

Spis treści

ARTYKUŁY

- 2| **Grzegorz W. Kołodko**
Ekonomia kryzysu czy kryzys ekonomii?
- 10| **Włodzimierz Siwiński**
Globalny kryzys gospodarczy i jego implikacje dla polityki pieniężnej
- 30| **Arkadiusz Michał Kowalski**
Wpływ kryzysu gospodarczego na procesy współpracy i konkurencji
- 43| **Krzysztof Oblój, Shujun Zhang**
Przekraczaj rzekę po kamieniach: analiza dominującej logiki chińskich przedsiębiorców
- 54| **Szymon Wierciński**
CSR jako przedsięwzięcie biznesowe
- 68| **Leszek Bohdanowicz**
Obecność kobiet w organach statutowych polskich spółek publicznych: perspektywa teorii instytucjonalnej oraz teorii zasobowej
- 88| **Nikolay Kirov**
Negocjacje międzynarodowe czy międzykulturowe – czy istnieje różnica? Czynniki wpływające na proces i sukces tych negocjacji
- 98| **Tadeusz Zieliński**
Dochody nadzwyczajne jako stymulator konsumpcji
- 108| **ISSUE SUMMARY**

Ekonomia kryzysu czy kryzys ekonomii?

Prof. dr hab. Grzegorz W. Kołodko | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa
| kolodko@alk.edu.pl

Abstrakt

Światowy kryzys gospodarczy 2007–2011 ma charakter systemowy. Jest to kryzys neoliberalnego modelu kapitalizmu, współczesnego leseferyzmu. Immanentną cechą gospodarki rynkowej jest jej kryzysogenność, która w warunkach globalizacji nabiera złożonego charakteru. O ile nie da się całkowicie wyeliminować kryzysów, o tyle możliwe jest zmniejszanie ich częstotliwości i dotkliwości. Wymaga to nowego paradygmatu ekonomii, idącego w kierunku nieortodoksyjnego podejścia zakładającego wieloprzyczynowość kryzysów. W szczególności zmiany muszą dokonywać się w ramach specyficznego trójkąta wartości–instytucje–polityka.

JEL: A11; E6; F02; F43; H11; I38; N1; O17

Grzegorz W. Kołodko

Ekonomia kryzysu czy kryzys ekonomii?

Jak dotychczas, nie ma ani intelektualnego, ani tym bardziej politycznego konsensusu co do istoty kryzysu¹. Trwają kontrowersje tak w kwestii jego uwarunkowań systemowych i sprawczych przyczyn natury technicznej, jak odnośnie do mechanizmów przesądzających o ruchu strumieni i zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych. Nie wygasły do końca spory co do następstw ekonomicznych i społecznych. No i, co bardziej zrozumiałe, nie ma wciąż zgodności, na jakiej teorii ekonomicznej oprzeć politykę gospodarczą, aby nie tylko poradzić sobie z przejawami i skutkami kryzysu, lecz także przede wszystkim skutecznie zapobiegać podobnym szkodliwym perturbacjom w przyszłości.

¹ Artykuł powstał na podstawie referatu przedstawionego na konferencji na temat *Globalizacja, kryzys i co dalej*, zorganizowanej przez Centrum Badawcze Transformacji, Integracji i Globalizacji TIGER w Akademii Leona Koźmińskiego 27 października 2010 roku.

Jak dotychczas? Ktoś powie: przecież jest dopiero rok 2011, więc nie oczekujmy tak prędko zbyt wiele. Niech wpierv podlecą się rany, niech opadnie pył, niech uspokoi się rozkołyszany przez kryzysowe tąpnięcie grunt, a zwłaszcza niech będzie nam dany czas na pogłębioną teoretyczną refleksję. Nie dziwny się przeto, że nie ma zgodności co do istoty kryzysu gospodarczego. Tak, ale powyższe uwagi sformułowalem nie pod adresem kłopotów z wyjaśnieniem sensu (bezsensu?) współczesnego kryzysu, lecz w odniesieniu do Wielkiego Kryzysu z lat 1929–1930. Osiemdziesiąt lat temu wstrząsnął on prawie całym światem, szczególnie dotkliwie dając się we znaki najpotężniejszym gospodarkom świata, od Stanów Zjednoczonych poczynając, i do dziś nie ma w środowisku ekonomicznym jednolitych poglądów, jak do niego doszło i co z tego wynika...

Tamten kryzys był nie tylko wielkim szokiem dla masy ludzi i nieszczęściem dla jakże wielu konsumentów i przedsiębiorców, pracowników i kapitalistów. Był także okazją do zasadniczych przeobrażeń w ekonomii i polityce, czyli – patrząc pod nieco innym kątem – w teorii i praktyce, w sposobie myślenia o gospodarce i w jej uprawianiu (Kindleberger 1978). Zakończyła się wtedy pewna epoka, gdyż okazało się, że prosta kontynuacja procesów reprodukcji, oparta na wcześniej dominujących zasadach i uznawanym paradygmacie, nie jest już możliwa. Konieczna była zmiana. I tamten kryzys ją wymusił. Był on zatem „Wielki” nie tylko ze względu na ogrom szkód, które wyrządził społeczeństwu i gospodarkom, lecz był wielki również ze względu na zakres zmian, jakie spowodował.

Pokryzysowe przekształcenia były niejednorodne, co miało swoje wielowarstwowe podłoże: kulturowe, polityczne, społeczne, ekonomiczne i technologiczne. Pewne zjawiska i procesy były możliwe, chociażby dlatego, że w apogeum znajdował się kolonializm, czy też z tej przyczyny, iż w zamożniejszej części podzielonego świata królowała industrializacja i właściwy jej sposób organizacji produkcji. Inne były nie do pomyślenia, chociażby ze względów technologicznych, nie dysponowano bowiem stosownymi technikami rachunkowymi i nie istniał internet, czy politycznych, bo niemożliwe było pojawienie się „wylaniających się rynków” (*emerging markets*), gdyż kraje zniewolone przez imperializm miały zajmować właściwe, przypisane im przez światowe mocarstwa miejsce na końcu szeregu.

Pamiętajmy, że osiem dekad temu nie tylko inaczej niż obecnie funkcjonowała gospodarka ze względu na właściwe jej struktury i instytucje (w znaczeniu nie organizacyjnym, lecz behawioralnym, czyli reguły ekonomicznej gry). Przede wszystkim nie miała ona charakteru ogólnoświatowego, z całym typowym dla ery globalizacji systemem wzajemnych powiązań i współzależności zjawisk, procesów i regionów, co jest cechą współczesności (Giddens, Huston 2000; Kołodko 2008, 2010a). Wówczas wyłonił się nie tyle wewnętrznie sprzężony świat, ile wyraźnie zarysowały się jego zantagonizowane części, o zgoła odmiennych sposobach funkcjonowania polityki i gospodarki. W konsekwencji losy różnych krajów i części świata potoczyły się rozmaicie.

Z jednej strony na gruncie brytyjsko-amerykańskim powstała i rozwinęła się wielka teoria ekonomii, keynesizm (Keynes 2003). Dość szybko, bo już po kilku latach, poczynając od 1936 roku, na tej teoretycznej podstawie wyłoniło się jakościowo nowe podejście do polityki gospodarczej. Dzięki ówczesnemu prezydentowi Stanów Zjednoczonych, Franklinowi D. Rooseveltowi, zro-

dził się tzw. *New Deal*, czyli Nowy Ład (albo Nowy Porządek). Ten system ideologii i polityki, poprzez stosowne regulacje prawne oraz interwencje makroekonomiczne, polegające zwłaszcza na wpływu władz państwowych metodami fiskalnymi i monetarnymi na zagregowany popyt w gospodarce narodowej, śmiało korygował ekscesy mechanizmów spontanicznego rynku.

Z drugiej wśzak strony wyłoniły się paskudztwa, które zatruiły atmosferę na długie lata. Po europejskiej stronie Atlantyku rodzi się niemiecki nazizm i włoski faszizm. Po azjatyckiej stronie Pacyfiku tężeje japoński militarizm. W Związku Radzieckim impetu nabiera stalinizm. Żadna z tych dewiacji nie mogłaby się rozwinąć, gdyby nie Wielki Kryzys 1929–1933. Doprowadził on dość szybko do jeszcze większych zaburzeń w postaci wielkiego konfliktu ideologicznego, politycznego i militarneęo, do II wojny światowej – z wszystkimi jej zęubnymi humanitarnymi i gospodarczymi następstwami. Tak ogromnych strat ludzkich i materialnych nie poniosła cywilizacja nigdy wcześniej ani później. Jak dotychczas.

Nam dana rzeczywistość jest inna. Olbrzymie piętno odciska na niej obecna faza rewolucji naukowo-technicznej z całym splotem implikacji dla sposobu gospodarowania. W ciągu niespełna pokolenia zrodziła się gospodarka sieci, umożliwiająca przekazywanie praktycznie nieograniczoneęo ilości informacji w czasie bez mała rzeczywistym. Rozwijają się, zwłaszcza w krajach bogatszych w kapitał ludzki, gospodarka oparta na wiedzy. Rozpędu nabrała globalizacja, w wyniku której powstała ogólnoswiatowa, wzajemnie sprzężona gospodarka. I to w takim właśnie otoczeniu kulturowo-technologicznym nadszedł obecny kryzys. Najczęściej uęomowany jest on w ramach czasowych 2008–2010 (niekiedy już od roku 2007), choć jeszcze się okaże, pod jakimi datami zostanie zapisany w annałach (Szymański 2009; Bremmer 2010; Kołodko 2010a, 2010b; Legrain 2010; Rajan 2010; Stiglitz 2010).

Dopiero z czasem liczonym na wiele lat, jeśli nie wręcz dekad, okaże się też, co z obecnego kryzysu wyniknie dla przyszłości. Jak głębokie będą zmiany cywilizacyjne, skoro kryzys ten ma wiele symptomów wydarzenia o takim właśnie, cywilizacyjnym wymiarze? Jak funkcjonować będą mechanizmy koordynacyjne na skalę globalną, bo w kręęach profesjonalnych w zasadzie panuje zgodność poglądów co do tego, że stoimy współcześnie w obliczu imperatywu zęrywania decyzji polityki gospodarczej i podejmowanych działań w skali transnarodowej? Jak ma wyglądać pokryzysowa architektura organizacyjna zglobalizowanej gospodarki, skoro wadliwość tej istniejącej w ostatnich latach była jedną z przyczyn kryzysu? Jak ma przebiegać reinstytucjonalizacja ogólnoswiatowej gospodarki w obliczu jeśli nie kompromitacji (jak uważają jedni), to co najmniej niewydolności (jak woleliby inni) reguł gry, pisanych i nie, dotąd rządzących procesami ekonomicznymi?

To tylko parę z głównych pytań, na które trzeba poszukiwać odpowiedzi. Być może nieustannie. Nie sądzę bowiem, że obecny czas zamętu spowoduje jakąś równie głęboką rewolucję naukową jak onegdaj przełom Keynesowski (Skidelsky 2009). Sytuacja tego wymaga, ale zarazem to uniemożliwia. Dlaczego? Otóż jesteśmy uwięźani w swoisty paradoks. Z jednej strony podczas ostatniego pokolenia na naszych oczach (i z naszym udziałem) wyłania się coraz bardziej współzależny układ ogólnoswiatowej gospodarki (Kołodko 2001; Stiglitz 2004, 2006; Szymański 2004, 2007). Mogłoby to sugerować, że stając się coraz bardziej zwartym konglomeratem, będzie ona ewolu-

ować w jednym i tym samym kierunku. Do czasu wybuchu kryzysu wydawało się, że przesłanek przemawiających za akurat takim scenariuszem na przyszłość było coraz więcej. Jednak nawet pobieżne analizy pokazują, że światowa gospodarka, ten wielki konglomerat, nie daje się skroić na jeden wzór. Tak jak nie wszystkie kraje świata kroczyły taką samą drogą przed kryzysem (Landes 2005; Friedman 2005), tak tym bardziej nie pójdą identyczną ścieżką po kryzysie. W różnych miejscach Ziemi, pomimo globalizacji, będzie miejsce na różne opcje polityki gospodarczej opierające się na różnych systemach wartości i na niejednej teorii ekonomicznej (Kołodko 2011).

Świat skazany jest na heterogeniczność, co bynajmniej nie oznacza, że nie jest on skazany na kontynuację globalizacji. Nie musi ona wszakże dokonywać się na jedną modłę, a już z pewnością nie na modłę neoliberalną, która do globalnego kryzysu doprowadziła. Trwać bowiem może – i powinien – proces globalizacji, ale przy różnorodności podsystemów rynkowej gospodarki kapitalistycznej. Kontynuacja liberalizacji i postępującej w ślad za nią integracji w jeden ogólnosiwiatowy rynek towarów, kapitału, siły roboczej i informacji nie wyklucza wielotorowości procesów rozwojowych. Dowodzą tego choćby rozmaite doświadczenia pierwszej dekady XXI wieku, kiedy to do światowego, sprzężonego wewnątrznie układu gospodarczego poprzez w miarę konsekwentne otwieranie się na zewnętrzne stosunki gospodarcze – handlowe, kooperacyjne, inwestycyjne, finansowe – włączają się Chiny i Brazylia, Rosja i Nigeria, Polska i Egipt, Meksyk i Indonezja, a nawet Nepal i Senegal czy Mongolia i Gwatemala. Nie idą one takimi samymi drogami, ale wszystkie kroczą magistralą wytyczoną przez współczesną falę globalizacji. Ścieżki, którymi kroczą gospodarki i społeczeństwa podlegające nieustannym zmianom, kojarzą się z zawiłymi procesami ewolucji gatunków, który bynajmniej nie miał charakteru liniowego, także w odniesieniu do wyłonienia się z mroków dziejów nas, *homo sapiens* (Tattersal 2010). Ewolucja przebiega często według gradualizmu punktualistycznego, kiedy to nowe gatunki wyłaniają się w wyniku dość szybkich wydarzeń, a nie według schematu odpowiadającego gradualizmowi filetycznemu, kiedy to gatunki z czasem, w miarę płynnie przeobrażają się w nowe.

Tak więc przyszłość różnych gospodarek narodowych po tym kryzysie jest i będzie niejednorodna, podobnie jak po tamtym Wielkim Kryzysie sprzed osiemdziesięciu laty. Nie chodzi tu przy tym tylko o niuanse, lecz również o różnice istotne. O ile jedne kraje pójdą drogą bardziej liberalnych rozwiązań instytucjonalnych, o tyle inne wybiorą relatywnie większą interwencyjną rolę państwa. Podczas gdy jedne gospodarki czy nawet całe regionalne ugrupowania integracyjne wolą rozwój bardziej społecznie zrównoważony, inne usiłowały będą kontynuować model neoliberalny, dopatrujący się w większym zróżnicowaniu społecznym jednej z motorycznych sił rozwoju gospodarczego. W świecie przyszłości znajdzie się miejsce i dla kapitalizmu amerykańskiego, i dla japońskiego. Zmieści się tam każde z państw tzw. grupy BRIC (Brazylia, Rosja, Indie i Chiny). Ale znajdzie swoje nisze również wiele innych krajów ze wszystkich kontynentów. Tak naprawdę, to pomieszczą się tam one wszystkie, łącznie z Myanmar i Zimbabwe, Arabią Saudyjską i Kubą, no bo jak nie tam (czyli tu), to gdzie?

Pytanie, które pozostaje aktualne, dotyczy zdolności współczesnej cywilizacji do przewyciężenia konfliktogenności funkcjonowania takiego globalnego, heterogenicznego konglomeratu. Czy zarzewia drzemiących konfliktów – nie tylko ekonomicznych, lecz także kulturowych, społecz-

nych, etnicznych, politycznych – da się okiełznać? Sto lat temu tak właśnie sądziło wielu, a już kilka lat później świat uwikłany był w wielką wojnę. Ledwie skończyła się I wojna światowa, a już kilkanaście lat później świat zanurzył się w Wielkim Kryzysie 1929–1933.

Czy zatem położenie cywilizacji i gospodarki światowej jest obecnie mniej złożone niż wtedy? Czy ludzkość, w tym jej elity intelektualne i polityczne, rozumie dostatecznie dużo i wie, co trzeba robić, żeby podejmować zawczasu właściwe działania? Czy klasa polityczna i mający często nie mniej do powiedzenia liderzy biznesu potrafią i zechcą podjąć działania, które uniemożliwią przeistoczenie się sytuacji konfliktogennej – bo taka wciąż ona jest – w konfliktową? Przecież na cały obecny kryzys – od jego systemowych uwarunkowań i sprawczych źródeł poprzez mechanizmy i przebieg po doraźne i długofalowe skutki – możemy spojrzeć jak na fenomen zrodzony przez brak zdolności systemu gospodarczego i towarzyszącej mu polityki do przezwyciężania sprzeczności interesów ekonomicznych. Czy po kryzysie – jak już po nim będzie, no bo przecież jeszcze nie jest – tych zdolności będzie więcej?

Takiej pewności bynajmniej mieć nie możemy. Trwa bowiem IV wojna światowa. Po tamtych dwu, łącznie z mniej więcej pokolenie temu zakończoną (choć chyba wciąż nie w pełni) zimną wojną (Fukuyama 1992), uwikłani jesteśmy w kolejną. Bo historia nie tylko się nie skończyła, lecz jej bieg jakby znowu się zaognił (King 2010; Zakaria 2009). Trudno oprzeć się wrażeniu, że w ferworze nieustannych sporów ideologicznych, politycznych i ekonomicznych tak naprawdę toczy się wielka światowa wojna pomiędzy ideami, poglądami, a przede wszystkim interesami. Jaki będzie ostateczny efekt tego starcia, nie wiadomo. Nie dojdzie ani do tak skrajnej polaryzacji politycznej i ustrojowej, jak stało się to wskutek poprzedniego Wielkiego Kryzysu, ten obecny bowiem nie przyniesie ludzkości takich paskudztw jak faszyzm ani takich dobrodziejstw jak keynesizm, choć bez wątpienia pojawi się nowy paradygmat i nowe teorie oraz inna niż ostatnio dominująca aksjologia. Co zaś trwające starcie przyniesie, zależy przynajmniej po części od tego, jak rozprawi się ze współczesnym kryzysem i sama z sobą ekonomia. Sama z sobą, bo niepozbowiony podstaw jest pogląd, że ta dyscyplina wiedzy też znajduje się w zapaści, podobnie jak gospodarka, którą usiłuje objaśnić i zmienić (Ormerod 1997; Csaba 2009). Dość powszechne stosowanie zasady zbiorowej odpowiedzialności powoduje, że zaufanie społeczne do ekonomii – i do ekonomistów jako profesjonalnej grupy – zeszło do rekordowo niskiego poziomu. Jest to o tyle ciekawe i smutne zarazem, że pośród ogromu głoszonych poglądów ekonomicznych – również na temat wszelakich aspektów kryzysu – znaleźć można bezsprzecznie słuszne wyjaśnienia (Roubini, Mihm 2010). Może jeszcze nie da się z tego złożyć przekonującej teorii, ale materiału przyczynkarskiego z pewnością nie brakuje. Problem w tym, że ekonomia – w odróżnieniu od innych dziedzin nauki – wikała się ideologicznie i politycznie i dlatego też z dużo większą dozą trudności przechodzi weryfikację teoretycznej poprawności. Bywa, że trzeba na to czekać całe pokolenia. Podobnie może być i tym razem.

Ekonomia to nauka o sposobach przezwyciężania sprzeczności między interesami ekonomicznymi, a polityka gospodarcza – przynajmniej ta skuteczna z ogólnospołecznego punktu widzenia – to zdolność rozładowywania *ex ante* sytuacji groźących konfliktem. Na jakiej przeto teorii oprzeć tak rozumianą politykę w przyszłości? Przecież nie na tej, która do obecnego kryzysu doprowadziła (Posner 2009). A wielu ekonomistów i polityków, lobbystów i komentatorów do takiego *status quo*

ante chciałoby doprowadzić. I o to idzie walka. O to, czy da się wrócić na stare (dla jednych jak najbardziej dobre, dla innych wręcz odwrotnie), utarte ścieżki robienia interesów bez dostatecznej troski o negatywne efekty zewnętrzne (ekonomiczne, społeczne i ekologiczne). Ale zarazem o to, czy uda się taki powrót – w te stare, zgubne, bo kryzysogenne koleiny – uniemożliwić.

Weźmy taki tylko, ale za to jakże wymowny przykład. Oto jedno z najbardziej opiniotwórczych pism świata, „The Economist”, z nieukrywaną troską o ratowanie ustroju stosunkowo niedawno temu pisało: „Nadszedł czas, by odłożyć dogmaty i politykę na bok i skupić się na praktycznych odpowiedziach. To oznacza więcej rządowej interwencji aniżeli politykom czy nawet wolnorynkowym gazetom zazwyczaj by się podobało”. (Economist 2008: 13). A już kilkanaście miesięcy później (i po zaangażowaniu przez rządy czołowych państw ogromnych publicznych pieniędzy w ratowanie od bankructwa prywatnych firm finansowych) ta sama „wolniorkowa gazeta” na okładkach i w artykułach wstępnych przestrzegała przed nadmiernym interwencjonizmem, strasząc lewiatanem – tym wszystko pożerającym potworem, czyli państwem, które niby szkodzi przedsiębiorczości i rozwojowi (Economist 2010a, 2010b).

Wpierw w celu ratowania sektora prywatnego potrzebna była znacząca interwencja państwa, zwłaszcza jak najwięcej środków publicznych. Teraz z kolei potrzebny jest jak najmniejszy zakres interwencjonizmu, aby rynek mógł funkcjonować bez ograniczeń, czyli jakoby bez zakłóceń. Jak prędko zapomina się, że to właśnie brak stosownych ograniczeń jest jedną z przyczyn kryzysu! Chodzi tu więc o przestrogi, czy ponownie o zatroszczenie się o interesy ekonomiczne nielicznych kosztem licznych? To państwo szkodzi zdrowej przedsiębiorczości i zrównoważonemu rozwojowi społeczno-gospodarczemu, czy może tak czyni niedostatek dobrej państwowej regulacji i adekwatnej interwencji? I co to jest ta właściwa regulacja oraz na czym ma polegać ta stosowna interwencja? Bez odpowiedzi na tak postawione pytania nie będzie wiadomo, czy idziemy do przodu właściwą ścieżką rozwoju, czy może znowu zaczynamy błąkać się po zgubnych koleinach.

Tę kwestię uważam za kluczową dla przyszłości. Tak też do sprawy podchodziłem już wiele lat temu, również wtedy, kiedy wpierw przestrzegałem przed ryzykiem nadciągającego kryzysu, a potem zapowiadałem już nieuchronność jego nadejścia. Tak też się stało i teraz trwają debaty – intelektualne i polityczne, naukowe i gazetowe, poważne i żenujące – jak doszło do kryzysu. Czy był do uniknięcia? Winni są politycy czy ekonomiści? Jacy ekonomiści? Uznani teoretycy czy może bankowi analitycy nagłaśniani przez współdziałające z nimi, jakże często krańcowo skorumpowane przez grupy interesu, media? Akademiccy uczeni czy praktycy, którzy a to przynięceni zachłannością i krótkowzrocznością, a to niepotrafiący stawić czoła rynkowej nawałnicy destrukcyjnych spekulacji, nie byli w stanie postępować racjonalnie? Zresztą jeśli chodzi o tych uznanych teoretyków i akademickich uczonych, to akurat w ekonomii da się nimi zapełnić spektrum poglądów, orientacji i szkół bowiem tutaj nie brakuje.

Nie wydaje się zatem, aby środowisko akademickie, obojętnie jak zdefiniowane, było w stanie zaproponować zwartą i przekonującą interpretację współczesnego kryzysu. Próbować wszakże trzeba i warto. Tym bardziej nie należy spodziewać się tego z kręgów politycznych. Interpretacji jest sporo, a będzie jeszcze więcej, sporo bowiem jest też poglądów, nie jedna aksjologia, wiele

teoretycznych ujęć. Czas wszakże biegnie i sam z siebie bynajmniej nie rozwiązuje piętrzących się problemów. Co gorsza, bywa, że więcej ich tworzy, niż rozwiązuje. Za jakiś czas zatem – i to bynajmniej nie za kolejne osiemdziesiąt lat, kiedy to już nikt z żyjących wówczas nie będzie pamiętał, jak to było naprawdę na przełomie pierwszej i drugiej dekady XXI wieku – problemów, trudności, konfliktów, barier funkcjonowania gospodarki i rozwoju społeczeństwa może być więcej, nie mniej. Dlatego też sposób podejścia do teoretycznego zrozumienia i praktycznego przezwyciężenia kryzysu ma ogromne i dalekosiężne konsekwencje.

Największe zagrożenie tkwi w ryzyku zbyt płytkiego ujęcia zagadnienia. Otóż nie można traktować obecnych perturbacji jako przejściowych zaburzeń o charakterze koniunkturalnym, spowodowanych przyczynami natury technicznej (Orłowski 2008). To nie jest kryzys wywołany niewłaściwym ustawieniem stóp procentowych czy niebilansowaniem budżetów. Nie spowodowała go nieuczciwość jakiejś grupy spekulantów czy naiwność ważnych skądinąd decydentów politycznych. Kryzys nie wziął się z braku rzetelności kilku agencji czy ułomności tej albo innej organizacji. Nie wystarczy zatem upadłość paru wielkich banków, osadzenie w więzieniu kilku oszustów, zmiana jakichś przepisów. Nie można też ograniczyć się do łagodzenia przejawów i usuwania skutków. To czas zamętu, który wymaga wielkich działań systemowych.

Raz jeszcze nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło. Ale jedynie wtedy, gdy wyciąga się właściwe wnioski ze zdarzeń, które nas dotyczą. Rzeczy dzieją się tak, jak się dzieją, ponieważ wiele dzieje się naraz. Wielkim grzechem ekonomii, polityki i zarządzania – bo wszystkie te trzy sfery mają niemało na sumieniu – jest dopuszczenie do kryzysu, ale nie wiem, czy jeszcze większym nie będzie niewykorzystanie możliwości przeprowadzenia fundamentalnych zmian, które bez kryzysowego wstrząsu byłyby nie do zrealizowania.

Aby wykorzystać szansę dokonania zmian, jaką daje nam obecny kryzys, trzeba sięgnąć do pierwotnych mechanizmów sprawczych po to, aby nie mogły one zadziałać znowu. Jest to bowiem kryzys systemowy (Szymański 2009; Roubini, Mihm 2010; Stiglitz 2010; Kołodko 2011). Jest to kryzys strukturalny i instytucjonalny współczesnego kapitalizmu, który dał się podczas ostatniego pokolenia zwieść utudzie neoliberalizmu (Cassidy 2010). Ewidentnie preferuje on mało produktywny na długą metę kapitalizm spekulantów ponad twórczy kapitalizm przedsiębiorców. A tylko ten drugi – i to też nie bezwarunkowo – może mieć dobrą przyszłość. Aby tak się stało, potrzeba jest ogromna praca. Intelktualna i polityczna. Badawcza i organizacyjna. Popularyzatorska i edukacyjna.

Niezbędne jest przeoranie systemu wartości, które przyświecają społecznemu procesowi gospodarowania. Konieczna jest zmiana wielu instytucji (w znaczeniu behawioralnym, a więc chodzi o reguły rynkowej gry, o zasady postępowania) współdecydujących o funkcjonowaniu gospodarki. Nieodzowne jest przeorientowanie sposobów uprawiania polityki gospodarczej. A wszystko to tym razem dokonywać się musi już w wymiarze planetarnym, gdyż podejście z pozycji gospodarki narodowej nie starcza (Kołodko 2010a). Jeśli to się nie uda, jeśli nie nastąpi jakościowa przebudowa trójkąta współzależności wartości–instytucje–polityka, tylko kwestią czasu jest, kiedy nadejdzie Jeszcze Większy Kryzys.

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

- Bremmer I.** (2010) *The End of the Free Market: Who Wins the War Between States and Corporations?* New York: Portfolio.
- Cassidy J.** (2010) After the Blowup. Laissez-faire economists do some soul-searching – and finger pointing. *The New Yorker*, 1 stycznia.
- Csaba L.** (2009) *Crisis in Economics?* Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Economist (2008) Saving the system. *The Economist*, 11 października.
- Economist (2010a) Stop! The backlash against the government. *The Economist*, 23 stycznia.
- Economist (2010b) Leviathan Inc. The state goes back into business. *The Economist*, 7 sierpnia.
- Giddens A., Huston W.** (red.) (2000) *Global Capitalism*. New York: The New Press.
- Friedman B.M.** (2005) *The Moral Consequences of Economic Growth*. New York: Alfred A. Knopf.
- Fukuyama F.** (1992) *The End of History and the Last Man*. Free Press, New York.
- Keynes J.M.** (2003) *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*. Warszawa WN PWN.
- Kindleberger Ch.P.** (1978) *Manias, Panics, and Crashes. A History of Financial Crises*. New York: Basic Books.
- King S.D.** (2010) *Losing Control. The Emerging Threats to Western Prosperity*. New Haven and London: Yale University Press.
- Kołodko G.W.** (2001) *Globalizacja a perspektywy rozwoju krajów posocjalistycznych*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
- Kołodko G.W.** (2008) *Wędrujący świat*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Kołodko G.W.** (2010a) *Świat na wyciągnięcie myśli*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Kołodko G.W.** (red.) (2010b) *Globalizacja, kryzys i co dalej?* Warszawa: Poltext.
- Kołodko G.W.** (2011) *Truth, Errors, and Lies. Politic and Economics in a Volatile World*. New York: Columbia University Press.
- Landes D.S.** (2005) *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*. Warszawa: Wydawnictwo Literackie Muza.
- Legrain Ph.** (2010) *Aftershock: Reshaping the World Economy After the Crisis*. London: Little Brown.
- Orłowski W.M.** (2008) *Świat, który oszalał, czyli poradnik na ciekawe czasy*. Warszawa: Agora.
- Ormerod P.** (1997) *The Death of Economics*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Posner R.A.** (2009) *A Failure of Capitalism: The Crisis of '08 and the Descent into Depression*. Cambridge, Massachusetts, and London, England: Harvard University Press.
- Rajan R.** (2010) *Fault Lines: How Hidden Fractures Still Threaten the World Economy*. Princeton, NJ: Princeton University.
- Roubini N., Mihm S.** (2010) *Crisis Economics. A Crash Course in the Future of Finance*. New York: The Penguin Press.
- Skidelsky R.** (2009) *Keynes: The Return of the Master*. New York: Perseus Books.
- Stiglitz J.E.** (2004) *Globalizacja*. Warszawa: WN PWN.
- Stiglitz J.E.** (2006) *Making Globalization Work*. New York-London: W.W. Norton & Company.
- Stiglitz J.E.** (2010) *Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*. New York: W.W. Norton & Company.
- Szymański W.** (2004) *Interesy i sprzeczności globalizacji*. Warszawa: Difin.
- Szymański W.** (2007) *Czy globalizacja musi być irracjonalna?* Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Szymański W.** (2009) *Kryzys globalny. Pierwsze przybliżenie*. Warszawa: Difin.
- Tattersal I.** (2010) *Dzieje człowieka od jego początków do IV tysiąclecia p.n.e.* Warszawa: PIW.
- Zakaria F.** (2009) *The Post-American World*. New York: W.W. Norton & Company.

Globalny kryzys gospodarczy i jego implikacje dla polityki pieniężnej

Prof. dr hab. Włodzimierz Siwiński | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa
| siwinski@alk.edu.pl

Abstrakt

W artykule wskazano główne właściwości obecnego globalnego kryzysu finansowego. Niektóre z nich występowały w wielu poprzednich załamaniach gospodarczych, niektóre jednak nie ujawniały się lub nie występowały z taką intensywnością. Do tych pierwszych należą: wystąpienie bąbli spekulacyjnych na rynku aktywów finansowych i na rynku mieszkaniowym oraz ekspansja kredytowa i jej załamanie. Do nowych właściwości należą: wiodąca rola zakłóceń w sektorze gospodarstw domowych, znacząca rola rynku instrumentów pochodnych i rozbudowanie tzw. dźwigni finansowej oraz nowe metody wyceny i „przenoszenia” ryzyka (sekurytyzacja wierzytelności i szybki rozwój segmentu rynku papierów o podwyższonym ryzyku (*subprime securities*)).

Prawdopodobnie rezultatem kryzysu będzie rozszerzenie i pogłębienie regulacji rynku finansowego. W artykule przedstawiono problemy ewentualnego zwiększenia zakresu jednej tylko sfery regulacji, a mianowicie polityki pieniężnej, której celem mogłaby być stabilizacja całego rynku finansowego. Będzie to wymagać wprowadzenia nowych instrumentów tej polityki, zwłaszcza parametrów regulacyjnych. Wskazane zostaną jednocześnie przeszkody, które mogą utrudniać i opóźnić rozszerzenie i pogłębianie regulacji rynku finansowego.

JEL: E22, E32, E40, E44, E52, F44, F55, G10, G18, G20, N1

Wstęp

Obecny kryzys był zaskoczeniem nie tylko dla szerokich rzesz ludzi, których dotknął często bardzo boleśnie, lecz także dla ekonomistów i analityków gospodarczych, nie mówiąc o politykach i kręgach decyzyjnych odpowiedzialnych za prowadzenie polityki gospodarczej. Potwierdzeniem tego zaskoczenia było wyznanie Alana Greenspana, przez wiele lat niekwestionowanego guru światowych finansów, który przez 18 lat do stycznia 2006 roku był szefem banku centralnego USA, czyli Przewodniczącym Rady Gubernatorów Systemu Rezerwy Federalnej. W październiku 2008 roku, a więc w początkowej fazie kryzysu, przyznał: „Ten kryzys okazał się znacznie rozleglejszy niż cokolwiek, co mogłem sobie wyobrazić”, jednocześnie dodając, że wobec tego musi zrewidować swoją niezachwianą dotychczas wiarę w rynek, który powinien zawsze przynosić lepsze rezultaty, zwłaszcza w utrzymaniu równowagi gospodarczej, niż regulacje rządowe (*New York Times*, 24 października 2008). Swoje wystąpienie zakończył jednak stwierdzeniem, że po obecnych doświadczeniach, w dającej się przewidzieć przyszłości, rynki będą daleko bardziej restrykcyjne niż obecnie rozważane regulacje rządowe.

Z dzisiejszej perspektywy wiadomo, że jest to największy kryzys po II wojnie światowej. Mówiąc o kryzysie gospodarczym, mam na myśli załamanie aktywności w sferze realnej, odzwierciedlone spadkiem produkcji, zatrudnienia i wymiany. Zaburzenia finansowe czy, jak kto woli, kryzysy finansowe, są jednym z elementów, który może wywołać lub/i pogłębić załamanie realnej sfery gospodarki, co jednak nie znaczy, że w każdym przypadku tak musi być. Niewątpliwie, w obecnym kryzysie zaburzenia finansowe odegrały zasadniczą rolę w załamaniu produkcji i zatrudnienia. W krajach rozwiniętych PKB spadł w 2009 roku o 3,2% w stosunku do roku poprzedniego, przy czym w krajach strefy euro aż o 4,1%, zaś w Stanach Zjednoczonych o 2,6%. W krajach rozwijających się łącznie z tzw. krajami wschodzącymi (*emerging markets*) PKB wprawdzie nie zmniejszył się, ale nastąpiło wyraźne zwolnienie tempa jego wzrostu do 2,4% w 2009 roku wobec 7,4% średniorocznie w pięciu poprzednich latach. Bezrobocie w skali światowej w wyniku kryzysu wzrosło o 34 mln osób i osiągnęło w 2009 roku poziom 212 mln osób (IMF 2010).

Załamanie gospodarcze ze szczególną intensywnością odbija się na wymianie zagranicznej i międzynarodowych przepływach kapitałowych. I tak na przykład, eksport dóbr i usług krajów rozwiniętych w 2009 roku zmniejszył się o ponad 11%, zaś krajów rozwijających się o ponad 8%, a więc nieporównywalnie więcej niż wynoszą spadki produkcji w tych krajach. Napływ prywatnego kapitału do krajów rozwijających się zmniejszył się w latach 2008–2009 o 74% w stosunku do 2007 roku. Biorąc jednak pod uwagę, że w 2007 roku wystąpił nienaturalny wzrost napływu kapitału będący rezultatem spekulacji (wzrost ponad 2,7-krotny w stosunku do 2006 roku), to traktując jako punkt odniesienia średnią z lat 2004–2006, spadek wyniósł 26% (IMF 2010).

Głównym celem niniejszego artykułu jest analiza podstawowych cech obecnego kryzysu z podziałem na te, które charakteryzują obecny kryzys, ale występowały także w wielu innych załamaniach, oraz na te, które wydają się odgrywać ważną rolę w obecnym kryzysie, a nie występowały lub miały marginalne znaczenie w innych powojennych załamaniach gospodarczych. Taki podział umożliwi bardziej precyzyjne rozważenie kwestii, na ile stosowana dotychczas

polityka stabilizacyjna może być skuteczna w przeciwdziałaniu załamaniom gospodarczym w przyszłości, a zwłaszcza na ile może ona skutecznie przeciwdziałać tym nowym zjawiskom, które odegrały tak ważną rolę w obecnym załamaniu. W co najmniej dwóch ostatnich dekadach główną funkcję w stabilizacji makroekonomicznej w krajach wysokorozwiniętych pełniła polityka pieniężna, stąd rozważania w niniejszym artykule są ograniczone tylko do tej sfery polityki gospodarczej. Staram się wykazać, że polityka ta w obecnym kształcie nie jest w stanie zapewnić stabilizacji całego systemu finansowego i wobec tego powinna być uzupełniona o nowe instrumenty, głównie o charakterze regulacyjnym.

Układ artykułu jest następujący: po części wstępnej kolejna część poświęcona jest ogólnej charakterystyce kryzysów gospodarczych jako nieodłącznej cechy gospodarki kapitalistycznej, które wszakże, jak wskazują współczesne teorie koniunktury gospodarczej, są wywołane przyczynami specyficznymi dla danego kryzysu. Wychodząc z tej przesłanki, dzielę zakłócenia charakterystyczne dla obecnego kryzysu na te, które występowały w wielu poprzednich kryzysach, i te, które nie odgrywały znaczącej roli w poprzednich załamaniach. Następne dwie części artykułu zawierają analizę statystyczno-opisową (tzw. faktów stylizowanych) znaczenia zidentyfikowanych wyżej zakłóceń. W kolejnej części analizuję implikacje tych nowych zakłóceń dla polityki pieniężnej. Ostatnia część podsumowuje całość rozważań.

| Kryzysy i kapitalizm

Kryzysy są nieodłączną cechą systemu kapitalistycznego. Nieliniowość wzrostu jest cechą dynamicznej gospodarki. Szybki rozwój powoduje narastanie nierównowag, które wywołują napięcia. Wyłanianie się nowej gospodarki powoduje obumieranie starej. W rezultacie mamy do czynienia z nieustanną zmiennością. Metody produkcji i działania, które były dobre wczoraj, są przestarzałe dzisiaj. Te dzisiejsze będą przestarzałe jutro. „Twórcza destrukcja” jest niezbędna dla postępu i rozwoju. Ale twórcza destrukcja wywołuje napięcia i kryzysy. Kryzysy z kolei oczyszczają gospodarkę i przywracają równowagę.

Tak więc kryzysy stanowią skutek dysproporcji narastających w trakcie rozwoju, jednocześnie specyficznych dla danego kryzysu. Są one rezultatem różnorodnych przyczyn szczegółowych, które najogólniej można zaklasyfikować jako przyczyny popytowe i podażowe. Teoretycznie przeciwdziałanie kryzysom wywołanym przyczynami popytowymi wydaje się łatwiejsze, gdyż można zastosować narzędzia tradycyjnej ekonomii keynesowskiej pobudzające popyt, a więc politykę pieniężną lub/i fiskalną. W przypadku przyczyn podażowych przeciwdziałanie jest trudniejsze, gdyż pobudzanie popytu zwiększa presję inflacyjną, która narasta jako jeden z objawów kryzysu podażowego. W tej sytuacji stosowanie narzędzi pobudzających popyt może dodatkowo zwiększać inflację, zaostrzając, a nie zwalczając kryzys. Dlatego przeciwdziałanie kryzysom wywołanym przyczynami podażowymi jest trudniejsze i wymaga działań niwelujących strukturalne przyczyny załamania gospodarczego. Nawet jednak w przypadku kryzysów popytowych stosowanie polityki pobudzającej popyt może okazać się na dłuższą metę mało skuteczne, jeśli nie wpłynie się na strukturalne przyczyny spadku popytu.

Niewątpliwie obecny kryzys jest następstwem spadku popytu, mającego swoje źródła w zakłóceniach i spekulacjach finansowych na ogromną skalę. Zawirowania na rynkach finansowych zdarzają się dość często i nie zawsze muszą prowadzić do zaburzeń realnych, tzn. recesji lub spowolnienia wzrostu. Międzynarodowy Fundusz Walutowy przeprowadził analizę zaburzeń finansowych w ostatnich 30 latach w 17 rozwiniętych krajach (MFW 2008). Łącznie w tym czasie zidentyfikowano 113 takich incydentów, z których prawie połowa (55 przypadków) nie przerodziła się w załamanie produkcji czy wzrost bezrobocia. W pozostałych przypadkach recesja lub spowolnienie występowało zwykle z pewnym opóźnieniem, ok. 7 miesięcy. Warto podkreślić, że załamania produkcji będące następstwem zaburzeń finansowych były najczęściej dłuższe i głębsze w porównaniu z załamaniem niezwiązanymi z zakłóceniami finansowymi.

