływ wystąpienia danego ryzyka. Wśród zdarzeń mających pozytywny wpływ na projekt A. Korczowski wyszczególnił następujące kategorie postępowania<sup>14</sup>:

- wykorzystanie, czyli uruchomienie działań pozwalających na zwiększenie korzyści, np. poprzez zwiększenie zakresu projektu z uzyskanych oszczędności,
- podzielenie się korzyściami, polegające na przekazaniu oszczędności lub rezerwy czasowej do innej grupy zadań lub projektów,

<sup>13</sup> C.L. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG Press, Warszawa 2002, s. 51.

<sup>14</sup> A. Korczowski, *Zarządzanie ryzykiem w projektach informatycznych. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice 2010, s. 75.



- wzmocnienie efektu zdarzenia, czyli prowadzenie działań zmierzających do lepszego wykorzystania danej szansy.

Rysunek 3. Analiza Bow Tie w odniesieniu do ryzyka jako zagrożenia i szansy



Źródło: opracowanie własne.

Niektóre działania mogą jednocześnie oddziaływać na prawdopodobieństwo oraz na skutki wystąpienia ryzyka, np. zastosowanie innej technologii może spowodować, że prawdopodobieństwo awarii będzie mniejsze, a jednocześnie, ze względu na lepszą całodobową obsługę serwisową nowej technologii, skutki awarii mogą również zostać znacząco ograniczone. Tego typu działania wskazujemy po obu stronach analizy.

Ważnym aspektem takiego podejścia jest przyjęcie założenia, że pojedyncze ryzyko nie może stanowić jednocześnie szansy oraz zagrożenia, ponieważ zarówno działania ukierunkowane na prawdopodobieństwo, jak i działania ukierunkowane na skutki w przypadku szans i zagrożeń będą się neutralizować. Przykładowo ograniczenie prawdopodobieństwa ryzyka pozytywnie będzie wpływać na zagrożenia, natomiast negatywnie na szansę. W takich sytuacjach jeżeli zdecydujemy się w naszym procesie zarządzania ryzykiem uwzględniać szansę, to na etapie analizy należy rozdzielić dane ryzyko na dwa odrębne. Pierwsze będzie szansą, drugie – zagrożeniem.

Przedsiębiorstwa wykorzystują zagregowane wyniki analizy ryzyka również do ustalania priorytetów projektów oraz planów rozwojowych. Poziom ryzyka danego projektu w odniesieniu do spodziewanych korzyści, zazwyczaj liczonych za

pośrednictwem wskaźnika NPV, ma wpływ na priorytet projektu oraz późniejszą decyzję dotyczącą jego realizacji<sup>15</sup>. W tego typu podejściu ryzyko występuje głównie jako czynnik negatywny. Uwzględnienie szans w analizie mogłoby powodować, że zależnie od przyjętej metody kalkulacji ryzyka, poziom ryzyka będzie wzrastał albo będzie neutralizowany, zaburzając wyniki analizy. W takich sytuacjach postrzeganie ryzyka zarówno jako szansy, jak i zagrożenia byłoby niepożądane.

### 3. Ryzyko jako szansa – czy warto?

Przyjęcie podejścia, w którym ryzyko traktowane jest jako szansa lub zagrożenie powoduje, że narzędzia i metodyki stosowane w organizacji lub projekcie zaczynają być coraz bardziej skomplikowane. Pojawiają się wątpliwości, czy zarządzanie szansami powinno być traktowane analogicznie jak zagrożeniami.

Na ważny aspekt postrzegania ryzyka jako szansy albo zagrożenia zwracają uwagę R.S. Kaplan oraz A. Mikes w artykule „Nowa koncepcja zarządzania ryzykiem”, opublikowanym w „Harvard Business Review”, wskazując, że główna różnica pomiędzy zarządzaniem strategią oraz zarządzaniem ryzykiem odnosi się właśnie do postrzegania ryzyka jako zagrożenia oraz skoncentrowania działań związanych z zarządzaniem ryzykiem na zagrożeniach i porażkach, a nie na szansach i sukcesach.

Autorzy „Nowej koncepcja zarządzania ryzykiem” zwracają uwagę, że zarządzanie ryzykiem wymaga mentalności stanowiącej przeciwieństwo nastawienia „to da się zrobić”, jakie w trakcie wdrażania strategii zarządy starają się zaszczepić pracownikom. Jednocześnie wdrażanie strategii wymaga koncentracji zasobów i inwestycji, natomiast niwelowanie ryzyka często wymaga odwrotnego podejścia, tj. rozproszenia zasobów oraz dywersyfikacji inwestycji. W celu ograniczenia negatywnego wpływu łączenia zadań związanych z zarządzaniem strategicznym i zarządzaniem ryzykiem proponowane jest rozdzielenie funkcjonalne tych dwóch obszarów działania organizacji, aby menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie ryzykiem mogli skupić się na zagrożeniach związanych z funkcjonowaniem firmy<sup>16</sup>.

Wyraźne odseparowanie działań operacyjnych związanych z zarządzaniem zagrożeniami (część zarządzania ryzykiem) od zarządzania szansami (część planowania

---

<sup>15</sup> H.R. Kerzner, *Project Management, A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Wiley, Hoboken 2013, s. 724.

<sup>16</sup> R.S. Kaplan, *Nowa koncepcja zarządzania ryzykiem*, „Harvard Business Review Polska” 2013, marzec, s. 106.

strategicznego) sprzyja koncentracji na konkretnych zagadnieniach oraz celach realizacji poszczególnych zadań. Przykładowo, jeżeli kierownictwo organizacji przy planowaniu wdrożenia nowego systemu informatycznego zidentyfikuje szanse na uproszczenie procesów wewnętrznych, to w ramach zarządzania ryzykiem powinny zostać wdrożone działania w odniesieniu do ryzyka niewykorzystania zidentyfikowanej szansy. W takim modelu niewykorzystanie szansy staje się zagrożeniem.

#### **4. Analiza wybranych polskich przedsiębiorstw pod kątem postrzegania ryzyka jako szansy**

W celu zbadania, jak ryzyko jest postrzegane przez wybrane przedsiębiorstwa działające na rynku polskim, autor przeprowadził analizę informacji dotyczących zarządzania ryzykiem zawartych w raportach rocznych oraz na stronach internetowych spółek giełdowych należących do indeksu WIG30<sup>17</sup>. Wśród analizowanych przedsiębiorstw znaleźli się przedstawiciele sektora energetycznego, finansowego, handlu detalicznego, mediów, transportowego, nieruchomości, IT, telekomunikacji, ubezpieczeń oraz przemysłu metalowego, chemicznego, paliwowego, spożywczego i surowcowego.

W przeprowadzonej analizie autor ocenił, czy w ramach raportów rocznych podsumowujących 2014 r. w części dotyczącej ryzyka biznesowego oraz finansowego uwzględniano ryzyko jako szansę. Przedsiębiorstwa uwzględnione w badaniu podzielone zostały na trzy grupy: w pierwszej znalazły się przedsiębiorstwa stosujące definicje umożliwiające ocenę ryzyka z perspektywy zarówno szans, jak i zagrożeń, w drugiej przedsiębiorstwa bez definicji ryzyka obejmującej szansę, ale z opisem ryzyka, z którego wynika, że organizacja stosuje podejście uwzględniające szansę i zagrożenia. W trzeciej grupie znalazły się przedsiębiorstwa definiujące ryzyko wyłącznie z perspektywy zagrożeń.

Wyniki analizy raportów spółek z indeksu WIG30 pod kątem postrzegania ryzyka (tabela 2) pokazują, że większość, tj. 73% spółek, postrzega ryzyko jako niepewne zdarzenie o charakterze negatywnym. W trzech przypadkach (tj. Eurocash, Orange, PGNiG) nie dało się jednoznacznie potwierdzić, że przedsiębiorstwo uwzględnia szansę w zarządzaniu ryzykiem, ale wynika to z kontekstu opisu. Definicje ryzyka

---

<sup>17</sup> Spółki wchodzące w skład indeksu WIG30 zmieniają się w czasie, dlatego autor przyjął stan na 30.06.2015.

dla pięciu spółek (tj. Bogdanka, Energa, LPP, Azoty, KGHM) w sposób jednoznaczny uwzględniały postrzeganie ryzyka jako szansy. Natomiast analiza rodzajów ryzyka prezentowanego w poszczególnych raportach rocznych wykazała, że jedynie dwie z nich (Azoty i LPP) jednoznacznie wyszczególniły szanse jako ryzyko. W pozostałych przypadkach (tj. Bogdanka, KGHM, Energa) opis dla niektórych rodzajów ryzyka był neutralny, dopuszczający zarówno pozytywne, jak negatywne skutki materializacji danego typu ryzyka, np. ryzyko zmian makroekonomicznych mogło mieć wpływ pozytywny na daną spółkę, albo negatywny w zależności kierunku zmian.

**Tabela 2. Wyniki analizy raportów rocznych spółek z indeksu WIG30 w odniesieniu do postrzegania ryzyka**

Kategorie	Liczba przedsiębiorstw	Przedsiębiorstwa (nazwy uproszczone)
Szanse w definicji ryzyka	5	Bogdanka, Energa, LPP, Azoty, KGHM
Szanse wynikające z kontekstu opisu ryzyka	3	Eurocash, Orange, PGNiG
Ryzyko wyłącznie jako zagrożenie	22	Alior Bank, Asseco, Boryszew, BZ WBK, CCC, Enea, Eurocash, GTC, Handlowy, ING, JSW, Kernel, Lotos, mBank, Pekao, PGE, PKN Orlen, PKO BP, PZU, Synthos, Tauron, PKP Cargo

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych spółek za rok 2014.

Warto zwrócić również uwagę, że wszystkie banki postrzegają ryzyko jako niepewne zdarzenie o charakterze negatywnym. Ma to związek z regulacjami na rynku bankowym m.in. Komitet Bazylejski ds. Nadzoru Bankowego definiuje ryzyko operacyjne jako „ryzyko poniesienia bezpośrednich lub pośrednich strat związanych z niewłaściwie prowadzonymi lub błędnymi wewnętrznymi procesami, osobami lub systemami albo związanych ze zdarzeniami zewnętrznymi” oraz rozwiązaniami organizacyjnymi, gdzie dedykowane komórki odpowiedzialne za analizę ryzyka badają poszczególne działania banku w kontekście zagrożeń mogących mieć negatywny wpływ na wynik finansowy banku.

Powszechne definiowanie ryzyka jako szansy w badanych standardach może sugerować, że organizacje, identyfikując ryzyko, zwracają też uwagę na szanse. Dokumenty przedstawiające rejestr ryzyka dla organizacji lub projektu powinny zawierać niepewne zdarzenia negatywne (zagrożenia) oraz pozytywne (szanse), jednak, jak zostało wykazane w powyższej analizie, nie jest to zjawisko powszechne.

## 5. Podsumowanie

W ramach niniejszego artykułu autor wykazał, że współczesne standardy zarządzania ryzykiem oraz zarządzania projektami definiują ryzyko zarówno w charakterze zagrożeń, jak i szans dla realizacji celów organizacji lub projektu. Przyjęte przez organizacje metodyki oraz narzędzia w zakresie zarządzania ryzykiem praktycznie zawsze dedykowane są analizie zagrożeń, natomiast rzadko dostosowane są do analizy szans oraz planowania działań w stosunku do ryzyka jako szansy. Wskazano też główne punkty w procesie zarządzania ryzykiem, na jakie należy zwrócić uwagę, jeżeli chcemy w zarządzaniu ryzykiem uwzględniać szanse. Wśród najważniejszych z nich jest przyjęte nazewnictwo w działaniach związanych z identyfikacją oraz oceną ryzyka. Należy zwrócić uwagę czy zastosowane nazwy (np. ryzyko katastrofalne), kategorie lub przykłady nie sugerują, że powinniśmy skupić się na niepewnych zdarzeniach negatywnych. W procesie oceny i priorytetyzacji ryzyka należy rozważyć zastosowanie neutralnej skali oceny ryzyka lub dedykowanej skali klasyfikującej niepewne skutki pozytywne. Przedstawiona też została przykładowa mapa ryzyka, uwzględniająca szanse oraz planowanie działań w stosunku do ryzyka, z wykorzystaniem analizy BOW TIE, zarówno na przykładzie zagrożeń, jak i szans.

Analiza wybranych przedsiębiorstw na rynku polskim pokazuje, że w większości przypadków postrzeganie ryzyka odnosi się do zdarzeń negatywnych. Zdarzają się przypadki przedsiębiorstw, które, adaptując obowiązujące na świecie standardy dotyczące zarządzania ryzykiem, uwzględniają szanse wśród listy ryzyka lub w wykorzystywanych definicjach, jednak są to przypadki incydentalne. Szanse i wyzwania rynkowe są prezentowane częściej jako element strategii niż zarządzania ryzykiem.

Mimo że współczesne standardy w definicji ryzyka uwzględniają niepewne zdarzenia pozytywnie wpływające na cele, to autor podziela opinię R.S. Kaplana oraz A. Mikes wskazaną w niniejszym artykule, że w procesie zarządzania ryzykiem lepiej skupić się na zagrożeniach. Zarządzanie ryzykiem jako zagrożeniem wymaga innego nastawienia, zamiast optymistycznego „to da się zrobić”, lepiej sprawdza się podejście bardziej zachowawcze.

## Bibliografia

### Standardy

1. *ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0*, IPMA, 2006.
2. ISO 31000:2009 / PN-ISO 31000:2012 *Zarządzanie ryzykiem – Zasady i wytyczne*, PKN, 2012.
3. ISO Guide 73:2009 / PKN-ISO Guide 73:2012 *Zarządzanie ryzykiem – Terminologia*, PKN, 2012.
4. ISO IEC Guide 73:2002 *Risk Management – Vocabulary – Guidelines for Use in Standards*, PKN, 2002.
5. *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (PMBOK Guide)*, MT&DC, Warszawa 2006.
6. *Management of Risk: Guidance for Practitioners*, wyd. III, APMG, 2010.
7. *Managing Successful Projects with PRINCE2 2009 Edition*, OGC, 2009.
8. *Standard zarządzania ryzykiem*, FERMA, 2003.
9. *Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa*, COSO, wrzesień 2004.

### Literatura i opracowania

1. Bentley Jennison, *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym – Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*, opracowanie na zlecenie Ministerstwa Finansów RP, 2007.
2. Damodaran A., *Ryzyko strategiczne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
3. Kaplan R.S., *Nowa koncepcja zarządzania ryzykiem*, „Harvard Business Review Polska” 2013, marzec.
4. Kerzner H.R., *Project Management, A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Wiley, Hoboken 2013.
5. Korczowski A., *Zarządzanie ryzykiem w projektach informatycznych. Teoria i Praktyka*, Helion, Gliwice 2010.
6. *Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2011.
7. Pritchard C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG Press, Warszawa 2002.
8. Trocki M., *Normy z zakresu zarządzania projektami, Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa 2011.

---

## Opportunity in risk management

---

### Summary

With regard to contemporary standards and norms of project management, risk is often defined by reference to threat but also by reference to positive occurrences called opportunities. This paper aims at presenting risk as business opportunity in the light of current standards, review of available literature, and the analysis of contemporary approach to risk management in selected companies operating in the Polish market.

**Keywords:** risk, risk management, opportunities, threats

---





*Krzysztof Kałucki*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Zakresy przygotowania do negocjacji handlowych w Key Account Managementcie<sup>1</sup>

---

### Streszczenie

Negocjacje handlowe są jednym z najważniejszych elementów pracy na stanowisku key account managera zarządzającego współpracą z kluczowymi klientami dla danej organizacji. Prawidłowo przeprowadzony proces negocjacyjny decyduje o warunkach współpracy pomiędzy partnerami biznesowymi – często długoterminowej. Podstawowy błąd, który popełniają nawet doświadczeni negocjatorzy (do których zalicza się m.in. key account managerów), to brak odpowiedniego przygotowania do procesu. Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie, jak powinien wyglądać uniwersalny model przygotowania do negocjacji. Zaprezentowane wyniki badania przeprowadzonego wśród osób bezpośrednio uczestniczących w procesach negocjacyjnych wskazują, że często na etapie przygotowania, nie są uwzględniane wszystkie potencjalne aspekty, które mogą stać powodem zaistnienia impasu w rozmowach a nawet ich zerwania.

**Słowa kluczowe:** Key Account Management, key account manager, negocjacje, zarządzanie  
**Kody klasyfikacji JEL:** D30, M12, M540

---

<sup>1</sup> <http://lexicon.ft.com/Term?term=key-account-management>

## 1. Wprowadzenie

Rzeczywistość gospodarcza w Polsce na początku XXI w., wymusza rozwój specjalizacji w obrębie szeroko rozumianego zawodu sprzedawcy. W dużych organizacjach handlowych<sup>2</sup> dość powszechny jest podział na 3 sektory działalności we współpracy z klientami: hurtowy, detaliczny oraz nowoczesny (tzw. sieciowy). Bez względu na próby zaszeregowania klientów do poszczególnych zakresów, istnieje grupa, która stanowi największą wartość dla każdej organizacji. Ta grupa najważniejszych klientów jest obsługiwana bezpośrednio poprzez Działy Kluczowych Klientów (ang. *Key Accounts*). Współpraca z klientami, potrzebującymi stałej, bezpośredniej i zazwyczaj długookresowej opieki, wymaga wyjątkowych predyspozycji u bezpośrednich opiekunów, czyli key account managerów (kierowników sprzedaży ds. kluczowych klientów)<sup>3</sup>. Do tych kompetencji zalicza się przede wszystkim umiejętność zarządzania<sup>4</sup> procesami negocjacyjnymi, których wyniki często decydują o tym, czy w ogóle będzie możliwa współpraca handlowa. Prawdopodobnie przeprowadzone negocjacje pozwalają na osiągnięcie sukcesu. Aby jednak tak się mogło stać, niezbędne jest precyzyjne planowanie wszystkich możliwych aspektów, które można opracować, zanim dojdzie do pierwszego spotkania. Wieleletnia praktyka w bezpośrednim zarządzaniu współpracą z kluczowymi klientami, wskazuje, że najczęściej o negatywnym wyniku negocjacji decyduje zbyt mało czasu poświęconego na planowanie.