Wystąpienie tak głębokiego kryzysu było dość zaskakujące, tym bardziej, że był on poprzedzony dość długim okresem względnie równomiernego wzrostu. W ostatnich dwudziestu latach recesje stały się łagodniejsze niż na przykład w latach 70. i początkach 80., przy jednocześnie niskiej inflacji i mniejszej amplitudzie wahań cen na rynkach finansowych. Okres ten zaczęto nazywać „wielkim umiarkowaniem” (*great moderation*). Wielkie umiarkowanie uspiło inwestorów, stępiło wrażliwość na niepewność i ryzyko oraz zachęciło do nadmiernie ryzykownych inwestycji. Tym boleśniesz jest otrzeźwienie wywołane niespotykanymi dawno ogromnymi zaburzeniami finansowymi, przenoszącymi się między rynkami i krajami, irracjonalna panika i efektowne bankructwa wielkich instytucji finansowych, a także utrata zdolności bieżącej obsługi zobowiązań finansowych na szczeblu krajów takich jak Islandia, Grecja, Irlandia czy też w pewnym zakresie Węgry.

Załamania gospodarcze są, jak wspomniałem, rezultatem narastającej nierównowagi rynkowej, która może pojawić się w różnych sferach gospodarki, przenosząc się z jednych rynków na inne, by ostatecznie wpłynąć na sferę realną. W przypadku obecnego kryzysu pierwotna nierównowaga pojawiła się na rynkach finansowych, a ściślej na rynku kredytów hipotecznych i przeniosła się do sfery realnej, prowadząc do spadku produkcji i wzrostu bezrobocia. Początkowo zaburzenia wystąpiły w największej gospodarce świata i przeniosły się do innych krajów rozwiniętych, a następnie ogarnęły także kraje rozwijające się, szczególnie tzw. kraje wschodzące. Niektóre przejawy obecnego kryzysu występowały w wielu poprzednich załamaniach i z tego punktu widzenia obecny kryzys jest podobny do innych znanych epizodów. Pojawiły się jednak także nowe zjawiska, które nie miały takiego znaczenia w poprzednich załamaniach.

Do znanych zjawisk należą:

- 1) wystąpienie nierównowagi na rynku aktywów finansowych zaznaczone najpierw silnym wzrostem ich cen, a następnie załamaniem,
- 2) boom cenowy na rynku mieszkaniowym;
- 3) ekspansja kredytowa i jej załamanie.

Nowymi zjawiskami w obecnym kryzysie są:

- 1) znacząca rola sektora gospodarstw domowych w generowaniu szoku popytowego polegającego na spadku wydatków inwestycyjnych (na mieszkania, samochody i inne dobra trwałe)

użytku), co było skutkiem nadmiernego zadłużenia tego sektora, przede wszystkim na rynku kredytów hipotecznych,

- 2) znacząca rola rynku instrumentów pochodnych w pogłębieniu zakłóceń finansowych przez niespotykany wcześniej wzrost tzw. dźwigni finansowej (lewarowania),
- 3) istotne znaczenie nowych metod i instrumentów wyceny i „przenoszenia” ryzyka, takich jak sekurytyzacja wierzytelności i szybki rozwój segmentu rynku papierów o podwyższonym ryzyku (*subprime securities*), co zwiększyło skłonność do podejmowania działań nadmiernie ryzykownych.

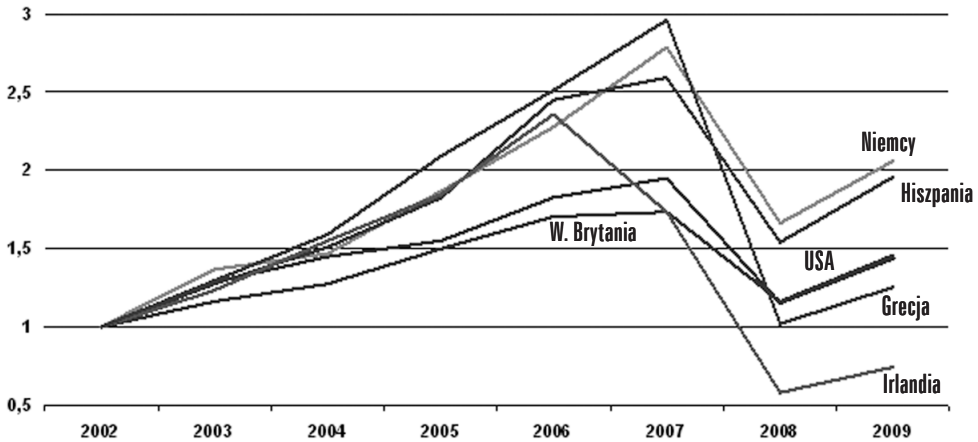
Wymienione zjawiska nie są oczywiście nowe, jednak w poprzednich kryzysach nie miały takiego znaczenia jak obecnie, kiedy stały się jednym z ważniejszych czynników destabilizujących równowagę na rynku finansowym oraz dóbr i usług.

| **Podobieństwa do innych kryzysów**

Nierównowaga na rynku aktywów finansowych

Na rynku aktywów finansowych wystąpił wyraźny boom cenowy: w okresie 5 lat poprzedzających kryzys (lata 2002–2007): indeksy cen na giełdach w krajach rozwiniętych wzrosły blisko dwu-, a nawet trzykrotnie. Ten wzrost miał wszelkie cechy „bąbla spekulacyjnego”, który „pękł”, prowadząc do głębokich spadków cen aktywów. Rysunek 1 dokumentuje to zjawisko, pokazując zmiany indeksów cen na giełdach w wybranych 6 krajach rozwiniętych: Stanach Zjednoczonych (NYSE Composite), Wielkiej Brytanii (Londyn, FTSE All Shares), Niemczech (Deutsche Borse DAX 30), Hiszpanii (Madryt, General Index IGBM), Grecji (Ateny, ATHEX Composite Price Index) i Irlandii (ISEQ Overall Index). Po silnym wzroście w latach 2002–2007 (od wzrostów w granicach 75% w Wielkiej Brytanii i 90% w Stanach Zjednoczonych do prawie 190% w Niemczech i 200% w Grecji), nastąpiło gwałtowne załamanie w 2008 roku, kiedy indeksy cen spadły średnio o ponad 30% w Wielkiej Brytanii, blisko 40% w Stanach Zjednoczonych, Niemczech i Hiszpanii, a nawet o ponad 65% w Grecji i Irlandii.

Rysunek 1 | Zmiany indeksów cen giełdowych w krajach rozwiniętych*) w latach 2002–2009 (2002=1, wartości liczone na koniec roku)



*) Grecja: ATHEX Composite Price Index; Niemcy: DAX30; Stany Zjednoczone: NYSE Composite; Wielka Brytania: FTSE All Share; Hiszpania: Madrid General Index (IGBM); Irlandia: ISEQ Overall Index.

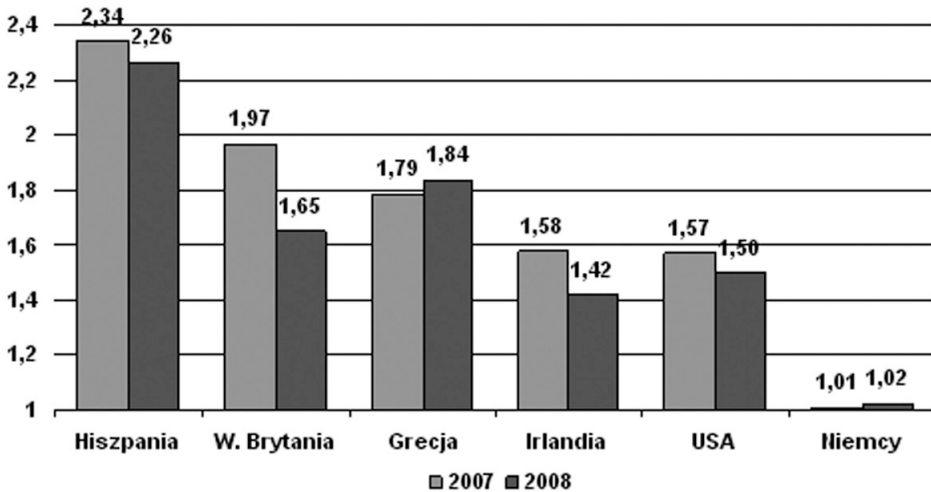
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych: World Federation of Exchanges (WFE), WFE Database, www.world-exchanges.org/statistics/ytd-monthly (08.2010).

W skali światowej wartość kapitałowa wszystkich spółek notowanych na giełdach spadła z 57,6 bln USD w maju 2008 roku do najniższej wartości 28,6 bln USD w lutym 2009 roku (WFE 2010). Oznacza to zmniejszenie w ciągu nieco ponad 3 kwartałów wartości kapitałowej spółek o gigantyczną sumę 29 bln USD. Dla porównania roczny produkt narodowy świata w 2009 roku wynosił 57,9 bln USD, zaś dochód Stanów Zjednoczonych 14,2 bln USD (IMF 2010). Innymi słowy, światowe aktywa kapitałowe spółek spadły o równowartość połowy światowego PKB lub ponaddwukrotnej wartości PKB najpotężniejszego kraju, czyli Stanów Zjednoczonych.

Boom na rynku mieszkaniowym

Kryzys na rynku aktywów finansowych spłótl się w wielu krajach z boorem i następnie załamaniem cen na rynku mieszkaniowym. Dokumentuje to rysunek 2, który przedstawia indeksy cen na rynku mieszkaniowym w tej samej próbie krajów co rysunek 1. W latach 2000–2007 ceny wzrosły od 50 do ponad 100%, a w Hiszpanii nawet o 134%, by w 2008 roku spaść średnio o ok. 5–7%, a w Wielkiej Brytanii nawet o 16%. Wyjątkiem są Niemcy, gdzie ceny na rynku mieszkaniowym pozostały właściwie niezmienione przez cały analizowany okres, a także Grecja, która miała wyraźny boom cenowy, rozciągający się także na 2008 rok.

Rysunek 2 | Indeks cen na rynku mieszkaniowym w wybranych krajach w latach 2000–2008 (czwarty kwartał 2000 roku=1; liczony dla każdego roku na koniec czwartego kwartału)



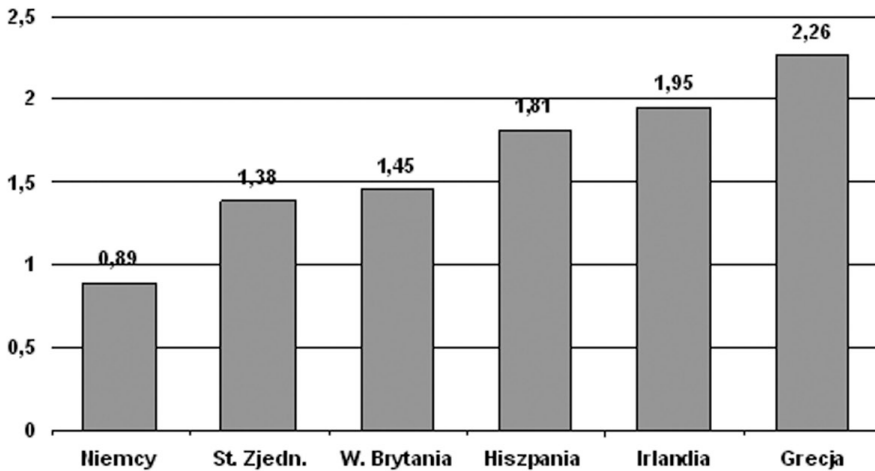
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych: BIS (2010).

Boom cenowy na rynku aktywów finansowych i na rynku mieszkaniowym występował w wielu poprzednich kryzysach bankowych w krajach rozwiniętych, aczkolwiek rzadko w takiej skali. Zjawiska te wystąpiły w trakcie Wielkiego Kryzysu lat 1929–33 i w stosunkowo niedawnych kryzysach finansowych, zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się. Przykładem tych pierwszych mogą być kryzysy nazywane przez Reinhard i Rogoffa (2008) „wielką piątką”, czyli: w Hiszpanii (1977), Norwegii (1987), Finlandii (1991), Szwecji (1991) i Japonii (1992). Przykładem drugich są kryzysy w krajach Azji Południowo-Wschodniej (Hongkong, Korea, Filipiny, Malezja i Tajlandia; 1997–1998), Kolumbii (1998) czy Argentynie (1991) (Reinhardt, Rogoff 2008; Colamiris 2009, Claessen et al. 2010). Tak więc boom w okresie poprzedzającym kryzys i załamanie cen aktywów finansowych i na rynku mieszkaniowym są częstymi zjawiskami występującym w wielu kryzysach finansowych.

Ekspansja kredytowa i jej załamanie

Kolejną cechą obecnego kryzysu jest wzrost akcji kredytowej w okresie poprzedzającym kryzys i następnie jej załamanie w momencie pojawienia się kryzysu. Widać to wyraźnie w sektorze gospodarstw domowych, w którym w latach 2000–2007 zadłużenie z tytułu kredytów rosło znacznie szybciej niż PKB. Dzięki temu powstawał efekt dźwigni kredytowej, podobny do dźwigni kapitałowej – przy tym samym poziomie dochodu zwiększały się zdolności nabywcze ludności. Rozwój tej dźwigni obrazuje rysunek 3.

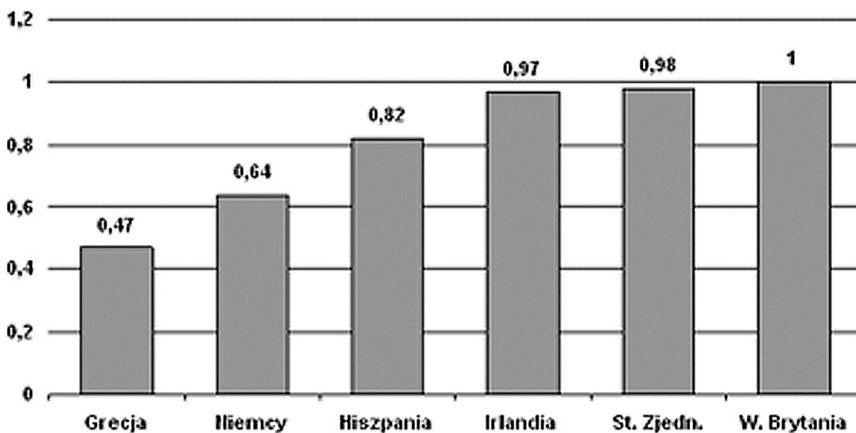
Rysunek 3 | Indeks wzrostu sumy kredytów zaciągniętych przez gospodarstwa domowe w procentach PKB w 2007 w odniesieniu do 2000 roku=1 w wybranych krajach OECD



Źródło: obliczenia własne na podstawie danych OECD (2010).

Jak widać, dynamika ekspansji kredytowej w latach 2000–2007 we wszystkich krajach, z wyjątkiem Niemiec, przewyższała dynamikę wzrostu PKB, powodując, że ich udział w tym agregacie wzrósł o kilkadziesiąt procent (o blisko 40% w Stanach Zjednoczonych i o 45% w Wielkiej Brytanii do prawie dwukrotnego wzrostu w Irlandii i ponaddwukrotnego w Grecji). W rezultacie tego wzrostu zadłużenie gospodarstw domowych w niektórych krajach osiągnęło poziom PKB.

Rysunek 4 | Łączna suma skumulowanych kredytów zaciągniętych przez gospodarstwa domowe w relacji do PKB w niektórych rozwiniętych krajach OECD (stan w 2007 roku)



Źródło: obliczenia własne na podstawie danych OECD (2010).

Największy udział w zaciąganych przez gospodarstwa domowe pożyczkach mają kredyty hipoteczne. We wszystkich krajach rozwiniętych stanowią one zdecydowaną większość zaciągniętych kredytów, a ich udział oscyluje od 93% w Irlandii, 84% w Wielkiej Brytanii i 77% w Stanach Zjednoczonych do 68% w Niemczech i 59% w Grecji (źródło jak przy rysunku 4). Specyficzne cechy tego segmentu rynku kredytowego w Stanach Zjednoczonych stały się głównym zarzewiem kryzysu finansowego, który następnie ogarnął inne kraje i spowodował załamanie produkcji oraz wzrost bezrobocia.

Zawirowania na rynku kredytowym doprowadziły do gwałtownego zahamowania ekspansji kredytowej. O ile nowe kredyty netto (po odjęciu spłat), udzielone gospodarstwom domowym w 2006 roku w Stanach Zjednoczonych wynosiły 1186,6 mld USD, o tyle to w kolejnych latach spadły drastycznie odpowiednio: do 876,6 mld (2007), do 35,9 mld (2008) i do -240,9 (2009) (Board of Governors... 2010).

Przedstawione cechy obecnego kryzysu nie są nowe i występowały w wielu innych załamaniach. Claessens et al. (2009) przeanalizowali recesje w 21 krajach OECD w latach 1960–2007, identyfikując 122 recesje, 113 załamań na rynku kredytowym, 114 przypadków załamania cen na rynku mieszkaniowym oraz 245 przypadków załamania cen na rynku aktywów finansowym. Z tego przeglądu wynika, że 81 przypadków recesji, a więc większość, łączyła się z co najmniej jednym z omówionych zjawisk, tzn. załamaniem na rynku kredytów lub załamaniem cen na rynku mieszkaniowym lub aktywów finansowych. W kilku przypadkach występowało połączenie wszystkich tych zjawisk. Z reguły współwystępowanie recesji i nierównowagi na rynkach finansowych (kredytowym, aktywów finansowych) lub mieszkaniowym zaostrza oraz wydłuża recesję, powodując wyższe jej koszty.

Nowe zjawiska w obecnym kryzysie gospodarczym

Znacząca rola sektora gospodarstw domowych

Główny szok popytowy przenoszący zakłócenia rynku finansowego do sfery realnej polegał na spadku wydatków inwestycyjnych zarówno sektora gospodarstw domowych (mieszkania, samochody i dobra trwałe użytku), jak i sektora przedsiębiorstw (tworzenie nowych zdolności produkcyjnych). Wydatki inwestycyjne obu sektorów spadły między II kwartałem 2008 i II kwartałem 2009 roku o blisko 700 mld USD, licząc w cenach z 2005 roku (Hall 2010: 4). Pozostałe składniki globalnego popytu nie uległy w tym czasie większym zmianom, a nawet nieco wzrosły (eksport netto oraz wydatki rządowe). Wydatki inwestycyjne zależą w dużym stopniu od możliwości pozyskania funduszy pożyczkowych i wobec tego jest oczywiste, że to właśnie te wydatki stały się główną „ofiara” zaburzeń na rynku finansowym. Jednak przecież nie zawsze zaburzenia finansowe przenoszą się do sfery realnej. Na przykład krach na rynku aktywów spółek internetowych nie spowodował znaczących skutków w sferze realnej. W obecnym kryzysie szczególną rolę odegrał sektor gospodarstw domowych, który w pierwszym rządzie został dotknięty zaburzeniami finansowymi i został zmuszony do drastycznej redukcji wydatków

o charakterze inwestycyjnym. Jest to o tyle nietypowe, że w poprzednich kryzysach pierwotny spadek popytu wynikał ze spadku wydatków inwestycyjnych przedsiębiorstw.

Jak już wspomniałem, obecny kryzys zaczął się na rynku kredytów hipotecznych. W latach 2000–2007 kredyty hipoteczne netto udzielane gospodarstwu domowemu rosły w tempie ok. 10% rocznie, w 2008 roku wzrosły tylko o 0,3%, a w 2009 roku spadły o 1,7% (Board of Governors... 2010). W momencie pojawienia się kryzysu suma kredytów hipotecznych w stosunku do całości aktywów finansowych w gospodarce amerykańskiej wynosiła niecałe 16% (obliczenia własne na podstawie Board of Governors... 2010). Wpływ zawirowań tego rynku okazał się znacznie większy, niż mogłoby wynikać z jego rozmiarów, gdyż doprowadził do załamania całego rynku finansowego Stanów Zjednoczonych, a następnie globalnego rynku światowego.

Tak wielki wpływ zawirowań jednego segmentu rynku finansowego wynikał z ogromnych zmian, jakie zaszły na rynku kredytów hipotecznych w Stanach Zjednoczonych, który ewoluował od stanu, kiedy lokalne banki udzielają tradycyjnych kredytów, do stanu, kiedy na rynek ten weszły największe instytucje finansowe działające na rynku globalnym i wykorzystujące najnowszą technologię finansowej.

To właśnie w tym segmencie rynku rozwinięto na dużą skalę tzw. sekurytyzację, zamieniając kredyty hipoteczne w papiery dłużne, zabezpieczone spłatami tych kredytów (MBS: *mortgage back securities* oraz CDO: *collateralized debt obligation*). Instytucje (banki inwestycyjne), emitujące te papiery, przejmowały całe ryzyko na siebie (kredytowe, rynkowe i płynnościowe): dłużnicy spłacali kredyty emitentom papierów, a nie bankom, które ich udzielały. Tak więc banki, formalnie udzielające kredytu, po sprzedaniu go pozbywały się ryzyka ewentualnej niewypłacalności dłużnika, który w tym układzie był go winien emitentom papierów lub najczęściej specjalnie w tym celu powołanym instytucjom. Wielkie banki inwestycyjne działają w skali krajowej przez grupowanie w jednym ręku kredytów udzielanych przez liczne mniejsze banki depozytowo-kredytowe, więc ryzyko niespłacenia było znacznie mniejsze niż w sytuacji tradycyjnego banku. Prowadziło to do obniżania standardów obowiązujących przy udzielaniu pożyczek. Rosnący popyt na papiery o podwyższonym ryzyku wręcz stwarzał presję na wzrost podaży kredytów hipotecznych i pobudzanie popytu przez dalsze obniżanie standardów jakości finansowej kredytobiorców. Stosowano różne zachęty do zaciągania kredytów hipotecznych: mniejsze własne przedpłaty kredytobiorcy, odroczenie płatności rat, luźne warunki dokumentacji oceny finansowej dłużnika itp. Tak jak w kolorowych reklamach, kiedy klient wchodzi do banku i wychodzi po 5 minutach z pieniędzmi, które pożyczył bez „zbędnych” formalności, bez żyrantów i innych poręczeń. Ludzie w to uwierzyli i zaczęli korzystać z tego bez umiaru, wierząc, że przyszłość będzie tylko lepsza od teraźniejszości. Te działania okazały się bardzo skuteczne, między innymi ze względu na dużą podatność zwykłych konsumentów na reklamę i zewnętrzną perswazję oraz nikielne podstawy do właściwej oceny ryzyka.

Te mechanizmy zwiększyły zarówno środki płynące do budownictwa mieszkaniowego, jak i ryzyko niespłacalności kredytów oraz bankructwa instytucji emitujących te papiery. Dopóki ceny domów rosły, ryzyko było niewielkie (na rysunku 2 widać, że ceny na rynku mieszka-

niowym w Stanach Zjednoczonych w okresie 2002–2007 wzrosły prawie o 40%). Stały wzrost cen nieruchomości gwarantował spłatę poprzednio zaciągniętych kredytów. Popyt na nowe domy rósł jednak w efekcie łatwiejszego dostępu do kredytów hipotecznych i niskich stóp procentowych. Jedno pobudzało drugie: w miarę jak ceny domów rosły, zwiększało się zapotrzebowanie na kredyty, co z kolei zwiększało zapotrzebowanie na nowe domy, wobec tego ich cena rosła itd. Przerwanie wzrostu cen oznaczało poważne zagrożenie wypłacalności wielu dłużników.

Obniżanie standardów kredytowych dało o sobie znać w postaci wzrostu trudności i zaległości w obsłudze kredytów przez rosnącą liczbę gospodarstw domowych. Zwiększyło to podaż domów przeznaczonych do sprzedaży w celu spłacenia zaciągniętych kredytów, co doprowadziło do odwrócenia tendencji wzrostu cen na rynku mieszkaniowym, uruchamiając samonakręcający się mechanizm spadku cen: wzrost trudności w spłatach kredytu, powodował dalszy wzrost podaży domów do sprzedaży przy malejącym popycie, wobec tego generował dalszy spadek cen itd. To zapoczątkowało globalny kryzys.

Nadużywanie dźwigni finansowej

Lawinowe przenoszenie się kryzysu na inne segmenty rynku oraz w skali globalnej zostało pobudzone przez współczesną inżynierię finansową, która stworzyła często bardzo skomplikowane instrumenty finansowe, powodujące, że rynek ten rozrósł się do niebywałych rozmiarów i wymknął się spod kontroli.

W pogoni za wysokimi zyskami wiele instytucji finansowych prowadziło na ogromną skalę transakcje spekulacyjne, posługując się „dźwignią finansową”. Dźwignia polega na wykorzystywaniu kredytu dla zwiększenia środków inwestowanych w przedsięwzięcia finansowe, co pozwala zwielokrotnić ewentualne zyski, ale – w przypadku niepowodzenia – także straty. Szczególną rolę w rozwoju dźwigni finansowej odegrał rynek instrumentów pochodnych (derywatywów), a zwłaszcza rynek kontraktów terminowych. Przy tego typu kontraktach inwestor wpłaca tylko depozyt gwarancyjny, który wynosi określony procent wartości kontraktu (najczęściej 5–15%). Jeśli na przykład depozyt wynosi 10% sumy kontraktu, wówczas stopa lewarowania, czyli relacja wartości kontraktu do wkładu inwestora wynosi 10. W związku z tym, jeśli inwestor kupuje dany aktyw w kontrakcie terminowym, licząc, że cena aktywu wzrośnie w stosunku do ustalonej w kontrakcie, to jego zysk będzie zwielokrotniony stopą lewarowania. Jeśli na przykład cena aktywu wzrośnie o 5%, to jego zysk brutto w powyższym przykładzie wyniesie 50%. Gdy oczekiwania inwestora nie spełnią się i na przykład ceny aktywu spadną w trakcie trwania kontraktu, wówczas inwestor musi natychmiast uzupełnić depozyt gwarancyjny o całą sumę strat, które w danym momencie przynosi jego kontrakt. Jeśli nie ma kapitału rezerwowego na uzupełnienie depozytu gwarancyjnego, wówczas aktywa będące przedmiotem kontraktu są natychmiast sprzedane, a zaciągnięty kredyt musi być spłacony wraz z oprocentowaniem, co może być źródłem poważnych strat finansowych. Takie rozwiązanie kontraktu nazywa się delewarowaniem.

Dzięki lewarowaniu aktywa dużych banków i funduszy arbitrażowych, nieprzebiegających w środkach, by osiągnąć jak największe zyski, zwykle przekraczały 20–30-krotnie, a nawet więcej, kapitał własny. Słynny fundusz arbitrażowy Long Term Capital Management Fund (LTCMF), który „prawie” zbankrutował w 1998 roku, miał własnego kapitału 4,8 mld USD, natomiast jego inwestycje wynosiły 120 mld USD, czyli stopa lewarowania wynosiła 25 (IMF, 1998: s.54). Aktywa wielkiego banku inwestycyjnego Bear Stern (zbankrutował w marcu 2008 roku) w 2006 roku wynosiły ponad 395 mld USD, natomiast kapitał banku zaledwie 11,1 mld USD, czyli stopa lewarowania wynosiła 35,5. Lehman Brothers miał w 2007 roku aktywa w wysokości 691 mld USD, zaś kapitał 22,5 mld, czyli stopa lewarowania wynosiła 30,7. Największy gigant finansowy, Citigroup, zgromadził aktywa w wysokości 2,2 bln USD, podczas gdy kapitał własny wynosił 113,6 mld USD, czyli stopa lewarowania wynosiła 19,6¹.

Z punktu widzenia obecnego kryzysu dźwignia finansowa miała podwójne znaczenie. Po pierwsze, przyczyniła się do powstania ogromnych instytucji finansowych, które stały się „zbyt duże, by upaść”. Wspomniany fundusz inwestycyjny LTCMF w początkach 1998 roku miał aktywa dorównujące dochodowi narodowemu średniego kraju. Dlatego, gdy taka instytucja wskutek błędnych spekulacji traciła płynność finansową, bank centralny lub nawet rząd interweniowały, starając się ograniczyć skutki bankructwa. Tak było w przypadku LTCMF: bank Rezerwy Federalnej podjął interwencję, doprowadzając do przejęcia funduszu przez wielkie banki prywatne, które w zamian za zapewnienie płynności finansowej przejęły fundusz. Interwencja banku centralnego była podyktowana obawą, że gwałtowne delewarowanie aktywów LTCMF uruchomi lawinowy spadek cen aktywów finansowych i wywoła globalny kryzys finansowy. Takie działanie przyczyniło się jednak do powstania „pokusy nadużycia”; wielkie banki i fundusze inwestycyjne angażują się w nadmiernie ryzykowne inwestycje, zakładając, że są za duże, by opuszczono do ich upadku.

Po drugie, efekt lewarowania potęgował zarówno wzrosty, jak i spadki cen aktywów finansowych. W fazie spadku wywoływał dwa efekty: z jednej strony niepowodzenia w spekulacjach skierowanych na wzrost cen w okresie nadymania bańki spekulacyjnej po jej pęknięciu zmuszały inwestorów do delewarowania, uruchamiając lawinowy spadek cen aktywów: wzrost podaży aktywów, które chciano sprzedać, występował przy jednoczesnym kurczeniu się popytu, przez co ceny aktywów spadały, wymuszając dalsze delewarowanie i dalszy spadek cen. Ponadto spadek cen aktywów powodował spadek wyceny depozytów gwarancyjnych: w większości depozyty nie były bowiem wpłatami pieniężnymi, ale jako zabezpieczenie deponowano posiadane aktywa, między innymi na przykład papiery wartościowe zabezpieczone kredytami hipotecznymi. Gdy ich wartość zaczęła spadać, to aby utrzymać wartość depozytu gwarancyjnego na wymaganym poziomie, trzeba było go uzupełniać do wymaganej wartości lub sprzedać kontrakt, czyli delewarować. Raz uruchomiony lawinowy spadek trudno było zahamować.

¹ Dane na podstawie oficjalnych bilansów banków publikowanych na portalach internetowych wymienionych instytucji finansowych.

Inżynieria finansowa i problem ryzyka

Lawinowe przenoszenie się kryzysu na inne segmenty rynku oraz w skali globalnej zostało pobudzone przez współczesną inżynierię finansową, która stworzyła często bardzo skomplikowane instrumenty, dające iluzję eliminacji lub znaczącego ograniczenia ryzyka. Przykładem takich działań może być, między innymi, sekurytyzacja wierzytelności i szybki rozwój segmentu rynku papierów o podwyższonym ryzyku (*subprime securities*). Jak już wspomniałem, proces ten miał ogromne znaczenia dla rynku kredytów hipotecznych w Stanach Zjednoczonych.

Na rynku tym od dawna działały dwie korporacje finansowe utworzone przez rząd federalny: Federal National Mortgage Association, znana jako Fannie Mae, oraz Federal National Mortgage Corporation, znana jako Freddie Mac. Zadaniem tych korporacji było wykupywanie kredytów hipotecznych od banków, które ich udzielały, i utrzymywanie ich w swoim portfelu aktywów. Jednocześnie korporacje emitowały papiery dłużne, zabezpieczone kredytami hipotecznymi (MBS, *mortgage back securities*). Papiery te znajdowały chętnych nabywców, stanowiąc dla nich dogodną formę lokaty środków. Nadużycia finansowe, wykryte w obu korporacjach w 2004 roku, przyhamowały ich działalność, co otworzyło drogę do agresywnego wejścia jako emitentów papierów zabezpieczonych kredytem hipotecznym wielkich banków i funduszy inwestycyjnych, takich jak: Lehman Brothers, Bear Stern, Wells Fargo, J.P. Morgan, Goldman Sachs, Bank of America i wiele innych.

O ile jednak Fannie Mae i Freddie Mac kupowały wyłącznie kredyty hipoteczne, udzielone zgodnie z najlepszymi praktykami bankowymi z pełnym udokumentowaniem wypłacalności kredytobiorców, o tyle banki i instytucje prywatne zmieniły zasadniczo podejście do ryzyka. Jego istotą było odseparowanie ryzyka od udzielanych kredytów i przenoszenie go w postaci skomplikowanych instrumentów finansowych, które rozchodziły się po całym rynku w skali globalnej. W tym celu tworzono często odrębne korporacje zarejestrowane w krajach będących tzw. rajami podatkowymi.

Modele oceny ryzyka stosowane przez wielkie banki i fundusze inwestycyjne zakładały, że w warunkach wzrostu cen domów ryzyko niespłacenia kredytu zabezpieczonego nieruchomością jest małe, ponieważ jeśli kredytobiorca zalega ze spłatą, zawsze można przejąć dom i sprzedać go. Jeśli ceny domów rosną, z pewnością jego sprzedaż pokryje zawiązką należności kredytowe. Jednocześnie banki i instytucje „przepakowywały” ryzyko i przenosiły je na nabywców papierów wartościowych, którymi także najczęściej były wielkie banki i inne instytucje finansowe, zwłaszcza tzw. fundusze arbitrażowe (*hedging funds*) oraz bogaci klienci indywidualni. Pomysł polegał na tym, że emitenci wydzielali osobny segment papierów bardziej ryzykownych, które oferowały znacznie wyższe stopy zwrotu, ale również znacznie większe ryzyko. Zobowiązania z tego segmentu były płacone dopiero po zaspokojeniu roszczeń pozostałych segmentów mających korzystniejsze oceny ryzyka kredytowego. Ponadto, w przeciwieństwie do akcji i renomowanych obligacji, handel zobowiązaniami dłużnymi zabezpieczonymi kredytem hipotecznym odbywał się na rynku pozagiełdowym, gdzie nie obowiązywały żadne reguły i wymagania związane z obrotem tymi papierami, łącznie z tym, że brakowało elementarnych informacji

dotyczących na przykład rozmiarów emisji, zabezpieczenia. Popyt na te papiery był ogromny: w marcu 2007 roku wartość sprzedanych papierów zabezpieczonych kredytami hipotecznymi o wysokim ryzyku osiągnęła wartość 1,3 bln USD².

Rozwój rynku papierów o podwyższonym ryzyku zwiększył, między innymi, popyt na instrumenty zabezpieczające. Z pomocą przyszła znów „inżynieria finansowa”, która zaoferowała nowe instrumenty, rzekomo ograniczające ryzyko, wśród których szczególną rolę odegrały tzw. swapy na ryzyko kredytowe (CDS, *credit default swaps*). Jeszcze pod koniec lat 90. instrumentu tego nie było. Został wynaleziony przez zespół ds. ryzyka wielkiego banku inwestycyjnego J.P. Morgan w 1997 roku i wprowadzony do obrotu w 2000 roku. Jak określił jeden z szefów tego banku: instrument ten nie mógł być wynaleziony przez żadnego bankowca. Rzeczywiście – główny wkład w prace tego zespołu mieli fizycy³.

Instrument ten polega na zabezpieczeniu przed ryzykiem kredytowym (w tym także papierów dłużnych). Kredytodawca w zamian za określoną cenę, stanowiącą określony procent od wartości udzielonego kredytu, otrzymuje obietnicę, że wystawca zabezpieczenia wypłaci wartość kredytu w przypadku, gdy dłużnik okaże się niewypłacalny. Gdyby na tym poprzestać, byłoby to klasyczne ubezpieczenie. Problem wszakże polega na tym, że każdy może ubezpieczać dowolny kredyt, wcale go nie udzielając. Ubezpieczając i płacąc ustaloną stawkę w przypadku rzeczywistej niewypłacalności dłużnika, posiadacz *swapu* na ryzyko kredytowe dostaje zwrot pożyczki, której nigdy nie udzielił. W tym momencie coś, co miało być zwykłym ubezpieczeniem, stało się w rzeczywistości hazardem. Co gorsza, kupno i sprzedaż *swapów* kredytowych odbywały się poza obrotem giełdowym i nie podlegały żadnym ograniczeniom, będąc wyłącznie prywatną umową między prywatnymi jednostkami. Każdy może ubezpieczyć dowolny kredyt i każdy może być wystawcą ubezpieczenia, pod warunkiem, że znajdzie na to nabywcę. Nie ma określonej sumy zabezpieczenia w przypadku sprzedaży *swapu* na ryzyko kredytowe. Fundusz arbitrażowy, mając na przykład miliony USD kapitału, może ubezpieczać kredyty na wiele miliardów USD. Ponadto nie ma żadnej informacji, kto komu i na jaką sumę sprzedał *swapy* na ryzyko kredytowe oraz jakie mają one zabezpieczenie.

Instrument ten zdobył ogromną popularność i zaczął rozpowszechniać się na niebywałą skalę, prowadząc do powstawania gigantycznych, wzajemnie powiązanych sieci. W 2008 roku wartość *swapów* na ryzyko kredytowe przekraczała 54 bln USD⁴, czyli była większa niż wartość rocznego PKB całego świata. Banki i fundusze inwestycyjne wystawiały i kupowały *swapy* na ryzyko kredytowe także dla ubezpieczenia *swapów* wystawionych przez siebie. Powstała gigantyczna sieć *swapów*, a świat finansów stał się gigantycznym kasynem. Porównanie z kasynem jest o tyle nieścisłe, że gracze w kasynie mają gwarancje, że w przypadku wygranej kasyno jest wypłacalne. W tym przypadku takiej gwarancji nie było.

² *How severe is subprime mess?*, msnbc.com. Associated Press, 13 lipca 2008.

³ *America's Money Crisis*. *Fortune*, 30 września 2008, www.cnn.com/2008/09/30/magazines/fortune.

⁴ *Ibidem*.

Transakcje *swapami* na ryzyko kredytowe były kompletnie nieregulowane, a jednocześnie nie było informacji o zaangażowaniu poszczególnych banków i instytucji w te transakcje oraz o zagrożeniu niewypłacalnością z tego tytułu. Wobec tego banki wzajemnie utraciły zaufanie, w wyniku czego kredyty krótkoterminowe na rynku międzybankowym bardzo podrożały lub wręcz stały się niedostępne⁵, co ogromnie pogłębiło kryzys. Załamanie rynku kredytowego ujawniło, jak iluzoryczne były próby pozbycia się lub ograniczenia ryzyka przy pomocy nowych i coraz bardziej skomplikowanych instrumentów finansowych.

| Implikacje kryzysu dla polityki pieniężnej

Dość często wygłaszany obecnie jest pogląd, że większość omówionych problemów, które przyczyniły się do powstania kryzysu, a więc podejmowanie nadmiernego ryzyka, budowanie nadmiernej stopy lewarowania, nadmierna ekspansja kredytowa oraz boom na rynku aktywów finansowych, zostały pobudzone lub wręcz wywołane ekspansywną polityką pieniężną (Classens et al. 2009; Di Nicolo et al. 2010; Taylor 2010). Długi okres relatywnie niskiej inflacji i względnie wysokiej stopy wzrostu w krajach rozwiniętych niewątpliwie sprzyjały i uzasadniały taką politykę. Trudno się więc dziwić, że Rezerwa Federalna utrzymywała w latach 2001–2006 historycznie niskie stopy procentowe, co wydaje się działaniem słusznym z punktu widzenia celów polityki pieniężnej w dotychczasowym ujęciu. Inna rzecz, że jednym ze skutków tej polityki było pobudzenie zjawisk, które ostatecznie zdestabilizowały rynek finansowy w Stanach Zjednoczonych, a następnie w innych krajach rozwiniętych.

Obecny kryzys wciąż trwa i dlatego trudno wyrokować, jakie zmiany spowoduje on w zakresie polityki gospodarczej i regulacyjnej, zwłaszcza w sektorze finansowym. Jedno jest jednak pewne – reformy instytucji finansowych i mechanizmów ich funkcjonowania są potrzebne.

W przeszłości kryzysy na taką skalę, jaką osiągnęło obecne załamanie, powodowały zmiany sposobu funkcjonowania kapitalizmu. W końcu XIX wieku i początkach XX wieku dominował kapitalizm wolnorynkowy. System ten został zniszczony najpierw przez I wojnę światową, a następnie wielki kryzys gospodarczy lat 1929–1933. Po kryzysie ograniczenia i protekcjonizm całkowicie zdominowały gospodarkę światową i jednocześnie rozwinął się interwencjonizm państwowy. Interwencjonizm miał doktrynalne wsparcie w teorii ekonomicznej Keynesa. Po II wojnie światowej tendencja do regulowania gospodarki kapitalistycznej ograniczającej swobodę działania sił rynkowych utrwaliła się i to nie tylko w krajach nazywanych wówczas Trzecim Światem, ale także w krajach rozwiniętych. W tym okresie państwa były w stanie skutecznie ograniczyć związki gospodarcze z zagranicą, co zresztą miało bardzo negatywne następstwa. Dopiero kryzys i przedłużająca się stagnacja gospodarcza w latach 70., połączona z nasileniem się procesów inflacyjnych na niespotykaną poprzednio skalę, zapoczątkowały tendencję do liberalizacji. Zwiększenie otwartości gospodarki światowej w połączeniu ze swobodą działania sił

⁵ Na przykład w USA i Wielkiej Brytanii w październiku 2008 roku różnica między oprocentowaniem 3-miesięcznych pożyczek a stopą procentową banku centralnego wynosiła 350 pb, podczas gdy normalnie wynosi 20–30 pb. Jednocześnie kredyty długoterminowe stały się w ogóle niedostępne.

rynkowych miały przywrócić równowagę rynkową i pobudzić wzrost gospodarczy. W tym przypadku teoretycznym uzasadnieniem był powrót do klasycznej doktryny ekonomicznej uzupełnionej przez nowe wersje teorii nazywanej nową ekonomią klasyczną.