Znaczenie tej fazy, która powinna zajmować największą część całego procesu, jest kluczowe. To w czasie przygotowania jest sporządzana strategia współpracy, są definiowane i weryfikowane cele negocjacyjne, sporządzany profil partnera negocjacyjnego i poszukiwane alternatywne rozwiązania na wypadek fiaska rozmów.

Zaprezentowane podejście teoretyczne oraz wyniki badań, które zostały przeprowadzone na celowej próbie 38 osób zawodowo zajmujących się negocjacjami w ramach współpracy z kluczowymi klientami, wskazuje na wieloaspektowość tej najważniejszej części procesu dochodzenia do wspólnych rozwiązań biznesowych. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie najistotniejszych zakresów, które powinny być rozpatrywane w fazie przygotowania do negocjacji. Zaprezentowane

---

<sup>2</sup> W.R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 35.

<sup>3</sup> K. Kałucki *Key Account Manager*, Difin, Warszawa 2015, s. 28.

<sup>4</sup> W.R. Griffin, *Podstawy...*, op.cit., s. 38.

holistyczne podejście, uwzględniające z jednej strony zakres tzw. twardych kompetencji (inaczej matematycznych), jak: umiejętność liczenia, szybkiej analizy trendów i wyciągania wniosków z raportów rynkowych, i zakres miękkich kompetencji (inaczej psychologicznych), jak umiejętność dostosowania się do drugiej osoby pod względem charakterologicznym, aktywne słuchanie, wywieranie perswazji, jest wstępem do dyskusji nad stworzeniem uniwersalnego modelu przygotowania, który pozwoli na bezpieczne rozpoczęcie każdego procesu negocjacyjnego. Prezentowana propozycja jest odzwierciedleniem zmian zachodzących w zakresie prowadzenia nowoczesnych procesów biznesowych, w których coraz większą rolę odgrywają eksperci towarzyszący głównym negocjatorom w czasie rozmów. W przypadku Polski w połowie lat 90. ubiegłego stulecia, a dokładnie w odniesieniu do powstających Działów Key Accounts współpracujących z wielkopowierzchniowymi sieciami detalicznymi, zostały spopularyzowane 2 modele prowadzenia negocjacji. Pierwszy opierał się głównie na rozmowach na podstawie danych, analiz, statystyk (mowa o sieciach niemieckich), a drugi był oparty wyłącznie na emocjach, perswazji i braku merytorycznego podejścia (mowa o sieciach francuskich). Obecnie key account manager oraz kupiec, muszą swobodnie odnajdywać się w obu zakresach, czyli podchodzić do procesu całościowo, holistycznie. Wsparcie, na które mogą liczyć (w zależności od potrzeby), pochodzi od ekspertów z zakresu finansów, logistyki, prawa i innych działów.

## 2. Koncepcja Key Account Management

Każda organizacja handlowa na pewnym etapie rozwoju dostrzega, że spośród wszystkich obsługiwanych klientów pojawiają się tacy, którzy stają się tymi najważniejszymi. Dzieje się tak na podstawie wielkości zakupów, wartości obrotu, możliwości budowy dystrybucji lub po prostu prestiżu we współpracy. Bez względu na klasyfikację związaną z kanałem dystrybucji sprzedaży (hurt, detal, sieci międzynarodowe) ta grupa klientów stanowi dla organizacji największe dobro i staje się kluczowa. W ten sposób powstają działy, które obsługują kluczowych klientów<sup>5</sup>. Jak wspomniano, kryteria wyboru tej grupy klientów<sup>6</sup> mogą być bardzo indywidualne.

---

<sup>5</sup> K. Kałucki, *Key...*, op.cit., s. 14.

<sup>6</sup> K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami analiza i zarządzanie*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 18–19. Przykład 8-stopniowej oceny potencjalnego klienta kluczowego.

Zarządzanie kluczowym klientem obejmuje wiele zagadnień: od planowania, poprzez realizację określonych działań, aż po rozliczanie współpracy<sup>7</sup>. Pojęcie Key Account Management jako sposób zarządzania współpracą z najważniejszymi klientami jest stosunkowo nowym zjawiskiem<sup>8</sup>. W przypadku organizacji handlowych mających swe oddziały w Polsce, ta forma współpracy ma najczęściej odniesienia do tzw. handlu nowoczesnego (ang. *modern trade*), definiowanego jako zorganizowane sieci krajowe i międzynarodowe. Z ramienia Działu Kluczowych Klientów za współpracę z kupcami, reprezentującymi stronę kupującą, czyli najczęściej detaliczne sieci, odpowiadają pracownicy na stanowiskach key account managerów (KAM). Liczba klientów kluczowych jest ograniczona<sup>9</sup> i w zależności od wielkości działu K.A. (ang. *Key Accounts*) stanowi przedział od kilku do ok. 30–40. Wyjątkowość współpracy z tak wybranymi partnerami oparta jest na wzajemnych relacjach biznesowych, będących wynikiem przeprowadzonych procesów negocjacyjnych. W przypadku producentów, którzy w swojej ofercie mają konkurujące ze sobą produkty (np. ten sam rodzaj soku), wybór klienta i długotrwała współpraca na podstawie umowy handlowej ma zasadnicze znaczenie dla kondycji finansowej. W takich sytuacjach kluczowym aspektem jest zainicjowanie współpracy (tzw. wejście do klienta) i jak najdłuższe utrzymywanie współpracy. Rzadko zdarzają się momenty, w których to kupcowi z danej sieci bardziej zależy na konkretnym dostawcy niż samemu dostawcy na konkretnym odbiorcy. Współpraca i rozwój kluczowego klienta zawsze muszą pozostawać pod pełną kontrolą, a jej brak może doprowadzić do sytuacji, w której odbiorca (kluczowy klient) zaczyna dyktować warunki współpracy. Taka rzeczywistość pojawia się w momencie uzyskania znacznego udziału w obrocie danej organizacji. W większości przypadków key account manager nie jest w stanie kontrolować całego procesu współpracy<sup>10</sup> i dlatego w codziennych działaniach pomagają mu pracownicy z innych działów danej organizacji (marketingu, logistyki, prawnego, finansowego). Co z tego wynika? Wymierne korzyści i poczucie bezpieczeństwa oraz bezpośredni wpływ na zarządzanie.

<sup>7</sup> W.R., Griffin *Podstawy...*, op.cit., s. 38.

<sup>8</sup> K. Burnett, *Relacje...*, op.cit., s. 19: „pojawienie się koncepcji zarządzania relacjami z kluczowymi klientami było prawdopodobnie najważniejszym wydarzeniem w ewolucji marketingu od początku lat sześćdziesiątych XX wieku”.

<sup>9</sup> D. Woodburn, M. McDonald, *Key Account Management – the definitive guide*, third edition, John Wiley&Sons Ltd., The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, United Kingdom, April–October 2013, s. 31.

<sup>10</sup> K. Burnett, *Relacje...*, op.cit., s. 32–33.

### 3. Proces negocjacji

Współpraca z klientem jest wynikiem przeprowadzonego procesu negocjacyjnego. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele znaczeń pojęcia negocjacji. Część definicji kładzie akcent na dobrowolność przystąpienia do procesu<sup>11</sup>, inne wręcz odwrotnie – na konieczność podjęcia takich działań<sup>12</sup>, a dla innych kluczowym aspektem jest ich wymiar komunikacyjny<sup>13</sup> lub interakcyjny<sup>14</sup>. Samo słowo, choć niezwykle popularne, jest dość często nadużywane, bo nie zawsze zachodzi taka potrzeba lub najzwyczajniej nie ma warunków do podjęcia tego procesu (brak atrakcyjnej oferty, produkt źle dobrany do oczekiwań odbiorcy czy zbyt duże zaangażowanie emocjonalne). Zdarza się, że nawet wieloletni praktycy biznesu, często myślą ze sobą 2 różne procesy handlowe, jakimi są sprzedaż i negocjacje. Różnica jest zasadnicza: w przypadku sprzedaży chodzi o to, aby pozbyć się towaru czy usługi (cena nie jest najważniejszym czynnikiem), a w przypadku negocjacji – aby na takiej operacji jak najwięcej zarobić. Fazy procesów sprzedaży i negocjacji przedstawiono na rysunku 1.

W przypadku procesu sprzedażowego najważniejsza faza odnosi się do wzbudzenia zaufania i zainteresowania własną osobą, a dopiero później można przejść do kolejnych etapów: zbierania potrzeb, prezentacji oferty handlowej (jej cech, zalet i korzyści) i próby zamknięcia. Inaczej przedstawia się schemat procesu negocjacyjnego, w którym aż 80% zależy od profesjonalnego przygotowania (stąd tak duży nacisk na tę część), a pozostałe 20% zawiera w sobie wszystkie fazy sprzedażowe. Wszyscy są nieustannie zajęci, wszystko robią szybko i tak jest również w przypadku planowania negocjacji. Efekt to instynktowne prowadzenie rozmów, bez odpowiedniego przygotowania. Planowanie jest podstawą sukcesu w negocjacjach i powinno zajmować 80% całego procesu<sup>15</sup>. Reasumując: cały proces negocjacyjny składa się z: 1) przygotowania, 2) wzbudzenia zaufania (nawet przed spotkaniem właściwym), 3) zebrania, zidentyfikowania i analizy potrzeb drugiej strony, 3) prezentacji oferty

<sup>11</sup> H.J. Brdulak, *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000, s. 13.

<sup>12</sup> S. Gates, *The Negotiation Book, Your Definitive Guide to Successful Negotiating*, second ed., Capstone A Wiley Brand, 2016, s. 1.

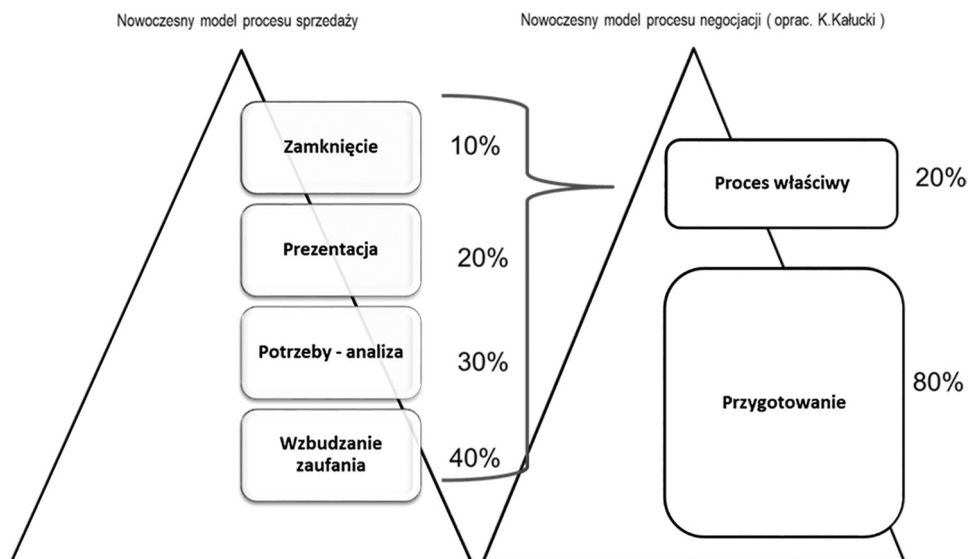
<sup>13</sup> R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, wyd. II rozszerz., PWE, Warszawa 1994, s. 27.

<sup>14</sup> A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1997, s. 12.

<sup>15</sup> C. Rich, *Successful negotiation is 80 percent preparation*, Emerald Group Publishing Limited 2011, vol. 27, no. 3, s. 3–5.

(w tym jej cech, zalet i korzyści) oraz pokonywania obiekcji i wymiany zmiennych, 4) zamknięcia (podsumowanie ustaleń, podpisanie kontraktu).

Rysunek 1. Porównanie faz składających się na proces sprzedaży i negocjacji



Źródło: opracowanie własne.

Jeśli już zapadła decyzja o podjęciu negocjacji, to na końcu procesu dla każdej ze stron ważna jest jedynie skuteczność: „Najsukuteczniejsze negocjacje są wynikiem współpracy, racjonalnie myślących osób, którym zależy na pozytywnym wyniku, a nie na walce, która może przynieść straty”<sup>16</sup>. Interesy osób przystępujących do procesu są zazwyczaj rozbieżne, aczkolwiek zawsze musi zaistnieć powód, dla którego obie strony decydują się na przystąpienie do negocjacji, których rezultatem powinno być osiągnięcie korzyści<sup>17</sup>. W uproszczeniu: obu stronom przystępującym do negocjacji na czymś zależy<sup>18</sup>. Pomijając wszystkie wymierne aspekty współpracy, na końcu drogi zawsze jest poczucie bezpieczeństwa, o którym się często zapomina. Poprawnie przeprowadzony proces może stać się początkiem współpracy z partnerami, którzy będą

<sup>16</sup> K. Burnett, *Relacje...*, op.cit., s. 345.

<sup>17</sup> P.J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Wydawnictwo Sorbog, Warszawa 1991, s. 15.

<sup>18</sup> G.I. Nierenberg, *Sztuka negocjacji jako metoda osiągnięcia celu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1994, s. 108.

stanowić znaczący udział w całej działalności handlowej. Bez względu na charakter czy kontekst negocjacji: kulturowy, konfliktowy, zbiorowy, etyczny, coraz częściej podkreśla się jego interdyscyplinarność<sup>19</sup>. W praktyce oznacza to wykorzystywanie wiedzy płynącej zarówno z ekonomii czy psychologii, jak i zarządzania, matematyki czy informatyki. Umiejętność zgromadzenia informacji niezbędnych do rozpoczęcia negocjacji jest kluczowa i wpływa na przebieg całego procesu, w którym najważniejszym etapem jest planowanie<sup>20</sup>.

#### 4. Zakresy w fazie przygotowania do procesu negocjacyjnego

„Wiedza jest dla menedżera bezużyteczna, jeśli nie zostanie przełożona na czyny. Jednak jest oczywiste, że menedżer, zanim przystąpi do działania, musi je zaplanować”<sup>21</sup>. Ten krótki cytat w pełni oddaje samo sedno również pierwszej fazy postępowania w procesie negocjacyjnym. Pomijając cały okres, w którym trwają rozmowy, każdy negocjator (w tym key account manager czy kupiec), musi precyzyjnie zaplanować i przygotować wszystkie aspekty związane z cyklem spotkań, których efektem powinno być podpisanie umowy handlowej. Ten najważniejszy etap negocjacji zaczyna się w momencie, w którym dostawca wybiera preferowanego klienta w ramach strategii odnoszącej się do współpracy z kluczowymi klientami<sup>22</sup>. W praktyce już po pierwszym spotkaniu widać, czy zostały przygotowane wszystkie możliwe zakresy, które należy poruszyć: estymacje, scenariusze i zagrożenia. Planowanie nie opiera się tylko i wyłącznie na matematyce handlowej, która obrazuje ewentualną rentowność współpracy<sup>23</sup> lub możliwości zwiększenia sprzedaży albo udziałów rynkowych. Mówiąc wprost: droga na skróty oznacza tylko fiasko prowadzonych rozmów. „Rozpoczynanie rozmów bez przygotowania może się okazać największą pomyłką, jaką możesz popełnić”<sup>24</sup>. Prawdopodobnie każdy negocjator ma

<sup>19</sup> J. Kamiński, *Negocjacje jako proces etyczny*, Biuletyn informacyjny Zespołu Etyki Biznesu, Towarzystwo Naukowe Prakseologii, Warszawa, listopad 2002, s. 7.

<sup>20</sup> C.M. Donaldson, M. Donaldson, *Negocjacje*, Wydawnictwo RM, Warszawa 1999, s. 1.

<sup>21</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 177.

<sup>22</sup> K. Burnett, *Relacje...*, op.cit., s. 379.

<sup>23</sup> K. Kałucki, *Key...*, op.cit., s. 53.

<sup>24</sup> C.M. Donaldson, M. Donaldson, *Negocjacje...*, op.cit., s. 239.

swój własny sposób opracowania wszystkich zakresów związanych z planowaniem procesu negocjacyjnego. Dla osób, które kładą większy nacisk na aspekty związane z twardą matematyką handlową, najważniejsze będą obliczenia, schematy, porównania, trendy i odniesienie do zewnętrznych źródeł udostępniających dane rynkowe. Inni negocjatorzy będą się przygotowywać w większym stopniu od strony komunikacyjno-psychologicznej. Ideałem byłaby możliwość negocjacji w parach, w których druga osoba stanowiłaby uzupełnienie pierwszej, ale nie zawsze jest to możliwe.