To powracające ścieranie się tendencji liberalnych i regulacyjnych odzwierciedla podstawowy dylemat gospodarki kapitalistycznej. Rynek ma wiele wad, ale jak na razie nie ma alternatywnego systemu regulowania procesów gospodarczych. Z drugiej strony, aby rynek mógł funkcjonować, potrzebna jest aktywna polityka państwa oraz regulacje, zarówno w zakresie ustalania reguł gry, jak i wspomagania mechanizmów rynkowych. Obecny kryzys niewątpliwie wymaga ponownej rewizji wciąż powracającego pytania, które w najprostszej wersji może być sformułowane do kwestii: „ile państwa w gospodarce?”.

Wysuwane obecnie propozycje zmian w zakresie polityki pieniężnej i systemu regulacji sektora finansowego nawiązują do głównych czynników, które naszkicowałem wyżej i które wywołały lub pogłębiły obecne załamanie.

Obecny kryzys powstał w rezultacie zasadniczych zaburzeń w funkcjonowaniu rynku finansowego, stąd jedną z głównych kwestii jest polityka regulacyjna w odniesieniu do tego rynku. W kontekście obecnej struktury instytucjonalnej logiczny wydaje się pomysł, aby banki centralne przejęły odpowiedzialność za stabilność finansową kraju (Classens et al. 2009; Di Nicola 2010). Formułując to z perspektywy obecnego kryzysu, zadaniem banków centralnych powinno być więc przeciwdziałanie nadmiernemu wzrostowi cen aktywów finansowych oraz budowaniu nadmiernej stopy lewarowania instytucji finansowych i podejmowaniu nadmiernego ryzyka.

Dotychczas banki centralne są odpowiedzialne za prowadzenie polityki pieniężnej, którego zadaniem jest stabilizacja makroekonomiczna, rozumiana jako utrzymanie inflacji na odpowiednio niskim poziomie i jednocześnie, o ile nie koliduje to z celem inflacyjnym, utrzymanie dochodu narodowego na poziomie potencjalnym, a co za tym idzie, stopy bezrobocia na poziomie „naturalnym”. Jak wspomniano, polityka pieniężna w Stanach Zjednoczonych i innych wysoko rozwiniętych krajach, utrzymująca w latach 2002–2006 niskie stopy procentowe, była uzasadniona z punktu widzenia celu inflacyjnego, a także utrzymania luki dochodowej na możliwie niskim poziomie. Teoretyczną podstawą polityki nakierowanej na utrzymanie inflacji na niskim poziomie była tzw. nowa teoria keynesowska (Blanchard, Gali 2007). Okazało się wszakże, że niskie stopy procentowe przyczyniały się do destabilizacji finansowej. Powstaje więc pytanie, czy jest możliwe prowadzenie polityki pieniężnej nakierowanej na kształtowanie stóp procentowych, która zapewniałaby stabilność cen i produkcji, a jednocześnie stabilność finansową.

Przede wszystkim, od razu powstaje problem niedostosowania liczby instrumentów do celów tej polityki: skoro chce się osiągnąć z jednej strony stabilność cen i produkcji (utrzymywanie luki dochodowej na niskim poziomie), a z drugiej stabilność sektora finansowego, to nie można tego osiągnąć przy pomocy tylko jednego instrumentu. Liczba instrumentów powinna co najmniej równać się liczbie celów.

Wpływ polityki pieniężnej na stabilność finansową dokonuje przez ryzyko i dźwignię finansową. Mechanizm tego wpływu polega na występowaniu trzech rodzajów skutków wpływu zmian stopy procentowej na decyzje instytucji finansowych (De Nicolo et al. 2010). Po pierwsze, substytucji aktywów. Na przykład zmniejszenie stóp procentowych aktywów o najwyższej pewności oznacza spadek ich ceny, a przez to zmniejsza ich udział w aktywach bankowych. Wobec tego banki o neutralnym podejściu do ryzyka zwiększają popyt na aktywa o większej dochodowości, a więc bardziej ryzykowne. Wzrost popytu zwiększa cenę tych aktywów, a więc obniża ich dochodowość. Proces ten trwa, aż wystąpi nowa równowaga między dochodowością aktywów pewnych i ryzykownych. W rezultacie rośnie udział aktywów ryzykownych w portfelach bankowych, co także dotyczy innych instytucji finansowych, a więc ryzyko finansowe rośnie. Po drugie, podobne skutki przynosi „rekompensata” dochodowości w przypadku instytucji finansowych z długoterminowymi zobowiązaniami (np. funduszy emerytalnych, agencji ubezpieczeniowych). Spadek dochodowości aktywów o najwyższej pewności powoduje, że instytucje te, chcąc utrzymać swoją wypłacalność, zwiększają w swoich portfelach udział aktywów bardziej ryzykownych, których wyższa dochodowość rekompensuje spadek dochodowości aktywów pewnych. Wreszcie po trzecie, niska stopa procentowa obniża koszty kredytu i sprzyja zwiększaniu stopy lewarowania, co także przyczynia się do wzrostu ryzyka finansowego. Nawet w przypadku banków, które są nastawione na utrzymanie stałej lub procyklicznej stopy lewarowania, może ona potencjalnie wzrosnąć. Spadek stopy procentowej oznacza wzrost cen papierów wartościowych. Rosną więc także ceny akcji, a tym samym kapitał własny banków. Chcą utrzymać stałą stopę lewarowania, banki zwiększają popyt na aktywa, co pobudza dalszy wzrost ich cen. W przypadku negatywnego szoku cenowego na rynku aktywów finansowych banki będą działały destabilizująco przez delewarowanie i pogłębianie spadku cen aktywów finansowych.

Z powyższego wynika, że obecne instrumentarium polityki pieniężnej nie jest wystarczające dla jednoczesnego utrzymania stabilności makroekonomicznej i stabilności rynku finansowego. Stabilność finansowa może na przykład wymagać utrzymywania wyższej stopy procentowej niż wymaga tego stabilność makroekonomiczna, co w rezultacie prowadziłoby do wzrostu luki dochodowej i wyższego bezrobocia. Zatem posługiwanie się wyłącznie stopą procentową jako głównym narzędziem osiągania celów z zakresu stabilizacji makroekonomicznej i finansowej może prowadzić do sytuacji konfliktowych w osiąganiu poszczególnych celów. Dlatego wydaje się, że stopę procentową należy wykorzystywać jak dotychczas, głównie dla stabilizacji makroekonomicznej (utrzymywania niskiej inflacji i możliwie pełnego zatrudnienia), natomiast ewentualnie wprowadzić inne narzędzia dla utrzymania stabilności finansowej. W tym celu można by na przykład wykorzystywać odpowiednio skonstruowane narzędzia regulacyjne, bezpośrednio eliminujące lub ograniczające niepożądane narastanie nierównowagi na rynku finansowym (zob. np. Classens et al. 2009; Blanchard et al. 2010; Vinals et al. 2010). I tak, przeciwdziałaniu spekulacyjnym wzrostom cen aktywów finansowych może służyć podnoszenie stopy rezerw obowiązkowych ograniczających dźwignię finansową. Dla ograniczenia wzrostu cen na rynku mieszkaniowym można zaostrzać kryteria udzielania kredytów hipotecznych, na przykład przez obniżanie stopy wartości kredytu do wartości nieruchomości. Z kolei dla ograniczenia wzrostu dźwigni finansowej i/lub ograniczenia nadmiernego ryzyka można podnosić udział kapitału własnego w stosunku do pozostałych funduszy. Wszystkie te instrumenty regulacyjne można

stosować z różną intensywnością w zależności od siły cyklicznych zmian nierównowagi finansowej lub ryzyka jej wystąpienia. Można by także różnicować stosowanie tych narzędzi w stosunku do różnych podmiotów w zależności od stopnia ich wpływu na ewentualną destabilizację finansową (np. w zależności od ich wielkości). Oczywiście istnieje jak zwykle uzasadniona obawa, że instytucje finansowe będą usiłowały omijać wprowadzane regulacje, wyszukując luki w przepisach lub/i przenosząc działalność do sfer pominiętych w regulacjach lub sfer, w których regulacje są mniej restrykcyjne. Niemniej jednak wydaje się, że lepiej poszukiwać nowych instrumentów zapobiegania narastaniu nierównowag na rynku finansowym niż polegać wyłącznie na stopie procentowej jako uniwersalnej metodzie stabilizacji makroekonomicznej i finansowej jednocześnie.

Ewentualne rozszerzenie zakresu i celów polityki pieniężnej, a właściwie przekształcenie jej w politykę finansową, której celem jest nie tylko stabilizacja makroekonomiczna w dotychczasowym rozumieniu, lecz także stabilizacja całego rynku finansowego, czyli niedopuszczenie do powstawania nierównowag destabilizujących cały rynek finansowy, wymaga spełnienia kilku warunków.

Po pierwsze, konieczne jest objęcie nadzorem całego sektora finansowego, mniej więcej na wzór obecnie funkcjonującego nadzoru bankowego, który dotyczy tylko tradycyjnej bankowości depozytowo-kredytowej. Instytucje nadzoru muszą z jednej strony zbierać szczegółowe informacje dotyczące wszystkich podmiotów i wszystkich rodzajów działalności, które potencjalnie mogą stwarzać zagrożenie dla systemu finansowego, z drugiej zaś, muszą monitorować działanie tych instytucji pod kątem stosowania się do ewentualnych narzędzi regulacyjnych, czyli przestrzegania wskaźników i norm będących istotą tych narzędzi.

Po drugie, wprowadzenie nowych narzędzi regulacyjnych w warunkach globalizacji rynków finansowych musi być skoordynowane w skali międzynarodowej. W przeciwnym wypadku powstaną na dużą skalę przepływy arbitrażowe, wykorzystujące ewentualne różnice w stosowanych regulacjach, w dużym stopniu lub nawet całkowicie eliminujące skuteczność takiej polityki finansowej i podważające sens jej stosowania. Aby tego uniknąć, konieczna będzie zgoda wszystkich państw, przynajmniej rozwiniętych i głównych krajów rozwijających się. W tym celu konieczne są decyzje polityczne podjęte na forum międzynarodowym, takim jak grupa G20. W przypadku ogólnego porozumienia muszą zostać wypracowane szczegółowe reguły i zasady takiej polityki finansowej, na przykład w ramach organizacji takich jak Komitet Bazylejski i Międzynarodowy Fundusz Walutowy. Z pewnością nie będzie to proces łatwy i krótkotrwały, jeśli w ogóle możliwy do przeprowadzenia.

Zadanie jest tym bardziej skomplikowane, że przejęcie odpowiedzialności za stabilność całego rynku finansowego przez banki centralne lub inne organy państwowe oznacza rozciągnięcie nadzoru i poddanie kontroli całego sektora finansowego, co z pewnością wywoła opór wielkich banków i instytucji finansowych. Dotychczas nadzorem była objęta w zasadzie bankowość depozytowo-kredytowa. Pozostałe segmenty rynku finansowego, a więc na przykład bezpośrednie pozyskiwanie funduszy, chociażby przez emisję papierów dłużnych oraz w ramach różnego

rodzaju funduszy inwestycyjnych, znajdowały się nie tylko poza jakimkolwiek nadzorem, ale nawet w wielu przypadkach nie były poddane rygorom przejrzystości działań, przez to, że nie musiały ujawniać podstawowych informacji o swej działalności, zwłaszcza jeśli dotyczyło to obrotu pozagiełdowego. Prawdopodobnie wynikało to z przekonania, że główne zagrożenie dla stabilności finansowej tkwi w różnicy strukturalnej między z natury krótkoterminowymi pasywami (depozytami) i długoterminowymi aktywami (udzielonymi kredytami) tradycyjnych banków, co grozi gwałtownym wycofywaniem wkładów pod wpływem paniki. Niebezpieczeństwo może być o tyle duże, że tradycyjna bankowość jest zdominowana przez masowych klientów bardziej podatnych na żywiołowe i mniej przewidywalne działania. Natomiast pozostałe segmenty rynku finansowego są zdominowane przez wielkich inwestorów, którzy, jak zakładano, są bardziej przewidywalni i mniej podatni na panikę. Główne więc niebezpieczeństwo potencjalnych załamań finansowych miało tkwić w tradycyjnej bankowości, którą poddano dość ścisłemu nadzorowi i regulacjom mającym przeciwdziałać panicznym zachowaniom deponentów i wynikającą z tego upadłością banków. Pozostałe segmenty rynku finansowego rozwijały się żywiołowo i nie były poddane żadnej kontroli. Nie zmieniło tego nawet poważne zagrożenie, ujawnione upadkiem wspomnianego wyżej ogromnego funduszu LTCMF na 10 lat przed obecnym kryzysem finansowym. Uznano, że jest to jednostkowy przypadek, będący wyjątkiem potwierdzającym regułę. Można się obawiać, że także w trakcie obecnego kryzysu powstanie silny opór przeciwko wprowadzaniu regulacji i nadzoru, który objąłby cały sektor finansowy, tym bardziej, że uruchomiona na niespotykaną skalę interwencja państwa przerzuca większość kosztów wychodzenia z kryzysu na podatnika, a nie na instytucje finansowe.

| Podsumowanie

Obecny kryzys różni się od załamań okresu powojennego nie tylko ze względu na skalę i czas trwania, ale również ze względu na pewne cechy, które ujawniły się przy jego powstaniu. Obok zjawisk, które dominowały w wielu poprzednich załamaniach, wystąpiły na dużą skalę nowe zjawiska, mające mniejsze znaczenie w poprzednich kryzysach. Do tych zjawisk należą: znacząca rola zakłóceń w sektorze gospodarstw domowych, które były skutkiem nadmiernego zadłużenia na rynku kredytów hipotecznych, znacząca rola rynku instrumentów wtórnych w pogłębieniu zakłóceń finansowych, a zwłaszcza wzrostu „dźwigni finansowej”, oraz nowe metody wyceny i „przenoszenia” ryzyka, takie jak sekurytyzacja wierzytelności i szybki rozwój segmentu rynku papierów o podwyższonym ryzyku, co zwiększyło skłonność do podejmowania działań nadmiernie ryzykownych. Z tego punktu widzenia obecny kryzys ujawnił nowe zjawiska, które nie odgrywały znaczącej roli w poprzednich załamaniach.

W kontekście zarówno skali obecnego kryzysu, jak i nowych jego cech powstaje pytanie, czy wywoła on zmiany w sposobie funkcjonowania kapitalizmu. Jak zaznaczyłem, kryzysy zawsze ujawniają narastającą nierównowagę, która jest przywracana przez odpowiednie korekty, eliminujące źródła zakłóceń i usuwające przeszkody do dalszego rozwoju gospodarczego. W niektórych jednak przypadkach korekty są głębsze i dotyczą funkcjonowania systemu rynkowego, a więc samego sposobu doprowadzania do równowagi makroekonomicznej. Tak było po Wielkim

Kryzysie lat 1929–1933, kiedy interwencja państwa stała się trwałym elementem gospodarki rynkowej. Tak było po kryzysie w latach 70. ubiegłego wieku, kiedy zmniejszono nadmierne ograniczenia w funkcjonowaniu mechanizmów rynkowych, przeprowadzając deregulację i liberalizację gospodarki. Obecny kryzys wydaje się wskazywać, że procesy te mogą wymagać kolejnej korekty, tym razem idącej w przeciwnym kierunku – wzrostu działań regulacyjnych, szczególnie w odniesieniu do rynku finansowego, na szczeblu tak krajowym, jak międzynarodowym. W przeprowadzonej analizie wskazałem przyczyny wprowadzenia regulacji rynku finansowego, skupiając się jedynie na jednym aspekcie tej regulacji, a mianowicie polityce pieniężnej i, szerzej, finansowej, zmierzającej do stabilizacji całego rynku finansowego. Wymagać to będzie nie tylko rozszerzenia zakresu stosowania polityki pieniężnej, ale także wprowadzenia nowych narzędzi, głównie regulacyjnych. Wskazałem jednocześnie przeszkody, które mogą utrudniać i opóźniać rozszerzanie oraz pogłębianie regulacji na rynku finansowym.

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

- Basel Committee on Banking Supervision (2009) *Strengthening Resilience of the Banking Sector*. Bank for International Settlements, październik.
- Blanchard O., Gali J.** (2007) Real Wage Rigidities and the New Keynesian Model. *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol 31, No. 1.
- Blanchard O., Dell-Ariccia G., Mauro P.** (2010) *Rethinking Macroeconomic Policy*, "IMF Staff Position Note", 12 luty.
- Board of Governors of the Federal Reserve System (2010) *Flows of Funds Accounts of the United States. Annual Flows and Outstandings. 2005–2009*. Washington DC.
- BIS (2010) *Property Price Statistics*, www.bis.org/statistics/pp.htm.
- Bordo M.D., Helbling T.** (2003) *Have National Business Cycles Become More Synchronized*, Working Paper, NBER, No. 10130.
- Calomiris Ch.W.** (2009) The Subprime Turmoil: What's Old, What's New, What's Next. *The Journal of Structured Finance*, Vol. 15, No. 1.
- Claessens S., Kose G.M.A., Terrones M.A.** (2009) What Happens During Recessions, Crunches and Busts. *Economic Policy*, Vol. 24, Iss. 60.
- Claessens S., Dell'Ariccia G., Igan D., Laeven L.** (2010) *Lessons and Policy Implications from Global Financial Crisis*, IMF Working Paper, International Monetary Fund, WP10/44.
- De Nicolo G., Dell'Ariccia D., Laeven L., Valencia F.** (2010) *Monetary Policy and Bank Risk Taking*, IMF Staff Position Note, 27 lipca, SPN 10/09.
- Hall R.F.** (2010) Why Does the Economy Fall to Pieces after a Financial Crisis. *Journal of Economic Perspective*, Vol. 24, No. 4.
- Dodd R.** (2007) Subprime: Tentacles of a Crisis. *Finance and Development*, IMF, październik.
- IMF (1998) *World Economic Outlook and International Capital Markets. Interim Assessment*, październik; www.imf.org/external/pubs/ft/weo/1298/index.htm.
- IMF (2008) *Financial Stress and Economic Downturn*. W: *World Economic Outlook*, październik, ch. 4.
- IMF (2010) *World Economic Outlook Database*, kwiecień, www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/01/weodata/index.aspx
- Kindleberger Ch., Aliber R.** (2005) *Manias, Panics and Crashes: A History of Financial Crises*. New Jersey: J. Wiley and Sons, Hoboken.
- Lane Ph.R., Milesi-Ferretti G.M.**, *The Cross-Country Incidence of the Global Crisis*, IMF Working Paper, International Monetary Fund, WP10/171.
- OECD (2010) *Statistics Extracts*, <http://stats.oecd.org/index.aspx>.
- Minsky H.** (1992) *The Financial Instability Hypothesis*. Jerome Levy Economics Institute Working Paper, nr 74.
- Reinhart C.M., Rogoff K.S.** (2008) Is the 2007 US Subprime Crisis so Different? An International Historical Comparison. *American Economic Review*, Vol. 98, No. 2.
- Reinhart C.M., Rogoff K.S.** (2009) *The Aftermath of Financial Crises*. Working Paper, NBER, nr 14656.
- Reinhart C.M., Rogoff K.S.** (2009) *This Time Is Different. Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton: Princeton University Press.
- Taylor J.** (2010) *Commentary: Monetary Policy after the Fall*, referat na konferencji: Federal Reserve Bank of Kansas City, 28 sierpnia, <http://www.stanford.edu/~johntayl/Commentary%20BT>.
- Vinals J., Fiechter J., Pazarbasioglu C., Kodres L., Narain A., Moretti M.** (2010) *Shaping the new Financial System*, IMF Staff Position Note, 3 października.
- World Federation of Exchanges (WFE) (2010) *WFE Database*, www.world-xchanges.org/statistics/yt-d-monthly.

Wpływ kryzysu gospodarczego na procesy współpracy i konkurencji

Dr Arkadiusz Michał Kowalski | Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

| arkadiusz.kowalski@sgh.waw.pl

Abstrakt

Przedmiotem niniejszego artykułu są mikroekonomiczne aspekty dotyczące zachowania podmiotów gospodarczych oraz relacji między nimi w sytuacji kryzysu. Spowolnienie ekonomiczne zwiększa poziom konkurencji, ale jednocześnie wymusza procesy kooperacji, umożliwiające uzyskanie kolektywnej przewagi konkurencyjnej. Jedną z najlepszych form współpracy są klastry, których szczególna rola w okresie kryzysu polega na zbliżaniu nauki i biznesu, zmniejszaniu asymetrii informacji, niepewności i ryzyka oraz zwiększaniu kapitału relacyjnego, zaufania i atrakcyjności lokalizacyjnej dla inwestycji zagranicznych.

JEL: D80, F01, O30

Wprowadzenie

Zapoczątkowany w 2007 roku¹ kryzys spowodował duże nasilenie konkurencji na rynku światowym, co zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. We współczesnej gospodarce funkcję jednego z kluczowych czynników sukcesu biznesowego spełnia coraz częściej współpraca między podmiotami. Kooperacja ma szczególne znaczenie w działalności innowacyjnej, zgodnie z nowoczesnym modelem procesów innowacyjnych, traktujących innowacje jako produkt interakcji między różnymi uczestnikami gry rynkowej. Współpraca podmiotów gospodarczych nie wyklucza ich jednoczesnego konkurowania ze sobą, co obrazuje

¹ W wielu opracowaniach jako datę rozpoczęcia kryzysu przyjmuje się rok 2008, jednak już w drugiej połowie 2007 roku miała miejsce zapaść na rynku pożyczek hipotecznych wysokiego ryzyka w Stanach Zjednoczonych, wskazywana jako bezpośrednia przyczyna i początek kryzysu gospodarczego w gospodarce światowej.

pojęcie tzw. kooperacji lub kooperencji (*coopetition*). Przedmiotem pracy są procesy współpracy i konkurencji w gospodarce, analizowane w świetle kryzysu gospodarczego zapoczątkowanego w 2007 roku. Celem artykułu jest weryfikacja hipotezy, że kryzys wpływa na intensyfikację procesów współpracy w gospodarce, która z kolei prowadzi do poprawy międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Autor koncentruje się na mikroekonomicznych aspektach dotyczących zachowania podmiotów gospodarczych oraz relacjach między nimi w sytuacji kryzysu.

Artykuł rozpoczyna się od analizy teoretycznej dotyczącej związków między zjawiskiem kryzysu gospodarczego a zagadnieniami innowacji i współpracy. Połączenia tych tematów dokonał już J. Schumpeter, według którego szybki wzrost gospodarczy jest wynikiem zmian technologicznych prowadzących do wahań koniunkturalnych. Kolejna część artykułu jest poświęcona analizie różnych form oraz korzyści związanych z usieciowieniem (*networking*) działalności gospodarczej, które poprzez intensywniejszą wymianę wiedzy, doświadczeń i najlepszych praktyk, dyfuzję innowacji, eksploatację rzadkich zasobów, zwiększenie stopnia specjalizacji poszczególnych podmiotów oraz budowę wspólnych kontaktów, umożliwiają uzyskanie kolektywnej przewagi konkurencyjnej (*collective competitive advantage*). W dalszej części pracy analizą została objęta geograficznie skoncentrowana forma sieciowania, czyli klastry, które, stanowiąc najlepiej zdiagnozowany model współpracy horyzontalnej w gospodarce, są w niektórych środowiskach uważane za jedną z możliwych dróg wyjścia z kryzysu gospodarczego. Ma to odzwierciedlenie w formułowanej na forum OECD koncepcji polityki rozwoju opartej na klastrach (*cluster-based policy*), co jest przedmiotem rozważań w kolejnym podrozdziale. Następnie analizie poddano zagadnienie wpływu kryzysu gospodarczego na procesy współpracy i konkurencji z wykorzystaniem teorii gier, m.in. w kontekście definiowania praw własności intelektualnej (*Intellectual Property Rights – IPR*).

Wpływ kryzysu na innowacje jako rezultat procesów współpracy horyzontalnej w gospodarce

Kryzys zapoczątkowany w 2007 roku ujawnił słabość wielu elementów przeważającego w gospodarkach krajów OECD modelu rozwoju gospodarczego, takich jak szybkie przepływy finansów lub konsumpcja finansowana przez rosnący dług (publiczny, przedsiębiorstw i gospodarstw domowych). Czynnikiem, który może odegrać kluczową rolę w krystalizacji nowego modelu, są innowacje, gdyż inne czynniki wzrostu, takie jak: wzrost ludności czy wzrost spowodowany konsumpcją, nie są osiągalne w krajach rozwiniętych. Wzrost gospodarczy może być pobudzany przez rozwiązywanie problemów cywilizacyjnych, takich jak starzenie się społeczeństw, zmiany klimatyczne lub tworzenie nowych narzędzi dystrybucji energii. Innowacyjne rozwiązania wykorzystywane dla zmierzenia się z tymi wyzwaniami nie zawsze wymagają zaangażowania wynalazków z zakresu wysokiej techniki. Wiele z nich powstaje w przemysłach tradycyjnych, takich jak sektor energetyczny, transportowy, rolno-spożywczy lub budowlany.

Kryzys może sprzyjać podniesieniu poziomu konkurencji i w związku z tym wymuszać na podmiotach gospodarczych tworzenie innowacji jako czynnika zwiększania pozycji konkurencyjnej.

Działania innowacyjne podjęte przez przedsiębiorstwo mogą zapewnić mu przewagę związaną z możliwością uzyskania pozycji pioniera w oferowaniu na rynku danego rodzaju produktu. Kryzys finansowy wpływa jednak negatywnie na płynność finansową firm oraz posiadane zasoby, w związku z czym podczas kryzysu powstaje więcej innowacji o małych potrzebach kapitałowych i mniejszym poziomie ryzyka. Cechą charakterystyczną kryzysu finansowego jest zwiększona liczba aliansów strategicznych oraz bankructw i przejęć firm, które znalazły się w trudnej sytuacji rynkowej, a więc zjawisko „kreatywnej destrukcji”, zdefiniowanej przez Schumpetera (1976: 81–86) jako „proces mutacji, który nieustannie rewolucjonizuje struktury biznesowe od środka, wciąż niszcząc stare i kreując nowe”. Należy jednak zauważyć, że upadek jednych przedsiębiorstw nie od razu jest rekompensowany powstawaniem nowych. Zjawisko to może powodować ograniczenie poziomu konkurencji w gospodarce wolnorynkowej i jej przechodzenie w kierunku mało innowacyjnych struktur monopolistycznych. Sytuacja ta może dotyczyć całej gospodarki lub pojedynczych sektorów, np. chemicznego, energetycznego lub farmaceutycznego (Uruski 2010).

W czasie kryzysu gospodarczego mamy do czynienia ze zjawiskiem kumulacji technologii i innowacji, które na początkowym etapie tego procesu dostarczają nowego bodźca do rozwoju gospodarki i stwarzają szansę na przełamanie impasu. Tego typu cykle powodują, że dochodzi do konsolidacji i koncentracji przemysłu, w tym m.in. do tworzenia się różnych form porozumień kooperacyjnych, np. klastrów. W szczególnych przypadkach problemy strukturalne tradycyjnych gałęzi gospodarki mogą stanowić katalizator powstania nowych technologii oraz klastrów. Według Mokyra (1997: 35), rzeczywista rewolucja branżowa nie polega tylko na innowacjach technologicznych, ale przede wszystkim na innowacjach oddziałujących na poziom organizacji branżowej. Kryzys gospodarczy może wpływać na rozwój nowego sektora i/lub całkowicie nowych technologii przez:

- rekombinację istniejącej wiedzy oraz technik, uwolnionych z wcześniejszych powiązań narzucających im dany sposób oraz kontekst wykorzystywania,
- zaadaptowanie istniejącego rozwiązania technologicznego w całkowicie nowym kontekście, co można zdefiniować jako proces egzaptacji (*exaptation*). Ten rodzaj innowacji, mimo że nie stanowi całkowicie nowego rodzaju innowacji, otwiera nowe rynki i zastosowania dla istniejących technologii oraz wyznacza nowe ścieżki rozwoju technologicznego (Siedlok, Andriani 2007).

Kryzys gospodarczy może stać się katalizatorem procesów rekombinacji technik i samoorganizacji. Upadek tradycyjnych gałęzi gospodarki uwalnia zasoby, wiedzę, techniki i technologie oraz infrastrukturę fizyczną. Kryzys w tym przypadku umożliwia powstanie nowych zdolności, technologii oraz organizacji. Problemy w dotychczasowej działalności gospodarczej z jednej strony zmuszają przedsiębiorstwa do poszukiwań nowych rynków oraz zastosowań posiadanej wiedzy, z drugiej zaś skłaniają do współpracy oraz rozwijania nowego „ekosystemu gospodarczego”. W tej sytuacji podmioty koewoluują i czynnie kształtują nową przestrzeń gospodarczą przy użyciu własnych środków. Kryzys zwiększa więc szanse wystąpienia procesów rekombinacji wiedzy oraz egzaptacji, a w efekcie tworzenia i rozwijania nowych systemów społeczno-technologicznych, nowych technologii i rynków.

Kryzys uwypukla rosnące znaczenie procesów współpracy w osiągnięciu przez podmioty gospodarcze wyższego poziomu innowacyjności i konkurencyjności. Zjawisko to wpisuje się w ewolucję modeli procesów innowacyjnych. W przeszłości działalność innowacyjna była kształtowana w sposób opisywany przez model liniowy innowacji J. Schumpetera. Rozwój innowacji polegał wówczas na liniowym przesuwaniu procesu innowacyjnego, rozpoczynając od prac B+R i przechodząc sukcesywnie etapy aż do momentu praktycznego zastosowania zdobytej wiedzy w działalności gospodarczej. W modelu tym nie przywiązywano znaczącej wagi do fazy komercjalizacji wyników prac B+R, ponieważ zakładano, że wdrażanie innowacji dokonuje się automatycznie w wyniku działań podejmowanych przez indywidualnych innowatorów lub przedsiębiorstwa. Obecnie szeroko rozpoznany jest fakt, że to właśnie ta faza stanowi „wąskie gardło” procesów innowacyjnych. Znajduje to wyraz w założeniach współczesnego modelu, w którym innowacje są traktowane jako produkt interakcji między ludźmi i organizacjami a ich otoczeniem. Według tej koncepcji głównym elementem efektywnych procesów innowacyjnych jest już nie działalność B+R, będąca źródłem tzw. pchania technologicznego (*technological push*), ale zjawisko odwrotne, tzn. podejmowanie badań naukowych w obszarach, w jakich istnieje zapotrzebowanie ze strony rynku (*innovation pull*). Kryzys gospodarczy, ograniczając znacząco dostępne zasoby ekonomiczne i wymuszając racjonalizację i koncentrację środków finansowych, powinien intensyfikować proces dostosowywania podejmowanej w sferze nauki działalności B+R do realnych potrzeb przemysłu, a więc wpływać na zwiększenie współpracy między nauką i biznesem.

Kryzys gospodarczy wpływa na innowacje zarówno na poziomie tworzenia produktów, jak i zmian zachodzących w strukturze i otoczeniu przedsiębiorstwa. Innowacje zaczynają być postrzegane nie jako realizowane przez przedsiębiorstwa konkretne projekty, lecz jako ciągły proces na poziomie tworzenia nowych produktów (wyrobów i usług) i procesów oraz lepszego dostosowania struktury organizacyjnej. Przykładem nowych rozwiązań w zakresie procesów współpracy jest koncepcja innowacji kreowanych przez użytkowników (tzw. *user-driven innovation* – UDI), czyli innowacji tworzonych przy udziale użytkowników danego produktu lub odbiorców usługi. Koncepcja ta wpisuje się w strategię określaną jako „otwarta innowacja” (*open innovation*), polegającą na poszukiwaniu przez przedsiębiorstwa rozwiązań umożliwiających rozwój poza granicami własnej organizacji. Sposobem na osiągnięcie tego celu może być znajdowanie i łączenie pomysłów, które są komplementarne do istniejących już projektów badawczo-rozwojowych, oraz nawiązywanie współpracy (np. w ramach klastrów) z innymi organizacjami. Podejście takie wymusza występujące w obecnym świecie rozproszenie wiedzy i kapitału, sprawiające, że skuteczna działalność gospodarcza, w szczególności działalność innowacyjna, nie zależy już tylko od wewnętrznych zasobów organizacji, ale przede wszystkim od umiejętnego połączenia wiedzy, umiejętności i działań różnych podmiotów. Przeciwnieństwem do „otwartej innowacji” jest pojęcie „zamkniętej innowacji” (*closed innovation*), obrazujące sytuację, gdy przedsiębiorstwo wykorzystuje jedynie własne zasoby wewnętrzne innowacyjnych i nie korzysta z zasobów zewnętrznych (Kowalski 2009a).

Powyższe procesy dobrze obrazuje przykład branży samochodowej, w której w okresie kryzysu gospodarczego zapoczątkowanego w 2007 roku dochodzi do współpracy między różnymi przed-

siębiorstwami przy opracowywaniu nowych rozwiązań technologicznych lub nowych modeli samochodów. Przykładowo, w lipcu 2008 roku Alfa Romeo, BMW i Fiat zawarli porozumienie kooperacyjne w celu opracowania nowego modelu Alfa Romeo Mi.To. Pomimo intensywnej konkurencji między światowymi potentatami motoryzacyjnymi, w obecności światowego kryzysu postanowili oni włączyć do swojej działalności gospodarczej elementy biznesowego partnerstwa, pozwalającego zmniejszyć koszty inwestycyjne. Kooperacja może stać się więc efektywną metodą uzyskania dostępu do ograniczonych w czasie kryzysu zasobów (Svedin 2009).

Procesy współpracy w gospodarce w ramach sieci (*networking*)

Na intensyfikację procesów współpracy i konkurencji w gospodarce, także w okresie kryzysu finansowego, wpływa współczesna cecha procesu innowacji – interakcyjność, która wyraża się współzależnością poszczególnych faz procesu i występowaniem wielu sprzężeń zwrotnych między nimi. Formą współpracy we współczesnej działalności gospodarczej jest usieciowienie (*networking*), stanowiące ważny element nowoczesnych modeli innowacyjnych. Współpraca w ramach sieci (*networks*) to efektywny sposób uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez współczesne podmioty gospodarcze. Struktura sieciowa to grupa niepowiązanych kapitałowo przedsiębiorstw związanych wzajemnymi relacjami o charakterze kooperacyjnym. Sieciowanie podmiotów gospodarczych polega na tworzeniu i rozwoju więzi kooperacyjnych jako wyniku wymiany wiedzy, doświadczeń i najlepszych praktyk oraz wzajemnego poparcia i budowy sieci wspólnych kontaktów.

Dzięki eksploatacji rzadkich zasobów i dyfuzji innowacji, sieci umożliwiają uzyskanie kolektywnej przewagi konkurencyjnej (*collective competitive advantage*). Sieciowanie pozwala na zwiększenie stopnia specjalizacji poszczególnych podmiotów przez koncentrowanie się na umiejętnościach kluczowych, wykorzystywanych w sposób skoordynowany. Tego typu procesy współpracy umożliwiają inteligentną, wspólną eksploatację zasobów sieci oraz potencjału wiedzy. Ważną cechą struktury sieciowej jest jej elastyczność (*elasticity*), co oznacza, że nie musi ona mieć stałego lub zrównoważonego charakteru, gdyż ważniejszy jest w niej sposób funkcjonowania niż zachodząca w określonym czasie kompozycja elementów. W sieciach akcentuje się relacje między poszczególnymi jej częściami, elastyczność jednostek należących równocześnie do wielu części oraz dynamikę organizacyjną. Istotą struktury sieciowej nie jest więc rozwój współpracy opartej na stałej, optymalnej kombinacji poszczególnych elementów, lecz umożliwianie szybkich zmian sposobów układu tych elementów. Wchodzące w skład sieci niezależne podmioty tworzą dowolne, każdorazowo inne konfiguracje, bazujące na wielostronnych relacjach kooperacyjnych.

Struktury sieciowe są rozwijane na bazie różnorodnych grup czynników, takich jak: zależności organizacyjne (np. posiadanie praw własności spółek uczestniczących w sieci), zależności rynkowe (przez więzi producent–dostawca), zależności nieformalne (np. powiązania towarzyskie) lub zależności regionalne (funkcjonowanie w tym samym regionie). Przykładem struktury sieciowej są klastry, które nabierają ogromnego znaczenia we współczesnej gospodarce. Podstawowymi cechami odróż-

niającymi klastry od innych form struktur sieciowych są koncentracja geograficzna oraz większy stopień integracji z otoczeniem instytucjonalno-organizacyjnym prowadzenia działalności gospodarczej. Sieć (*network*) w ogólnym ujęciu nie musi spełniać kryterium koncentracji geograficznej. Klastry są więc pojęciem węższym niż sieć i stanowią jedną z wielu form sieciowania, wyróżniającą się przede wszystkim polaryzacją przestrzenną (Kowalski 2010: 3). Z uwagi na rosnące znaczenie aspektów regionalnych w determinowaniu przewagi konkurencyjnej za najważniejszą formę sieciowania uważa się obecnie klastry, które będą przedmiotem rozważań w następnym podrozdziale.

Klastry jako skoncentrowana geograficznie forma współpracy i konkurencji w gospodarce

W niektórych środowiskach za jedną z dróg wyjścia z kryzysu gospodarczego uważa się współpracę w ramach klastrów, stanowiącą efektywną formę organizacji działalności biznesowej. Słowo „klastery” w aspekcie ekonomicznym zostało użyte po raz pierwszy przez M.E. Portera na przełomie lat 80. i 90. XX wieku. Według definicji Portera (1998) klastery to: „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących”.

Struktura klastrowa jest ponadbranżową siecią współpracy i powiązań między producentami, ich dostawcami i odbiorcami oraz instytucjami sektora nauki i techniki. Jedną z najważniejszych cech klastrów jest występowanie wewnętrznych relacji i powiązań mających charakter systemowy oraz równoczesne występowanie dwóch zjawisk: konkurencji oraz kooperacji między poszczególnymi podmiotami – co określane jest przez coraz częściej używane w literaturze ekonomicznej słowo „kompetycja” lub „kooperacja” (*coopetition*) (np. Cygler 2009). Przyczyną tworzenia klastrów jest wzajemne uzupełnianie się i wspieranie uczestników życia gospodarczego w celu zmniejszenia ryzyka i niepewności na coraz bardziej złożonym i nieprzewidywalnym rynku. Struktury klastrowe stanowią układy zagęszczonych powiązań sieciowych, w których dzięki ułatwionym przepływom informacyjnym tworzone są w większym stopniu niż gdzie indziej różnorodne innowacje. W okresie kryzysu gospodarczego i związanego z nim nasilonego poszukiwania przewag konkurencyjnych szczególnie istotne znaczenie mają różnorodne korzyści z funkcjonowania klastrów, które można analizować na:

- 1) poziomie mikroekonomicznym (analizując sytuację pojedynczego przedsiębiorstwa), na którym klastering powinien wpływać m.in. na:
 - ułatwiony dostęp do informacji dotyczących najnowszych osiągnięć technologicznych oraz rynku (np. o bieżących potrzebach nabywców),
 - możliwości podejmowania wspólnych prac B+R z innymi przedsiębiorstwami lub podmiotami naukowo-badawczymi uczestniczącymi w klastrze,
 - rozwój kapitału ludzkiego, w wyniku występującej w klastrach zwiększonej mobilności personelu, organizacji szkoleń oraz współpracy z uczelniami wyższymi,

- większe możliwości identyfikacji nisz produkcyjnych i dostępu do rynków,
 - zwiększenie zdolności produkcyjnych i elastyczności działania dzięki większym możliwościom realokacji zasobów oraz wykorzystywania wolnych mocy wytwórczych innych podmiotów gospodarczych funkcjonujących w klastrze,
 - zmniejszenie niepewności i ryzyka w działalności gospodarczej, przez stworzenie atmosfery wzajemnego zaufania w zmieniającym się otoczeniu,
- 2) poziomie mezoekonomicznym, obejmującym różnorodne korzyści dla gospodarki regionu, w którym zlokalizowany jest klaster, takie jak:
- tworzenie lokalnej kultury innowacyjności i przedsiębiorczości oraz aktywizacja gospodarcza regionu,
 - przyspieszenie transferu wiedzy oraz specjalistycznego know-how do gospodarki regionu,
 - zwiększenie konkurencyjności rynku przez zagęszczenie rywali rynkowych, co wywiera presję m.in. na innowacje, szczególnie w branżach, w których konkurencyjność ma charakter niecenowy,
 - koncentracja zasobów i środków na finansowanie działalności gospodarczej, co umożliwia osiągnięcie odpowiedniej masy krytycznej dla nowych inwestycji,
 - tworzenie nowych miejsc pracy dzięki dynamicznemu wzrostowi liczby nowych podmiotów gospodarczych i tworzeniu się firm odpryskowych (*spin-off*),
 - koncentracja i rozwój zasobów czynników produkcji, przede wszystkim wiedzy oraz wysokiej jakości kapitału ludzkiego,
 - budowa sieci produkcji składających się z wyspecjalizowanych poddostawców i kooperantów, często na bazie małych i średnich przedsiębiorstw,
- 3) poziomie makroekonomicznym, dotyczącym oddziaływania klastrów na funkcjonowanie gospodarki narodowej, przez m.in. na:
- aktywizację działalności gospodarczej, zwiększenie PKB, tworzenie nowych miejsc pracy i zmniejszenie bezrobocia, a w konsekwencji poprawę koniunktury gospodarczej,
 - zwiększanie poziomu innowacyjności gospodarki,
 - przyciąganie bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
 - wpływ na zwiększenie poziomu eksportu i poprawę rachunku bieżącego w bilansie płatniczym państwa.