Literatura przedmiotu podpowiada kilka modeli, które mogą pomóc w przygotowaniu do negocjacji. Część propozycji jest stosunkowo mocno rozbudowana i skupia się bardziej na zadawaniu pytań, które mają pomóc przed pierwszym spotkaniem<sup>25</sup>, inne podają rozwiązania modelowe (6-aspektowy model przygotowania do negocjacji<sup>26</sup> lub 2-etapowy model „2P”<sup>27</sup>) a jeszcze inne – fazowe<sup>28</sup>. Planowanie, oprócz merytorycznych aspektów związanych z samym partnerem negocjacyjnym i oczywiście przedmiotem i celem negocjacji, to również praca zespołowa. Nowoczesne procesy negocjacyjne są wysoce interdyscyplinarne i niosą konieczność współdziałania ze sobą osób reprezentujących różne obszary biznesowe. Na poziomie ogólnym to łączenie takich obszarów, jak: ekonomia, prawo i psychologia, a na poziomie szczegółowym to po prostu budowa zespołów negocjacyjnych składających się z osób reprezentujących różne działy wsparcia dla handlowca, którym jest również key account manager lub kupiec. Planowanie współczesnych procesów negocjacyjnych wymaga od handlowca nadzorowania pracy zespołu składającego się z osób z: Marketingu, Działu Prawnego, Logistyki i Finansów. To nie tylko przydział określonych ról w zespole<sup>29</sup>, ale przede wszystkim wykorzystywanie profesjonalnej wiedzy.

Każde planowanie powinno jednak zacząć się od podstawowego pytania związanego z celem negocjacji<sup>30</sup>, które jest przełożeniem strategii całej organizacji. Cel powinien być konkretny, wymierny, określony w czasie, ambitny, ale i realny do osiągnięcia (w praktyce oznacza to posługiwanie uniwersalną metodą zwaną „KWARC” – z języka angielskiego „SMART”<sup>31</sup>). W handlu trudno sobie wyobrazić (aczkol-

---

<sup>25</sup> J.G. Thorn, *How to negotiate better deals*, Global Management Enterprise, LLC, 2010, Massachusetts, USA, s. 61–62.

<sup>26</sup> A. Fowler, *Jak skutecznie...*, op.cit., s. 47.

<sup>27</sup> P.J. Dąbrowski, *Praktyczna...*, op.cit., s. 23.

<sup>28</sup> A. Kozina, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Zeszyty Naukowe, Seria specjalna: Monografie Nr 205, Kraków 2012, s. 19.

<sup>29</sup> A. Fowler, *Jak skutecznie...*, op.cit., s. 47.

<sup>30</sup> H.J. Brdulak, *Negocjacje...*, op.cit., s. 116.

<sup>31</sup> A. Kozina, *Planowanie...*, op.cit., s. 113–114.



wiek nie można tego wykluczyć), że cel może być osobisty o podłożu psychologicznym i emocjonalnym.

Również od strony kupieckiej „im lepsze planowanie, tym większa skuteczność”<sup>32</sup> w procesie negocjacyjnym i późniejszej współpracy. Tylko teoretycznie może się wydawać, iż kupowanie jest łatwiejsze od sprzedawania – wszystko zależy od celu negocjacji i powodów podejmowania rozmów. Wbrew pozorom, nawet najlepsze planowanie do rozpoczynającego się procesu negocjacyjnego z własnej perspektywy to tylko część pracy, którą należy wykonać. Druga część tego procesu to próba określenia tych samych aspektów, ale od strony partnera negocjacyjnego. Im więcej możliwości, zagrożeń i potencjalnych scenariuszy zostanie opracowanych na tym etapie, tym mniejsze zagrożenie, że zostaniemy zaskoczeni. W praktyce oznacza to konieczność zastanowienia się nad: celem negocjacyjnym drugiej strony, ofertą współpracy, która może zostać zaproponowana, wykorzystywaniem czasu i komunikacji pozawerbalnej jako technik wywierania wpływu czy w końcu pytaniem „czy druga strona w ogóle musi współpracować z moją organizacją?”.

## 5. Planowanie negocjacji – badanie na próbie zawodowych negocjatorów

Każdy key account manager oraz kupiec ma własny styl negocjacyjny<sup>33</sup> i posługuje się w dużej części indywidualną metodą przygotowania do negocjacji.

Dla potwierdzenia założeń dotyczących istotności etapu przygotowania do procesu negocjacyjnego, przeprowadzono badania na celowej próbie respondentów składającej się z osób pracujących na stanowiskach: key account manager oraz kupiec. Wyniki badań stanowią wstęp do rozważań nad stworzeniem „uniwersalnego modelu przygotowania do negocjacji” (bez względu na sektor rynkowy). Jako formę dotarcia do badanych wybrano ankietę umieszczoną w Internecie. Informacja o ankiecie została wysłana za pomocą poczty elektronicznej (forma elektroniczna jest powszechnie wykorzystywana przez handlowców i jest łatwa w dostępie). Pomiar wyników został dokonany za pomocą pięciostopniowej skali Likerta<sup>34</sup>, gdzie wartość

---

<sup>32</sup> M. Różycki, *Strategie zakupowe, jak prowadzić udane negocjacje w łańcuchu dostaw*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016, s. 74.

<sup>33</sup> W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 121.

<sup>34</sup> W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. II rozszerz. i uaktualn., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 161–163.

„1” oznaczała – „zdecydowanie się nie zgadzam”, a wartość „5” – „zdecydowanie się zgadzam”. Silną stroną zastosowanej skali jest prostota, szybkość wypełniania i subiektywność (w tym wypadku chodziło o uzyskanie indywidualnych opinii). Respondenci za pośrednictwem poczty elektronicznej otrzymali dostęp do ankiety składającej się z 26 pytań, sklasyfikowanych w obrębie 9 istotnych zakresów związanych z planowaniem do negocjacji.

1. Cel przystąpienia do procesu. Pytania odnosiły się do znajomości własnego celu negocjacyjnego i celu, jaki sobie stawia partner negocjacyjny. Brak jasno zdefiniowanego celu jest często powodem powstawania niepotrzebnych emocji już na początku procesu.
2. Partner negocjacyjny. Kim jest, jakie zajmuje stanowisko, czy jest decyzyjny.
3. Miejsce spotkań. Czy wiadomo, jak dojechać na spotkanie, aby się nie spóźnić i jak może wyglądać sala spotkań – możliwość wpływania na zachowania za pośrednictwem temperatury, oświetlenia, zapachu.
4. Oferta handlowa. Pytania dotyczyły znajomości słabych i mocnych stron składanej oferty.
5. Budowa Zespołu Negocjacyjnego. W tym pytaniu istotna była informacja na temat składu osobowego własnego zespołu i zespołu negocjacyjnego po stronie partnera rozmów.
6. Czas. Ten zakres odnosił się do szeroko rozumianych ram czasowych całego procesu i indywidualnych preferencji związanych z rytmem biologicznym każdego człowieka.
7. Strategia negocjacji. Pytania odnosiły się do strategii współpracy obu stron i przewidywania „pułapek” oraz negocjacyjnych możliwości wyjścia z potencjalnego impasu.
8. Komunikacja. W tym zakresie istotne było uzyskanie informacji na temat przygotowania i znajomości elementów komunikacji werbalnej oraz pozawerbalnej.
9. Posiadanie BATNY<sup>35</sup>. Pytania odnosiły się do sfery związanej z posiadaniem własnych rozwiązań na wypadek niepowodzenia w rozmowach i znajomości tzw. wyjść awaryjnych po stronie partnera negocjacyjnego.

Wszystkie zakresy są podstawą do całościowego przygotowania do negocjacji. Pomijając charakter przyszłej współpracy (relacyjny lub zadaniowy), należy zgromadzić maksymalnie dużą wiedzę odnoszącą się do tzw. matematyki negocjacyjnej:

---

<sup>35</sup> R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc...*, op.cit., s. 141.

wyliczenia, estymacje, znajomość raportów i trendów oraz samej psychologii współpracy, w tym elementów efektywnej komunikacji i perswazji pozawerbalnej.

Na podstawie praktycznych doświadczeń autora założono, że maksymalna liczba pytań nie może być większa niż 30 (handlowcy nie mają czasu i szybko podejmują decyzje). Informacja z prośbą o wypełnienie anonimowej ankiety trafiła do respondentów bezpośrednio od autora badań oraz za pośrednictwem firmy szkoleniowej, mającej listy mailingowe osób pracujących na stanowiskach key account manager i kupiec. Przyjęto, że respondenci będą reprezentować głównie sektor FMCG (ang. *fast moving consumer goods*<sup>36</sup>), czyli dóbr szybko zbywalnych. Badanie przeprowadzono w Polsce na przełomie lipca i sierpnia 2016 r. Założono zdecydowaną przewagę odpowiedzi od key account managerów w stosunku do kupców z 2 powodów: 1) liczba kupców jest zdecydowanie mniejsza ze względu na liczbę sieci krajowych oraz międzynarodowych mających swoje centrale w Polsce, 2) środowisko pracy kupców jest niezwykle hermetyczne i zamknięte na udzielania odpowiedzi związanych z bezpośrednim i codziennym warsztatem pracy. Dodatkowym ograniczeniem mógł się okazać sposób gromadzenia odpowiedzi za pośrednictwem tylko jednego systemu zbierania danych elektronicznych. Inne ograniczenia to: niechęć do wypełniania ankiet internetowych, nadmiar wewnętrznych szkoleń (ang. *e-learning*), brak możliwości odczytania powiadomienia o ankiecie (informacja trafia do tzw. spamów), a także niechęć do dzielenia się własną wiedzą i doświadczeniami oraz okres wakacyjny.

Respondenci zostali poinformowani o celu przeprowadzania ankiety i jej anonimowości. Dokładnie opisano moment, który miał być przedmiotem badań: to okres, w którym został zamknięty proces przygotowania, ale przed pierwszym spotkaniem negocjacyjnym. Liczba respondentów, która została poproszona o subiektywne udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie to ok. 120 osób. Finalnie liczba ankiet, która podlegała weryfikacji to 38. Stosunkowo mała liczba udzielonych odpowiedzi może potwierdzać założenie o homogeniczności grupy zarówno key account managerów, jak i kupców oraz braku chęci do udzielania informacji na temat własnego warsztatu pracy. Key account managerowie i kupcy to grupy mocno zamknięte, niechętne do dzielenia się własnym warsztatem pracy, stylem negocjacji i podejściem do zagadnień związanych z wykonywaniem własnej pracy. W literaturze polskiej trudno jest znaleźć pozycje książkowe czy nawet artykuły naukowe napisane przez osoby na wymienionych stanowiskach. To osoby mające przekonanie o dużej sile własnych umiejętności i dobrze czujące się we własnym środowisku. Stąd przekonanie

<sup>36</sup> <https://www.diki.pl/slownik-angielskiego?q=FMCG>, 2016-07-19

o wewnętrznej jednorodności (ten sam sposób zachowania i podobny styl pracy), a zarazem bardzo mała chęć i otwartość na dzielenie się swoimi doświadczeniami (nawet na rynku szkoleniowym trudno znaleźć aktywnych KAM'ów lub kupców szkolących inne osoby pragnące pozyskać wiedzę w zakresie negocjacji). W kilku przypadkach okazało się, że część organizacji handlowych jest na etapie tworzenia profesjonalnych zespołów negocjatorów i aktualnie ich funkcję sprawują osoby na stanowiskach terytorialnych kierowników sprzedaży lub sami dyrektorzy sprzedaży. Zdecydowana przewaga odpowiedzi była po stronie męskiej (tabela 1).

**Tabela 1. Płeć respondentów, którzy wypełnili ankietę**

	Liczba	%
Mężczyźni	28	74
Kobiety	10	26
Suma	38	

Źródło: opracowanie własne.

Największe grono wśród respondentów stanowiły osoby na stanowisku key account managera (tabela 2), w drugiej kolejności kupcy oraz dyrektorzy sprzedaży (w wielu organizacjach to dyrektor sprzedaży zajmuje się bezpośrednią współpracą z najważniejszymi klientami).

**Tabela 2. Stanowiska pracy zajmowane przez respondentów, którzy wypełnili ankietę**

	Liczba osób	%
Key account managerowie	19	50
Kupcy	9	24
Dyrektorzy sprzedaży	4	11
Inne	6	16
Suma	38	

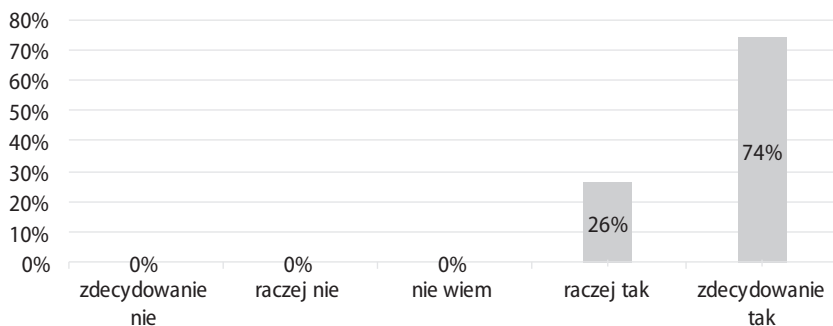
Źródło: opracowanie własne.

Średni staż pracy na aktualnie zajmowanym stanowisku wśród wszystkich ankietowanych to 10 lat, z czego na stanowisku KAM najkrótszy staż pracy to 2 lata, a najdłuższy – 22 lata. Na stanowisku kupieckim najkrótszy staż pracy to 2 lata, a najdłuższy – 25 lat. Średnia wieku wszystkich osób, które odpowiedziały na ankietę wyniosła 41 lat. Wśród respondentów 28 osób pochodziło z sektora FMCG.

## 6. Wyniki badań

Kluczowe pytanie, rozpoczynające badanie ankietowe, odnosiło się do zdefiniowania celu negocjacyjnego (rysunek 2), który nie zawsze jest jednoznacznie nazwany przed rozpoczęciem procesu.

Rysunek 2. Zdefiniowanie celu negocjacyjnego przed rozpoczęciem procesu

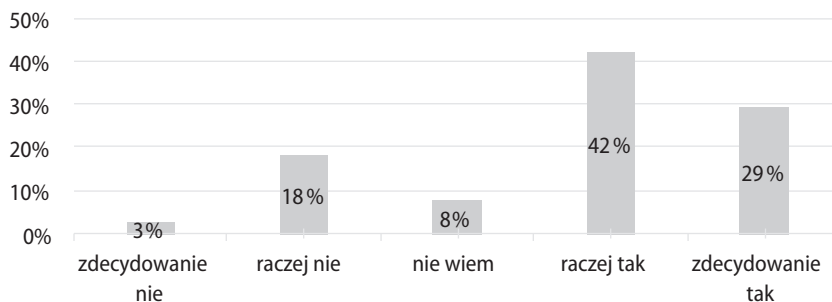


Źródło: opracowanie własne.

Przeważająca część respondentów (74%) wskazała na pełną znajomość zdefiniowanych celów przed rozpoczęciem negocjacji. Cel, który stawia sobie każdy negocjator indywidualnie, jest przełożeniem strategii całej organizacji i musi być zdefiniowany w pierwszej kolejności na etapie przygotowania. Można zaryzykować stwierdzenie, że w przypadku pracy na stanowiskach key account manager i kupiec w pierwszej kolejności najważniejszy jest cel zadaniowy. Przykład: moim celem jest rozpoczęcie współpracy z klientem X, dzięki której w ciągu najbliższego roku zostanie wprowadzone do obrotu 12 nowych produktów, zostaną przeprowadzone 3 akcje promocyjne. Współpraca będzie oparta na spisanim porozumieniu handlowym, którego integralną częścią będzie cennik, termin płatności 12 dni i minimum logistyczne 50 kartonów. Dopiero w drugiej kolejności pojawia się cel relacyjny, choć *de facto* same relacje są skutkiem dobrze poprowadzonego procesu negocjacyjnego, który pozwala na podjęcie współpracy ze wskazaniem na jej bezpieczeństwo. Cele mogą przybierać różną formę (ogólne, szczegółowe, relacyjne, zadaniowe). Podstawowe pytania, które należy sobie zadać przed rozpoczęciem rozmów to: po co jadę i co chcę osiągnąć? Wiedza dotycząca zarówno własnych celów, jak i celów partnera negocjacyjnego jest niezbędna, aby uzyskać odpowiedź, czy w ogóle istnieje zakres do

negocjacji. Kolejne pytanie odnosiło się do znajomości partnera biznesowego, z którym będą prowadzone negocjacje (rysunek 3). Kim jest osoba, z którą będą negocjował, czy jest decyzyjna, czy preferuje styl relacyjny, czy zadaniowy, jakie stanowiska zajmowała do tej pory i jakie ma doświadczenie zawodowe, czy woli się spotykać rano, czy po południu, jest wzrokowcem, czy woli słuchać – to przykładowe pytania, które należy sobie zadać choćby po to, aby czuć się komfortowo w chwili spotkania.

Rysunek 3. Posiadanie informacji na temat partnera biznesowego



Źródło: opracowanie własne.

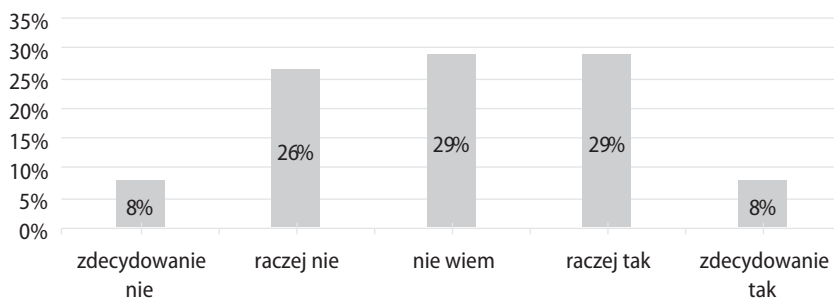
Odpowiedzi udzielone na pytanie dotyczące znajomości partnera negocjacyjnego potwierdziły założenie, że zakres powinien wymagać większego zainteresowania. Brak dostatecznej informacji dotyczącej drugiej strony może być powodem niepotrzebnych emocji lub straty czasu (np. z powodu braku decyzyjności). W przypadku pierwszego spotkania informacje na temat drugiej strony, mogą pomóc w nawiązaniu dobrego kontaktu i merytorycznego skupienia się na przedmiocie rozmów.