Należy zauważyć, że koncentracja geograficzna podmiotów działających w tych samych lub pokrewnych sektorach może intensyfikować presję konkurencyjną w gospodarce. W związku z tym klastry mogą stanowić także źródło ewentualnych niebezpieczeństw lub niekorzyści dla przedsiębiorstw, do których można zaliczyć:

- zwiększoną konkurencją na rynku czynników produkcji, takich jak zasoby pracy, kapitału lub nieruchomości (strona podażowa),
- zwiększoną konkurencją na rynku zbytu (strona popytowa),

- problemy związane z zatłoczeniem (*congestion*),
- problemy z definiowaniem praw własności intelektualnej (*Intellectual Property Rights – IPR*), np. dotyczące wyników wspólnie podejmowanych prac B+R.

W czasie kryzysu gospodarczego ważną rolę dla potencjału konkurencyjnego funkcjonujących na rynku podmiotów odgrywają zasoby kapitału relacyjnego (*relational capital*), definiowanego jako zespół wszelkich relacji między instytucjami, przedsiębiorstwami i ludźmi, opartych na świadomości przynależności do pewnej wspólnoty oraz znacznym potencjale współpracy kulturowo podobnych jednostek i instytucji. Zasoby kapitału relacyjnego w danej gospodarce przekładają się na tworzenie stabilnych ram wielowymiarowej kooperacji między przedsiębiorstwami, partnerami, poddostawcami i klientami. W wykształceniu kapitału relacyjnego pomagają klastry, stanowiące elastyczną formę współpracy horyzontalnej między trzema grupami podmiotów: przedsiębiorstwami, podmiotami naukowo-badawczymi oraz władzami publicznymi.

Klastry zwiększają także poziom zaufania, które ułatwia wchodzenie w relacje społeczne, angażowanie się w działania publiczne oraz zwiększa skłonność do kooperacji. Ma to duże znaczenie w kontekście zapoczątkowanego w 2007 roku kryzysu finansowego, który jest często nazywany kryzysem zaufania. Kapitał zaufania, jak również łatwo dostępna w ramach klastra wiedza nt. specyfiki działania wchodzących w jego skład podmiotów, podnoszą jednocześnie dostępność zewnętrznego finansowania w formie kredytów bankowych lub o charakterze kapitału wysokiego ryzyka (*venture capital*). Korzyścią z funkcjonowania struktur klastrowych jest także większy transfer wiedzy i informacji między podmiotami. Odgrywa to istotną rolę w kontekście niwelowania zasadniczego czynnika blokującego kooperację, za jaki Garbicz (2009) uważa ograniczenie informacyjne. Ponadto klastry mogą przyczynić się także do zmniejszenia asymetrii informacji (*information asymmetry*)² między podmiotami gospodarczymi, a więc sytuacji, w której jedna ze stron gry rynkowej ma dostęp do większej ilości i lepszej jakości informacji. Asymetria informacji występująca w różnego rodzaju sektorach może być czynnikiem kryzysogennym. Przykładowo, według Szambelańczyka (2009) problem asymetrii informacji, a także wiarygodności komunikacji sieci bezpieczeństwa z bankami może przyczyniać się do perturbacji na rynku finansowym, co potwierdzają doświadczenia ostatniego kryzysu.

| Współpraca w ramach sieci międzynarodowych (*international networking*)

Charakterystyczne dla współczesnej gospodarki światowej procesy eliminacji barier handlowych, wzmocnienia systemów transportowych i komunikacyjnych oraz harmonizacji regulacji rynkowych przyczyniają się do intensyfikacji współpracy gospodarczej i przepływu zasobów na poziomie międzynarodowym. Znajduje to odzwierciedlenie m.in. w działalności klastrów, które coraz częściej wykraczają poza ramy danej lokalizacji, wchodząc w interakcje z podmiotami usytuowanymi w innych regionach, a nawet krajach. Dynamicznie rozwijające się w globalnej

² Za analizę rynków cechujących się asymetrią informacji M. Spence, J. Stiglitz oraz G.A. Akerlof otrzymali w 2001 roku Nagrodę Nobla.

gospodarce światowej zjawisko internacjonalizacji klastrów świadczy o wejściu klasteringu w kolejną fazę ewolucji. Po sieciowaniu lokalnym, zachodzącym między podmiotami zlokalizowanymi na terenie jednego regionu, nadszedł czas na tworzenie powiązań kooperacyjnych o charakterze ponadregionalnym i ponadnarodowym oraz budowanie sieci transgranicznych. Ma to istotne znaczenie w kontekście przezwyciężania negatywnych skutków kryzysu gospodarczego zapoczątkowanego w 2007 roku, charakteryzującego się znacznym załamaniem międzynarodowej współpracy gospodarczej, w szczególności wymiany handlowej (Baldwin 2009). Internacjonalizacja porozumień kooperacyjnych, w tym klastrów, może przejawiać się działaniami podejmowanymi w celu rozwoju sieci współpracy, inwestycji zagranicznych i tworzenia się łańcuchów kooperacyjnych (podwykonawstwa), jak również inicjatywami na rzecz budowania partnerstwa i kooperacji. Delokalizacja działalności gospodarczej klastra jest związana ze:

- współpracą handlową, co ma znaczenie szczególnie dla należących do klastra małych i średnich przedsiębiorstw, które samodzielnie nie są w stanie eksportować wytwarzanych towarów z uwagi na brak odpowiednich powiązań zagranicznych,
- współpracą produkcyjną, w przypadku której partnerzy lokalni są uzupełniani o partnerów z klastrów zagranicznych, dysponujących nowymi technologiami, *know-how*, wiedzą itd.

Badania przeprowadzone przez Goetz (2008, 2009) oraz Bojar i Żminda (2007) potwierdzają, że rozwój struktur klastrowych jest efektywnym czynnikiem zwiększającym atrakcyjność lokalizacyjną poszczególnych regionów dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Ma to duże znaczenie w kontekście kryzysu finansowego zapoczątkowanego w 2007 roku, który znacznie obniżył wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych w gospodarce światowej. We współczesnej gospodarce istnieje silna konkurencja w dziedzinie relatywnie pracochłonnych inwestycji, nie tylko ze strony takich państw jak Chiny lub Indie, ale nawet Bułgarii, Rumunii lub Ukrainy. Proces wyczerpywania się wielu tradycyjnych czynników sprzyjających napływowi do Polski bezpośrednich inwestycji zagranicznych, np. taniej siły roboczej, nakładający się na związaną z kryzysem gospodarczym intensywną rywalizację o zagraniczny kapitał, zmusza do poszukiwania alternatywnych źródeł przewagi konkurencyjnej. Skutecznym sposobem może być w tej sytuacji rozwój klastrów, które zwiększają atrakcyjność inwestycyjną danej lokalizacji, ponieważ otwierają możliwości wejścia na dany rynek i większej integracji z funkcjonującymi na nim podmiotami, z uwzględnieniem specyfiki i uwarunkowań panujących w danym kraju.

Polityka rozwoju oparta na klastrach (*cluster-based policy*) jako sposób wyjścia z kryzysu?

W okresie kryzysu gospodarczego czynniki determinujące przewagę konkurencyjną podmiotów są w coraz większym stopniu zależne od sposobu organizacji i sprawności systemów społeczno-ekonomicznych, na które znaczny wpływ ma polityka gospodarcza. Priorytetem obecnej polityki gospodarczej staje się wspieranie współpracy między przedsiębiorstwami, co pozytywnie oddziałuje na innowacyjność gospodarki i wpływa na zwiększenie jej pozycji konkurencyjnej w gospodarce światowej. Rosnące znaczenie i popularność koncepcji klastra oraz wpływ klasteringu na rozwój gospodarczy doprowadziły do ukształtowania polityki wspierania klastrów,

czego przykładem jest rozwijana w ostatnich latach, przede wszystkim na forum OECD, koncepcja tzw. *cluster-based policy* – polityki rozwoju opartej na klastrach. Wsparcie rozwoju inicjatywy klastrowych pozwala na uzyskanie efektów synergii między różnego rodzaju politykami państwa, w tym polityki innowacyjnej, przemysłowej, rynku pracy, społecznej, edukacyjnej i naukowej. Wynikający z dokumentów OECD (2008, 2009a) wniosek, który ma szczególne znaczenie w kontekście kryzysu, to konieczność priorytetowego traktowania działań, odwołujących się do przewag komparatywnych gospodarki lokalnej w kontekście globalnym, a także do silnych sektorów gospodarki lokalnej. Ma to mieć na celu osiągnięcie odpowiedniej masy krytycznej i skoncentrowanie zasobów niezbędnych dla rozwoju kluczowych sektorów gospodarki, silnych klastrów, typów produkcji (e.g. *rapid response manufacturing*) lub charakterystycznych aktywów lokalnych (np. związanych z turystyką). Koncepcja klastrów ma szczególnie istotne znaczenie także w kontekście rozwoju zasobów ludzkich dostosowanych do obecnych i przyszłych potrzeb lokalnej gospodarki (OECD, 2009b).

Za kształtowaniem polityki opartej na klastrach przemawiają ważne aspekty ekonomiczne. Zgodnie z nowoczesnym paradygmatem polityki gospodarczej efektywna alokacja zasobów wymaga, aby pomocą publiczną były objęte jedynie wybrane lokalizacje o dużych możliwościach rozwojowych (Kowalski, Szlachta 2007). Koncentracja działań publicznych na strukturach klastrowych, które same w sobie stanowią załóżek biegunów wzrostu, prowadzi do pobudzania wzrostu endogenicznego i maksymalnego wykorzystania lokalnego potencjału społeczno-ekonomicznego. Klastry stanowią skuteczny mechanizm koncentrowania zasobów i środków i umożliwiają osiągnięcie masy krytycznej inwestycji. Atrakcyjność klastrów jako narzędzia polityki gospodarczej wiąże się z koniecznością zmian w instrumentarium wspierania rozwoju, ponieważ tradycyjne, twarde instrumenty nie odpowiadają w wystarczającym stopniu na wyzwania współczesnej gospodarki. Zgodnie z koncepcją klastrów natomiast, rola podmiotów publicznych jest pomocnicza, a preferowanymi instrumentami są selektywne, miękkie działania. Polityka klastrowa ma charakter horyzontalny, a jej realizacja niesie ze sobą niższy koszt niż programy wspierania całych sektorów, co stanowi istotną zaletę w obliczu kryzysu finansów publicznych.

| Wpływ kryzysu gospodarczego na procesy współpracy i konkurencji w świetle teorii gier

Według Goryni i Kowalskiego (2009: 233) jedną z konsekwencji kryzysu gospodarczego dla nauk ekonomicznych jest możliwość dalszego wzrostu znaczenia teorii gier w rozważaniach ekonomicznych. W kontekście wpływu kryzysu na procesy współpracy i konkurencji istotne znaczenie mają słowa, że „teoria gier wskazuje na fakt, że dostępna niepełna informacja nie może zapewnić osiągnięcia równowagi w wielu grach o charakterze niekooperacyjnym w warunkach asymetrii informacji. Uwaga będzie skoncentrowana na zagadnieniach związanych z lojalnością i reputacją”. Paradygmat współpracy (np. w ramach klastrów) pozwala na nowe podejście do zjawiska konkurencji, która staje się grą niekoniecznie oznaczającą straty dla rywalizujących ze sobą podmiotów, ale dzięki równoczesnym procesom współpracy mogącą przynosić zyski

wszystkim uczestnikom. Zjawisko koopetycji obrazuje rekonfigurację modelu tworzenia wartości (*value creation*) przez przedsiębiorstwa, z dominującej wcześniej metody łańcucha wartości (*value chain*)³ do modelu sieci wartości (*value networks*), w którym przewaga konkurencyjna jest determinowana przez umiejętności wspólnego wykorzystywania zasobów przez podmioty działające w określonych branżach przemysłowych (Fjeldstadt, Becerra, Narayanan 2004). Koopetycję można rozumieć jako strategię wspólnego tworzenia wartości oraz konkurencji przy podziale tej wartości w warunkach częściowej zbieżności celów i zmiennej strukturze gry o sumie dodatniej (Dagnino 2008). Zagadnienia współpracy i kooperacji w gospodarce można analizować m.in. opierając się na modelu behawioralnym schematu organizacyjnego, który jest zgodny z poglądami szkoły stosunków międzyludzkich w myśleniu o zarządzaniu. W modelu tym kładzie się nacisk na rozwijanie grup roboczych i procesów interpersonalnych oraz sprzyjanie otwartym interakcjom i współpracy. Według Niemczyka (2007) w większości klastrów wybory strategiczne wyznaczone są przez charakterystyczne dla ujęcia behawioralnego ograniczenia, takie jak: rutyny, dominujące logiki, reguły prowadzenia gier o charakterze niekonkurencyjnym (zgodnie z teorią gier) lub obowiązujące w klastrze systemy norm i wartości.

Podmioty funkcjonujące w ramach porozumienia kooperacyjnego, zwłaszcza w klastrze, są bardziej skłonne do ogólnej współpracy przy rozwoju technologii bazowych (wiedza istotna, lecz ogólnie dostępna) i wyłaniających się, niż w przypadku technologii kluczowych. W przypadku tych ostatnich, poszczególne jednostki mogą wymagać bardziej sformalizowanych rozwiązań kontraktowych zapewniających ochronę własności intelektualnej w postaci patentu, licencji itd. Forma współpracy i samego transferu technologii w obrębie klastra powinna być dostosowywana do konkretnej sytuacji. Zagadnienie ochrony własności intelektualnej w klastrach ma własną specyfikę z uwagi na intensywnie zachodzące interakcje i procesy współpracy między podmiotami gospodarczymi zlokalizowanymi na danym terytorium. Z jednej strony, kooperacja między członkami tej samej społeczności lokalnej wiąże się z większym poziomem zaufania i mniejszym ryzykiem, co ma duże znaczenie w kontekście zapoczątkowanego w 2007 roku kryzysu gospodarczego, którego cechą jest zmniejszenie zaufania w relacjach biznesowych. Z drugiej strony należy pamiętać, że w klastrach znajdują się podmioty, które nie tylko kooperują, ale równocześnie konkurują ze sobą (koopetycja), a więc może pojawić się problem nieodpowiedzialności lub nieuczciwości jednego z partnerów (Kowalski 2009b).

| Podsumowanie

Zapoczątkowany w 2007 roku kryzys gospodarczy spowodował nasilenie zjawiska konkurencji w gospodarce. Silne konkurowanie nie wyklucza jednak współpracy między przedsiębiorstwami. Wręcz przeciwnie, w okresie poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej to właśnie kooperacja między podmiotami może stać się kluczowym czynnikiem w jej uzyskaniu. Przykładem elastycznej formy organizacyjnej działalności gospodarczej opartej na współpracy

³ Metoda opracowana przez Portera (1985), przedstawiająca przedsiębiorstwo jako sekwencję działań (funkcji), układających się w sekwencje od fazy pozyskiwania surowców, materiałów i technologii poprzez przetwarzania ich w wyroby finalne i dostarczenie odbiorcy.

jest klaster, grupujący współpracujące, a jednocześnie konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa. Zjawisko koopetycji (*coopetition*), a więc sytuacji jednoczesnej kooperacji i konkurencji, ilustruje zawarte w 2008 roku porozumienie firm Alfa Romeo, BMW i Fiat, dotyczące wspólnego opracowania nowego modelu Alfa Romeo Mi.To. Włączenie do działalności gospodarczej elementów biznesowego partnerstwa pozwala przedsiębiorstwom zmniejszyć koszty inwestycyjne i stanowi dla nich istotną szansę rozwojową, szczególnie w przypadku prowadzenia działalności innowacyjnej. Ponadto, w okresie rosnącej konkurencji i wymagań konsumentów, na pozycję rynkową przedsiębiorstw w znaczącym stopniu wpływa, obok zapewnienia efektywności finansowej i wysokiej jakości oferowanych wyrobów lub usług, profesjonalne kształtowanie relacji z otoczeniem biznesowym i społecznym oraz budowanie wiarygodności i reputacji. Z przeprowadzonej analizy wynika, że procesy współpracy, np. w ramach klastrów, wpływają na zwiększenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, m.in. przez:

- zmniejszanie ograniczonej informacji i łagodzenie asymetrii informacji,
- zbliżanie podmiotów ze sfer nauki i biznesu, czego wynikiem jest większy stopień wdrażania wyników prac B+R i większa innowacyjność przedsiębiorstw,
- tworzenie rynku wyspecjalizowanej siły roboczej i rozwój kapitału ludzkiego,
- zwiększenie zdolności produkcyjnych i eksportowych,
- zmniejszenie niepewności i ryzyka w działalności gospodarczej,
- przyspieszenie transferu technologii i przepływu wiedzy,
- budowę łańcuchów kooperacyjnych i sieci produkcji składających się z wyspecjalizowanych poddostawców i kooperantów.

Wymienione czynniki, na poziomie analizy mikroekonomicznej oddziałujące na poprawę efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw, przyczyniają się do zwiększania konkurencyjności gospodarki i zwiększają jej szanse na wyjście z kryzysu.

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

- Baldwin R.** (2009) *The Great Trade Collapse: Causes, Consequences and Prospects*. London: Centre for Economic Policy Research.
- Bojar E., Żminda T.** (2007) Klastry a bezpośrednie inwestycje zagraniczne. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 10, s. 3–12.
- Cyglar J.** (2009) *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W.** (2008) Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej? *Przegląd Organizacji*, nr 6, s. 28–31.
- Fjeldstad O.D., Becerra M., Narayanan S.** (2004) Strategic Action in Network Industries: An Empirical Analysis of the European Mobile Phone Industry. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 20, No. 1–2, s. 173–196.
- Garbicz M.** (2009) Defekt kooperacji. W: Garbicz M., Staniek Z. (red.), *Mikroekonomia. Problemy zawodności rynku*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menadżerskiej w Warszawie.
- Gorynia M., Kowalski T.** (2009) Nauki ekonomiczne a kryzys gospodarczy. *Studia Ekonomiczne*, nr 3–4, s. 213–238.
- Götz M.** (2008) Procesy aglomeracyjne w klastrach i ich wpływ na lokalizację bezpośrednich inwestycji zagranicznych. *Ekonomista*, nr 3, s. 381–398.
- Götz M.** (2009) *Atrakcyjność klastra dla lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych*. Poznań: Prace Instytutu Zachodniego.
- Kowalski A.M.** (2009) Klastry jako innowacyjne struktury przemysłowe a ochrona praw własności intelektualnej. W: Weresa M.A. (red.) *Własność intelektualna. Wybrane aspekty ekonomiczne*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Kowalski A.M.** (2009) Własność intelektualna w świetle polityki innowacyjnej. W: Weresa M.A. (red.) *Własność intelektualna. Wybrane aspekty ekonomiczne*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Kowalski A.M.** (2010) Kooperacja w ramach klastrów jako czynnik zwiększania innowacyjności i konkurencyjności regionów. *Gospodarka Narodowa*, nr 225–226 (5–6).

Kowalski A.M., Szlachta J. (2007) Wnioski dla Polski wynikające z doświadczeń polityki strukturalnej UE w Irlandii i Wielkiej Brytanii. W: Klamut M. (red.) *Polityka ekonomiczna – współczesne wyzwania*. Warszawa: WN PWN.

Mokyr J. (1997) Are We Living in the Middle of an Industrial Revolution? *Economic Review*. Vol. 82, No. 2, s. 31–43.

Niemczyk J. (2007) Zachowania strategiczne przedsiębiorstw działających w klastrach. W: Przybyła M. (red.) *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*. Wrocław: Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2008) *Making Local Strategies Work – Building the Evidence Base*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2009a) *Coping with the Crisis at Local Level: Policy Lessons from the OECD Programme on Local Economic and Employment Development (LEED)*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2009b) *Coping with the Crisis at Local Level: Policy Lessons from the OECD Programme on Local Economic and*

Employment Development (LEED). Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Porter M.E. (1985) *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Porter M.E. (1998) Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 60, s. 77–90.

Schumpeter J. (1976) *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper & Row.

Siedlok F., Andriani P. (2007) Formacja oraz identyfikacja klastrów w fazie embrionalnej. Przykład klastra technologii podwodnych w regionie Północno-Wschodniej Anglii. *Zarządzanie Publiczne*, nr 1, s. 79–94.

Svedin L.M. (2009) *Organizational Cooperation in Crises*. Farnham: Ashgate.

Szambelańczyk J. (2009) Kapitał społeczny jako warunek stabilności systemu bankowego. W: Szambelańczyk, J. (red.) *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*. Warszawa: Wyd. Związek Banków Polskich i Ernst & Young.

Uruski Ł. (2010) Problemy funkcjonowania firm w Polsce w warunkach globalnego kryzysu w kontekście problematyki innowacji. Edukacja ekonomistów i menedżerów. *Problemy. Innowacje. Projekty*, nr 15(5), s. 9–24.

Przekraczaj rzekę po kamieniach: analiza dominującej logiki chińskich przedsiębiorców

Prof. dr hab. Krzysztof Obłój | Uniwersytet Warszawski, Akademia Leona Koźmińskiego,
Warszawa | kobloj@alk.edu.pl

Shujun Zhang | Sun Yat-sen University

Abstrakt

Dominująca logika firmy, rozumiana jako mapa poznawcza menedżerów i wynikający z niej wzorzec działania, stała się jednym z najważniejszych problemów badawczych na styku przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego. Artykuł, wykorzystując dotychczasowe wyniki badań nad dominującą logiką przedsiębiorców z gospodarek w okresie transformacji, jest studium map poznawczych wybranej grupy typowych chińskich przedsiębiorców z trzech różnych branż. Badania wykazały istotne podobieństwo dominującej logiki chińskich przedsiębiorców – zarówno w ich percepcji otoczenia, głównych wyborów, jak i wynikających w nich rutyn. Otoczenie widzą przez pryzmat kilku kluczowych zagrożeń i problemów, unikają eksperymentowania i ryzykownych wyborów strategicznych, minimalizują liczbę rutyn, zastępując je bieżącym nadzorem i centralizacją decyzji, oraz korzystają z ograniczonej liczby źródeł informacji w procesie uczenia się.

JEL: M13

Wstęp

W gospodarkach przechodzących transformację przedsiębiorcy muszą stawić czoła niezliczonej ilości wydarzeń, wyzwań i problemów, które zagrażają rozwojowi ich firm (Tan 2005; Bruton et al. 2008). Zauważają i odpowiadają na niektóre z nich, w zależności od tego, na ile ich mapy poznawcze pozwalają im skutecznie na analizę i interpretację dynamiki otoczenia. Podejmują decyzje i działania, obserwują ich efekty i to, co robią inne podmioty na rynku, starają się w ten sposób doskonalić i uczyć się (Cope 2005). Z biegiem czasu zarówno sami przedsiębiorcy, jak i wynajęci przez nich menedżerowie budują wspólną logikę myślenia, którą Prahalad i Bettis (1986) definiują jako sposób konceptualizacji i podejmowania ważnych decyzji. Dlatego dominująca logika działa jak soczewka, przez którą przedsiębiorcy obserwują swoje otoczenie, a następnie budują strategię działania (von Krogh et al. 2000).

Dominująca logika może być definiowana na dwa sposoby. Po pierwsze, stanowi ona swoistą ramę poznawczą, która albo rozszerza horyzonty analizy, pozwalając przedsiębiorcom dostrzegać więcej szans i zasobów, albo wprost przeciwnie – ogranicza horyzont i zakres analizy (Prahalad 2004). Po drugie, dominująca logika, rozumiana jako swoiste DNA organizacji, jej „reguły gry”, jest źródłem rutyny i procedur działania firmy, a zatem może mieć wpływ na skuteczność, z jaką przedsiębiorstwa mogą czerpać korzyści z nagromadzonych zasobów (Grant 1988; Nelson, Winter 2002). W sumie więc operacjonalizacja dominującej logiki powinna integrować zarówno poznawczy, jak i organizacyjny komponent procesu zarządzania (Obłój, Obłój, Pratt 2010).

Zrozumienie procesu powstawania i aplikacji dominującej logiki jest bardzo ważne dla dalszego rozwoju i integracji dziedzin przedsiębiorczości oraz zarządzania strategicznego z co najmniej trzech powodów. Po pierwsze, kategoria dominującej logiki jest kluczowa dla odpowiedzi na jedno z centralnych pytań badawczych w dziedzinie przedsiębiorczości – „Jak myślą przedsiębiorcy?”. Jak słusznie podkreśla Mitchell (2007), gdy naukowcy badają umiejętności poznawcze przedsiębiorców, sposoby ich podejmowania decyzji i działania oraz skuteczność ich strategii, to generalnie wynika to z chęci lepszego zrozumienia sposobu myślenia przedsiębiorców. Po drugie, dominująca logika jest traktowana jako zasób niematerialny lub kluczowa kompetencja (Nadkarni, Narayanan 2007; Obłój, Pratt 2005), które wpływają na efektywność firmy. Takie zasoby i kompetencje mają szczególnie istotne znaczenie w gospodarkach okresu transformacji, w których materialnych zasobów brakuje, a otoczenie instytucjonalne nie jest dobrze rozwinięte (Bruton et al. 2008). Po trzecie, jednym z kluczowych problemów w teorii i praktyce strategii jest komplementarność głównych organizacyjnych wyborów (Roberts 2004). Klasyczny nurt badań w tej tradycji zajmuje się problemem zewnętrznego dopasowania i koncentrował się głównie na analizie tego, jak wybór strategii i struktury są dopasowane do otoczenia i jakie to ma konsekwencje efektywnościowe (Miller 1986; Siggelkow 2002). Drugi nurt dotyczy przede wszystkim wewnętrznego dopasowania głównych wyborów w obszarze strategii, struktury, technologii, polityki HR (Miles, Snow 1978; Tekeuchi, Chen, Lam 2009; Obłój 2010). Dominująca logika jest bardzo istotnym elementem takiego dopasowania. Z jednej strony, jako mapa mentalna menedżerów jest przewodnikiem w procesie podejmowania decyzji, budowy modelu biznesowego firmy i jego formalizacji i standaryzacji. Z drugiej zaś, w trakcie tego procesu sama dominująca

logika ulega przeformułowaniu i zmianom, których efektem są zbiorowe i, najczęściej coraz bardziej inercyjne, mapy poznawcze. Dlatego w ostatecznym rozrachunku dominująca logika jest zarówno motorem konkretnych rozwiązań organizacyjnych tworzących wewnętrzne dopasowanie i regulującym procesy adaptacji do otoczenia, jak i ich ostatecznym efektem.

Mimo przeprowadzenia wielu badań w zakresie przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego, studiów decyzji, wyborów, działań i ich wpływu na efektywność, stosunkowo rzadko badacze starali się zidentyfikować i zrozumieć dominującą logikę leżącą u podstaw tych wyborów. Wycinkowe badania wykazują jednak, że dominująca logika istotnie wpływa na to, jak firmy podejmuje decyzje o wspólnych przedsięwzięciach (Lampel, Shamsie 2000), akwizycjach i sposobach absorpcji kupionych firm (Cote et al. 1999), oraz na ostateczne wyniki firmy (Obłój et al. 2010). Dlatego celem prezentowanych badań jest zmniejszenie luki w wiedzy o kształtowaniu się i efektach dominującej logiki przez zrozumienie jej głównych elementów w przypadku chińskich przedsiębiorców.

Wybór takiego celu i zakresu badań ma następujące konsekwencje badawcze. Po pierwsze, pozwala na wgląd w mało zbadany temat przedsiębiorczości w Chinach (Yang, Li 2008) i sposób myślenia przedsiębiorców w tym ważnym dla chińskiej gospodarki okresie transformacji (Li, Peng 2008). Po drugie, ma na celu empiryczną weryfikację znaczenia dominującej logiki jako zasobu organizacyjnego (Newbert 2007). Po trzecie, badanie powinno umożliwić lepsze zrozumienie tego, jak filtry poznawcze i procedury organizacyjne wzajemnie się uzupełniają, tworząc z czasem wewnętrznie spójny system regulujący działanie organizacji.

| Metodologia badań

Ze względu na jakościowy charakter koncepcji dominującej logiki i eksploracyjny charakter badań zdecydowaliśmy się wykorzystać jako metodę badań studium przypadków. Dobraliśmy próbkę sześciu firm z trzech różnych branżach, ale z jednego regionu (okolice metropolii Guangzhou w południowych Chinach). Przez dobór firm o podobnej wielkości, z jednego regionu i stworzonych po 2000 roku staraliśmy się poddać kontroli instytucjonalne cechy otoczenia, wiek i rodzaj technologii, zmniejszając w ten sposób heterogeniczność próby. Dobrane firmy osiągały dobre, ale przeciętne rezultaty w swoich branżach – nie są więc ani liderami, ani peryferyjnymi firmami. Minimalizując zmienność cech otoczenia, wieku, technologii oraz efektywności firm, staraliśmy się stworzyć lepsze warunki dla zrozumienia czynników odpowiedzialnych za podobieństwa i różnice dominujących logik w badanych firmach. Badania zostały przeprowadzone w okresie październik–grudzień 2009 roku. Tabela 1 przedstawia główne dane dotyczące badanych firm.

Naszymi respondentami byli prezesi firm, którzy w firmach chińskich są podstawowymi decydentami. Dlatego też zrozumienie ich poglądów i map poznawczych ma zasadnicze znaczenie dla opisu dominującej logiki firm. Nasze wywiady w kolejnych firmach potwierdziły zasadność tego wyboru. We wszystkich, poza jednym, przypadkach prezes był właścicielem firmy i podejmował wszystkie najważniejsze decyzje, często bez konsultacji z podwładnymi. Udało się nam

także poznać opinie i poglądy innych menedżerów, w większości przypadków bowiem – co wydaje się chińską specyfiką – prezesi firm, bez konsultacji z badaczami, zapraszali menedżerów – członków zarządu lub bezpośrednio podległych prezesowi, do udziału w wywiadach. Pozwoliło to na poznanie opinii naczelnego kierownictwa firm.

Wywiady zostały zaplanowane według strukturalizowanego kwestionariusza, który był zmodyfikowaną wersją kwestionariusza przetestowanego wcześniej w badaniach dominującej logiki polskich przedsiębiorców (Oblój, Oblój, Pratt 2010). Protokół wywiadu składał się z czterech części, które dotyczą dominującej logiki jako filtrów poznawczych i dopasowanego do tych filtrów zbioru rutyn organizacyjnych. Pierwsza część koncentrowała się na ewolucji postrzegania otoczenia w trakcie rozwoju firmy. Pytania dotyczyły więc sposobu postrzegania otoczenia (w kategoriach szans, zagrożeń, problemów do rozwiązania itp.), tego, jak to postrzeganie zmieniało się w czasie, w jaki sposób firma współpracuje z dostawcami i klientami, a także jaki charakter mają stosunki firmy z konkurencją. Do pierwotnej, polskiej wersji kwestionariusza dodaliśmy pytania dotyczące znaczenia otoczenia instytucjonalnego w Chinach oraz roli kapitału społecznego (*guanxi*), który jest uznawany przez niektórych badaczy za ważny i niepowtarzalny chiński aspekt przedsiębiorczości (Tan, Yang, Veliyath 2009). Druga część kwestionariusza zawierała pytania o działania i decyzje zarządzających. Pytaliśmy zarządzających o to, które z wyborów w historii firmy uznają za strategiczne, jak te wybory zostały dokonane (inkrementalnie lub skokowo – w jednym lub kilku rozstrzygnięciach), jakie były te wybory i jak je oceniają retrospektywnie. Trzecia część kwestionariusza składała się z pytań dotyczących organizacji i zarządzania firmą. Pytaliśmy, w jaki sposób podejmowane są decyzje, jak przebiegał proces formalizacji i jakie aspekty działania zostały sformalizowane jako pierwsze, a które zostały sformalizowane później, jak powstały procedury (rutyny) i na ile są przestrzegane, kiedy te procedury można ominąć (w jakich okolicznościach) oraz które obszary w organizacji nie są regulowane przez procedury i dlaczego. Pytania w końcowej części ankiety adresowały problem uczenia się organizacji – pytaliśmy zarządzających o najtrudniejsze doświadczenia w dotychczasowej historii firmy oraz ich konsekwencje.

| Wyniki badań

Głównym wynikiem tego eksploracyjnego studium jest uderzające podobieństwo dominującej logiki chińskich przedsiębiorców działających w różnych branżach – zarówno w ich percepcji otoczenia, głównych wyborów, jak i wynikających w nich rutyn. Otoczenie widzą przez pryzmat kilku kluczowych zagrożeń i problemów, unikają eksperymentowania i ryzykownych wyborów strategicznych, minimalizują liczbę rutyn, zastępując je bieżącym nadzorem i centralizacją decyzji, oraz korzystają z ograniczonej liczby źródeł informacji w procesie uczenia się.

Po pierwsze, mapa poznawcza badanych menedżerów jest stosunkowo uboga i konserwatywna. W swoim otoczeniu zamiast szans i wspierających instytucji widzą oni głównie zagrożenia i problemy – konkurencja jest bardzo silna, wojny cenowe nagminne, klienci są wymagający, a dostawcy nie bardzo wiarygodni. Menedżerowie i założyciele badanych firm są zdecydowanie skoncentrowani na analizie tych wydarzeń i trendów, które mogą mieć negatywny wpływ na całą branżę i ich

firmy. Badania sugerują, że głównymi uwarunkowaniami takiej uproszczonej percepcji otoczenia są ewolucja otoczenia, luka instytucjonalna i charakterystyka samych przedsiębiorców.

Praktycznie wszyscy respondenci wspominali z nostalgią lata 90., kiedy sytuacja na rynku była łatwa, a konkurencja ograniczona, „rynki rosły szybko, jakość była niska i rządził rynek sprzedawcy”. Zmienia się to w niektórych branżach w połowie lat 90., w innych później, ale zmienia się we wszystkich, i to radykalnie. „Konkurencja stała się bardzo silna i rozpoczęły się wojny cenowe. W ciągu kilku lat ceny poszły w dół o 50%”, stwierdza dyrektorka firmy D, a wtóruje jej prezes firmy F, podkreślając, że „zwiększyła się liczba presji zewnętrznych, zwłaszcza na jakość oferty, i wraz ze zwiększającą się intensywnością konkurencji marże zaczęły spadać w dół. I wtedy zorientowaliśmy się, że nie zbudowaliśmy na czas dostatecznie silnej marki”. Wzmocnienie się firm państwowych, stałe powstawanie nowych firm prywatnych, wzrost wymagań konsumentów i rosnąca rola agresywnych narzędzi marketingu i sprzedaży (marki, promocja, merchandising, franszyza, nowoczesne kanały dystrybucji) tworzą silny kontrast „dawnego” i „nowego” otoczenia biznesowego, który sprzyja koncentracji menedżerów na zagrożeniach i problemach. Jednocześnie wzrost konkurencyjności otoczenia nie idzie w parze z rozwojem instytucji wspomagających przedsiębiorczość. Respondenci podkreślali, że banki nie są zainteresowane współpracą z mniejszymi firmami, a lokalne władze i samorządy nie wspomagają ich działalności, ingerując rzadko, ale najczęściej w sposób niespodziewany i niekorzystny dla firmy. Tylko wtedy, gdy firma rośnie i staje się średnim lub dużym przedsiębiorstwem, zaczyna być dla lokalnego rządu ważna, ale także najczęściej w sensie negatywnym, jak podkreślił jeden z respondentów – „Dbamy o dobre relacje z urzędnikami, ale to nie oznacza wsparcia instytucji rządowych. Nie, dobre stosunki z instytucjami oznaczają, że nikt nie odwiedza cię zbyt często. Jest to ironia losu, ale naprawdę dobre stosunki z instytucjami w otoczeniu masz wtedy, gdy nie masz ich w ogóle”. Brakuje wykwalifikowanych pracowników – techników, sprzedawców, specjalistów z zakresu dystrybucji. Są to elementy luki instytucjonalnej, którą Khanna i Palepu (2010) nazywają wręcz pustką instytucjonalną nowo powstających rynków. Jednocześnie zaczynają powstawać instytucjonalne ramy rynku, które w pierwszym okresie ograniczają swobodę działania przedsiębiorców. Kopiowanie wyrobów i marek staje się trudniejsze (zarówno ze względu na przepisy prawa, jak i ograniczenia w dystrybucji), rozwijają się nowoczesne systemy dystrybucji i sieci sklepowe, które regulują rynek, oraz zwiększa się liczba przepisów i skuteczność kontroli takich zjawisk jak zanieczyszczanie środowiska czy higiena i bezpieczeństwo pracy. W sumie więc przedsiębiorcy są w sytuacji podwójnie niekorzystnej – rynek zmienił swój charakter i stał się bardzo konkurencyjny i wymagający, a wykształcające się segmenty otoczenia instytucjonalnego mają głównie charakter represyjny i kontrolny. Ostatnim istotnym czynnikiem, który sprzyja powstawaniu silnych ograniczeń percepcji otoczenia we wskazany sposób, jest charakterystyka samych badanych przedsiębiorców – liderów firm (Plambeck, Weber 2010). Mają oni tylko lokalne, chińskie doświadczenie, najczęściej w jednej branży, w której rozpoczęli działalność, i w ograniczonym stopniu korzystają z innych możliwych źródeł informacji (np. konsultantów, warsztatów z menedżerami lub podwładnymi). Efektem jest pesymistyczne i wybiórcze widzenie otoczenia, zwłaszcza w aspekcie instytucjonalnym (Penga 2003).

Po drugie, badani przedsiębiorcy nie są ani optymistyczni, ani proaktywni. Jest to bardzo widoczne w ich klasyfikacji decyzji strategicznych w cyklu życia firm. Menedżerowie wszyst-

kich firm bardzo niewiele decyzji postrzegają jako strategiczne i ograniczają je do wyborów dokonanych na początku cyklu życia firmy (w okresie sprzyjającego otoczenia biznesowego). W większości przypadków, jeśli początkowe wybory nie były błędne, przedsiębiorcy ograniczają proces eksploracji otoczenia w poszukiwaniu nowych szans i koncentrują się na stopniowym rozszerzaniu zakresu produktów, rynków i marek: „Rośniemy przez proces uczenia się, jak rozwijać zakres oferty. Od 2005 roku nie zmieniliśmy jej istotnie, ale co roku dodajemy produkty i marki. Zrobiliśmy też trochę błędów po drodze” – mówi właścicielka firmy B. Jeżeli wstępne wybory nie były udane, przedsiębiorcy starali się je poprawić przez intuicyjne decyzje dotyczące nowych marek lub produktów i minimalnego eksperymentowania na nowych rynkach. Od momentu gdy firmy osiągnęły zadowalające wyniki, a rynek stał się trudniejszy, przedsiębiorcy ograniczyli dalszą eksplorację i proces poszukiwania szans do minimum. „Ryzyko podejmowałem, jak nic nie miałem. Od momentu, gdy coś ci się uda, stajesz się konserwatywny. Wierzę, że jeśli nie zmienisz swojego zachowania i nie nauczysz się ostrożności, to twoja firma musi upaść” – mówi właściciel firmy E, a wtóruje mu właściciel firmy B: „Nauczyłem się być mniej przedsiębiorczym, a bardziej ostrożnym i konserwatywnym. Dlatego scentralizowałem firmę i kontroluję wszystko”. To defensywne podejście i ograniczenie eksploracji na rzecz eksploatacji (March 1991) jest spójne z postrzeganiem otoczenia w kategoriach problemów i zagrożeń, ale także z ogólną filozofią unikania ryzyka i konserwatywnego rozwoju, której znaczenie respondenci podkreślali w trakcie rozmów. Nic dziwnego, że prawie wszyscy przedsiębiorcy cytowali jako swoją dewizę słynne zdanie D. Xiaopinga: „Rzekę przekraczaj, stąpając ostrożnie po kamieniach”.