W kolejnym pytaniu poproszono respondentów o udzielenie informacji na temat znajomości pomieszczenia, w którym będą prowadzone rozmowy (rysunek 4).

Spotkania biznesowe odbywają się zazwyczaj w organizacji, którą reprezentuje strona kupująca. W czasie negocjacji mogą pojawić sytuacje, które powodują dyskomfort wśród uczestników spotkania. Na etapie przygotowania można wyobrazić sobie, jak elementy komunikacji pozawerbalnej wpływają na własne samopoczucie. Temperatura, oświetlenie czy układ miejsc przy stole mogą być przypadkowe, ale i świadomie wykorzystane przez drugą stronę jako forma techniki powodująca dyskomfort u partnera negocjacyjnego<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> Mowa o celowym ustawianiu krzesła w stronę światła słonecznego lub podwyższaniu czy obniżaniu temperatury.

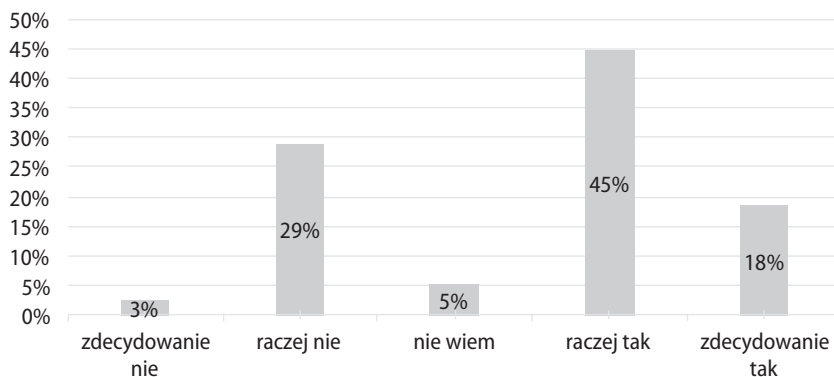
**Rysunek 4. Znajomość pomieszczenia, w którym będą prowadzone rozmowy (oświetlenie, temperatura, układ miejsc przy stole)**



Źródło: opracowanie własne.

Jeden z podstawowych błędów popełnianych przed rozpoczęciem negocjacji to brak ustaleń dotyczących ram czasowych (startu i zakończenia procesu). Jedno z pytań ankiety odnosiło się do kwestii czasu w procesie (rysunek 5).

**Rysunek 5. Posiadanie informacji na temat ram czasowych całego procesu przed jego rozpoczęciem**

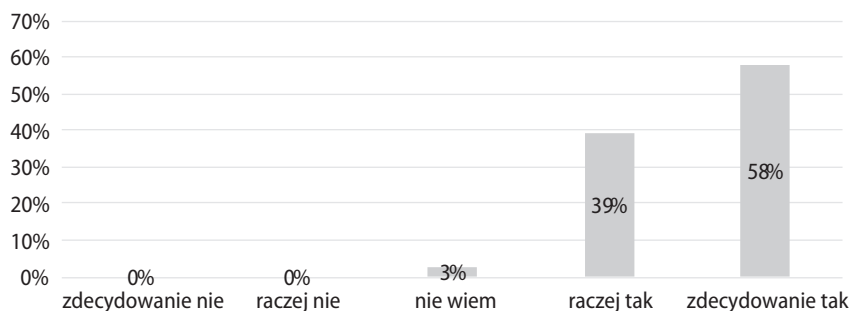


Źródło: opracowanie własne.

Nie wszyscy respondenci zwrócili uwagę na tak ważny aspekt całego procesu jak ustalenie jego ram czasowych (37% badanych osób nie przywiązuje wysokiej wagi do tego aspektu). Przy krótkookresowych umowach handlowych (1 rok) czas ma kluczowe znaczenie, ponieważ warunki handlowe mogą obowiązywać dopiero po ich szczegółowym uzgodnieniu. Każde wydłużanie rozmów, powoduje opóźnienie rzeczywistego obowiązywania umowy. Bardziej kluczowe wydają się ustalenia

momentu zamknięcia rozmów – wszyscy wiedzą, ile mają czasu i każdemu zależy na merytoryce rozmów. W bardziej zaawansowanych procesach negocjacyjnych niezbędna jest profesjonalna, specjalistyczna wiedza pochodząca od osób stanowiących tzw. wsparcie dla negocjatora. Jedno z pytań odnosiło się do tego aspektu (rysunek 6): Czy dokładnie Pani/Pan wie, kto powinien być członkiem własnego zespołu negocjacyjnego (osoby reprezentujące działy: Marketing, Prawny, Finansowy, Logistyka)

Rysunek 6. Informacja na temat składu zespołu negocjacyjnego



Źródło: opracowanie własne.

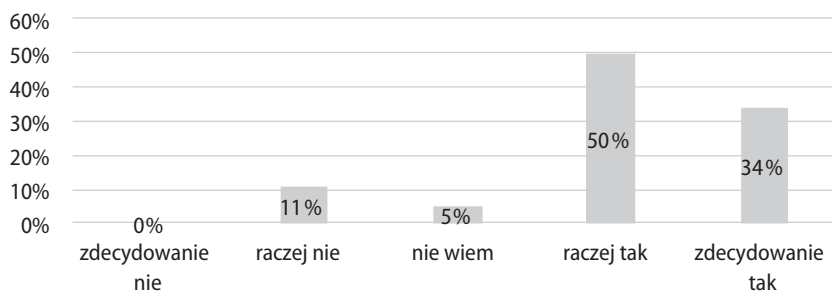
Praca negocjatora wymaga umiejętności wykorzystywania wiedzy płynącej z różnych zakresów. Istnieją jednak procesy negocjacyjne, w których konieczne wydaje się pozyskanie wiedzy z innych zakresów, jak: finanse, logistyka czy prawo. W takich sytuacjach przedstawiciele poszczególnych działów zapraszani są do udziału w zespołach negocjacyjnych (na etapie przygotowania, a czasem w toczącym się już procesie). Odpowiednio dobrany zespół, moderowany przez key account managera lub kupca, jest w stanie wypracować optymalne warunki współpracy dla obu stron. Wyniki badań wskazują na dużą świadomość wagi tego zagadnienia. Jedno z pytań, które zostało zadane w ankiecie, dotyczyło posiadania tzw. wyjścia awaryjnego w przypadku niepowodzenia w rozmowach negocjacyjnych (rysunek 7). To proste pytanie: Czy wiem, co zrobić, jak mi się nie uda i czy za wszelką cenę muszę doprowadzić proces do końca?

Nawet doskonale przygotowany proces z przyczyn niezależnych od samego negocjatora może zostać przerwany. Bywają sytuacje, w których wbrew pierwszym przesłankom stronom nie udaje się porozumieć i kontynuacja negocjacji tylko pogarsza sytuację (np. ryzyko utraty płynności finansowej). Poszukiwanie i definiowanie BATNA powinno stanowić nieodłączny element przygotowania do procesu – dla



każdej ze stron. Zjawisko BATNA jest ciekawym obszarem do badania w bardziej rozbudowanym modelu badawczym, w którym powinna wziąć udział większa liczba osób reprezentujących stronę kupującą (kupcy) oraz sprzedającą (key account managerowie). Przed rozpoczęciem badania zdefiniowano nawet 2 hipotezy, według których: 1. Posiadanie BATNA w procesie negocjacyjnym jest bardziej istotne dla strony sprzedającej (KAM) niż dla strony kupującej (kupcy) oraz 2. Przewidywanie BATNA partnera negocjacyjnego jest ważniejsze dla strony sprzedającej (KAM) niż dla strony kupującej (kupcy). Kontynuacją postawionych hipotez były 2 pytania. **Pytanie nr 26:** „Czy dokładnie zdefiniował(a) Pan/Pani swoje alternatywne rozwiązanie w przypadku, gdy negocjacje nie zakończą się zawarciem kontraktu?” oraz **pytanie nr 27:** „Czy wie Pan/Pani, jakie ma alternatywne rozwiązania partner negocjacyjny?” (ma możliwość współpracy z inną firmą, która może w pełni zastąpić aktualny proces negocjacyjny). Analiza porównawcza (z wykorzystaniem testu Manna-Whitneya) odpowiedzi na pytania nr 26 i 27 dla strony kupującej i sprzedającej nie wykazała istotnych różnic statystycznych, co może prowadzić do wniosku, że obie strony, przystępując do negocjacji, mają rozwiązania alternatywne i przewidują BATNA, jaką może posiadać partner negocjacyjny.