Dobrym wskaźnikiem tego konserwatywnego podejścia jest sposób, w jaki badane firmy wykorzystują chiński kapitał relacji i powiązań (*guanxi*). Jest on przez wielu badaczy chińskiej gospodarki uważany za najbardziej znaczącą cechę kultury chińskiego biznesu i bardzo ważny niematerialny zasób sprzyjający sukcesom nowych przedsięwzięć (Lee, Anderson 2007; Chen, Chen 2009), buduje bowiem zaufanie i określa wzajemne prawa i zobowiązania uczestników sieci. W naszych badaniach obraz *guanxi* jest zdecydowanie bardziej konserwatywny niż to sugerują cytowani badacze. Przedsiębiorcy zgadzają się, że relacje, układy i powiązania są zasobem, lecz są podzieleni co do jego rzeczywistej biznesowej wartości. Niektórzy twierdzą, że jest przydatny i może skutecznie zastąpić czas, zaufanie i zasoby materialne, zwłaszcza gdy partnerem firmy są instytucje rządowe: „*Quanxi* oznacza dobre i silne relacje z lokalnym samorządem. Są ważne w wielu przemysłach, a zwłaszcza usługach. Przyjazny samorząd jest kluczową sprawą, więc utrzymujemy z nim dobre relacje” – mówi prezes firmy E. Jednak większość respondentów podkreśla zarówno występowanie *guanxi*, jak i jego ograniczone zastosowanie i niejasną przydatność. Jak to sformułowała dyrektorka firmy D: „Dobry *guanxi* jest atutem, ponieważ pozwala ci na dostęp do odbiorców, ale jest to również ograniczeniem, ponieważ firmy mogą nie być skłonne do współpracy z twoim *guanxi*. Również jeśli zdobywasz klientów, wykorzystując *guanxi* i zabierając ich konkurentom, to oni zrobią to samo poprzez swoje *guanxi*. Więc trzeba być ostrożnym, bo *guanxi* jest obosiecznym mieczem. Czasami relacje pomagają, a czasami szkodzą. I nic nie jest tutaj proste”. Z kolei prezes firmy A tak opisuje trudną sytuację decyzyjną dotyczącą nowego produktu: „Wydawał mi się szansą dla firmy, ale nie zapytałem o opinię swoich menedżerów, bo w Chinach szef podejmuje decyzje i nie może pokazywać swoich wątpliwości. Więc zapytałem

odbiorców w swoim *quanxi* i potwierdzili, że to dobry pomysł. Tylko że nic z tego nie wyszło, bo produkt był pomyłką, a przyjaciele zawsze ci powiedzą, że to będzie sukces, bo będą wspierali twoje idee”. Trafnie podsumował ambiwalentny stosunek przedsiębiorców do *quanxi* właściciel firmy F: „*Quanxi* jest siecią relacji, która okazjonalnie może ci pomóc, ale nie zapewni powodzenia firmie”. Jednocześnie wszyscy respondenci podkreślają, że jest to zasób, który, podobnie jak typowy kapitał społeczny, trzeba systematycznie budować i odnawiać, co oznacza alokację dodatkowych nakładów i czasu. Nakłady te są tym większe, im bardziej efektywne i częściej wykorzystywane ma być *quanxi*. Nic dziwnego, że większość badanych przedsiębiorców twierdzi, że używa swojego kapitału relacji (społecznego) zachowawczo i oszczędnie, a niektórzy nie korzystają z niego wcale, koncentrując się na budowie rynkowych relacji, opartych na jasno zdefiniowanych korzyściach.

Po trzecie, systemy zarządzania wszystkich firm są stosunkowo słabo rozwinięte lub uproszczone. Wszystkie badane przedsiębiorstwa są silnie scentralizowane, a prezesi podejmują większość decyzji i kontrolują operacje, nie widząc potrzeby rozwoju złożonych struktur i sformalizowania sposobów funkcjonowania firm poza obszarem produkcji. Podstawowa procedura zarządzania – planowanie i budżetowanie – odbywa się głównie nieformalnie w głowach właścicieli. Horyzont czasowy planowania jest bardzo krótki – miesięczny lub kwartalny. W jednej firmie był on tygodniowy i opracowywany przez pracowników, a następnie zatwierdzony przez właściciela. Jeśli pracownicy nie realizowali zadanych celów, byli karani przez nakaz wykonywania pompek przed resztą pracowników. Generalnie systemy motywacyjne są bardzo proste i opierają się akordowych stawkach w przypadku pracowników bezpośrednio produkcyjnych oraz stałych pensjach i stosunkowo małych bonusach w przypadku stanowisk menedżerskich. Taka konstrukcja systemów motywacyjnych jest zgodna z logiką scentralizowanych firm, opartych na stałym i bezpośrednim nadzorze pracowników ze strony właściciela-prezesa.

Ostatnim badanym aspektem dominującej logiki jest proces uczenia się firm, który może być źródłem ewolucji i zmiany ich dominującej logiki. Badania wskazują na dwa podstawowe źródła tego procesu. Jednym z nich jest doświadczenie zawodowe menedżerów-przedsiębiorców. W firmie A było to doświadczenie z byłych przedsiębiorstw państwowych, w firmie B, C, D, E i F były to wcześniejsze doświadczenia biznesowe samych założycieli. W trzech badanych przypadkach przedsiębiorcy rozpoczęli bowiem swoją działalność w tej samej branży, w której działał ich były pracodawca i wykorzystali swoje doświadczenie oraz kontakty z dostawcami i nabywcami w celu zbudowania nowej firmy i pozycji konkurencyjnej. Doświadczenie w danej branży jest ważnym źródłem wiedzy dla przedsiębiorców, wykorzystywanym w intuicyjnym procesie podejmowania dalszych decyzji. Drugim ważnym źródłem uczenia się (wniosek podobny jak w badaniach nad dominującą logiką polskich przedsiębiorców) są trudne sytuacje, przez które przeszły wszystkie badane firmy (Obłój et al. 2002). Każdy z badanych przedsiębiorców podkreślał znaczenie złych wyborów produktów czy marek, błędnych założeń dotyczących warunków makroekonomicznych, prowadzących do ujemnych przepływów pieniężnych, utraty klientów i innych problemów, które stały się ważnym źródłem doświadczeń i najczęściej zwiększały konserwatyzm w działaniu.

Podsumowanie

Prezentowane wstępne wyniki badań dotyczą dominującej logiki przedsiębiorców działających w burzliwym okresie przekształceń gospodarki chińskiej. Wychodząc od dwóch głównych poglądów dotyczących sensu dominującej logiki firmy – jako filtrów informacyjnych oraz rutynizacji firmy w procesie uczenia się – chcieliśmy zbadać, jakie są dominujące logiki średnich, stosunkowo efektywnych przedsiębiorczych firm działających w podobnych otoczeniach instytucjonalnych, ale w odmiennych branżach technologicznych. Trzy wnioski z naszych badań są najbardziej interesujące. Po pierwsze, koncepcja dominującej logiki okazała się przydatną teoretyczną koncepcją, pozwalającą lepiej zrozumieć działanie chińskich przedsiębiorców, wskazując tym samym, iż teorie i koncepcje wypracowane w warunkach rozwiniętych gospodarek mają oczywistą wartość w objaśnieniu sposobu działania firm chińskiej gospodarki. Po drugie, badania wykazały, że dominująca logika chińskich firm działających w różnych branżach technologicznych jest zaskakująco podobna i spójna. Stanowi ona system trzech ściśle powiązanych i uzupełniających się sposobów myślenia i działania, defensywnej i ograniczonej percepcji najbliższego otoczenia, konserwatywnego procesu decyzyjnego wspierającego i eksploatującego wstępne wybory firmy, osobistego i scentralizowanego zarządzania, które jest substytutem rutyn i procedur organizacyjnych. Taka dominująca logika działa jako filtr poznawczy i proceduralny, ograniczający peryferyjną wizję i eksplorację szans w otoczeniu (Prahalad 2004) oraz utrwalający skłonność do tradycyjnych, scentralizowanych systemów zarządzania w chińskich firmach. Siła takiej dominującej logiki wynika z dwóch uwarunkowań. Po pierwsze, wszystkie trzy przytoczone elementy wspierają się wzajemnie, ograniczona i problematyczna wizja otoczenia nadaje sens defensywnej i skoncentrowanej na kilku wyborach strategii, której wdrożenie jest oparte na szkieletowym systemie zarządzania, stale monitorowanym przez przedsiębiorcę-menedżera. Działa on także spójnie z uwarunkowaniami chińskiego otoczenia instytucjonalnego i kulturowego. Paradoksalnie rozwój otoczenia instytucjonalnego tworzy w pierwszym okresie głównie zagrożenia dla przedsiębiorczych firm i nadaje interesujący kierunek ewolucji roli interpersonalnych sieci, wskazując na kolejność dalszych badań, sugerowany także przez Penga et al. (2008) w ich analizie roli nowego otoczenia instytucjonalnego w gospodarce Chin¹. Z kolei kulturowe otoczenie wspiera tradycyjny silny dystans władzy między prezesem a pozostałymi pracownikami.

Po drugie, proces uczenia się i ewolucji tej dominującej logiki jest ograniczony. Z jednej strony menedżerowie traktują trudne zdarzenia i niepowodzenia jako istotne źródło informacji, co mogłoby przyczynić się do zmiany dominującej logiki firmy. Z drugiej zaś, proces uczenia się jest ograniczony przez silny wpływ pierwotnych doświadczeń założycieli firm oraz ich konserwatywną wizję działania, którą wzmacniają zarówno okresowe niepowodzenia, jak i percepcja otoczenia głównie w kategoriach zagrożeń i problemów. W ten sposób pierwotna dominująca logika ulega w procesie uczenia się wzmocnieniu, a nie osłabieniu. Jest to wniosek podobny do uzyskanych wyników badań dominującej logiki polskich przedsiębiorców (Oblój, Pratt 2005) i wskazuje na podstawowy kierunek dalszych badań nad tym zjawiskiem, mianowicie personalne, organizacyjne i zewnętrzne uwarunkowania dynamiki dominującej logiki firmy.

¹ Spostrzeżenie to zawdzięczamy recenzentowi niniejszego artykułu.

Czy zmiana otoczenia instytucjonalnego w Chinach, zwiększająca bezpieczeństwo i tworząca nowe szanse (np. źródła finansowania) wpłynie na bardziej ambiwalentne i systemowe widzenie otoczenia przez przedsiębiorców, którego efektem będzie eksploracyjny model działania i bardziej złożone systemy zarządzania? Tradycyjnie zakłada się, że przedsiębiorcy są lub powinni być „przedsiębiorczy”, tzn. umieć dostrzec i wykorzystać okazje (Krupski 2009). Wyniki powyższych badań wskazują jednak na potrzebę bardziej ukierunkowanej analizy wpływu kontekstu kulturowego i instytucjonalnego na zdolność przedsiębiorców do tworzenia i wykorzystywania szans lub okazji. Drugie istotne pytanie dotyczy tego, czy transfer nowoczesnych systemów zarządzania i redukcja poziomu centralizacji decyzji stanowią wystarczający zaczyn dla modyfikacji dominującej logiki. I wreszcie, może bez względu na zmiany w otoczeniu i systemach zarządzania, dominująca logika może wykazywać silną inercję, będącą pochodną personalnych charakterystyk chińskich przedsiębiorców, stanowiących częściowo pochodną szerszej kultury narodowej. Nasze badanie wskazuje na silne powiązanie tych trzech poziomów uwarunkowań dominującej logiki, ale nie wiadomo, który z nich ma kluczowe znaczenie ani jak ostatecznie wpływają na efektywność firmy.

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

- Bettis R.A., Prahalad C.K.** (1995) The dominant logic. Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1, s. 5–14.
- Bruton G.D., Ahlstrom D., Obloj K.** (2008) Entrepreneurship in emerging economies, where are we today and where should the research go in the future. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 32, No. 1, s. 1–14.
- Chen C.C., Chen X.** (2009) Negative externalities of close guanxi in organization. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, s. 37–53.
- Cope J.** (2005) Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 29, No. 4, s. 373–397.
- Cote L., Langley A., Pasquero J.** (1999) Acquisition strategy and dominant logic in an engineering firm. *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 7, s. 919–952.
- Dixon S.E.A., Day M.** (2007) Leadership, administrative heritage and absorptive capacity. *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 28, No. 8, s. 727–748.
- Grant R.M.** (1988) On ‚dominant logic‘, relatedness and the link between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 6, s. 639–642.
- Khanna T., Palepu K.G.** (2010) *Winning in emerging markets*. Boston: Harvard Business Press.
- Krupski R.** (2009) O szkole zasobów zarządzania strategicznego inaczej. *Przegląd Organizacji*, nr 3, s. 5–7.
- Lampel J., Shamsie J.** (2000) Probing the unobtrusive link, dominant logic and the design of joint ventures at General Electric. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 6, s. 593–602.
- Lee E., Anderson A.R.** (2007) The role of guanxi in Chinese entrepreneurship. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, Vol. 3, No. 3.
- Li Y., Peng M.** (2008) Developing theory from strategic management research in China. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 25, s. 563–572.
- March J.G.** (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Learning*, Vol. 2, No. 2, s. 71–87.
- Meyer K.E., Peng M.W.** (2005) Probing theoretically into central and eastern Europe, Transactions, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 6, s. 600–621.
- Miles R., Snow C.** (1978) *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mitchell R.K., Busenitz L.W., Bird B., Marie Gaglio C., McMullen J.S., Morse E.A. et al.** (2007) The central question in entrepreneurial cognition research. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, Vol. 31, No. 1, s. 1–27.
- Nadkarni S., Perez P.D.** (2007) Prior conditions and early international commitment, The mediating role of domestic mindset. *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, No. 1, s. 160–176.
- Nelson R.R., Winter S.G.** (2002) Evolutionary theorizing in economics. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 16, No. 2, s. 23.
- Newbert S.L.** (2007) Empirical research on the resource-based view of the firm. An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 2, s. 121–146.
- Obloj K., Pratt M.** (2005) Happy Kids and Mature Losers, Differentiating the Dominant Logics of Successful and Unsuccessful Firms in Emerging Markets. W: Bettis R. (red.) *Strategy in Transition*. Oxford: Blackwell.
- Obloj T., Obloj K., Pratt M.** (2010) Dominant logic and entrepreneurial firms performance in a transitional economy. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 34, No. 1, s. 151–170.

Obłój K. (2010) *Pasja i dyscyplina strategii*. Warszawa: Poltext.

Peng M.W. (2003) Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, s. 275–296.

Peng M.W., Wang D., Jaing Y. (2008) An institutional-based view of international business strategy: a focus on emerging economy. *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, No. 5, s. 920–936.

Plambeck N., Weber K. (2010) When the glass is half full and half empty, CEOs' ambivalent interpretations of strategic issues. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 6, s. 689–710.

Prahalad C.K., Bettis R.A. (1986) The dominant logic, A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 31, No. 7, s. 689–710.

Prahalad C.K. (2004) The blinders of dominant logic. *Long Range Planning*, Vol. 37, No. 2, s. 171–179.

Roberts J. (2004) *The modern firm*. Oxfors: Oxford University Press.

Siggelkov N. (2002) Evolution toward fit. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, No. 1, s. 125–159.

Takeuchi N., Chen Z., Lam W. (2009) Copying with an emerging market competition through strategy – human resource alignment, case study evidence from five leading Japanese manufacturers in the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 12, s. 2454–2470.

Tan J., Yang J., Veliyath R. (2009) Particularistic and systems trust among small and medium size enterprises, a comparative study of Chinese transition economy. *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, s. 544–557.

Tan J. (2005) Venturing in a troubled water, a historical perspective of economic reform and entrepreneurial transformation. *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, s. 689–704.

von Krogh G., Erat P., Macus M. (2000) Exploring the link between dominant logic and Firma performance. *Creativity & Innovation Management*, Vol. 9, No. 2, s. 82–93.

Yang J.Y., Li J. (2008) The development of entrepreneurship in China. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 28, s. 335–359.

Tabela 1 | Podstawowe informacje o badanych firmach

Firma	Firma A	Firma B	Firma C	Firma D	Firma E	Firma F
Przemysł	Elektryczny	Elektryczny	Chemia	Chemia	Przemysł lekki	Przemysł lekki
Produkty	Oświetlenie	Urządzenia monitorujące	Kosmetyki i detergenty	Proszki spiekane	Buty	Tekstylnia
Rok założenia	2001	2005	1994	2003	2005	2001
Liczba właścicieli	1	2	1	2	2	5
Liczba pracowników	25	13	150	50	150	500
Obroty (mln \$)	1,5	1,5	10	8	4	80

Tabela 2 | Dominująca logika badanych firm

	Postrzeganie otoczenia	Wybory/działania	Organizacja, formalizacja i standaryzacja	Krytyczne zdarzenia i proces uczenia się
Firma A	Dominują zagrożenia – lokalne władze i konkurencja jako podstawowe źródła zakłóceń. Instytucje w otoczeniu obojętne lub nastawione negatywnie.	Brak koncentracji – po kilku przypadkowych wyborach koncentracja na współpracy z niemieckim dostawcą oświetlenia. <i>Guanxi</i> traktowane jako bardzo ważny, ale nieefektywny zasób.	Silna centralizacja decyzji. Minimalne procedury planowania i budżetowania. Styl zarządzania paternalistyczny.	Doświadczenia właściciela z okresu zarządzania państwowym przedsiębiorstwem traktowane jako źródło intuicyjnego podejmowania decyzji. Dwie trudne sytuacje w życiu firmy, wynikające z braku analiz i intuicyjnego podejmowania decyzji.
Firma B	Dominują zagrożenia – silna zależność od dystrybutorów, konkurencyjny rynek, duża mobilność pracowników, brak instytucjonalnego wsparcia dla małego biznesu.	Dwa strategiczne wybory we wczesnym okresie życia firmy (1) stworzenie marki i jej rozwój (2) dywersyfikacja produkcji i rynków. <i>Guanxi</i> traktowane jako ważny zasób, ale o ograniczonej wartości.	Minimalistyczny system zarządzania; decyzje podejmowane jednoosobowo przez prezesa.	Ważne doświadczenia menedżerskie przedsiębiorcy. Dwie trudne sytuacje w życiu firmy, zbyt szybki rozwój produktów oraz próba wprowadzenia formalnego systemu zarządzania, który się nie sprawdził i został zarzucony.
Firma C	Dominują zagrożenia – silna konkurencja i wymagający odbiorcy. Brak wsparcia instytucjonalnego.	Ograniczony zbiór wyborów produktowych i rynkowych. <i>Guanxi</i> traktowane jako ważny zasób.	Ograniczona liczba procedur. Prosty system planowania. Prosta struktura funkcjonalna. Scentralizowane decyzje. Paternalistyczny lider.	Ważne doświadczenia menedżerskie przedsiębiorcy. Ograniczony proces uczenia się poprzez pozyskiwanie informacji od dystrybutorów. Jedna trudna sytuacja w życiu firmy, kiedy to próba szerokiej kampanii marketingowej doprowadziła do utraty płynności finansowej. Efektem była decentralizacja firmy i silnie konserwatywny styl zarządzania.
Firma D	Dominują zagrożenia i problemy – silna konkurencja i wymagający odbiorcy. Brak wsparcia instytucjonalnego.	Dwa główne wybory produktowe podjęte w początkowym okresie życia firmy. <i>Guanxi</i> jako zasób efektywny, ale niebezpieczny w swoich długofalowych konsekwencjach biznesowych.	Bardzo prosta struktura i system zarządzania. Brak procedur planowania. Scentralizowane decyzje.	Ważne doświadczenia menedżerskie przedsiębiorcy. Dwa trudne momenty w życiu firmy, niepowodzenie nowej fabryki i zmiana w strukturze właścicielskiej. Efektem jest wzmocnienie konserwatywnego stylu zarządzania.
Firma E	Dominują zagrożenia i problemy – utrudniony eksport wskutek taryf wprowadzonych w USA, silna konkurencja i wymagający odbiorcy. Brak wsparcia instytucjonalnego.	Minimalna liczba istotnych wyborów; wszystkie podjęte w momencie powstawania firmy. <i>Guanxi</i> nietraktowane jako ważny zasób.	Bardzo prosta struktura i system zarządzania. Brak procedur planowania. Scentralizowane decyzje.	Ważne uprzednie doświadczenia przedsiębiorcy. Ograniczony proces uczenia się na błędach, których skutkiem było obniżenie jakości produkcji i trudności ze sprzedażą.
Firma F	Rynek był sprzyjający, ale obecnie dominują zagrożenia i problemy – silna konkurencja, nasycony rynek, kopiowanie marek i wymagający odbiorcy. Brak wsparcia instytucjonalnego, zwłaszcza banków.	Kilka istotnych wyborów. Firma rozpoczęła jako producent wyrobów tekstylnych, ale wskutek silnej konkurencji zdecydowała się na integrację wsteczną, stając się dostawcą dzinsu.	Prosty system zarządzania. Ograniczona formalizacja. Uproszczony system planowania. Scentralizowanie decyzji.	Dwa trudne doświadczenia będące podstawą minimalnego procesu uczenia się. Wykorzystanie we wczesnym okresie nielegalnych imitacji, które spowodowały brak własnych marek w późniejszym okresie. Wycofanie się z rynku wyrobów tekstylnych wskutek bardzo silnej konkurencji, ale budowa własnej marki na rynku dostaw.

CSR jako przedsięwzięcie biznesowe

Szymon Wierciński | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa | sw@kozminski.edu.pl

Abstrakt

Niniejszy artykuł poświęcony jest relacji między programami społecznej odpowiedzialności biznesu a wynikami finansowymi organizacji (CSR – CFP). Podążając za nurtem badaczy poszukujących biznesowego uzasadnienia dla CSR, autor przedstawia problemy i wyzwania stojące przed menedżerami i naukowcami, dotyczące mierzenia efektywności programów CSR. Przegląd literatury prowadzi do zwrócenia szczególnej uwagi na problem związany z precyzyjnym mierzeniem wpływu CSR na różnych poziomach organizacji i propozycji sklasyfikowania działań CSR na podstawie ich efektywności, celem usprawnienia i rozwijania programów CSR w kierunku wspólnych korzyści społeczno-biznesowych.

JEL: A13

Wstęp

W ciągu ostatnich dekad temat społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility, CSR) i jej wpływu na sukces firmy był przedmiotem burzliwych debat akademickich i jest równie często krytykowany, co popierany. Przeciwnicy, odwołując się do podstaw ekonomicznych, wykazują brak uzasadnienia dla działalności CSR, podczas gdy zwolennicy powołują się na różnego rodzaju korzyści płynące ze społecznego zaangażowania. Podążając za silnym w literaturze trendem związanym z próbami biznesowego uzasadnienia dla CSR, tj. pozytywnej korelacji z wynikiem finansowym firmy (Orlitzky 2004, Brammer 2009), warto spojrzeć na teoretyczne uzasadnienie opłacalności programów CSR, opierając się na założeniach podstawowych modeli.

Autor artykułu ma na celu analizę relacji CSR i wyniku finansowego, aby zidentyfikować występujące problemy i niejasności związane z biznesową aplikacją CSR oraz zaproponować model klasyfikacji działań CSR na podstawie ich efektywności.

Należy dodać, iż celem artykułu nie jest operacjonalizacja problemu badawczego, aczkolwiek, odpowiadając na wskazówki badaczy takich jak Peloza (2009) w ramach poszukiwania biznesowej aplikacji CSR, warto jest przyrzeć się bliżej tej relacji w poszukiwaniu lepszych metod doboru i mierzenia programów społecznie odpowiedzialnych. Do osiągnięcia postawionych celów wybrano metodę przeglądu literatury, która jest wystarczająco bogata. Ponadto celem artykułu jest identyfikacja niejednoznaczności występujących w literaturze. Artykuł może służyć jako baza pojęciowa i modelowa dla dalszych badań.

| Modele CSR

Wczesne wzmianki na temat CSR na początku XX wieku rozpoczęły szeroką dyskusję trwającą do dziś. Od pierwszej debaty (Berle 1931; Dodd 1932) minęły dziesięciolecia, a wciąż nie ma prostych odpowiedzi na pytania dotyczące biznesowego uzasadnienia CSR. W 2010 roku Foote odwoła się do pracy Farmer z 1964, który definiował CSR w odniesieniu do religii. Farmer zauważył, że w niektórych podejściach do biznesu CSR był uważany za konieczność, podczas gdy inne całkowicie go wykluczały. Zaznaczył, że w tym okresie CSR był także dyskutowany w kontekście wydarzeń politycznych i kulturalnych, a kolejne dziesięciolecie otworzyło okres wartościowej debaty na temat właściwej roli CSR w organizacji (Breitweiser 1971; Droting 1972; Blubers, Golsdton, Bibson 1973). Kolejny okres pozwolił na wyklarowanie się pierwszych kryteriów pomiaru CSR (Sethi 1975; Abbott, Monsen 1979), by chwilę później doszło do opracowania jego koncepcji i modeli.

Przełom przyniosły lata 70., kiedy pojawiły się pierwsze modele społecznej odpowiedzialności biznesu. Dwie koncepcje doprowadziły do ukierunkowania sposobu myślenia na temat współczesnego CSR. W 1975 roku Sethi stworzył koncepcję trzypoziomowego modelu zachowań biznesowych, bazującego na:

- 1) zobowiązaniu społecznym (odpowiedź na zobowiązania prawne i rynkowe);
- 2) społecznej odpowiedzialności (odnoszącej się do norm społecznych, wartości i oczekiwań);
- 3) społecznym reagowaniu (związanym z reagowaniem poprzedzającym pojawiające się potrzeby społeczne).

Sethi (1975) zakładał, że firmy muszą wychodzić poza zobowiązania narzucone przez prawo oraz rynek i będą musiały trafnie rozpoznawać oczekiwania społeczne i odpowiadać na nie. W najpełniejszym wymiarze zakładał on, że firmy będą musiały rozwinąć kompetencje w zakresie efektywnej współpracy z interesariuszami i mierzyć ich oczekiwania w stosunku do firmy (Sethi 1975).

Rozbudowując ten model, Carroll (1979, 1991) przedstawił swoje spojrzenie na CSR jako na piramidę, u której podstaw leży odpowiedzialność ekonomiczna. Firmy muszą być przede wszystkim nastawione na zysk. Dalej w kolejności zdefiniowane są odpowiedzialność prawna, etyczna i, znajdująca się na szczycie, filantropia. Od a) bycia zyskownym piramida prowadzi dalej przez b) przestrzeganie prawa, czyli przestrzeganie tego, co społecznie jest uznawane za

dobrze i źle, c) bycie etycznym, do d) bycia dobrym obywatelem. Według Carroll (1991) piramida pomaga dostrzec menedżerom to, że kolejne typy odpowiedzialności nie wykluczają się wzajemnie, dodatkowo są one w ciągłej interakcji, ściśle połączone z pozostałymi (CSR Quest 2008).

Warto też wymienić modele społecznej odpowiedzialności biznesu przedstawione przez Waddock oraz Roka. Waddock (2004) wskazuje na model

- 1) zaangażowania społecznego (*corporate citizenship*),
- 2) interesariuszy,
- 3) wydajności biznesowej (CSP).

Podobnie Rok (2008) proponuje model

- 1) filantropii strategicznej,
- 2) interesariuszy,
- 3) społecznej odpowiedzialności poprzez tworzenie szans.

W podstawowych modelach CSR widoczne jest spojrzenie na istotę funkcjonowania firmy związaną z efektywnością ekonomiczną. Temat ten od początku rozważań związanych z CSR stanowi ważny nurt, od którego uzależniona jest możliwość wykorzystania CSR jako narzędzia realizacji strategii firmy. Według klasyfikacji Basu i Palazzo (2008) w literaturze akademickiej pojawiają się trzy, niewykluczające się wzajemnie, nurty badań. Są to nurty związane z

- 1) interesariuszami,
- 2) efektywnością (*performance driven*),
- 3) motywacjami stojącymi za CSR.

W pierwszym CSR jest widziany jako odpowiedź na żądania zewnętrznych interesariuszy, takich jak rządy, organizacje pozarządowe, lobby klientów odnoszące się do łańcucha wartości firmy (działań operacyjnych) lub ogólnych problemów społecznych, takich jak zmniejszanie biedy, rozpowszechnianie wiedzy na temat AIDS czy walka z globalnym ociepleniem. Drugi skupia się na związku między zewnętrznymi oczekiwaniami a konkretnymi działaniami CSR firmy. Kładzie nacisk na mierzenie efektywności tych akcji i ocenę aktywności, które mają największy potencjał w zakresie osiągania zakładanych wyników. W ramach nurtu związanego z wydajnością firmy badacze starają się wykazać związek między CSR a strategią organizacji (Porter, Kramer 2006), ocenić wpływ CSR na wynik finansowy czy wskazać warunki opłacalności wdrożeń programów CSR. Trzeci nurt bada przyczyny zewnętrzne i wewnętrzne uzasadnienia dla CSR. Z jednej strony analizuje motywacje takie jak wzmacnianie reputacji organizacji, ochrona przed sankcjami prawnymi, odpowiadanie na akcje trzeciego sektora, zarządzanie ryzykiem, budowanie lojalności klientów, z drugiej zaś uzasadnienia oparte na koncepcjach filozoficznych.

Uzasadnienie teoretyczne CSR

CSR znajduje swoje uzasadnienie w teorii. Przedstawiając powszechne teorie, koncepcje oraz spojrzenie strategiczne na CSR, można dostrzec uzasadniony teoretyczny sens działań odpowiedzialnych społecznie. Na ich podstawie można też zrozumieć kierunek i rozwój badań empirycznych w literaturze naukowej. Aby zrozumieć istotę problemu, należy odwołać się do teorii agencji, interesariuszy, szkoły zasobowej i koncepcji instrumentalnej teorii interesariuszy.

Zgodnie z teorią agencji w relacjach biznesowych między właścicielem (akcjonariuszami) a menedżerami (agentami) dochodzi do specyficznych wymian, podczas których agent jest zobowiązany do działania na rzecz właściciela. Proces ten jest oparty na zaufaniu w warunkach niepewności i niepewnych wyników (Ross 1973). Rolą menedżerów (Friedman 1970) jest maksymalizowanie zysków dla właścicieli, a każde wydatki nierealizujące tego celu są nadużyciem, które zaburza te relacje (Foote 2010). Zgodnie z teorią interesariuszy firma nie działa w odosobnieniu, a jej działalność powoduje, że różne grupy będą miały swoją stawkę w grze prowadzonej przez firmę. Według Freemana (1984) są to wszyscy, którzy oddziałują lub mogą oddziaływać na firmę lub być pod jej oddziaływaniem. Działania CSR, które mają na celu poprawienie relacji i stworzenie wizerunku firmy odpowiedzialnej społecznie wśród interesariuszy, mają swoje uzasadnienie. Dla interesariuszy jest to jedno ze źródeł do oceny reputacji firmy w warunkach ograniczonego dostępu do informacji. W nawiązaniu do bardzo popularnego w latach 90. podejścia zasobowego (Barney 1991) inwestycja w CSR może prowadzić do wytworzenia zasobów i kompetencji, które spełniają kryteria szkoły zasobowej, co w rezultacie może doprowadzić do wytworzenia przewagi na tle konkurencji. Jest to sposób wyjaśnienia wpływu programów CSR na wynik finansowy przedsiębiorstwa.

Instrumentalna teoria interesariuszy podkreśla, że efektywne zarządzanie relacjami z kluczowymi interesariuszami może przełożyć się na zwiększony wynik finansowy poprzez kreacje, rozwój i podtrzymanie więzi, które dostarczają firmie istotnych zasobów (Jones 1995). Zakłada, iż reputacja umiejętnie „kupowana” przez organizacje polepsza relacje z klientami (Brown, Dacin 1997), poprawia zyski przez dywersyfikację produktową, przyciągając społecznie świadomych konsumentów (Hillman, Keim 2001), zmniejsza rotację i przyciąga lepszych pracowników (Turban, Greening 1997), zwiększa „dobrą wolę” pracowników, poprawiając wyniki finansowe (Waddock, Graves 1997), tworzy efekt ubezpieczenia na wypadek problemów PR-owych (Godfrey 2009), przyciąga kapitał wrażliwy społecznie (Kapstein 2001), zmniejsza prawdopodobieństwo negatywnych decyzji fiskalnych, regulacyjnych czy legislacyjnych (Berman et al. 1999; Hillman, Keim 2001).

W 2006 roku Porter i Kramer rozpoczęli dyskusje na temat problemu produktywności działań CSR, podając za przyczynę postrzeganie interesu biznesowego jako sprzecznego z interesem społecznym. To podejście powoduje utratę ogromnego potencjału, jaki kryje się za podejściem poszukiwania współzależności i wspólnych korzyści. Porter i Kramer twierdzą, iż zewnętrzna presja powoduje, że firmy nie są w stanie zintegrować działań CSR ze swoją strategią. Wszystkie cztery podane przez autorów przesłanki do angażowania się w CSR (zobowiązanie moralne,

zrównoważony rozwój, przyzwolenie na działanie, reputacja) skupiają się na przeciwstawianiu kwestii biznesu i społeczeństwa oraz kierują menedżerów bardziej w stronę działań PR niż w stronę wykorzystywania CSR do wzmacniania wyników firmy. Jeśli firmy przyjęłyby sposób analizowania szans związanych z CSR wykorzystujący te same narzędzia, których używają do podejmowania głównych decyzji biznesowych, zauważyłyby, że CSR jest potencjalnym źródłem innowacji i przewagi konkurencyjnej, a nie tylko kosztem, zobowiązaniem i wydatkami charytatywnymi. Porter i Kramer zaproponowali podejście pozwalające poszczególnym firmom na ocenę społecznych konsekwencji swoich działań i odkrywanie korzyści społeczno-biznesowych przez wzmacnianie otoczenia konkurencyjnego, w którym działają (*strategic philanthropy*). Foote (2010) przywołuje badania Husted i de Jesus Salzar (2006), którzy dowodzą, iż większy efekt społeczny mają akcje CSR wybrane w sposób strategiczny, a nie altruistyczny. Wyróżniają trzy powody do angażowania się w CSR: altruizm, wymuszony egoizm, powody strategiczne, i udowadniają, że w ostatnim przypadku firmy mogą osiągnąć zdecydowanie większe efekty. W badaniach Aguilera et al. (2007) widać również, że akcje CSR dają najlepsze efekty, kiedy zidentyfikowane są wszystkie motywatory działania, i dopiero ich uwzględnienie pozwala firmie na podejmowania strategicznych działań (Foote 2010).

| Zależność między CSR a wynikiem finansowym przedsiębiorstwa

Panuje powszechna opinia na temat tego, że firmy powinny angażować się w działania CSR. W literaturze zarówno polskiej, jak i zagranicznej często wymienianymi korzyściami z angażowania się w działania społecznie odpowiedzialne są m.in. większe zainteresowanie inwestorów, poprawa relacji ze społecznością, rządem, administracją publiczną, pracownikami czy zwiększona lojalność konsumentów (Rok 2004; Bremmer 2008; Griffin, Mahon 1997).

Jedno z głównych pytań dotyczących CSR i możliwości jego pełnego wykorzystania przez menedżerów dotyczy jego aspektu biznesowego. Czy CSR powinien podlegać tym samym zasadom co wszystkie inne projekty realizowane przez firmy? Peloza (2009) zauważa, że wybory zaczynają się komplikować na poziomie zaangażowania zasobów organizacji w działania, które w wielu przypadkach nie tworzą w tak oczywisty sposób wartości dla udziałowców. W warunkach ograniczonej ilości środków programy CSR zaczynają w naturalny sposób o nie rywalizować, zarówno na poziomie pojedynczych akcji CSR, jak i na poziomie różnych programów funkcjonalnych. Podstawowe pytanie stojące za tym problemem jest związane z tym, czy udziałowcy zyskują, gdy menedżerowie decydują się na zaangażowanie zasobów organizacji w aktywności klasyfikowane jako CSR (Godfrey 2009).

Ze względu na bardzo zróżnicowane wyniki badań (Orlitzky et al. 2003; Griffin and Mahon 1997) oraz kwestionowany sens poszukiwania ogólnej pozytywnej relacji między CSR a wynikiem finansowym przedsiębiorstwa (Margolis, Walsh 2003), nie ma zgodności co do jej charakteru. Większość badań skupia się na związku między szeroką definicją CSR (czy też CSP) a wskaźnikami zyskowności lub wskaźnikami rynkowymi (Orlitzky et al. 2003; Margolis, Walsh

2003) i pomimo rozpowszechnienia badań nie ma jednoznacznych dowodów na istnienie wyraźnej pozytywnej korelacji między tymi miarami (Bremmer, Millington 2007). Przez lata badacze z wielu dziedzin, którzy zmierzali się z tą zależnością, zaoferowali wiele zarówno wyjaśnień uzasadniających sens CSR. Powstało wiele obszernych artykułów przeglądowych (Griffin and Mahon 1997; Orlitzky et al. 2003; Roman et al. 1999; Margolis i Walsh 2001), w których zdarzało się, iż na podstawie tych samych danych autorzy otrzymywali odmienne wyniki, co pokazuje różnorodność poglądów na ten temat. Można jednak zauważyć, że ogólny kierunek badań jest nastawiony na udowodnienie, iż działania CSR poprawiają wyniki finansowe przedsiębiorstw (Godfrey et al. 2008).

Brak zgodności dotyczącej wpływu CSR na poprawę wyników finansowych przedsiębiorstw

Na trudności związane z udowodnieniem zależności między CSR a wynikiem finansowym wpływa wiele czynników. Należy wymienić między innymi wielowymiarowość CSR, pod którą kryje się wiele różnorodnych zachowań i działań organizacyjnych. Dlatego też różne działania CSR mogą wynikać z odmiennych motywacji i poprzez to mogą mieć zróżnicowany wpływ na wynik finansowy. W wielu dotychczasowych badaniach pojawiały się relatywnie „szerokie” miary CSR (np. pojedynczy, jednowymiarowy wskaźnik CSR lub pośredni agregat, jak wydatki charytatywne). W wielu badaniach brakuje dostatecznego teoretycznego wyjaśnienia wpływu CSR na wynik finansowy, lub podane są niedoprecyzowane, szerokie, teoretyczne uzasadnienia, jak np. pozytywny wpływ reputacji na wynik finansowy (Schnietz, Epstein 2005). Wydaje się, że najnowsze badania idą w stronę skupiania poszczególnych działań w zestawy heterogenicznych aktywności firm (np. Godfrey 2008, Hillman i Keim 2001, Mattingly i Berman 2006), które pozwalają uniknąć pułapki związanej z agregowaniem niezwiązanych ze sobą działań w jedną miarę (Godfrey et al. 2008). Podkreśla to potrzebę skupienia uwagi w badaniach na poszczególnych elementach CSR (Bremmer 2008).

Ponadto ostatnie badania wskazują na zależność relacji CSR i wyniku finansowego od wielu czynników kontekstowych, takich jak wielkość firmy, rynek, warunki ekonomiczne, prawo i innych. Podążając za McWilliams i Siegel (2000), w tego typu badaniach niezbędne jest kontrolowanie czynników kontekstowych, a zwłaszcza wpływu określonego rynku, obecności i znaczenia wydatków na badania i rozwój, a także wpływu wydatków reklamowych. Foote (2010), podsumowując ostatnie badania, wymienia wiele czynników kontekstowych wpływających na efektywność CSR, takich jak kondycja finansowa firmy (Campbell 2007), historyczne uwarunkowania firmy (Barnett 2007), zarobki CEO (Deckop et al. 2006). Bremmer i Millington (2008) uwzględniają w swoim badaniu wiele czynników od rodzaju rynku, wielkości firmy, wskaźników zyskowności, R&D, reklamy i innych. Powstały też modele teoretyczne, pozwalające na przeanalizowanie, które działania CSR będą miały wpływ na wartość firmy (Mackey et al. 2007). W modelu wskazano również na działania, które, mimo że nie wpływają na *cash-flow*, mogą podnieść wartość rynkową firmy.

Inny problem związany jest z zaproponowaną w 1997 roku przez Waddock i Graves teorią jakości zarządzania. Zgodnie z nią CSR nie ma sam w sobie znaczącej wartości, istotna jest natomiast interpretacja działań CSR przez inwestorów, jako sygnał jakości zarządu. Związek CSR z wynikiem finansowym firmy nie jest prawdziwy, gdyż reprezentuje tylko dwie inne zależności: jakość zarządzania/CSR i jakość zarządzania/wynik finansowy.

Problemem jest też niespójna definicja CSR. Dahlsrud (2008), po przeanalizowaniu 37 definicji z różnych okresów, znalazł 5 wspólnych wymiarów CSR: interesariuszy, społeczny, ekonomiczny oraz dobrowolny i środowiskowy, w kolejności wagi problemu. Zauważył, że CSR na poziomie koncepcyjnym nie jest żadną nowością, gdyż firmy zawsze były pod wpływem społecznym, środowiskowym i ekonomicznym i zabiegały o relacje z interesariuszami, lecz na poziomie operacyjnym potrzebne są narzędzia CSR do wprowadzenia skutecznych strategii. Bez jasnej definicji, dotyczącej tego, co składa się na CSR, trudno jest pogrupować poszczególne działania w celu oszacowania ich wpływu na wynik firmy (Foote 2010).

Kolejne wyzwanie w badaniach stanowią trudne pytania dotyczące kierunku wpływu – czy firmy, które są bardziej dochodowe, angażują się w CSR lub czy firmy, które angażują się w CSR, stają się bardziej dochodowe (Peloza 2009). Na poziomie biznesowego podejścia do CSR wciąż pojawia się wiele wątpliwości.

Odwołując się do bogatej literatury poświęconej badaniu biznesowego przypadku CSR i przeglądom (Orlitzky et al. 2003; Griffin and Mahon 1997, Peloza 2009), można zauważyć, że mierzona w badaniach korelacja między CSP a wynikiem finansowym jest relatywnie słaba, przez co biznesowe podejście do CSR i traktowanie go jako inwestycji nie jest w stu procentach przejrzyste ani oczywiste. Na podstawie najnowszej literatury warto poszukać odpowiedzi na pytania dotyczące faktycznego wpływu działań CSR na firmę i zidentyfikowanych sposobów, które pozwoliłyby na spojrzenie na CSR jako przedsięwzięcie biznesowe. Jednym ze zidentyfikowanych w literaturze problemów jest efektywność działań CSR prowadzonych przez organizację. Panuje powszechne przekonanie co do tego, że CSR się opłaca, lecz nawiązując do Reed (2001): „nie jest to ogólna zasada, dla wszystkich firm, we wszystkich sytuacjach, lecz coś, co musi być ostrożnie dopasowywane do konkretnych warunków poszczególnych organizacji unikalnie wypożyczonych na konkretnych rynkach”. Z punktu widzenia menedżerów poszczególne przypadki muszą być analizowane pojedynczo, na poziomie poszczególnych organizacji.

| Mierzenie wpływu CSR

Brak silnej korelacji między działaniami CSR a wynikiem finansowym w badaniach wskazuje na problemy metodologiczne związane z mierzeniem tego fenomenu zarówno od strony społecznej, jak i wpływu na finanse. Z drugiej strony może ona wskazywać na istotne problemy na poziomie wyboru i implementacji programów społecznie odpowiedzialnych.

W badaniach wskaźniki dla programów CSR są również bardzo zróżnicowane. W wielu rekomendacjach poruszany jest wątek zbyt wąskiego spojrzenia na metody pomiaru CSR w odniesieniu do wyników finansowych przedsiębiorstw. Większość badań opiera się na pojedynczych wskaźnikach, przez co zwiększa się ryzyko zakwalifikowania różnych, niezwiązanych ze sobą działań i programów CSR w jedną grupę, co powoduje, iż uzyskane wyniki nie są precyzyjne (Entine 2003). Pogląd na potrzebę łączenia działań CSR w grupy heterogenicznych programów znajduje szerokie poparcie w literaturze (Godfrey et al. 2009; Hillman, Keim 2001; Mattingly, Berman 2006). Pelozo (2009) sklasyfikował 39 zidentyfikowanych miar CSR w trzy grupy, dzieląc je na środowiskowe, socjalne i szerokie (obejmujące kwestie zarówno społeczne, jak i środowiskowe). Okazuje się, że korelacja między CSR a wynikiem finansowym występuje częściej w badaniach odnoszących się do wskaźników środowiskowych niż innych. Pelozo idzie dalej, zauważając, że do zmierzenia procesu powstawania wartości najistotniejsze jest zdefiniowanie całego łańcucha wartości między działaniem CSR a wskaźnikiem finansowym.

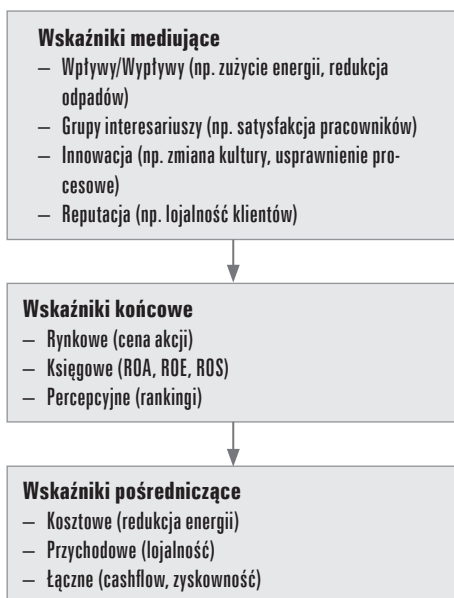
W dziedzinie CSR miary finansowe są kluczowe z kilku powodów. Pelozo (2009) identyfikuje trzy główne argumenty popierające tę tezę. Po pierwsze, pomagają one w podjęciu początkowych decyzji związanych z wyborem programów. Decydując się na CSR, menedżerowie stają przed dylematem doboru odpowiedniego programu z bardzo szerokiego wachlarza działań odpowiedzialnych, zaczynając do ochrony środowiska, a kończąc na pomocy osobom potrzebującym (inwestycja w redukcję zanieczyszczeń będzie oznaczała mniejsze możliwości wspierania innych programów, takich jak oszczędzanie energii czy wspieranie lokalnej organizacji charytatywnej). Aby móc racjonalnie podjąć tę decyzję, niezbędne jest porównanie inicjatyw między sobą i innym punktem odniesienia. Dzięki wskaźnikom finansowym możliwe jest sprowadzenie często abstrakcyjnych miar CSR na poziom zrozumiałego języka korporacyjnego. Po drugie, programy CSR muszą rywalizować o zasoby z innymi inwestycjami firm, więc oczekuje się od menedżerów jasnego, ilościowego wskazania rezultatów, tak jak w przypadku innych inwestycji. Epstein i Roy (2001) zauważyli, że programy, których nie da się sprowadzić do miar finansowych, stają się zależne od kaprysów opinii publicznej, zmian w zarządach czy cykli finansowych. Po trzecie, jak zauważył Steger (2006), osoby odpowiedzialne za alokację budżetów i wynik finansowy firmy są często przeciwni inwestycjom CSR. Menedżerowie, którzy chcą, aby ich działania CSR były na stałe wpisane w strategię organizacji, muszą oprzeć się na miarach finansowych pozwalających na ocenę zwrotu z tych inwestycji. Zaniedbanie tego elementu inwestycji w konsekwencji może prowadzić do przekładania działań CSR ze względu na obawy związane z negatywnym wpływem CSR na wynik finansowy. Z drugiej strony może to doprowadzić do przeinwestowania w pogoni za bieżącymi trendami, co również prowadzi do obniżenia wartości dla udziałowców (Steger 2006).

W badaniach powtarzają się wyniki wskazujące na nieliniowy związek CSR i wyniku finansowego. Bremmer (2008) dowodzi, że badany związek jest krzywoliniowy, potwierdzając, że najlepsze firmy zdywersyfikują się albo za pomocą znacznych inwestycji w CSR, albo poprzez oszczędzanie środków, które mogłyby wydać na ten cel. W badaniu zauważono, że najlepsze wskaźniki finansowe mają firmy, które wydają na filantropię zdecydowanie ponad średnią dla swojej branży. Równie dobrymi wynikami finansowymi cieszyły się firmy, które maksymalnie

ograniczały ten typ wydatków, z czego wynika, że w najgorszej sytuacji finansowej były firmy będące na poziomie średnich wydatków filantropijnych w branży. Barnett i Saloman (2006) dla odmiany zauważyli, że korzyści finansowe pojawiają się w dłuższym okresie, kiedy programy CSR są bardziej stabilne i najprawdopodobniej lepiej zarządzane.

Niezależnie od motywacji stojących za CSR, po to, aby mógł on być traktowany jako przedsięwzięcie biznesowe, niezbędna jest weryfikacja skuteczności i efektywności poszczególnych programów na poziomie poszczególnych organizacji. Według Pelosa (2009) zidentyfikowanie najlepszych metod pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu pozwoli menedżerom na dobór narzędzi i miar najodpowiedniej dostosowanych do wyzwań, strategii i celów CSR na poziomie poszczególnych organizacji. Zwrócił on uwagę na problem w badaniach związany z pomijaniem procesów pośrednich między CSR a wynikiem finansowym organizacji. Według Pelosa wskaźniki mediujące są niezbędne do udowodnienia biznesowej strony CSR, gdyż dzięki nim można wskazać kierunek zależności CSR na wynik finansowy, co stanowi zasadniczy problem w badaniach opartych na miarach rynkowych czy księgowych (Orlitzky 2004). Zrozumienie tej zależności wspomaga aktywne zarządzanie procesem, umożliwia ustalenie optymalnych wielkości inwestycji i ram czasowych ich pomiaru. Dokładniejsza możliwość pomiaru efektywności programów CSR da menedżerom możliwość adaptowania strategii i wielkości zaangażowanych zasobów na bazie wyników. Powinno to skutkować lepszym dostosowaniem programów CSR do potrzeb i możliwości firmy, a także rozwojem programów w celu poszukiwania wspólnych wartości społeczno-biznesowych.

Rysunek 1 | Wskaźniki CSR



W badaniach analizowanych przez Peloza (2009) wykorzystano 36 różnych metod pomiaru CSR, które zostały podzielone na trzy grupy, tj. wskaźniki końcowe, pośredniczące i mediujące. Efektywność programów społecznie odpowiedzialnych można najdokładniej określić na poziomie wskaźników mediujących, które są kluczowe dla wykazania biznesowego uzasadnienia CSR. Dzięki nim możliwe jest pokazanie całej ścieżki budowy wartości, a także są one podstawą do wykazania wielu wymiarów CSR. Program oszczędzania energii może doprowadzić nie tylko do obniżenia kosztów, ale również zwiększenia reputacji, poprawiając atrakcyjność firmy w oczach pracowników, klientów, inwestorów. Może też być podstawą tworzącej się kultury innowacyjności w firmie. Wskaźniki końcowe, oprócz ich ogromnych zalet związanych z możliwością oceny i porównania działań CSR z innymi projektami, dają podstawę do oceny kierunku zależności pomiędzy CSR i wynikiem finansowym. Peloza zauważył, iż pozytywna korelacja między CSR a wynikiem finansowym występuje częściej, tj. w 70% analizowanych zdarzeń, w przypadku wskaźników księgowych, niż na podstawie wskaźników rynkowych (tylko w 53%). Potwierdza to tezę mówiącą, że to dobre wyniki finansowe wpływają na większe zaangażowanie społeczne, a nie na odwrót. Ta teza nie daje argumentów zwolennikom biznesowej aplikacji CSR traktowanej jako inwestycja. Dlatego dokładna analiza wpływu poszczególnych programów CSR na całą organizację jest tak istotna i jest podstawą do oceny jej uzasadnienia biznesowego (Peloza 2009).

| CSR jako przedsięwzięcie biznesowe (efektywność CSR)

W teorii CSR ma swoje uzasadnienie, ale, jak zauważyło już wielu badaczy analizujących ten temat, nie wszystkie działania związane z CSR mają wymiar strategiczny. Nie wszystkie też będą miały pozytywny wpływ na wynik finansowy firmy.

Zarówno z biznesowego, jak i społecznego punktu widzenia istotne jest, aby zwiększyć efektywność działań CSR. Rezultat ten może być osiągnięty zarówno poprzez lepsze dopasowanie działań społecznie odpowiedzialnych do potrzeb i możliwości poszczególnych organizacji (Basu i Palazzo 2008), jak i dokładniejsze mierzenie skuteczności i efektywności poszczególnych inicjatyw społecznych. Porter i Kramer (2006) proponują metodologię i narzędzia doboru działań właściwych dla danej organizacji poprzez analizę jej otoczenia i łańcucha wartości. Odwołując się do ich pracy, można zauważyć, że wiele firm zaadaptowało to podejście (całościowo lub wybiórczo), tworząc, na podstawie zapoczątkowanej metodologii i narzędzi, swoje strategie CSR. Z drugiej strony badania na temat relacji CSR–wynik finansowy skierowane są w stronę coraz bardziej precyzyjnej oceny efektywności/pomiaru inwestycji, w konsekwencji prowadząc do lepszego doboru działań odpowiedzialnych na poziomie poszczególnych organizacji.

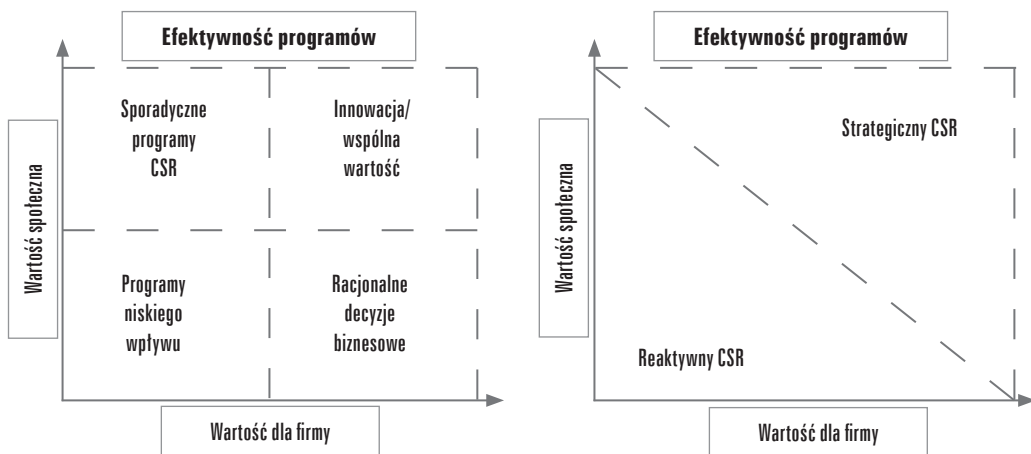
Porter i Kramer (2006) proponują podejście strategiczne do CSR, którego celem jest stworzenie unikalnej propozycji dla klientów i odróżnienie od konkurencji przez obniżanie kosztów lub lepsze zaspokojenie potrzeb klientów. W wyniku zastosowania strategicznego CSR powinna powstać ograniczona liczba inicjatyw mających istotny wpływ na społeczeństwo i firmę, a docelowo wymiar społeczny działalności powinien zostać zintegrowany z kluczową wartością dla

klienta. Od strony efektywności wszystkie inwestycje CSR w łańcuch wartości i w społeczny wymiar otoczenia konkurencyjnego powinny być zintegrowane ze wskaźnikami oceny na poziomie menedżerów odpowiedzialnych za wynik finansowy firmy.

Analizując działania CSR pod kątem ich efektywności biznesowej i społecznej, warto spojrzeć na stojący za nimi potencjał związany z generowaniem wartości. Według Portera (2011) koncepcja wspólnych wartości opiera się na założeniu, w którym zarówno ekonomiczny, jak i społeczny rozwój będzie oparty na zasadzie tworzenia wartości, która zawsze jest definiowana jako korzyść w relacji do kosztów. Firmy powinny skupiać swoje wysiłki na działaniach związanych z tworzeniem wartości społecznej, zaczynając od swoich interesariuszy i analizy kosztów. Im silniejsze powiązanie między tą wartością a wynikiem finansowym firmy, tym większe możliwości w zakresie rozwijania programów, zwiększania inwestycji. Poszukiwanie wspólnych wartości czy szans jest drogą do innowacyjnego wykorzystania CSR.

Idąc nurtem badania efektywności CSR określonym przez Basu i Palazzo (2008), warto spojrzeć na odpowiedzialne programy przez pryzmat ich efektywności, czyli wartości biznesowej. Ta wartość, podobnie jak u Portera (2011), oparta jest na złożeniu budowania wartości dodanej w odniesieniu do poniesionych kosztów. Ten punkt widzenia pozwala na spojrzenie na CSR jako na przedsięwzięcie biznesowe, którego celem jest stworzenie innowacyjnych programów CSR.

Rysunek 2 | Model efektywności programów CSR



Nawiązując do powyższej klasyfikacji działań CSR, opartej na efektywności, można łatwo dostrzec, jak ważne jest mierzenie podejmowanych inicjatyw. Po dziś dzień wiele firm, nie rozumiejąc głębszego znaczenia CSR, decyduje się na podejmowanie pojedynczych, często nieskoordynowanych inicjatyw. Programy niskiego wpływu nie generują też istotnego pozytywnego wpływu na wynik finansowy i często są traktowane przez menedżerów w kategoriach kosztowych. Programy o wysokim wskaźniku społecznym, lecz niegenerujące wartości dla firmy, są zazwyczaj pojedynczymi akcjami i ciężko mówić o ich strategicznych podstawach. Programy takie są narażone na cięcia w okresie złej koniunktury, zmian zarządu i innych turbulencji.

Kolejna kategoria obejmuje racjonalne decyzje biznesowe, które mimo że nie mają istotnego wpływu na społeczeństwo, są korzystne z biznesowego punktu widzenia. Firmy, na podstawie analizy kosztów i oszczędności, podejmują decyzje, które wpisują się w nurt społecznej odpowiedzialności i mogą stanowić dodatkowy element komunikacji. Najciekawszym wymiarem CSR są programy społeczne o dużym znaczeniu, które niosą również wymiennie korzyści z biznesowego punktu widzenia. Działania CSR, prowadzące do wysokiej efektywności społeczno-biznesowej, mogą stać się stałym elementem strategii organizacji, przyczyniając się do tworzenia innowacyjnych strategii tworzących wartość dla obu stron. Dzięki samofinansującemu się mechanizmowi są one trwałe i mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej.

Porter (2011) wprowadza nową terminologię, podkreślając istotność biznesowego podejścia do CSR, proponując przejście na CSV (Corporate Shared Value), gdzie wartość, czy to ekonomiczna, czy społeczna, jest zawsze rozpatrywana w relacji do kosztów; założenia konkurencyjności i maksymalizacji zysków są integralną częścią idei, a wybór działań jest generowany wewnątrz na podstawie specyficznych uwarunkowań organizacji i ma wpływ na budżet całej organizacji. CSV opiera się na idei wspólnego generowania wartości przez firmę i społeczeństwo w porównaniu do tradycyjnej filantropii czy zrównoważonego rozwoju.

| Podsumowanie

Jednym ze zdefiniowanych problemów jest to, iż na chwilę obecną nie ma jednoznacznych, uniwersalnych, ustandaryzowanych wskaźników mierzenia efektywności programów CSR. Nie umiemy również przechwycić całej wartości, jaką generuje CSR. Jest to problem, który należy podjąć w kolejnych badaniach eksploracyjnych, bazując na obecnej wiedzy z zakresu mierzenia CSR i jego wpływu na wynik finansowy firmy. Pozwolą one na zoperacjonalizowanie problemu badawczego, określenie konkretnych wskaźników dla poszczególnych programów CSR i przygotowanie operacyjnych definicji pojęć.

Na obecnym etapie bardzo istotne jest prawidłowe rozpoznanie tej wartości. Można tego dokonać przez analizę czynników mediujących i pośredniczących między poszczególnymi programami CSR a finansowymi miarami efektywności. Pomimo udowodnionej słabej pozytywnej korelacji w wymienianych wcześniej przeglądowych analizach, dotychczasowe badania relacji między CSR a wynikiem finansowym nie pozwalają na wyciągnięcie pewnych wniosków dotyczących biznesowego zastosowania społecznej odpowiedzialności. Wciąż pojawia się wiele wątpliwości dotyczących niskiego poziomu i kierunku relacji, a biznesowa aplikacja programów społecznie odpowiedzialnych nie jest oczywista. Dla uzyskania najlepszych efektów istotne jest, aby działania CSR były traktowane w kategoriach inwestycyjnych, gdyż jest to najlepsza droga prowadząca do innowacyjności i wykorzystania potencjału wspólnych wartości społeczno-biznesowych.

Działania CSR na poziomie strategii organizacji jednocześnie budują istotną wartość dla społeczeństwa i dla firmy, dzięki czemu zyskują poparcie społeczne i silną akceptację wewnątrz firmy. Skuteczne mierzenie inwestycji pozwala na lepszą alokację zasobów i rozwój programów

o największym potencjale, a także na weryfikację działań, które nie przynoszą firmie wymiernych korzyści. Mierzenie i podnoszenie efektywności działań i programów CSR, bez względu na stojące za nimi motywacje, wymusza większe zaangażowanie w dialog z interesariuszami, co może pozytywnie wpłynąć na poziom innowacyjności i dobór najefektywniejszych programów dla poszczególnych organizacji.

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

- Abbott W.F., Monsen R.J.** (1979) On the measurement of corporate social responsibility: Self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 3, s. 501–515.
- Aguilera R.V., Rupp D.E., Williams C.A., Ganapathi J.** (2007) Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, s. 836–863.
- Barney J.** (1991) Firm resources and SCA. *Journal of Management*, Vol. 17, s. 99–120.
- Basu K., Palazzo G.** (2008) Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 1, s. 122–136.
- Berle A.A.** (1931) Corporate powers as powers in trust. *Harvard Law Review*, Vol. 44, s. 1049–1074.
- Berman S.L., Wicks A.C., Kotha S., Jones T.M.** (1999) Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, s. 488–506.
- Brammer S., Millington A.** (2008) Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 12, s. 1325–1343.
- Breitweiser S.D.** (1971) Do fundamentals of management really change? *SAM Advanced Management Journal (00360805)*, Vol. 36, No. 4.
- Brown T.J., Dacin P.A.** (1997) The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, s. 68–84.
- Carroll A.B.** (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, s. 497–505.
- CSR Quest (2008) *Corporate Responsibility theoretical background*. www.csrquest.net/default.aspx?articleID=13126&heading=15.09.2010.
- Dahlsrud A.** (2008) How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, Vol. 15, No. 1, s. 1–13.
- Dodd E.M.** (1932) For whom are corporate managers trustees. *Harvard Law Review*, Vol. 45, No. 7, s. 1145–1163.
- Entine J.** (2003) The myth of social investing: a critique of its practice and consequences for corporate social performance research. *Organization Environment*, Vol. 16, s. 352–368.
- Farmer R.N.** (1964) The ethical dilemma of American capitalism. *California Management Review*, Vol. 6, No. 4, s. 47–58.
- Footo J., Gaffney N., Evans J.** (2010) Corporate social responsibility: Implications for performance excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 21, No. 8, s. 799–812.
- Freeman R.E.** (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Marshfield, MA: Pitman.
- Friedman M.** (1970) The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13 września, s. 173–178.
- Griffin J.J., Mahon J.F.** (1997) The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research. *Business and Society*, Vol. 36, No. 1, s. 5–31.
- Godfrey P., Merrill C., Hansen J.** (2009) The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 4, s. 425–445.
- Hillman A.J., Keim G.D.** (2001) Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, Vol. 22, s. 125–140.
- Husted B.W., De Jesus Salazar J.** (2006) Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 1, s. 75–91.
- Jones T.M.** (1995) Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, Vol. 20, s. 404–437.
- Kapstein E.B.** (2001) The corporate ethics crusade. *Foreign Affairs*, Vol. 80, No. 5, s. 105–119.
- Mackey A., Mackey T.B., Barney J.B.** (2007) Corporate social responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, s. 817–835.
- Margolis J.D., Walsh J.P.** (2001) People and profits? The search for a link between a company's social and financial performance. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Mattingly J.E., Berman S.** (2006) Measurement of corporate social action: discovering taxonomy in the Kinder Lydenburg Domini ratings data. *Business and Society*, Vol. 45, No. 1, s. 20–46.
- McWilliams A., Siegel D.** (2000) Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 5, s. 603–609.
- Orlitzky M., Schmidt F.L., Rynes S.L.** (2003) Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, Vol. 24, No. 3, s. 403–441.
- Peloza J.** (2009) The Challenge of Measuring Financial Impacts From Investments in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, Vol. 35, No. 6, s. 1518–1541.

- Porter M.E., Kramer M.R.** (2006) Strategy and society. *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12, s. 78–92.
- Porter M.E., Kramer M.R.** (2011) Creating shared value. *Harvard Business Review* (interacrive edition), 01–02.2011, s. 62–77.
- Reed D.J.** (2001) *Stalking the elusive business case for corporate sustainability*. Washington, DC: World Resources Institute.
- Rok B.** (2008) Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w kontekście strategii osiągnięcia obopólnej korzyści. W: Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego.
- Ross S.A.** (1973) The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, Vol. 63(2), s. 134–139.
- Schnietz K.E., Epstein M.J.** (2005) Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis. *Corporate Reputation Review*, Vol. 7, No. 4, s. 327–345.
- Sethi S.P.** (1975) Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, Vol. 17(3), s. 58–64.
- Steger U.** (2006) Building a business case for corporate sustainability. W: Schaltegger S., Wagner M. (red.), *Managing the business case for sustainability*, Sheffield, UK: Greenleaf.
- Turban D.B., Greening D.W.** (1997) Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3, s. 658–672.
- Waddock S.A., Graves S.B.** (1997) The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 4, s. 303–319.

Obecność kobiet w organach statutowych polskich spółek publicznych: perspektywa teorii instytucjonalnej oraz teorii zasobowej

Dr Leszek Bohdanowicz | Uniwersytet Łódzki | lbohdan@uni.lodz.pl

Abstrakt

Dyskusja nad obecnością kobiet w organach statutowych polskich spółek publicznych dopiero się rozpoczyna. Pierwsze badania wskazują na poważny problem symbolicznego udziału kobiet w radach nadzorczych i zarządach. Głównym celem niniejszego artykułu jest określenie warunków sprzyjających obecności kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek na podstawie założeń teorii instytucjonalnej oraz teorii zasobowej. Przeprowadzona analiza danych panelowych potwierdziła, że na powoływanie kobiet do rad nadzorczych i zarządów polskich spółek publicznych mają wpływ: rodzaj sektora, struktury własnościowe oraz liczebność organów statutowych.

JEL: G34

Wprowadzenie

Jednym z najczęściej ostatnio poruszanych problemów dotyczących nadzoru korporacyjnego jest niewielki udział kobiet w organach statutowych spółek. Ma on tym istotniejsze znaczenie, że kobiety stanowią dziś większość wśród studentów wyższych uczelni i są coraz lepiej wykształ-

cone. Mają także coraz większe doświadczenie w biznesie, a mimo tego w populacji członków rad i zarządów spółek stanowią zdecydowaną mniejszość. Dlatego też w coraz większej liczbie państw podejmuje się różne działania zmierzające do zwiększenia ich udziału w organach statutowych. Działania te przyjmują jedną z dwóch form. W Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii wynikają one z prywatnych inicjatyw i dążenia inwestorów do zróżnicowania rad dyrektorów pod względem płci, również pod wpływem rozwiązań proponowanych w kodeksach dobrych praktyk. Inaczej problem ten starają się rozwiązać niektóre państwa europejskie. W Norwegii, Francji i Hiszpanii zdecydowano się na wprowadzenie regulacji prawnych, gwarantujących kobietom udział w radach spółek publicznych (De Anca 2008; Hoel 2008).

W Polsce polemika na temat udziału kobiet w radach nadzorczych i zarządach dopiero się rozpoczyna. Powstają na ten temat pierwsze opracowania, a rekomendacja dotycząca zrównoważenia udziału kobiet i mężczyzn w wykonywaniu funkcji zarządu oraz nadzoru znalazła się w najnowszej wersji Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW (2010). W dyskusję nad obecnością kobiet w organach statutowych włączył się też Polski Instytut Dyrektorów, który zorganizował specjalne seminarium. Te wszystkie inicjatywy są niezwykle istotne. M. Huse (2008) zauważył, że zmiany dotyczące obecności kobiet w radach spółek, jakie zaszły na świecie, zostały poprzedzone badaniami naukowymi, dyskusją polityczną, prowadzeniem i rozpowszechnianiem badań, powstawaniem organizacji wspierających i propagujących rozwój zawodowy kobiet, powstawaniem programów mentorskich, tworzeniem baz danych talentów menedżerskich i wieloma innym działaniami promującymi udział kobiet w organach statutowych. Dopiero to zaowocowało kolejnymi zmianami w tzw. miękkim prawie (tj. „kodeksach” dobrych praktyk), podjęciem wielu inicjatyw przez inwestorów instytucjonalnych oraz procedowaniem organów ustawodawczych. Podobnej drogi możemy spodziewać się w Polsce.

Niniejszy artykuł wpisuje się w nurt rozważań na temat powoływania kobiet do organów statutowych spółek. Jego celem jest określenie warunków sprzyjających obecności kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek na podstawie założeń teorii instytucjonalnej oraz teorii zasobowej. Autor skoncentrował się na prywatnych inicjatywach. W pierwszej części przedstawione zostały podstawy teoretyczne opisywanego tematu. W drugiej postawiono hipotezy na temat determinant powoływania kobiet do organów statutowych. W trzeciej opisano wyniki badań własnych, prowadzonych na temat czynników wpływających na obecność kobiet w organach statutowych polskich spółek publicznych.

Teoretyczne podstawy badań nad determinantami obecności kobiet w organach statutowych spółek

Badania nad determinantami obecności kobiet w organach statutowych spółek opierają się na dwóch teoriach – teorii instytucjonalnej (Bilimoria 2006) oraz teorii zasobowej (Hillman et al. 2007). Obie, na podstawie innych założeń, przedstawiają przyczyny wzrostu zainteresowania powoływaniem kobiet do rad nadzorczych i zarządów. Teoria instytucjonalna zwraca uwagę na oczekiwania społeczne w otoczeniu spółek. Teoria zasobowa odwołuje się do korzyści ekonomicznych, związanych z wykonywaniem przez kobiety zadań nadzorczych i zarządczych.

Teoria instytucjonalna stara się odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób spółki i ich wewnętrzne funkcjonowanie zmieniają się w odpowiedzi na procesy społeczne i instytucjonalne zachodzące w otoczeniu. Duży nacisk kładzie na normy kształtujące się poza spółkami i będące poza ich kontrolą, które z czasem instytucjonalizują się wewnątrz nich, wpływając między innymi na skład i funkcjonowanie organów statutowych (Judge, Zeithaml 1992; Scott 2001). Dzisiejsze organizacje, jak twierdzili P. Ingram i T. Simons (1995), są ograniczane przez zasady społeczne i zmuszone przyjmować różne normy oraz praktyki. Takie działania mają prowadzić do instytucjonalizacji wartości społecznych i w efekcie – wewnętrznej stabilizacji.

Instytucjonalizacja wartości społecznych może być efektem impulsów o różnym charakterze. P.J. DiMaggio i W.W. Powell (1991) podkreślili, że spółki podlegają mimetycznym, normatywnym i represyjnym naciskom. Wiele działań prywatnych jest efektem procesów mimetycznych, natomiast przykładem działań o charakterze normatywno-represyjnym są wspomniane inicjatywy podjęte przez parlamenty i rządy norweski, francuski oraz hiszpański, zgodnie z którymi spółki publiczne mają zapewnić, aby co najmniej 40% członków ich rad dyrektorów stanowiły kobiety. Władze norweskie wprowadziły takie rozwiązanie wcześniej i obowiązuje ono wszystkie spółki publiczne od 2008 roku, natomiast spółki francuskie i hiszpańskie muszą dostosować struktury swoich rad do roku 2015 (De Anca 2008; Hoel 2008).

Teoria instytucjonalna traktuje spółki jako systemy otwarte i zwraca uwagę na konieczność ich legitymizacji w otoczeniu. W odpowiedzi na impulsy społeczne legitymizują one swoje działania i powołują kobiety do organów statutowych. Głównym kryterium powołania staje się jednak płeć, choć powołane kobiety mają najczęściej również niezbędne doświadczenie, wiedzę i umiejętności. Większość tych działań ma charakter symboliczny, a właściciele spółek powołują zwykle do rad lub zarządów jedną kobietę, aby pokazać, że są otwarci na oczekiwania społeczne (Carver 2002). Jest to jednak postępowanie pozorne, a w jego następstwie kobiety są traktowane jako przedstawicielki płci, a nie pełnoprawni członkowie organów statutowych. Jak pokazują badania, dopiero większa liczba kobiet ma realny wpływ na decyzje podejmowane przez rady nadzorcze i zarządy (Rosener 1990).

Inny jest punkt wyjścia teorii zasobowej. Zakłada ona, że organy statutowe spółek mogą być jednym z mechanizmów łączących spółki z otoczeniem i zmniejszających płynącą z niego niepewność (Pfeffer, Salancik 1978). Ta teoria również traktuje je jako systemy otwarte, jednak zwraca większą uwagę na ich zależność od zewnętrznych podmiotów, podkreślając rolę tych podmiotów w zapewnieniu przetrwania spółek.

Jednym ze sposobów zmniejszania niepewności płynącej z otoczenia, proponowanym przez tę teorię, jest powoływanie do organów statutowych spółek członków mających szczególne umiejętności lub doświadczenie oraz wywodzących się z istotnych dla nich organizacji (Hillman et al. 2000). J. Pfeffer i G. Salancik (1978) wskazali korzyści dla spółek, wynikające z ich powiązania z otoczeniem poprzez powoływanie do organów statutowych osób powiązanych z istotnymi interesariuszami. Są to: realizacja funkcji doradczej, legitymizowanie działania, tworzenie kanałów komunikacji z otoczeniem, a także uzyskanie wsparcia ze strony istotnych interesariuszy.

A.J. Hillman i T. Dalziel (2003), odnosząc się do tego samego problemu, wymienili czynniki związane z kapitałem ludzkim oraz kapitałem relacyjnym. Czynniki związanymi z kapitałem ludzkim są: ekspertyzy z różnych dziedzin, wiedza i umiejętności, pomoc w podejmowaniu ważnych dla spółki decyzji. Natomiast czynnikami związanymi z kapitałem relacyjnym są: wzrost reputacji, budowanie relacji z ważnymi grupami interesu, możliwość pozyskania kapitału, umiejętność absorpcji innowacji. Wskazane czynniki można opisać w kontekście korzyści z powoływania kobiet do organów statutowych.

Korzyści płynące z realizacji funkcji doradczej oraz wykorzystania wiedzy przez kobiety, które są członkami organów statutowych, wynikają zarówno z ich indywidualnego wpływu na pracę tych organów, jak i zalet grupowego podejmowania decyzji. Wzrost indywidualnego wpływu jest efektem coraz lepszego wykształcenia kobiet oraz ich naturalnych, specyficznych umiejętności, a także lepszego wykorzystania przez właścicieli spółek dostępnego kapitału intelektualnego (Carpenter, Westphal 2001). Kobiety, jak już zostało wspomniane, stanowią dziś większość wśród absolwentów wyższych uczelni, mają coraz większe doświadczenie w zarządzaniu. Coraz więcej z nich decyduje się ponadto na studia na poziomie MBA. Dodatkowo mają specyficzne umiejętności związane z ich naturalną rolą w rodzinie oraz społeczeństwie, gdzie przez lata zajmowały się zajęciami wymagającymi dużej empatii oraz systematyczności. W efekcie zauważono, iż wnoszą one inną perspektywę w dyskusji nad rozwiązywanymi przez organy statutowe problemami, pozytywnie wpływają na atmosferę w pracy oraz są bardziej niż mężczyźni tolerancyjne dla odmiennych opinii (Rosner 1990).

Zalety grupowego podejmowania decyzji są związane z efektem synergii wynikającym ze wspólnego rozważania przez zespół ludzi różnych aspektów problemu. Organy statutowe spółek są grupami ludzi o zróżnicowanych kompetencjach i możliwościach, którzy wspólnie starają się wykorzystać dla spółki kapitał ludzki i społeczny, jaki sami stanowią. Miarą wykorzystania tego kapitału jest wartość dodana, tworzona w procesie sprawowania funkcji nadzorczych i zarządczych przez rady nadzorcze oraz zarządy spółek (Carpenter i Westphal, 2001). Wartość dodana jest większa, gdy organy te są zróżnicowane pod względem wieku, płci i doświadczenia. Zróżnicowanie wpływa na dynamikę realizacji funkcji i pozwala na wygenerowanie większej liczby opinii, wariantów rozwiązań oraz nowych perspektyw, a tym samym na kreatywność i innowacyjność (Watson et al. 1993). Zauważono również, że zróżnicowane zespoły w mniejszym stopniu dotyka problem grupowego myślenia. Z drugiej jednak strony niejednorodność może prowadzić do słabszej komunikacji oraz konfliktów. Grupy jednorodne są mocniej zintegrowane, a przez to szybciej podejmują decyzje. W przeciwieństwie do nich grupy zróżnicowane wolniej podejmują decyzje, co jest szczególnie poważnym problemem w przypadku konieczności szybkiej odpowiedzi na inicjatywy konkurentów (Hambrick et al. 1996).

Wymieniona przez J. Pfeffer i G. Salancik (1978) legitymizacja jest tym samym czynnikiem, na który zwraca uwagę teoria instytucjonalna. Jednak teoria zasobowa podchodzi do niej w sposób pragmatyczny. Zwraca ona m.in. uwagę na to, że powoływanie kobiet do organów statutowych poprawia reputację spółek oraz przyczynia się do tego, że są one postrzegane jako przyjazne

kobietom. Otwiera zatem przed spółkami możliwości związane z dotarciem do nowych rynków pracy i jest również dobrym sygnałem, że w obecnym miejscu zatrudnienia mają większe szanse na samorealizację.

Teoria instytucjonalna i teoria zasobowa znajdują odzwierciedlenie w praktyce. W wielu państwach spółki coraz częściej poszukują kobiet do organów statutowych i starają się łączyć oba zaprezentowane podejścia. Z jednej strony powoływanie kobiet jest odpowiedzią na oczekiwania społeczne i nasilającą się na świecie walkę z dyskryminacją kobiet w różnych obszarach życia, z drugiej zaś strony akcjonariusze mają świadomość, że powołane do organów statutowych kobiety są źródłem kapitału intelektualnego spółek, a ich obecność w organach statutowych pozwala na uzyskanie opisanej w teorii zasobowej wartości dodanej wynikającej ze zróżnicowania organów statutowych pod względem płci.

| **Determinanty liczebności kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek**

Mimo że badania na temat obecności kobiet w organach statutowych są prowadzone na całym świecie, to zastosowanie ich wyników w innych warunkach ekonomicznych, kulturowych oraz prawnych ma ograniczone znaczenie (Terjesen et al. 2009). Inne są zatem konfiguracje determinant powoływania kobiet do rad i zarządów. W świetle światowych badań oraz specyfiki polskiego systemu nadzoru korporacyjnego najważniejszymi determinantami obecności kobiet w organach statutowych polskich spółek publicznych wydają się: rodzaj sektora, wielkość spółki, struktury własnościowe oraz liczebność organów statutowych.

Rodzaj sektora a liczba kobiet w radach nadzorczych i zarządach

W wielu badaniach podkreślono, że spółki z niektórych sektorów są bardziej przyjazne i otwarte na obecność kobiet w ich organach statutowych. Wśród najbardziej przyjaznych wymieniano sektory: sprzedaży detalicznej, bankowości, mediów i ochrony zdrowia (Brammer et al. 2007; Hillman, Shropshire, Cannella 2007). V. Singh i S. Vinnicombe (2003) zasugerowali nawet, że niektóre sektory są inkubatorami dla kobiet odnoszących sukcesy w biznesie. Po zdobyciu w nich doświadczenia, poprawiają one swoją pozycję na rynkach członków rad oraz menedżerów i mogą stać się również kluczowymi członkami organów statutowych spółek z innych sektorów. Niemniej jednak S. Brammer, A. Millington i S. Pavelin (2007) zauważyli, że nie we wszystkich sektorach kobiety mają wiedzę potrzebną do sprawowania funkcji w radach i zarządach. Ich wiedza, umiejętności, doświadczenie i cechy osobowe lepiej sprawdzają się w sektorach, które kierują swoje produkty do finalnego odbiorcy, a gorzej w sektorach od niego wyizolowanych. Dlatego można się spodziewać, że ich obecność będzie liczniejsza w organach statutowych spółek z sektorów *business-to-customer* niż *business-to-business*. Podobne spostrzeżenia miała D. Bilimoria (2006), która skoncentrowała się na badaniu liczby kobiet na stanowiskach menedżerskich. Zauważyła ona, że kobiety częściej zajmują najwyższe stanowiska menedżerskie oraz osiągają „masę krytyczną”, czyli w organach statutowych zasiada ich

3 lub więcej, w spółkach z sektorów usługowych niż produkcyjnych. Dlatego można postawić hipotezę, że:

Hipoteza 1: Sektor wpływa na liczbę kobiet w radach nadzorczych. Kobiety częściej zasiadają w radach nadzorczych i zarządach spółek z sektorów handlowo-usługowych oraz banków niż spółek z sektorów produkcyjnych.

Wielkość spółki a udział kobiet w organach statutowych

Inwestorzy oraz analitycy rynków kapitałowych zawsze zwracają większą uwagę na duże spółki. Te spółki są postrzegane jako wzorzec dla innych oraz znajdują się pod większym wpływem oczekiwań co do stosowania się do najnowszych trendów w zarządzaniu oraz dobrych praktyk w nadzorze korporacyjnym. Z tego też powodu ich akcjonariusze powinni zwracać baczniejszą uwagę na skład organów statutowych i chętniej powoływać do nich kobiety, nawet jakby te działania miały charakter symboliczny. Nic dziwnego, że niektórzy autorzy potwierdzili pozytywną zależność między wielkością spółek a liczbą kobiet w organach statutowych lub stopniem ich różnicowania pod względem płci (Hillman et al. 2007).