Rysunek 7. Posiadanie tzw. wyjścia awaryjnego (BATNA) na wypadek niepowodzenia w rozmowach



Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań wskazują na dużą świadomość wpływu profesjonalnego przygotowania do negocjacji na cały przebieg procesu. Na bazie wcześniejszych, indywidualnych doświadczeń i obserwacji należy opracować możliwie jak największą liczbę scenariuszy, które spowodują, że będziemy się czuć bezpieczni. Badanie przeprowadzone na stosunkowo niewielkiej liczbie respondentów, ale zawodowo zajmujących się negocjacjami biznesowymi, wykazało, że faza przygotowania do negocjacji jest

traktowana bardzo poważnie. Budowa i zarządzanie zespołami negocjacyjnymi staje się naturalną koniecznością, tak samo jak posiadanie innych rozwiązań na wypadek przerwania czy fiaska rozmów. Zdefiniowanie celu negocjacji oraz zbieranie informacji o partnerze negocjacyjnym to jedne z istotniejszych zmiennych powodujących bezpieczne przystąpienie do rozmów (wiem, co mogę, czego chcę i wiem, z kim będę rozmawiał). Większego zainteresowania wymagają takie elementy, jak niewerbalne techniki wywierania wpływu czy wykorzystywanie czasu jako narzędzia służącego do przyspieszania lub spowalniania procesu (*de facto* też forma wywierania wpływu).

W zaprezentowanym badaniu, respondenci byli doświadczonymi negocjatorami reprezentującymi zarówno stronę sprzedającą, jak i kupującą w zakresie współpracy z najważniejszymi klientami. Osoby pracujące na stanowiskach: key account manager i kupiec to negocjatorzy, którzy pracują w bardzo hermetycznych środowiskach (ze względu na niewielką liczbę takich stanowisk). Istnieje potrzeba pogłębienia informacji na temat istotności fazy przygotowania do negocjacji również od strony praktycznej. Kolejne badania będą zatem przeprowadzone w grupie 5–6 osób, na bazie rzeczywistych, odbytych procesów (ang. *case study*<sup>38</sup>). Dodatkowo zostanie przeprowadzony wywiad ekspercki z osobami zajmującymi stanowiska: dyrektora ds. zakupów i dyrektora ds. sprzedaży. Ta metoda badawcza będzie uzupełniona o wywiad z osobami ze świata nauki specjalizującymi się w zakresie negocjacji. Dla większego zobrazowania całego zagadnienia zostanie również przeprowadzona ankieta wśród osób pracujących na stanowiskach kierowniczych, ale w zakresie sektora detalicznego i hurtowego (również obsługującego najważniejszych klientów), który się charakteryzuje, ale bazującego bardziej w zakresie relacyjnym niż zadaniowym. W kolejnym, poszerzonym badaniu, znajdą się również zagadnienia odnoszące się do: przedmiotu podejmowanych negocjacji (co chcę negocjować) i samej konieczności podejmowania rozmów (czy w ogóle muszę negocjować).

## 7. Podsumowanie

Przerwanie procesu negocjacyjnego lub jego zamknięcie na niekorzystnych warunkach handlowych to duży dyskomfort dla każdego zawodowego negocjatora. Nie wszystko da się przewidzieć i zaplanować, ale zawsze należy zakładać, że brak odpowiedniego przygotowania oznacza brak zgody na rozpoczęcie procesu.

---

<sup>38</sup> W. Czakon, *Podstawy...*, op.cit., s. 92–93.

W dobie powszechnego dostępu do informacji i doskonałych narzędzi elektronicznych, które wspierają negocjacje – ciągle najważniejszy jest człowiek i jego możliwości. Bez względu na to, jak trudny może wydawać się partner handlowy, wszystkie procesy negocjacyjne oparte są na tych samych schematach dochodzenia do rozwiązań korzystnych dla obu stron. Brak profesjonalnego przygotowania może stać się przyczyną fiaska rozmów. Czynniki takie, jak: odpowiednie zdefiniowanie celu, zebranie wiedzy na temat partnera handlowego czy posiadanie BATNA to podstawowe zmienne, które należy opracować przed rozpoczęciem rozmów. Pomimo faktu, że każdy negocjator ma indywidualny sposób opracowywania schematu przygotowania, zasadne jest poszukiwanie zasad uniwersalnych, które mogą przyczynić się do bardziej sprawnego poprowadzenia cyklu spotkań negocjacyjnych.

Podstawowe pytanie, które należy sobie zadać przed rozpoczęciem każdego procesu, brzmi: „Ile mam czasu na planowanie i jak go efektywnie wykorzystać?”. Kolejna okazja do rozpoczęcia współpracy z kluczowym partnerem biznesowym może już nie mieć miejsca. O ile istnieją możliwości, aby budować zespoły negocjacyjne i wspólnie się przygotowywać, należy to robić. To nic innego jak poszukiwanie mocnego wsparcia, aby zapewnić sobie bezpieczeństwo w trakcie spotkań negocjacyjnych. Prawdopodobnie nie ma jednej, skutecznej metody, prowadzącej do sukcesu w każdym procesie, ale właśnie ten zakres powinien stanowić największe wyzwania dla każdego negocjatora. Znajomość 123 technik negocjacyjnych nie będzie wystarczająca, jeśli nie spróbujemy przewidzieć możliwych scenariuszy całego procesu, czyli nie będziemy przygotowani.

Badanie jest wstępem do dalszej dyskusji nad próbą stworzenia uniwersalnego modelu przygotowania do negocjacji – bez względu na jej zakres i przedmiot. Prace, jak wspomniano, będą kontynuowane i poszerzone o inne metody badawcze oraz wnioski pochodzące z przeprowadzonych procesów negocjacyjnych.

## Bibliografia

1. Brdulak H.J. *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000.
2. Burnett K., *Relacje z kluczowymi klientami analiza i zarządzanie*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
3. Czakon W., *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. II rozszerz. i uaktualn., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
4. Dąbrowski P.J., *Praktyczna teoria negocjacji*, Wydawnictwo Sorbog, Warszawa 1991.

5. Donaldson C.M., Donaldson M., *Negocjacje*, Wydawnictwo RM, Warszawa 1999.
6. Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.
7. Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, wyd. II rozszerz., PWE, Warszawa 1994.
8. Fowler A., *Jak skutecznie negocjować*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1997.
9. Gates S., *The Negotiation Book, Your Definitive Guide to Successful Negotiating*, second edition, Capstone A Wiley Brand, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom, 2016.
10. Griffin W.R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
11. Kałucki K., *Key Account Manager*, Difin, Warszawa 2015.
12. Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Zeszyty Naukowe, Seria specjalna: Monografie Nr 205, Kraków 2012.
13. Woodburn D., McDonald M., *Key Account Management – the definitive guide*, third edition, John Wiley&Sons Ltd., The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, United Kingdom, April–October 2013.
14. Mastenbroek W., *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
15. Nierenberg G.I., *Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1994.
16. Różycki M., *Strategie zakupowe, jak prowadzić udane negocjacje w łańcuchu dostaw*, Helion, Gliwice 2016.
17. Rządca R., Wujec P., *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998.
18. Thorn J.G., *How to negotiate better deals*, Global Management Enterprise, LLC, 2010, Massachusetts, USA.

## Artykuły

1. Kamiński J. *Negocjacje jako proces etyczny*, Biuletyn informacyjny Zespołu Etyki Biznesu, Towarzystwo Naukowe Prakseologii, Warszawa, listopad 2002.
2. Rich C., *Successful negotiation is 80 percent preparation*, Emerald Group Publishing Limited 2011, vol. 27, no. 3.

## Materiały internetowe

1. <https://hbr.org/2012/07/how-to-succeed-at-key-account>
2. <http://jaknegocjowac.com.pl/cel-w-negocjacjach-wyznaczanie/>

3. <http://www.businessknowhow.com/growth/negotiations.htm>
4. <http://www.keyaccountmanagement.org/kam-journal/>
5. <https://www.diki.pl/slownik-angielskiego?q=FMCG,2016-07-19>
6. <http://lexicon.ft.com/Term?term=key-account-management>

---

## Preparing for negotiations in Key Account Management

---

### Summary

Business negotiations are among key responsibilities in the job of a Key Account Manager who manages relations with Key Accounts in a given organisation. Correctly conducted negotiations are crucial for conditions of further, often long-term, cooperation between business partners. Primary mistake committed even by experienced negotiators (Key Account Managers included) consists in the absence of proper preparation phase. The paper attempts to propose a Universal Model of Preparations for Negotiations. Results of a survey conducted among people directly involved in negotiations suggest that often at preparatory stage they do not take account of all potential aspects that may lead to a deadlock in negotiations or even to their failure.

**Keywords:** Key Account Management, Key Account Manager, negotiation, management

---