Z drugiej jednak strony, opisana relacja nie musi być aż tak jednoznaczna. K. Campbell i A.M. Vera (2008), badając spółki hiszpańskie, zauważyli nawet odwrotną zależność. Szczególnie w zarządach dużych spółek liczba kobiet może być mniejsza. Na przykład C.A. Peterson i J. Philpot (2007) podkreślili, że w Stanach Zjednoczonych kobiety rzadziej są członkami komitetów zarządczych (*executive committees*). Może to być efektem specyfiki powoływania na kluczowe stanowiska menedżerskie w dużych spółkach. Nie ma wątpliwości, że najczęściej wynika ono z długookresowego budowania pozycji w biznesie i pokonywania kolejnych szczebli menedżerskich, a tu kobiety częściej napotykają ograniczenia związane ze „szklanym sufitem” (Bilimoria, Piderit 1994). Z tego powodu można postawić kolejną hipotezę:

Hipoteza 2: Wielkość spółki ma wpływ na liczbę kobiet w radach nadzorczych i zarządach. Kobiety częściej bywają powoływane do rad nadzorczych dużych spółek, choć w wielu przypadkach ma to znaczenie symboliczne, natomiast rzadziej do zarządów tych spółek.

Stopień koncentracji struktur własnościowych a udział kobiet w organach statutowych

Negatywny wpływ na obecność kobiet w organach statutowych może mieć stopień koncentracji struktur własnościowych. Skoncentrowani akcjonariusze nie podlegają tak silnej presji rynków kapitałowych jak akcjonariusze rozproszeni. Wynika to z ponoszenia przez tych pierwszych wysokich kosztów monitorowania spółek. Wzrost koncentracji własności powoduje, że minimalizowany jest problem moralnego hazardu, a w efekcie maleje wpływ analityków rynków kapitałowych oraz inwestorów mniejszościowych na spółki (Sabherwal i Smith 2008). Ponosząc większe koszty monitorowania menedżerów, akcjonariusze większościowi są mniej podatni na presję społeczną, dotyczącą wprowadzania zasad dobrych praktyk

w zakresie funkcjonowania i składu organów statutowych. W efekcie mogą oni być bardziej konserwatywni i mniej chętni do powoływania do rad nadzorczych oraz zarządów członków niezależnych lub kobiet, nawet jako symboli. Nie poddają się zatem tak łatwo instytucjonalizacji norm społecznych. Z tego też powodu H. Kang, M. Chen i S.J. Gray (2007) zaobserwowali negatywną korelację między stopniem koncentracji struktur własnościowych i obecnością kobiet w organach statutowych oraz podkreślili, że silnie skoncentrowani akcjonariusze nie są podatni na wspieranie zróżnicowania organów statutowych spółek. Na tej podstawie można postawić hipotezę, że:

Hipoteza 3: Akcjonariusze posiadający duże bloki akcji są mniej podatni na spełnienie oczekiwań społecznych dotyczących udziału kobiet w organach statutowych i dlatego stopień koncentracji własności wpływa negatywnie na liczbę kobiet w radach oraz zarządach spółek.

Liczebność organów statutowych a liczba kobiet w organach

Teoria instytucjonalna wskazała na symboliczny charakter powoływania kobiet do organów spółek. Dopiero ich większa liczba ma realny wpływ na funkcjonowanie organów nadzorczych i zarządczych. Wpływ ten jednak wcale nie musi być duży, jeśli organy statutowe stają się liczniejsze, gdyż również „masa krytyczna” osiąga wtedy wyższy próg. Przy liczniejszych organach nawet większa liczba kobiet może być wyrazem ich symbolicznego traktowania.

Symboliczność powoływania kobiet do organów statutowych jest elementem ich dyskryminowania i sprawia, że nie są one postrzegane jako pełnoprawni członkowie, ale raczej jako przedstawicielki płci. W tym przypadku są niejako dodawane do już funkcjonujących organów statutowych. Skutkuje to zwiększeniem liczebności rad nadzorczych i zarządów. Z tego powodu w wielu badaniach potwierdzono pozytywną zależność między liczebnością organów statutowych a liczbą kobiet w nich zasiadających (Brammer et al. 2007). Na tej podstawie można postawić hipotezę, że:

Hipoteza 4: Liczebność organów statutowych ma wpływ na liczbę zasiadających w nich kobiet. Wynika to z symbolicznego ich traktowania i jest efektem instytucjonalizacji oczekiwań społecznych. Dlatego im liczniejsze organy, tym więcej zasiada w nich kobiet.

Udział w strukturach własnościowych różnych grup inwestorów a udział kobiet w organach statutowych

Obecność kobiet w organach statutowych jest niezwykle istotna dla niektórych grup inwestorów, gdyż pokazuje, że zauważają oni opisane przez teorię zasobową korzyści wynikające ze zróżnicowania rad i zarządów, a równocześnie są przeciwni dyskryminowaniu kobiet. Inwestorzy finansowi są najczęściej wymieniani jako zwracający na to szczególną uwagę. D. Brown et al. (2002) podkreślili, że jednym z kryteriów inwestycyjnych dla niektórych inwestorów finansowych jest zróżnicowanie rad pod względem płci.

Jednak nie tylko inwestorzy finansowi mogą być bardziej skłonni do powoływania kobiet do organów statutowych. W państwach, gdzie dużą rolę odgrywa własność rodzinna, obecność kobiet w organach statutowych może wynikać z ich rodzinnego powiązania z właścicielami (Ruigrok et al. 2007). Gdy inwestorami są osoby fizyczne, może się zdarzyć, że sami akcjonariusze biorą odpowiedzialność za prowadzenie spraw spółki, zasiadając w zarządzie, natomiast członkowie rodziny są powoływani do rad nadzorczych. Często są to kobiety. Oczywiście w takim układzie rola organów nadzoru jest iluzoryczna i nie pełnią one funkcji kontrolnej, ale raczej są powoływane dlatego, że wymaga tego prawo.

Szczególnym przypadkiem, w kontekście rozpatrywania wpływu udziału różnych grup inwestorów na liczbę kobiet w organach statutowych, jest udział we własności Skarbu Państwa. Trzeba pamiętać, że rady nadzorcze w spółkach przez niego kontrolowanych są silnie upolitycznione (Koładkiewicz 2002). Równocześnie politycy podlegają coraz silniejszej presji na zwiększenie udziału kobiet w różnych dziedzinach życia. Skutkuje to wprowadzaniem parytetów w polityce i biznesie (Terjesen i Singh, 2008). Czasem dokonuje się zmiany prawa, a w wielu innych przypadkach podejmuje dobrowolne działania. Dlatego można spodziewać się, że wzrost udziału Skarbu Państwa we własności będzie prowadził do zwiększenia liczby kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek.

Natomiast trudny do określenia jest kierunek zależności między udziałem we własności zagranicznych inwestorów a liczbą kobiet w organach statutowych. Może to głównie zależeć od kraju pochodzenia inwestora. Badania S. Terjesen i V. Singha (2008) pokazały, że narodowe czynniki kulturowe oraz trendy społeczne zachodzące w danym kraju mają wpływ na liczbę kobiet w organach statutowych. Jeśli inwestor pochodzi z państwa, w którym przykładą się dużą wagę do zróżnicowania organów statutowych pod względem płci, to udział kobiet w organach statutowych może być większy. W przeciwnym razie ta zależność może być odwrotna. Można zatem postawić hipotezę, że:

Hipoteza 5: Udział w strukturach własnościowych inwestorów finansowych, inwestorów zagranicznych, Skarbu Państwa i członków zarządu wpływa na liczbę kobiet w organach statutowych spółek. Niektórzy inwestorzy, tacy jak Skarb Państwa i inwestorzy finansowi, z powodów instytucjonalnych i/lub opisanych przez teorię zasobową korzyści wynikających ze zróżnicowania organów pod względem płci, chętniej powołują kobiety do rad nadzorczych i zarządów. Liczba kobiet w radach nadzorczych może być również większa, gdy wzrasta udział we własności członków zarządu.

Opis metody i wyników badań

Próba

Hipotezy był testowane na podstawie próby badawczej, którą stanowiły spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w latach 2005–2009. Pozyskane dane miały charakter przekrojowo-czasowy. Łącznie przeprowadzono 1524 rocznych obserwacji na temat

389 spółek. W każdym roku zmieniał się skład notowanych spółek, stąd poszczególne spółki mogły podlegać od jednej do pięciu obserwacji, a panele danych były niezbilansowane. Dane pochodziły z raportów rocznych. Analizy przeprowadzono w programie LIMDEP.

Zmienne

Liczba kobiet w organach statutowych. Liczba kobiet w organach statutowych była mierzona za pomocą trzech zmiennych: liczby kobiet w radzie nadzorczej (LKRN), liczby kobiet w zarządzie (LKZ) oraz liczby kobiet w organach statutowych razem (LKOS), czyli łącznej liczby kobiet w radzie nadzorczej i zarządzie.

Liczebność organów statutowych. Liczebność organów statutowych mierzona była, podobnie jak liczebność kobiet w organach statutowych, za pomocą trzech zmiennych. Pierwszą była liczebność rady nadzorczej (LIRN), drugą liczebność zarządu (LIZ), a trzecią liczebność organów statutowych razem (LIOS), tj. suma liczebności rady nadzorczej i zarządu.

Sektor. Pomiar zmiennej sektor (SEK) odbywał się na skali nominalnej. Spółki podzielono na cztery grupy odpowiadające czterem sektorom. W pierwszej znalazły się spółki produkcyjne, w drugiej handlowe i usługowe, w trzeciej banki, a w czwartej pozostałe spółki z sektora finansów, a także spółki deweloperskie.

Wielkość spółki. Wielkość spółki opisywana jest najczęściej za pomocą takich zmiennych symptomatycznych jak wartość przychodów spółki (Hillman et al. 2007) lub wartość księgową aktywów razem (Kiel, Nicholson 2003). W badaniach opisanych w niniejszym opracowaniu wielkość spółki była mierzona logarytmem naturalnym aktywów razem ($\ln AR$).

Stopień koncentracji struktur własnościowych. Stopień koncentracji struktur własnościowych mierzono jako wielkość największego bloku akcji (NWBA). Przy obliczaniu tej zmiennej starano się uwzględnić własność pośrednią. Równocześnie jako zmienną kontrolną do modelu wprowadzono wielkość akcji będących w posiadaniu akcjonariuszy, których bloki były mniejsze niż 5%, czyli *free float* (FF). Stopień koncentracji struktur własnościowych jest najczęściej mierzony jako indeks Herfindahla z największych bloków akcji (Lee, O'Neill 2003), skumulowana własność wszystkich akcjonariuszy mających ponad 5% akcji (Rose, 2005) czy też wielkość bloku największego, dwóch największych bądź trzech największych akcjonariuszy (Earle et al. 2005). Zmienna ta przysparza dużo trudności w liczeniu, gdyż w wielu krajach własność ma charakter tzw. piramid lub spółki są kontrolowane przez akcje uprzywilejowane. W efekcie trudno jest zidentyfikować własność pośrednią (Faccio, Lang 2002).

Udział we własności różnych grup akcjonariuszy. W przypadku tej zmiennej uwzględniono bezpośrednio i pośrednio udziały w głosach na WZA czterech grup inwestorów: niefinansowych akcjonariuszy zagranicznych (WZI), inwestorów finansowych (WIF), członków zarządu (WCZ) oraz Skarbu Państwa (WSP). W grupie inwestorów finansowych znalazły się polskie

i zagraniczne: banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, domy maklerskie, otwarte fundusze emerytalne, otwarte i zamknięte fundusze inwestycyjne oraz fundusze typu *venture capital* oraz *private equity*. Za inwestorów finansowych nie uznawano dominujących inwestorów branżowych, np. banków mających największe pakiety akcji innych banków. Oprócz bezpośrednich udziałów członków zarządów uwzględniano również własność rodzinną. W przypadku udziału Skarbu Państwa nie uwzględniano pośredniej własności poprzez inwestorów finansowych, natomiast brano pod uwagę pośredni udział poprzez spółki kontrolowane przez Skarb.

Zastosowana metoda analizy danych

Hipotezy testowano za pomocą analizy danych panelowych. Metoda ta ma kilka zalet, które przesądają o jej zastosowaniu w przypadku danych przekrojowo-czasowych. Przede wszystkim pozwala na jednoczesną analizę w dwóch wymiarach, tj. czasowym i przestrzennym, oraz na złagodzenie założeń przyjmowanych w analizie danych przekrojowych, a przy jej zastosowaniu możliwe jest kontrolowanie zmian zachowania jednostek w czasie (Gujarati 2003). Ch. Hsiao (2003) podkreślił również, że zastosowanie analizy danych panelowych pozwala na zwiększenie liczby stopni swobody oraz zmniejszenie współliniowości między zmiennymi objaśniającymi, czyli zwiększa efektywność estymacji. Gdy zmienne objaśniające są współliniowe, to przedziały ufności rozpatrywanych parametrów są szerokie, gdyż zmienne te charakteryzują się małą zmiennością i/lub są mocno ze sobą skorelowane. W tym przypadku określenie ich rzeczywistego wpływu na zmienną objaśnianą jest trudne (Maddala 2008).

Metody analizy danych panelowych pozwalają na uwzględnienie efektów indywidualnych, a ich centralnym punktem zainteresowania jest heterogeniczność (niejednorodność) próby. Przeprowadzone w ten sposób analizy pozwalają na wyeliminowanie niejednorodności, która wynika z występowania nieobserwowalnych lub nieuwzględnionych w modelu cech różniących poszczególne jednostki (np. cech niekwantyfikowanych), a niejednorodność prowadzi przecież do obciążenia otrzymanych estymatorów. W analizie danych panelowych możliwe jest wyeliminowanie tego problemu na dwa sposoby. Jeśli nieobserwowalna heterogeniczność jest skorelowana ze zmiennymi objaśniającymi, to przyjmuje się, że efekt indywidualny ma charakter ustalony, natomiast gdy nieobserwowalna heterogeniczność nie jest skorelowana ze zmiennymi, wtedy przyjmuje się, że efekt indywidualny ma charakter losowy (Green 2003).

Alternatywą dla analizy danych przekrojowych może być analizowanie zależności na podstawie danych przekrojowo-czasowych klasyczną metodą najmniejszych kwadratów (KMNK), ale w wielu przypadkach to rozwiązanie przynosi błędne rezultaty. Dane przekrojowo-czasowe mogą być estymowane za pomocą KMNK tylko wtedy, gdy nie występuje efekt indywidualny, tj. gdy spełniony jest warunek zgodności estymatora KMNK dla błędu całkowitego $E(v_{it}) = 0$, $Cov(v_{it}, x_{it}) = 0$ oraz dla czystego błędu losowego $E(\varepsilon_{it}, x_{it}) = 0$ dla $i = 1, \dots, N$, gdzie i oznacza kolejną obiekt, a $t = 1, \dots, N$ odnosi się do jednostek czasu, a dodatkowo, gdy nie występuje korelacja pomiędzy efektem indywidualnym u_i i zmienną wyjaśniającą x_{it} (Kufel 2007).

Weryfikacja tego założenia odbywa się za pomocą testu Breuscha-Pagana, który pozwala stwierdzić, czy w modelu występuje zjawisko heteroskedastyczności, czyli – innymi słowy – pozwala ocenić wariancję składnika losowego. Heteroskedastyczność występuje wtedy, gdy ta wariancja nie jest stała. Jej wyeliminowanie jest o tyle istotne, że w przypadku występowania heteroskedastyczności estymatory KMNK stają się nieefektywne, a oceny ich wariancji obciążone, co prowadzi do unieważnienia testów istotności. Test Breuscha-Pagana, który jest testem mnożników Lagrange, odpowiada na pytanie, czy estymowane wariancje reszt w modelu regresji są zależne od wartości zmiennych wyjaśniających. W przypadku prób niezbilansowanych test mnożników Lagrange powinien zostać zastosowany wraz z modyfikacją, jaką wprowadzili Baltagi i Li (LIMDEP, 2007). Brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej w tym teście oznacza, że zmiana wariancji przy wprowadzeniu efektu indywidualnego jest nieistotna. Jej odrzucenie wskazuje na zasadność uwzględnienia efektu indywidualnego. W niniejszym badaniu, po przeprowadzeniu opisanego testu, odrzucono hipotezę o równości wariancji składników losowych ($p < 0,001$), zatem niemożliwe, ze względu na nieefektywność estymatorów oraz błędne wyniki, byłoby przeprowadzenie analizy regresji metodą najmniejszych kwadratów, a w analizach należało uwzględnić efekt indywidualny.

W kolejnym etapie wyboru metody analizy danych należało ocenić charakter efektu indywidualnego. Jak zostało zaznaczone, efekty indywidualne w badaniach opartych na danych panelowych mogą mieć charakter efektów ustalonych lub efektów losowych. Model z efektem ustalonym przyjmuje postać:

$$y_{it} = \alpha_i + \beta'x_{it} + u_{it} \text{ dla } i = 1, 2, \dots, N, t = 1, 2, \dots, T,$$

gdzie y_{it} to wartości zmiennej zależnej w i -tym przypadku, x_{it} to wektor zmiennych objaśniających dla i -tego przypadku, natomiast parametr α_i opisuje czynniki specyficzne dla danej grupy przypadków. W modelu tym zakłada się, że α_i jest stały w czasie oraz nie jest stochastyczny. Model z efektem ustalonym bywa też nazywany zero-jedynkowym modelem najmniejszych kwadratów, gdyż poszczególne α_i szacuje się jako parametry przy zmiennych zero-jedynkowych.

W modelu z efektem losowym α_i nie są traktowane jako ustalone stałe, lecz jako zmienne losowe, niezależne od składników losowych u_{it} oraz niezależne od siebie. Składnik losowy w tym modelu jest równy $v_{it} = \alpha_i + u_{it}$, a występowanie α_i sprawia, że dla tej samej jednostki przekrojowej składnik losowy jest skorelowany, mimo że dla różnych jednostek te składniki są niezależne. Występowanie korelacji składnika losowego powoduje, że należy zastosować uogólnioną metodę najmniejszych kwadratów (UMNK). Model z efektem losowym znany jest również jako model komponentów wariancyjnych (Green 2003; Maddala 2008).

Do wskazania, który z modeli powinien zostać zastosowany, posłużył test Hausmana, badający występowanie korelacji między zmiennymi objaśniającymi a efektami losowymi. Pozwala on na stwierdzenie, czy estymatory obu efektów są zbieżne do tego samego wektora. Hipoteza zerowa w tym teście zakłada, że estymator uogólnionej metody najmniejszych kwadratów (UMNK) jest zgodny i efektywny. W przypadku, gdy brakuje podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, esty-

matory dla efektów ustalonych i efektów losowych są zgodne, ale estymator efektów losowych jest bardziej efektywny. Odrzucenie hipotezy zerowej wskazuje na efekt ustalony jako zgodny i model z tym efektem powinien zostać zastosowany (Kufel 2007).

Przeprowadzony w niniejszym badaniu test Hausmana wskazywał na zasadność zastosowania zero-jedynkowego modelu najmniejszych kwadratów, czyli modelu z efektem ustalonym ($p < 0,001$). Wprowadzenie efektu losowego nie było możliwe ze względu na współliniowość zmiennych objaśniających.

Wyniki badań

Statystyki opisowe

W tabeli 1 znajdują się statystyki opisowe dla rozpatrywanych zmiennych. W radach nadzorczych badanych spółek zasiadało najwyżej pięć kobiet, a średnia arytmetyczna ich liczby w organach nadzoru polskich spółek publicznych wynosiła 0,74. Szczegółowa analiza danych pokazuje, że w ostatnich latach daje się zaobserwować lekką tendencję wzrostową i z roku na rok coraz więcej kobiet jest powoływanych do rad nadzorczych, przy czym dynamika wzrostu jest niewielka. Jeszcze mniej kobiet zasiada w organach zarządczych polskich spółek publicznych. Średnia wartość dla zmiennej liczba kobiet w zarządzie wyniosła 0,31, a wartość maksymalna 4. Średnia liczba kobiet łącznie w radach i zarządach wyniosła 1,05, a wartość maksymalna liczby kobiet łącznie w organach statutowych jednej spółki 7.

Średnia liczebność rad nadzorczych w badanej próbie liczyła 5,79, a wartość maksymalna 14 członków. Rady nadzorcze, zgodnie z Kodeksem spółek handlowych, powinny liczyć co najmniej pięciu członków, jednak w krótszych okresach, ze względu na wygaśnięcie mandatu (np. wskutek śmierci członka) lub złożenie przez członka rezygnacji ze skutkiem natychmiastowym, ta liczba może być mniejsza. Dlatego minimalna liczba członków rady nadzorczej w badanej próbie wyniosła 4. Średnia liczebność zarządów spółek wyniosła 3,19. W Polsce zarząd można sprawować jednoosobowo i taka też była minimalna liczebność organów zarządczych. Maksymalna liczebność wyniosła 11 członków. Natomiast średnia liczebność organów statutowych łącznie wyniosła 8,98, przy czym wartość minimalna 5, a wartość maksymalna 22 członków. Średnie liczebności rad nadzorczych i zarządów były podobne do tych, jakie odnotowała w swoich badaniach M. Aluchna (2007). Autorka ta zauważyła, że w latach 1997–2002 średnia liczebność organów statutowych polskich spółek publicznych spadała i w 2002 roku wyniosła 5,72 dla rad nadzorczych i 3,13 dla zarządów.

Wysoki był stopień koncentracji własności mierzony wielkością bloku akcji największego akcjonariusza. Średnia wyniosła 45,95%, przy czym wartość najmniejsza – 0%, tzn. nie było w spółce akcjonariuszy, których bloki akcji przekroczyły 5% próg. Wartość największa wynosiła aż 99,93%. Nic dziwnego, że dość niska była w badanych spółkach liczba akcji w obiegu. Średnia wielkość zmiennej *free float* wyniosła 36,63%, wartość minimalna 0,07%, a wartość maksymalna 100%.

Spośród zmiennych opisujących udziały różnych grup akcjonariuszy największą średnią wielkość odnotowano dla zmiennej „własność członków zarządu” i wyniosła ona 17,41%, a wartość maksymalna 99,6%. Następnie, dla zmiennej „własność inwestorów finansowych”, gdzie średnia wyniosła 11,5%, a wartość maksymalna 99,69%, i zmiennej „własność zagranicznych inwestorów”, dla której średnia wyniosła 10,76, a wartość maksymalna 99,93%. Najniższą średnią wartość odnotowano dla zmiennej „własność Skarbu Państwa”. Wyniosła ona 2,51%, przy wartości maksymalnej 88,88%.

Średnia dla ostatniej zmiennej, czyli logarytmu naturalnego aktywów razem wyniosła 19,29. O dużej rozpiętość wartości tej zmiennej świadczą wartości minimalna i maksymalna. Ta pierwsza wyniosła 12,43, druga 25,78.

Tabela 1 | Statystyki opisowe

Zmienna	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum
LKRN	0,74	0,92	0	5
LKZ	0,31	0,56	0	4
LKOS	1,05	1,11	0	7
LIRN	5,79	1,46	4	14
LIZ	3,19	1,66	1	11
LIOS	8,98	2,64	5	22
NWBA	45,95	23,61	0	99,93
FF	36,63	20,30	0,07	100
WZI	10,76	24,31	0	99,93
WIF	11,50	16,67	0	99,69
WSP	2,51	11,33	0	88,88
WCZ	17,41	26,93	0	99,6
ln AR	19,29	1,90	12,43	25,78

Zmienne: LKRN (liczba kobiet w radzie nadzorczej), LKZ (liczba kobiet w zarządzie), LKOS (liczba kobiet w organach statutowych), LIRN (liczebność rady nadzorczej), LIZ (liczebność zarządu), LIOS (liczebność organów statutowych razem), NWBA (stopień koncentracji struktur własnościowych – największy blok akcji), FF (*free float*), WZI (własność zagranicznych inwestorów), WIF (własność inwestorów finansowych), WSP (własność Skarbu Państwa), WCZ (własność członków zarządu), ln AR (logarytm naturalny aktywów razem).

W tabeli 2 znajdują się statystyki opisowe liczby kobiet w radach nadzorczych i zarządach z podziałem na sektory. Średnia liczba kobiet w radach nadzorczych i zarządach różniła się

w poszczególnych sektorach. Średnio najwięcej kobiet zasiadało w radach nadzorczych (średnia 0,92) i zarządach banków (średnia 0,58). Najmniej w radach nadzorczych i zarządach spółek z sektora pozostałych finansów. Średnia dla rad nadzorczych wyniosła 0,52, dla zarządów 0,31. Średnia liczba kobiet w radach nadzorczych spółek z sektora handel i usługi wyniosła 0,77, natomiast z sektora produkcja 0,74. Średnia liczba kobiet w zarządach w obu tych sektorach wyniosła 0,29.

Tabela 2 | Statystyki opisowe liczby kobiet w organach statutowych z podziałem na sektory

Sektor	Rady nadzorcze		Zarządy	
	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe
Produkcja	0,74	0,96	0,29	0,53
Handel i usługi	0,77	0,89	0,29	0,53
Bankowość	0,92	1,15	0,58	0,71
Pozostałe finanse	0,52	0,71	0,31	0,56

Tabela 3 przedstawia rozkład obserwacji dla zmiennych „liczba kobiet w zarządzie” oraz „liczba kobiet w radzie nadzorczej”. Pokazuje on, że aż w 1121 przypadkach (73,56% obserwacji) liczba kobiet w zarządzie wyniosła 0. Dodatkowo tylko w 349 przypadkach (22,9% obserwacji) liczba ta wyniosła 1, natomiast w przypadku 45 obserwacji (2,95%) – 2; 6 obserwacji (0,39%) – 3; 2 obserwacji (0,13%) – 4. Nieco korzystniej prezentuje się rozkład ich liczebności w radach nadzorczych. Otóż co najmniej jedna kobieta zasiadała w radzie nadzorczej w ponad połowie zaobserwowanych przypadków. Wartość zmiennej „liczba kobiet w radzie nadzorczej” w 758 obserwacjach (49,74%) wyniosła 0. W 505 obserwacjach (33,14%) liczba ta wyniosła 1; 177 obserwacjach (11,61%) – 2; 68 obserwacjach (4,46%) – 3; 11 obserwacjach (0,72%) – 4; 5 obserwacjach (0,33%) – 5.

Tabela 3 | Rozkład liczebności kobiet w organach statutowych

Liczba kobiet w organach statutowych	Rady nadzorcze		Zarządy	
	Liczba obserwacji	% obserwacji	Liczba obserwacji	% obserwacji
0	758	49,74	1121	73,56
1	505	33,14	349	22,90
2	177	11,61	45	2,95
3	68	4,46	6	0,39
4	11	0,72	2	0,13
5	5	0,33	0	0,00
Brak danych	0	0,00	1	0,07
Suma	1524	100,00	1524	100,0

Determinanty udziału kobiet w organach statutowych

Parametry zero-jedynkowego modelu najmniejszych kwadratów znajdują się w tabeli 4. Analizy przeprowadzono oddzielnie dla trzech zmiennych objaśnianych. Były nimi zmienne: „liczba kobiet w organach statutowych” (LKOS), „liczba kobiet w radzie nadzorczej” (LKRN) i „liczba kobiet w zarządzie” (LKZ).

Hipoteza 1 zakładała, że sektor ma wpływ na udział kobiet w organach statutowych. Została ona częściowo potwierdzona. Sektor miał wpływ zarówno na liczbę kobiet w radach nadzorczych, jak i zarządach, choć nie zauważono, by więcej kobiet zasiadało w organach statutowych spółek z sektorów handlowo-usługowych, to statystyki deskryptywne opisane w tabeli 2 pokazały, że średnio większa liczba kobiet zasiadała w radach nadzorczych i zarządach banków.

Hipoteza 2 przewidywała, że kobiety częściej bywają powoływane do rad nadzorczych dużych spółek, natomiast rzadziej do ich zarządów. Ta hipoteza nie znalazła potwierdzenia. Nie zauważono żadnego wpływu wielkości spółki na liczbę kobiet w zarządach. Co istotne, zaobserwowano natomiast negatywny wpływ wielkości spółki na liczbę kobiet w organach statutowych razem i liczbę kobiet w radach nadzorczych (w obu przypadkach przy $p < 0,05$).

Hipoteza 3 zakładała, że stopień koncentracji własności wpływa negatywnie na liczbę kobiet w radach i zarządach spółek. Ta hipoteza nie znalazła potwierdzenia w zebranych danych. Nie odnaleziono żadnego wpływu wielkości bloku akcji największego akcjonariusza na liczbę kobiet w organach statutowych polskich spółek publicznych.

Hipoteza 4 przewidywała, że liczebność organów statutowych ma pozytywny wpływ na liczbę zasiadających w nich kobiet. Hipoteza ta została potwierdzona dla wszystkich trzech zmiennych zależnych ($p < 0,001$). W liczniejszych organach statutowych zasiadało więcej kobiet. Dotyczyło to zarówno rad nadzorczych, jak i zarządów.

Hipoteza 5 zakładała, że udział w strukturach własnościowych inwestorów finansowych, inwestorów zagranicznych, Skarbu Państwa i członków zarządów wpływa na liczbę kobiet w organach statutowych spółek. Przewidywano, że pozytywny wpływ na liczbę kobiet w organach statutowych będzie miał udział w strukturach własnościowych inwestorów finansowych, Skarbu Państwa i członków zarządu. Nie określono natomiast kierunku zależności pomiędzy udziałem we własności zagranicznych inwestorów a udziałem kobiet w organach statutowych. Ta hipoteza została częściowo potwierdzona. O ile nie zauważono wpływu udziału we własności zagranicznych inwestorów i Skarbu Państwa na liczbę kobiet w organach statutowych, o tyle widoczny był wpływ udziału we własności inwestorów finansowych oraz udziału we własności członków zarządu. Co istotne, udział we własności inwestorów finansowych miał negatywny wpływ na liczbę kobiet w organach statutowych razem ($p < 0,05$), a było to głównie efektem dość silnego, negatywnego związku pomiędzy ich udziałem we własności a liczbą kobiet w radach nadzorczych ($p < 0,01$). W przypadku udziału we własności członków zarządu potwierdzono jego pozytywny wpływ na liczbę kobiet w radach nadzorczych ($p < 0,05$).

Tabela 4 | Parametry zero-jedynkowego modelu najmniejszych kwadratów (modelu z efektem ustalonym)

Zmienne objaśniające	Zmienne objaśniane		
	LKOS	LKRN	LKZ
LKRN	–	–	0,0062 (0,308)
LKZ	–	0,0001 (0,003)	–
LIRN	–	0,0752**** (3,330)	–
LIZ	–	–	0,1346**** (9,173)
LIOS	0,0930**** (5,163)	–	–
NWBA	-0,0042 (-1,572)	-0,0023 (-1,031)	-0,0020 (-1,381)
FF	-0,0019 (-0,758)	-0,0013 (-0,638)	-0,0007 (-0,497)
WZI	-0,0020 (-0,911)	-0,0130 (-0,712)	-0,0003 (-0,315)
WIF	-0,0053* (-2,473)	-0,0066** (-3,736)	0,0010 (0,873)
WCZ	0,0018 (1,077)	0,0031* (2,217)	-0,0016 (-1,636)
WSP	0,0021 (0,485)	0,0055 (1,467)	-0,0034 (-1,334)
InAR	-0,07369* (-2,044)	-0,0625* (-2,129)	-0,0180 (-0,885)
SEK	-0,0891 (-0,624)	-0,2816* (-2,399)	0,1725* (2,128)
N	1523	1524	1523
Skorygowane R-kwadrat	0,6882	0,6953	0,6086
Statystyka F	9,48***	9,75***	6,96***

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Zmienne: LKRN (liczba kobiet w radzie nadzorczej), LKZ (liczba kobiet w zarządzie), LKOS (liczba kobiet w organach statutowych), LIRN (liczebność rady nadzorczej), LIZ (liczebność zarządu), LIOS (liczebność organów statutowych razem), NWBA (stopień koncentracji struktur – największy blok akcji), FF (*free float*), WZI (własność zagranicznych

inwestorów), WIF (własność inwestorów finansowych), WCZ (własność członków zarządu), WSP (własność Skarbu Państwa), ln AR (logarytm naturalny aktywów razem), SEK – sektor.

Podsumowanie i wnioski

Celem opracowania było określenie warunków sprzyjających powoływaniu kobiet do organów statutowych polskich spółek publicznych. Najważniejsze impulsy wspierające te procesy opisane zostały na podstawie założeń teorii instytucjonalnej i teorii zasobowej. Wskazany w artykule problem należy do najczęściej poruszanych w ostatnich latach w obszarze nadzoru korporacyjnego i jest równocześnie uznawany za jeden z najważniejszych, zwłaszcza w kontekście niskiego udziału kobiet w organach statutowych na całym świecie oraz korzyści, jakie niesie ze sobą zróżnicowanie tych organów pod względem płci. Dyskusja na ten temat w Polsce dopiero się rozpoczyna.

Potwierdzają to zresztą opisane w niniejszym opracowaniu wyniki badań. Liczba kobiet w radach nadzorczych i zarządach jest stosunkowo niewielka, przy czym kobiety rzadziej są członkami zarządów. Średnia liczba kobiet w radach nadzorczych wyniosła 0,74, w zarządach 0,31. Przy średniej liczebności rad nadzorczych 5,79 i średniej liczebności zarządów 3,19 daje to pełen obraz symbolicznego udziału kobiet w organach statutowych polskich spółek publicznych.

Na dość trudną sytuację kobiet w organach statutowych oraz brak pogłębionej dyskusji na ten temat wskazują również inne wyniki niniejszego badania. Potwierdzają one również tezę przytoczoną przez S. Terjesen et al. (2009), że generalizowanie wyników badań na temat obecności kobiet w organach statutowych i zróżnicowania tych organów pod względem płci jest trudne ze względu na różnice otoczenia kulturowego, ekonomicznego i regulacyjnego, a także na różny stopień rozwoju rynków kapitałowych oraz różną efektywność mechanizmów nadzoru korporacyjnego. W polskich warunkach zaobserwowano negatywny wpływ wielkości spółki na liczbę kobiet w radach nadzorczych, pozytywny wpływ udziału we własności członków zarządu na liczbę kobiet w radach nadzorczych, negatywny wpływ udziału we własności instytucji finansowych na liczbę kobiet w radach nadzorczych oraz pozytywny wpływ liczebności organów statutowych na liczbę kobiet zarówno w radach nadzorczych, jak i w zarządach. Na liczbę kobiet w organach statutowych wpływał również sektor. Zastosowana metoda pozwalała na uzyskanie efektywnych estymatorów, a więc na dużą wiarygodność wyników.

Pozytywny wpływ liczebności organów statutowych i udziału kobiet w radach nadzorczych oraz zarządach wskazuje na poważny problem symbolicznego ich traktowania. Kobiety są często powoływane ze względu na płeć, a nie na ich umiejętności. Tę tezę potwierdza zresztą związek między udziałem we własności członków zarządu a liczbą kobiet w radach nadzorczych. Średnia liczebność kobiet w organach nadzorczych jest wyższa, gdyż do wielu tych organów powołuje się po prostu kobiety będące członkami rodzin menedżerów i jednocześnie właścicielami. Ich rola w tych organach jest iluzoryczna. Przy takiej wewnętrznej strukturze organy nadzoru nie są w stanie wykonywać swojej podstawowej funkcji – funkcji kontrolnej.

Warto podkreślić negatywny związek między udziałem we własności inwestorów finansowych a udziałem kobiet w radach nadzorczych. Świadczy to o tym, że inwestorzy ci nie przyjmują zróżnicowania organów statutowych pod względem płci jako kryterium inwestycyjnego, a raczej powołują do rad nadzorczych własnych przedstawicieli, którymi są głównie mężczyźni. Wynika to z dysproporcji mężczyzn i kobiet zajmujących się w funduszach działalnością inwestycyjną na rynkach kapitałowych. Kobiety są głównie zatrudnione w ich komórkach *back i front office*.

Kolejna z wymienionych relacji to negatywna relacja między wielkością spółki a liczbą kobiet w radach nadzorczych. Może ona świadczyć o niewystarczającym przygotowaniu kobiet do sprawowania funkcji nadzorczych, szczególnie o niewystarczającym doświadczeniu, co wiąże się z liniowym charakterem ich obowiązków. Członkowie rad nadzorczych, wykonując funkcje kontrolne i doradcze, muszą umieć kompleksowo spojrzeć na problemy spółki, a najbardziej pożądanym członkiem rady nadzorczej jest osoba z doświadczeniem na stanowisku prezesa zarządu. Tu jednak pojawia się problem. O ile kobiety stanowią mniejszość w organach zarządczych, o tyle liczba kobiet, które są prezesami zarządów, jest już bardzo mała.

Ostatnia z przytoczonych relacji wskazywała na sektor jako czynnik determinujący liczbę kobiet w organach statutowych. Wyższą liczbę kobiet zaobserwowano zarówno w zarządach, jak i w radach nadzorczych banków. Oczywiście w większości przypadków dominującymi właścicielami polskich banków notowanych na GPW w Warszawie były banki zagraniczne, dlatego ta zależność może dziwić w kontekście stwierdzonego braku wpływu na liczbę kobiet w organach statutowych udziału we własności zagranicznych inwestorów oraz negatywnego wpływu na nią udziału we własności inwestorów finansowych. Jednak dominujących właścicieli tych banków należy raczej traktować jako inwestorów branżowych, a nie finansowych, a porównanie ze spółkami z innych sektorów o podobnych strukturach własnościowych wymusza postawienie tezy, że to właśnie sektor, a nie rodzaj inwestora wpływał na większą liczbę kobiet w ich organach statutowych.

W Polsce prowadzi się stosunkowo niewiele badań empirycznych na temat nadzoru korporacyjnego, dlatego mało jeszcze wiadomo o efektywności różnych jego mechanizmów. Dotyczy to również funkcjonowania rad i zarządów spółek. Wyniki badań opisane w niniejszym opracowaniu są próbą wypełnienia tej luki i stanowią punkt wyjścia w dyskusji nad rolą kobiet w organach statutowych polskich spółek publicznych. Potrzeba jednak dalszych badań na ten temat. Powinny one przede wszystkim dotyczyć wpływu zróżnicowania pod względem płci na wyniki finansowe spółek oraz korzyści płynących z tego zróżnicowania dla polskich spółek publicznych. Takie badania są dość szeroko prowadzone na świecie. Nie wiadomo, czy ich rezultaty można jednoznacznie przenosić na polski grunt. W niniejszym badaniu nie udało się również potwierdzić związków między udziałem we własności zagranicznych inwestorów a liczbą kobiet w organach statutowych. Ten problem można pogłębić i rozpatrywać go w kontekście kraju pochodzenia inwestora. Można założyć, że macierzyste środowisko akcjonariuszy będzie miało wpływ na skłonność do powoływania przez niech kobiet do organów statutowych. Kolejną relacją, którą można pogłębić w kolejnych badaniach, jest wpływ sektora na powoływanie kobiet do rad nadzorczych i zarządów. Tutaj zastosowano syntetyczny podział sektorów. Głębsze wnio-

ski można byłoby wyciągnąć przy ich podziale na sektory B2B i B2C. Pozwoliłoby to odpowiedzieć na pytanie, jak w polskich warunkach prawnych, ekonomicznych i kulturowych różni się liczba kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek z sektorów, które kierują swoje produkty do finalnego odbiorcy oraz z sektorów od niego wyizolowanych.

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

Aluchna M. (2007) *Mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.

Bilimoria D. (2006) The Relationship Between Women Corporate Directors and Women Corporate Officers. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 18, No. 1, s. 47–61.

Bilimoria D., Piderit S.K. (1994) Board Committee Membership: Effects of Sex-based Bias. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, s. 1453–1477.

Brammer S., Millington A., Pavelin S. (2007) Gender and ethnic diversity among UK corporate boards. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, No. 2, s. 393–403.

Brown D., Brown D., Anastasopoulos V. (2002) *Women on Boards: Not just the right thing... but the "Bright" Thing*. Report 341-02, The Conference Board of Canada, Ottawa.

Campbell K., Minguez-Vera A.M. (2008) Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, No. 3, s. 435–451.

Carpenter M.A., Westphal J.D. (2001) The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, s. 639–660.

Carver J. (2002) *On Board Leadership*. New York: Jossey-Bass, John Wiley.

De Anca C. (2008) Women on corporate boards of Spanish listed companies. W: Vinnicombe S., Singh V., Burke R., Bilimoria D., Huse M. (red.) *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practices*. Cheltenham: Edward Elgar, s. 96–107.

DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, s. 147–160.

Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW, Załącznik do Uchwały Nr 17/1249/2010 Rady Giełdy z dnia 19 maja 2010 roku.

Earle J.S., Kucsera C., Telegdy A. (2005) Ownership Concentration and Corporate Performance on the Budapest Stock Exchange: do too many cooks spoil the goulash? *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 13, No. 2, s. 254–264.

Faccio M., Lang L.H.P. (2002) The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics*, Vol. 65, s. 365–395.

Green W.H. (2003) *Econometric Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

Gujarati D. (2003) *Basic Econometrics*. New York: McGraw Hill.

Hambrick D., Cho T., Chen M. (1996) The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, s. 659–685.

Hillman A.J., Cannella A., Paetzold R. (2000) The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change. *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 2, s. 235–255.

Hillman A.J., Dalziel T. (2003) Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 3, s. 383–396.

Hillman A.J., Shropshire C., Cannella A.A. Jr (2007) Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 4, s. 941–952.

Hoel M. (2008) The Quota Story: Five Years of Change in Norway. W: Vinnicombe S., Singh V., Burke R., Bilimoria D., Huse M. (red.) *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practices*. Cheltenham: Edward Elgar, s. 79–87.

Hsiao Ch. (2003) *Analysis of Panel Data*. Cambridge: Cambridge University Press.

Huse M. (2008) *Corporate innovations: Women on board of directors – Lessons learnt from Norway*, http://www.saremakunde.com/media2/contenidos/archivos/Huse.M_08_engl.pdf

Ingram P., Simons T. (1995) Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, s. 1460–1482.

Judge W.Q. Jr., Zeithaml C.P. (1992) Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 4, s. 766–794

Kang H., Cheng M., Gray S.J. (2007) Corporate Governance and Board Composition: diversity and independence of Australian boards. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, No. 2, s. 194–207.

Kiel G., Nicholson G. (2003) Board Composition and Corporate Performance: How the Australian Experience Informs Contrasting Theories of Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 11, No. 3, s. 189–205.

Kołodkiewicz I. (2002) *Nadzór korporacyjny w Narodowych Funduszach Inwestycyjnych*. Warszawa: WSPiZ im. L. Koźmińskiego.

Kufel T. (2007) *Ekonometria: Rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem programu GRETL*. Warszawa: PWE.

Lee P., O'Neill H. (2003) Ownership Structures and R&D Investments of U.S. and Japanese Firms: Agency and Stewardship Perspectives. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 2, s. 212–225.

LIMDEP (2007) *Econometric Modeling Guide by William H. Green*. Plainview: Econometric Software Inc.

Maddala G.S. (2008) *Ekonometria*. Warszawa: WN PWN.

- Peterson C.A., Philpot J.** (2007) Women's roles on US Fortune 500 boards: Director expertise and committee membership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 72, No. 2, s. 177–196.
- Pfeffer J., Salancik G.** (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper&Row.
- Rose C.** (2005) The Composition of Semi-Two-Tier Corporate Boards and Firm Performance. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 13, No. 5, s. 691–701.
- Rosener J.B.** (1990) Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, November-December, s. 119–125.
- Ruigrok W., Peck S., Tacheva S.**, (2007) Nationality and Gender Diversity on Swiss Corporate Boards. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, No. 4, s. 546–557.
- Sabherwal S., Smith S.D.** (2008) Concentrated Shareholder as Substitute for Outside Analysts. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 16, No. 6, s. 562–577.
- Scott W.R.** (1987) The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, No. 4, s. 493–511.
- Singh V., Vinnicombe S.** (2003) The 2002 Female FTSE Index and Women Directors. *Women in Management Review*, 18(7), p. 349-358.
- Terjesen S., Sealy R., Singh V.** (2009) Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 17, No. 3, s. 320–337.
- Terjesen S., Singh V.** (2008) Female Presence on Corporate Boards: A Multi-Country Study of Environmental Context. *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, No. 1, s. 55–63.
- Watson W.E., Kumar K., Michaelsen L.K.** (1993) Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogenous and Diverse Task Groups. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, s. 590–602.

Negocjacje międzynarodowe czy międzykulturowe – czy istnieje różnica? Czynniki wpływające na proces i sukces tych negocjacji

Nikolay Kirov | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa | kirov@kozminski.edu.pl

Abstrakt

Jednym z podstawowych problemów w praktyce negocjacyjnej, przed którym stoją menedżerowie udający się na negocjacje z rozmówcami pochodzącymi z innego kraju, jest kwestia dotycząca tego, jakie dodatkowe elementy, które nie występują w codziennych negocjacjach, powinno się wziąć pod uwagę. Literatura negocjacyjna rozróżnia pojęcia negocjacji międzynarodowych i negocjacji międzykulturowych. W niniejszym artykule opisane są różnice oraz podstawowe czynniki charakteryzujące oba rodzaje negocjacji. Autor stawia również pytanie, czy w erze globalizacji doszło do unifikacji sposobu wzajemnego postrzegania się przez przedstawicieli różnych kultur w trakcie negocjacji oraz ich wiedzy na temat procesu negocjacyjnego i niezbędnych umiejętności.

JEL: F51

| Wstęp

Celem artykułu jest opisanie różnic oraz podstawowych czynników charakteryzujących pojęcia negocjacji międzynarodowych i negocjacji międzykulturowych. W ostatnich dwóch dekadach obserwujemy gwałtowny wzrost liczby negocjacji między przedstawicielami różnych narodowości i kultur. Uwarunkowania polityczne sprawiły, że jeszcze dwadzieścia lat temu grupa zawodowców, którzy prowadzili negocjacje na rynkach międzynarodowych, była relatywnie niewielka. Wraz z procesami globalizacyjnymi wszystko się zmieniło. Dziś menedżerowie wszystkich szczebli podróżują, pracują lub prowadzą u siebie spotkania z przedstawicielami zagranicznych firm. Nie mogą więc pozwolić sobie na zaniedbanie wiedzy i umiejętności potrzebnych do prowadzenia negocjacji międzynarodowych lub międzykulturowych. Interesujące jest zatem, czy w literaturze negocjacyjnej badacze zaczęli poszukiwać odpowiedzi na pytanie: „Czy w erze globalizacji doszło do unifikacji sposobu wzajemnego postrzegania się przez przedstawicieli różnych kultur w trakcie negocjacji oraz ich wiedzy na temat procesu negocjacyjnego i niezbędnych umiejętności?”.

Dla osób, które po raz pierwszy spotykają się pojęciami negocjacje międzynarodowe i negocjacje międzykulturowe, są one w zasadzie zamienne. Możemy jednak prowadzić negocjacje międzynarodowe z przedstawicielami bardzo zbliżonej do naszej kultury narodowej. W tej sytuacji to nie czynniki kulturowe, lecz zupełnie inne elementy będą odróżniać sytuację negocjacyjną od naszych „codziennych” – krajowych negocjacji. Z drugiej strony, można prowadzić negocjacje wewnątrz kraju między przedstawicielami nie tylko różnych kultur narodowych, ale i różnych kultur organizacyjnych.

| Negocjacje międzynarodowe

Robocza definicja negocjacji międzynarodowych to „proces, w którym ludzie pochodzący z różnych krajów poszukują sposobu zawarcia porozumienia poprzez dialog” (Hurn 2007: 354).

W literaturze negocjacyjnej najwięcej miejsca problemowi negocjacji międzynarodowych poświęcają autorzy zajmujący się badaniami nad tworzeniem wspólnych przedsięwzięć (Killing 1982; Ghauri 1983; Herzfeld 1990; Lawrence, Vlachoutsicos 1993; Wells, Gleason 1995; Bamford, Ernst, Fubini 2004; Kirov 2005; Kirov, Rządca 2006).

Dynamikę międzynarodowych negocjacji biznesowych próbują opisać Phatak i Habib (1996). Autorzy wymieniają jednak obok siebie czynniki specyficzne zarówno dla negocjacji międzynarodowych, jak i biznesowych negocjacji krajowych.

Salacuse (1991) zwraca uwagę na sześć czynników, wspólnych dla wszystkich międzynarodowych negocjacji i niewystępujących podczas negocjacji krajowych.

Przede wszystkim, w międzynarodowych negocjacjach strony muszą sobie radzić z przepisami prawnymi, polityką i władzami politycznymi więcej niż jednego państwa. Zarówno przepisy prawne, jak i polityki mogą być nie tylko niespójne, ale wręcz przeciwstawne.

Drugim czynnikiem, który należy uwzględnić w międzynarodowym biznesie, jest obecność różnych walut. Niesie to ze sobą dwa problemy:

- 1) kursy wymiany wahają się w czasie, powodując zmiany w rzeczywistej wartości towaru lub usługi, prowadząc tym samym do nieoczekiwanych strat lub zysków,
- 2) każdy rząd na ogół próbuje kontrolować przepływ krajowej i zagranicznych walut. W ten sposób warunki transakcyjne często zależą od woli rządów do udostępnienia waluty. Nieoczekiwana zmiana polityki państwowej dotyczącej podaży pieniądza może mieć dramatyczne skutki dla transakcji międzynarodowych. Dobrym przykładem jest obecna polityka rządu Szwajcarii wobec podaży franka. Negocjatorzy muszą więc poradzić sobie z dodatkowymi kwestiami ryzyk i sposobów zabezpieczania się przed nimi.

Trzeci czynnik wspólny dla negocjacji międzynarodowych to uczestnictwo organów państwowych. Nie tylko podczas prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, ale i przy dużych inwestycjach rządy często mają ogromny wpływ na warunki porozumienia. Obecność przedstawicieli administracji państwowej może niepotrzebnie sformalizować i usztywnić proces negocjacji. Podczas tworzenia wspólnych przedsięwzięć na rynkach zagranicznych może okazać się, że kontrolowane przez państwo przedsiębiorstwa mają inne cele. Podczas negocjacji perspektywa zysku jest zawsze obecna u każdego inwestora zagranicznego, zaś lista interesów administracji państwowej zazwyczaj jest szersza i uwzględnia nie tylko wpływy do budżetu, lecz także interesy społeczne i polityczne. Obserwujemy to na przykładzie prywatyzacji PZU.

Po czwarte, podczas negocjacji międzynarodowych przedsiębiorstwa są narażone na nagłe i drastyczne zmiany sytuacji. Wydarzenia takie jak zmiany w rządzie, wojna lub dewaluacja waluty mają wpływ zarówno na proces negocjacji, jak i na potencjalne korzyści z umowy, gdyż wynegowana lub nawet podpisana umowa musi być wykonalna. W tej sytuacji strony wracają do renegeacji. Można argumentować, że zmiana rządu lub kursu waluty w negocjacjach krajowych również wpływa na proces i korzyści z umowy. Owszem, ale zazwyczaj wiemy, co się dzieje na naszym podwórku. Natomiast te same zagrożenia występujące na cudzym terytorium „wymagają, aby negocjator międzynarodowy posiadał szeroką wiedzę i zrozumienie sytuacji społecznej, które zazwyczaj nie są niezbędne” (Salacuse 1991: 255). Obecnie przykład prezydenta Wenezueli jest dobrą tego ilustracją.

Podczas negocjacji międzynarodowych można również spotkać się z różną ideologią. Różnice te mogą dotyczyć podejścia do inwestycji zagranicznych, transferu zysków czy praw jednostki. Skuteczni negocjatorzy, świadomi różnic ideologicznych, będą przedstawiać swoje argumenty w sposób ideologicznie możliwy do zaakceptowania przez drugą stronę lub co najmniej ideologicznie neutralny.

Ostatni, i czasami najważniejszy, czynnik to różnice kulturowe. Składają się na nie różnice językowe, różne podejście do wartości, poglądy, religie i filozofie. W rezultacie niektóre pomysły i propozycje mogą mieć bardzo różne konotacje w różnych kulturach.

| Negocjacje międzykulturowe

Jest wiele tekstów o różnicach kulturowych, jednak liczba badań o wpływie różnic na sposób prowadzenia negocjacji już jest ograniczona. Najczęściej można spotkać się z poradnikami bazującymi na stereotypach dotyczących tego, jak negocjują osoby pochodzące z różnych krajów.

W zasadzie należałoby w tym miejscu postawić pytanie, czy w erze globalizacji doszło do unifikacji sposobu wzajemnego postrzegania się przez przedstawicieli różnych kultur i wiedzy o tym, jak powinien wyglądać proces negocjacji i jakie umiejętności są potrzebne do prowadzenia negocjacji.

Badacze kultury i jej wpływu na negocjacje próbowali uchwycić te różnice, opisując kultury narodowe (van Zandt 1970; Hoftede 1980/2001; Tse, Lee, Vertinsky, Wehrung 1988; Gupta 1992; Graham, Lam 2003; McGinnis 2005).

Jako skrajny przykład różnic kulturowych w podejściu do negocjacji są opisywane zachowania Amerykanów i Japończyków. Amerykanie uważają, że celem negocjacji jest przygotowanie wiążącej umowy, która tworzy prawa i obowiązki. Dla Japończyków celem negocjacji jest stworzenie relacji między obiema stronami. Pisemna umowa jest po prostu wyrazem tej relacji.

W niektórych kulturach zaczyna się od negocjacji porozumienia w sprawie ogólnych zasad, podczas gdy w innych preferowane są szczegółowe negocjacje każdej kwestii negocjacyjnej. Są również kultury, w których preferowane są negocjacje „od dołu”, gdzie negocjatorzy „tworzą” porozumienie, i kultury, w których zaczyna się „od góry”, czyli na początku rozmów obie strony prezentują swoją „kompleksową” wizję porozumienia, a następnie próbują uzgodnić kompromis. Różnice kulturowe pojawiają się także w preferowanym tempie prowadzenia rozmów i podejmowania decyzji.

W literaturze przedmiotu wiele tekstów poświęcono różnicy między amerykańską a chińską kulturą. Przeprowadzone ponad dwadzieścia lat temu badania porównawcze (Tse et al. 1988) na przykładzie Chin i Kanady pokazały, że kultura narodowa wpływa w dość przewidywalny i znaczący sposób na podejmowane decyzje marketingowe dotyczące wejścia na rynki zagraniczne. Autorzy badań wskazali, że znajomość kultury narodowej partnera może pomóc w przewidzeniu jego reakcji i decyzji podczas negocjacji handlowych. Już wówczas podkreślili, że wyniki badania wskazują również na to, że różnice kulturowe wydają mniejsze, gdy występuje intensywna komunikacja oraz podobieństwo w technikach podejmowania decyzji. Również Salacuse ostrzega, że poszczególni negocjatorzy mogą wymykać się kulturowym stereotypom.

Piętnaście lat później Graham i Lam (2003) dalej wskazywali różnice między amerykańskim i chińskim sposobem prowadzenia negocjacji (zob. tabele 1 i 2).

Tabela 1 | Kultura narodowa – różnice w wartościach i sposobach myślenia

Kultura amerykańska	Kultura chińska
indywidualistyczna	kolektywna
egalitarna	hierarchiczna
zorientowana na informacje	zorientowana na relacje
redukcjonistyczna	holistyczna
sekwencyjna	kołowa
poszukująca prawdy	poszukująca drogi
argumentowania	targowania się

Źródło: Graham, Lam (2003).

Tabela 2 | Podejście Amerykanów i Chińczyków do procesu negocjacji

Amerykanie	Chińczycy
szybkie spotkania	długi proces poznawania się
nieformalny	formalny
bezpośrednie telefonowanie	wciąganie pośredników
Wymiana informacji	
pełne kompetencje	ograniczone kompetencje
bezpośrednio	pośrednio
najpierw oferta	najpierw wyjaśnienia
Sposób przekonywania	
agresywny	pytający
niecierpliw	cierpliw
Warunki umowy	
dążący do „dobrej umowy”	dążący do długookresowych relacji

Źródło: opracowanie na podstawie Graham, Lam (2003).

Kategorie pokazane w tabelach 1 i 2 częściowo są zaczerpnięte z badań Hofstede (1980/2001) z początku lat 80. Wszystkie te różnice kulturowe wpływają na sposób prowadzenia negocjacji, a do ich uwzględniania namawiają nie tylko teoretycy, lecz także praktycy negocjacji (McGinnis 2005). Kultura firm amerykańskich oparta jest na działaniach zgodnych z procedurami. Decyzje podejmowane są na podstawie analizy baz danych. Zasady dotyczą wszystkich członków organi-

zacji. Liczą się wyniki. Zwyciężają najlepsze pomysły. Z kolei w chińskich firmach respektowane są starszeństwo i doświadczenie. Polecenia szefa wykonywane prawie bez dyskusji i protestów przez podwładnych. Nie ma głosowań znanych z posiedzeń dyrektorów w korporacjach. Pracownicy reagują i działają zarówno zgodnie z literą, jak i duchem dyrektyw szefa.

Zgodnie z podejściem Amerykanów, projekty mają ściśle określone cele oraz nieprzekraczalne terminy, których należy przestrzegać. Firmy mają procedury – standardowe „sposoby robienia wszystkiego”. Między oddziałami a firmą używany jest jednolity język komunikowania się. Zestandardyzowane procedury pomagają administracji pracować efektywnie, planować cele, oceniać i kontrolować ich wykonanie. Pracownicy są oceniani okresowo, najczęściej rocznie, gdy wyeliminowane zostały fluktuacje sezonowe. Jeśli ocena jest zgodna z normami, pracownik zostaje lub awansuje się go. Ci, którzy nie osiągają właściwych wyników, są zwalniani lub przesuwani do innych prac, stanowisk lub działów. Mimo że większość pracy jest wykonywana w zespołach, osiągnięcia poszczególnych pracowników są nagradzane w zależności od ich wkładu w zespołowym wyniku. Wszystko wydaje się określone ilościowo i zmierzone. Z zasady nie może być nepotyzmu. Natomiast, przez lata, kluczem do sukcesu chińskich firm było pielęgnowanie długoterminowych relacji z dostawcami i klientami. Właściciel biznesu postrzega siebie jako partnera dla swoich dostawców i klientów, z którymi utrzymuje bliskie i częste kontakty. Zatrudnianie rodziny jest oczywiste, jednak każdy wie, gdzie jest jego miejsce i zawsze odnosi się z pełnym szacunkiem do wszystkich pozostałych w firmie. Wielu krewnych i bliskich przyjaciół dyrekcji pracuje w tej firmie. Lojalność wobec rodziny jest uwarunkowana kulturowo. Chińczycy uważają, że wzajemne powiązania wszystkich zatrudnionych pomagają biznesowi, gdyż wszyscy pracują dla osiągnięcia wspólnego celu.

Wszystkie powyższe czynniki powodują, że sposoby postrzegania, myślenia i budowania argumentacji podczas negocjacji są zupełnie różne. Przedstawiciele tych kultur, nawet posługując się tym samym językiem, będą „nadawali na różnych falach”. Wiedza o wartościach, a tym samym zrozumienie dla partnera niewątpliwie prowadzi do poprawienia procesu komunikowania się i uniknięcia nieporozumień wynikających z różnic kulturowych.

Jest też grupa badaczy, którzy podchodzą do problemu negocjacji międzykulturowych z innej perspektywy. Definiują oni czynniki związane z samym procesem komunikowania się (Guptara 1992; Hurn 2007; Rivers, Litle 2007).

| Język

Negocjacje między partnerami, dla których ten sam język jest językiem ojczystym, niewątpliwie są łatwiejsze. Negocjacje, w których posługujemy się językiem partnera albo językiem obcym dla obu stron, są trudne, bo dochodzi warstwa interpretacyjna. Bezpośrednio tłumaczone słowa i zwroty mogą być zrozumiane w sposób daleki od intencji nadawcy. Dodatkowym utrudnieniem jest specyficzna terminologia techniczna, prawna lub branżowa. W rezultacie interpretacja umowy spisanej w dwóch językach może być różna.

| „Zachowanie twarzy”

Waga kwestii prestiżowych w negocjacjach międzykulturowych jest często niedoceniana. W wielu wschodnich kulturach „zachowanie twarzy” ma zasadnicze znaczenie. W przypadku Chinczyków „twarz” (*mianzi*) odnosi się do wizerunku osoby i jej statusu w strukturze społecznej. Status społeczny jest jednak skomplikowanym pojęciem, gdyż „twarz” jest skojarzona z takimi atrybutami jak: lojalność, zaufanie, reputacja, kompetencje czy wzajemne zobowiązania. Według Cardona i Scotta (2003), Chińczycy są wrażliwi na „zachowanie twarzy” ze względu na wagę, jaką przywiązują do budowania i utrzymywania długookresowych relacji. Europejczycy i Amerykanie zazwyczaj jasno oddzielają sferę życia prywatnego i służbowego. We wschodnich kulturach to rozróżnienie jest często mniej znaczące.

| Agenda i podejście do czasu w trakcie spotkań

We wszystkich negocjacjach agenda spotkania i kwestii negocjacyjnych ma ogromne znaczenie. W negocjacjach między przedstawicielami różnych kultur wcześniej uzgodniony plan zazwyczaj jest kluczowy, ponieważ porządkuje proces negocjacyjny i pozwala określić stopień zaangażowania rozmów. Jednocześnie, podejście do punktualności jest jednym z łatwiejszych do zaobserwowania czynników powodujących nieporozumienia w negocjacjach międzykulturowych. Trudności powstają, gdy negocjatorzy z kultury monochromicznej spotykają się z partnerami z kultury polichromicznej. W tej pierwszej punktualność to podstawa, harmonogramy i terminy traktowane są bardzo poważnie, a spotkania negocjatorów – rzadko przerywane. Do tej kultury zaliczani są przedstawiciele Ameryki Północnej, Niemiec, Skandynawii oraz Japonii. W kulturze polichromicznej dobre stosunki między ludźmi są ważniejsze niż punktualność, wszelkie harmonogramy traktuje się bardzo elastycznie, a spotkania negocjacyjne są często przerywane. Zaliczamy do niej przedstawiciele Ameryki Łacińskiej, Południowej Europy, Afryki i Bliskiego Wschodu.

| Tempo

Tempo negocjacji w różnych kulturach również jest inne. Na Bliskim Wschodzie początek negocjacji jest zazwyczaj wolniejszy. Amerykanie mają tendencję od początku rozmów szybko przechodzić do kwestii biznesowych. W kulturach, w których budowanie relacji między stronami jest ważne, początek negocjacji służy „poznaniu się i znalezieniu wspólnych doświadczeń”. W kulturach niskiego kontekstu niemile widziany jest brak bezpośredniości w kontaktach.

| Umiejętność słuchania i ekspresyjność

Przy „międzykulturowym stole negocjacyjnym” można wydzielić dwie specyficzne różnice w sposobie prowadzenia rozmów. Po pierwsze, różne podejście do ekspresyjności, po drugie

– dodatkowe elementy procesu słuchania. Są kultury, których przedstawiciele są dość powściągliwi podczas negocjacji. Utrzymują dystans, mało gestykują, ich mimika jest ograniczona, mówią ciszej, nie patrzą się długo w oczy i rzadko przerywają rozmówcy. Na drugim końcu są przedstawiciele kultur ekspresyjnych, w których ludzie mówią głośno i często sobie przerywają, często patrzą się w oczy rozmówcy, dużo gestykują, a dzięki temu, iż dystans między partnerami jest mały, kontakt dotykowy jest częsty. Negocjatorzy pochodzący z kultury ekspresyjnej zazwyczaj postrzegają zachowanie partnerów z kultury powściągliwej jako oznakę słabości. W takich sytuacjach mają tendencję do dodatkowego „naciskania” rozmówcy, „No bo jeśli jest słaby, to go jeszcze trochę przycisnę i wtedy podpisze!”.

Podczas negocjacji międzykulturowych do podstawowych umiejętności słuchania dochodzi umiejętność wychwycenia wielu subtelnych kulturowych niuansów. Japończycy są znani z tego, że wykorzystują ciszę do przemyślenia tego, co powiedział partner i jakie mają dalsze opcje w negocjacjach. Ich partnerzy z Europy i Ameryki mogą zinterpretować ciszę na dwa sposoby. Pierwszy – jako niezrozumienie tego, co było powiedziane. W tym przypadku powtarzają swój komunikat. Drugi – jako brak zgody partnera na złożoną przez nich propozycję, w rezultacie mogą zaoferować kolejne ustępstwa. W obu przypadkach przerywają ciszę, do której nie są przyzwyczajeni.

| Socjalizacja i etykieta

Sposób siadania partnerów podczas oficjalnych kolacji, kolejność przemawiania i wznoszenia toastów, sposób wręczania i przyjmowania prezentów są w dużym stopniu uwarunkowane przez kulturę narodową. Dawanie prezentów jest bardzo ważne w kulturach Dalekiego Wschodu, a niewręczenie lub nieprzyjęcie prezentu będzie traktowane jako brak szacunku. W kulturach zachodnich prezenty mogą być natomiast potraktowane jako próba wręczenia łapówki, a urzędnicy administracji państwowej mają albo zakaz przyjmowania, albo ustalone, określone wartościowo, maksymalne pułapy, do których mogą przyjąć prezent, oraz obowiązek jego zadeklarowania.

Etykieta biznesu również jest różna i wpływa na sposób prowadzenia rozmowy i zachowania się podczas negocjacji. Na przykład w Niemczech, Holandii i we Włoszech przyjęte jest zwracanie się do osoby z dyktando formalnie – „doktor”. W podejściu przedstawicieli pochodzących z obszaru anglojęzycznego formalizm jest mniejszy.

Wręczenie wizytówek jest oczywistą czynnością podczas negocjacji. Dla Japończyków jest to szczególnie ważny rytuał. Wizytówki są wymieniane natychmiast po formalnej prezentacji osób. Po wręczeniu wizytówka powinna być szczegółowo przeczytana, a następnie położona na stole przed przyjmującym. Sposób jej schowania również jest symboliczny.

Wnioski

W literaturze przedmiotu autorzy nie zawsze wyraźnie rozróżniają, jakie czynniki wpływają na proces negocjacji międzynarodowych, a jakie na proces negocjacji międzykulturowych. Najczęściej traktują negocjacje międzykulturowe jako element negocjacji międzynarodowych.

Warto w tym miejscu podkreślić, że zupełnie pominiętym przez badaczy obszarem negocjacji międzykulturowych są negocjacje prowadzone między przedstawicielami różnych kultur organizacyjnych. Tego typu badania spowodowałyby uporządkowanie literatury negocjacyjnej i określenie czynników występujących w poszczególnych częściach tabeli nr 3.

Tabela 3 | Sposób prowadzenia negocjacji w zależności od kultury

Przedstawiciele Negocjacje	takiej samej kultury organizacyjnej	różnych kultur organizacyjnych
krajowe	A. Negocjacje, w których postrzeganie partnerów i wzajemne zrozumienie kulturowe jest najwyższe	C. Negocjacje pomiędzy przedstawicielami różnych kultur organizacyjnych w ramach tej samej kultury narodowej
międzynarodowe	B. Negocjacje między przedstawicielami różnych kultur narodowych	D. Negocjacje między przedstawicielami różnych kultur narodowych i organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Po określeniu czynników, które wpływają na proces negocjacji międzynarodowych i międzykulturowych, można zaryzykować stwierdzenie, że negocjacje mieszczące się w obszarze A powinny być najprostsze, a te z obszaru D najbardziej skomplikowane. Ze względu na braki występujące w literaturze przedmiotu, warto podjąć dalsze badania w tym zakresie.

Na początku artykułu postawione było pytanie, czy w erze globalizacji doszło do unifikacji sposobu wzajemnego postrzegania się przez przedstawicieli różnych kultur w trakcie negocjacji oraz ich wiedzy na temat procesu negocjacyjnego i niezbędnych umiejętności. Na to pytanie w dotychczasowej literaturze negocjacyjnej również nie ma odpowiedzi. Przegląd literatury wskazuje, że w erze Internetu, dzięki dostępowi do ogromu informacji na temat zachowań przedstawicieli innych kultur narodowych, negocjatorzy mają większą wiedzę na temat swoich partnerów, jednak opisane wyżej czynniki kulturowe dalej w dużym stopniu wpływają na zachowania stron. Niewątpliwie jednak dobrze przygotowani negocjatorzy w sposób bardziej naturalny rozumieją zachowania partnera, a tym samym zwiększają swoją zdolność do rozwiązywania kwestii konfliktowych występujących wyłącznie w negocjacjach międzykulturowych.

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

- Bamford J., Ernst D., Fubini D.G.** (2004) Launching a World – Class Joint Venture. *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 2, s. 90–100.
- Cardon P.W., Scott J.C.** (2003) Chinese business face: communication behavior and teaching approaches. *Business Communication Quarterly*, Vol. 66, No. 4, s. 9–22.
- Graham J.L., Lam M.N.** (2003) Chinese Negotiation. *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 10, s. 82–91.
- Guptara P.** (1992) The Impact of Culture on International Negotiation. *European Business Review*, Vol. 92, No. 2, s. 11–13.
- Ghauri P.N.** (1983) *Negotiating International Package Deal*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis Studia Oeconomiae Negotiorum.
- Herzfeld E.** (1990) *Joint ventures*. Bristol: Jordan & Sons Ltd.
- Hofstede G.** (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand-Oaks–London–New Delhi: SAGE.
- Hurn B.J.** (2007) The influence of culture on international business negotiations. *Industrial & Commercial Training*, Vol. 39, No. 7, s. 354–360.
- Killing P.J.** (1982) How to Make a Global Joint Venture Work. *Harvard Business Review*, Vol. 60, No. 3, s. 120–128.
- Kirov N.** (2005) Negocjowanie wspólnego przedsięwzięcia z partnerem zagranicznym. *MBA*, nr 2, s. 4–8.
- Kirov N., Rządca R.A.** (2006) Negocjacje FSO – DAEWOO. Z perspektywy dziesięciolecia. *Przegląd Organizacji*, nr 1, s. 7–11.
- Lawrence P., Vlachoutsicos C.** (1993) Joint Ventures in Russia: Put the Locals in Charge. *Harvard Business Review*, Vol. 71 No. 1, s. 44–54.
- McGinnis M.A.** (2005) Lessons in Cross-Cultural Negotiations. *Supply Chain Management Review*, Vol. 9, No. 3, s. 9–10.
- Phatak A.V., Habib M.M.** (1996) The dynamics of international business negotiations. *Business Horizons*, Vol. 39, No. 3, s. 30–39.
- Rivers C., Lytle A.** (2007) Lying, Cheating Foreigners!! Negotiation Ethics across Cultures, *International Negotiation*, Vol. 12, s.1–28.
- Salacuse J.** (1991) Making Deals in Strange Places: A Beginner's Guide to International Business Negotiations. W: Breslin J.W., Rubin J.Z. (red.) *Negotiation Theory and Practice*. Cambridge: The Program on Negotiation at Harvard Law School.
- Tse D.K., Kam-hon L., Vertinsky I., Wehrung D.A.** (1988) Does Culture Matter? A Cross-Cultural Study Of Executives. *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 4, s. 81–95.
- Van Zandt H.** (1970) How to Negotiate in Japan. *Harvard Business Review*, Vol. 48, No. 6, s. 45–56.
- Wells L.T., Gleason E.S.** (1995) Is Foreign Infrastructure Investment Still Risky? *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 5, s. 44–55.

Dochody nadzwyczajne jako stymulator konsumpcji

Dr Tadeusz Zieliński | ludg@wp.pl

Abstrakt

Kwestia dochodów nadzwyczajnych (przejściowych) pojawiła się w teorii konsumpcji w związku z prezentowaną przez Milтона Friedmana tzw. hipotezą dochodu trwałego. Zawarta w niej teza o przeznaczaniu takich dochodów głównie na oszczędności została w badaniach empirycznych potwierdzona tylko w odniesieniu do znacznych wielkości, natomiast przy mniejszych skłonność do ich konsumowania jest wysoka. Przyjęta w latach 80. psychologiczna koncepcja tzw. umyślowego księgowania znacznie wzbogaciła wiedzę o przeznaczaniu takich dochodów. Przeprowadzone pod koniec ubiegłego stulecia eksperymenty wykazały m.in., że dochody przejściowe są „księgowane” na specjalnym rachunku, charakteryzującym się wyższą krańcową skłonnością do konsumpcji niż zwykle rachunki.

Wprowadzenie

Badania nad zachowaniami ekonomicznymi dość rzadko uwzględniają ich związki z źródłami (pochodzeniem) dochodów. Nie tylko w psychologii ekonomicznej, lecz także generalnie w ekonomii opisowej najczęściej zakłada się, że dochód, jako zmienna niezależna, to przede wszystkim zarobki, do których odnoszone są zachowania konsumentów. Rzadziej spotyka się badania ukierunkowane na związki zachowań z innymi rodzajami dochodów, np. z przychodami pochodzącymi ze świadczeń społecznych, a także z innych źródeł, które nazwałbym **dochodami nadzwyczajnymi**.

Ta trzecia kategoria dochodów zyskała sobie trudno przetłumaczalną na język polski nazwę *windfall gains*, czyli dochodów „przyniesionych z wiatrem” albo, trawestując tę nazwę, rodzaj „manny z nieba”. Nazwa ta mogłaby jednak budzić zastrzeżenia, gdyż to, co spada z nieba, a więc w sposób nieoczekiwany, nie łączy się przecież z pracą. I rzeczywiście, pieniądz znaleziony na ulicy, wygrana na loterii lub w kasynie czy niespodziewany rabat uzyskany w sklepie albo niezapowiedziana ulga podatkowa mają w sobie coś z tej przysłowiowej „manny z nieba”. Natomiast ina-

czej wygląda sprawa przy spadku lub darowiźnie. Co innego, gdy osoba o takim dobrodziejstwie dowiedziała się nagle albo nieoczekiwanie, a co innego – co wcale nie jest wyjątkiem – gdy taki dar wypracowała sobie np. przez sprawowanie czynnej opieki nad darczyńcą lub spadkodawcą. Spadek lub darowizna mogą więc być przychodami w jakimś sensie antycypowanymi, a więc nie można ich traktować jako „spadające z nieba”. Skoro więc ta trzecia kategoria może nie zawsze pochodzić z pracy, a także nie zawsze odznaczać się nieprzewidywalnością, to sensowniejsze byłoby posługiwanie się określeniem **dochody nadzwyczajne**. Niemniej jednak angielski termin *windfall gains* przyjął się w literaturze i nierzadko jest zastępowany zamiennie przez określenia „dochód przejściowy” (*transitory income*) lub „dochód tymczasowy”, który jest przeciwstawiany dochodowi stałemu. Dla utrzymania jedności terminologicznej pozostanę w tym artykule przy terminie „dochód przejściowy”.

| Hipoteza dochodu trwałego

Kwestia „dochodów przejściowych” pojawiła się w literaturze ekonomicznej w związku z makroekonomicznymi badaniami nad konsumpcją. Rozszerzone studia w tym zakresie prowadził Milton Friedman (1957), który w swoim fundamentalnym dziele pt. *A Theory of the Consumption Function* przedstawił tzw. hipotezę dochodu trwałego (Permanent Income Hypothesis), pozostającą w opozycji do wywodzącej się od Keynesa teorii dochodu absolutnego, według której związek między konsumpcją a dochodem ma w zasadzie charakter liniowy (rosnący). Zgodnie z hipotezą Friedmana, uważaną dziś za podstawę nowoczesnej teorii konsumpcji, całkowity dochód bieżący osiągniany przez konsumenta można podzielić na dochód stały (permanentny) oraz dochód nieoczekiwany (przejściowy), który –jak od początku utrzymywał – **nie wpływa znacząco na wzrost konsumpcji, lecz zostanie zaoszczędzony**.

Dochód permanentny (stały) nie pokrywa się z dochodem bieżącym, lecz stanowi średnią ważoną takowego i poprzedniego. Jeśli dochód bieżący jest taki sam jak poprzedni, to dochód permanentny jest równy bieżącemu, jeśli jednak jest wyższy, to dochód permanentny rośnie, ale o mniej, niż wynosi ta zmiana. Ponieważ konsument nie wie, czy jest to zmiana stała, czy przejściowa, zakłada jednak (**chcąc utrzymać swoją konsumpcję w dłuższym okresie na mniej więcej stałym poziomie**), że przynajmniej część tego wzrostu zostanie utrzymana w przyszłości i właśnie tą powiększoną wielkością kieruje się w swoich konsumpcyjnych decyzjach. Do tego dochodzą jeszcze inne czynniki (wymieniane także przez inne kierunki teorii konsumpcji). Według Friedmana są to: stopa procentowa, relacje aktywów do łącznego dochodu konsumenta, poziom cen oraz różne zmienne społeczno-demograficzne wpływające na jego preferencje (Zalega 2007). Jak łatwo zauważyć, dochód permanentny (stały) jest pojęciem odnoszącym się do wielkości nieobserwowalnych, a więc w pewnym sensie abstrakcyjnym i dlatego w badaniach empirycznych zastępuje się go określeniem „dochód bieżący”.

Wracając, zgodnie z tematyką tego artykułu, do tej części dochodów, które określa się jako „przejściowe”, należy zauważyć, że Friedman rozumie pod tym terminem coś więcej niż *windfall gains* w potocznym tych słów rozumieniu. Uważa mianowicie, że wchodzi tu w grę

wszystko, co w sposób przypadkowy, nieprzewidywalny może wpływać na dochód konsumentów. Może to być na przykład nagła choroba, fazy cyklu koniunkturalnego, wahania klimatyczne albo zwykłe błędy w pomiarach. Ponieważ zakłada, iż negatywne czynniki sumują się z pozytywnymi do zera, stawia istotną w kontekście tych rozważań tezę o braku korelacji między dochodami przejściowymi a związaną z nimi konsumpcją. Stąd też dochodzi ostatecznie do wniosku, że dochody stałe stymulują skłonność do konsumpcji w przeciwieństwie do dochodów przejściowych.

Dla lepszego zrozumienia tych uzasadnień, a także wątpliwości samego Friedmana, sięgnijmy do jego komentarzy zawartych w cytowanym dziele (s. 22–30):

„Założenie braku korelacji między przejściowymi składnikami dochodów a opartą na nich konsumpcją ma mocny grunt poznawczy. To właśnie ono wprowadza ważny element konstytuujący Hipotezę Trwałego Dochodu, czyniąc ją otwartą także na przeciwne stanowiska przez szeroki wachlarz obserwowalnych zjawisk. Ponieważ przeprowadzenie takich dokładnych badań nie byłoby może warte zachodu, to dla wsparcia tego założenia staje się zasadne sięgnięcie po skromniejszy test jego wiarygodności, oparty na przypadkach zachowań czy to własnych, czy też zauważonych u osób znajomych”.

W dalszej części tekstu Friedman wyraźnie skłania się do tego, aby nie w konsumpcji, lecz w oszczędzaniu upatrywać przeznaczenie dochodów przejściowych. Powiada bowiem tak:

„Powszechny pogląd, iż oszczędności, a przynajmniej niektóre ich składniki, mają charakter resztowy (*residual*), przemawia mocno za uprawdopodobnieniem tego założenia (braku korelacji, przyp. T.Z.). Z tego poglądu (zakładającego *a priori* „resztowy” charakter także dochodu przejściowego, przyp. T.Z.) wynika, iż konsumpcję kształtują raczej czynniki długoterminowe, natomiast wszelkie przejściowe zmiany dochodów obracane są przede wszystkim na zmiany aktywów, a nie na konsumpcję”.

Jednakże Friedman sam sobie zadaje pytanie: „Jak wobec tego potraktować sytuację, kiedy ktoś otrzymujący nagle niespodziewany dochód zechce go, przynajmniej częściowo, przeznaczyć na hulaszce życie, a nie na zwiększanie swoich aktywów?”.

Nie można tu znaleźć jasnej odpowiedzi, gdyż po pierwsze, Friedman wskazuje na nieprecyzyjną identyfikację dochodów przejściowych z tym, co widzi już wężej, bardziej potocznie, jako *windfall gains* (co nie zostało przez niego sprecyzowane), a po drugie, po raz kolejny odwołuje się do niedostatku danych empirycznych, które – jak można się domyślać – warunkowałyby takie uściślenie.

Nie chcąc się całkowicie rozstać z hipotezą braku korelacji między dochodami przejściowymi i związaną z nimi konsumpcją (co prowadzi ostatecznie do uznania za zerową krańcowej skłonności do konsumpcji o takim pochodzeniu), Friedman dopuszcza jednak złagodzenie swojej wersji tej hipotezy (co oznaczałoby akceptację wielkości trochę wyższych od zera) pod warunkiem

– jak twierdzi – umocnienia tej hipotezy „ewidentnymi wynikami badań empirycznych nad zachowaniami konsumentów”.

Friedmanowska teza o braku korelacji między dochodami przejściowymi i związaną z nimi konsumpcją, a zwłaszcza wynikający z niej wniosek o zerowej lub bliskiej zeru krańcowej skłonności do takiej konsumpcji, wywołały w Stanach Zjednoczonych polemiki, ponieważ oznaczało to kwestionowanie z pozycji teoretycznych możliwości ożywiania także tą drogą słabej w tamtych latach koniunktury.

| Polemiki z hipotezą dochodu trwałego

Jako pierwszy z polemiką wystąpił już w latach 50. Ronald Bodkin (1959), który podjął badania nad oddziaływaniem na konsumpcję niezapowiadanych premii asekuracyjnych wypłacanych w Stanach Zjednoczonych weteranom drugiej wojny światowej. Z badań tych wynikało, iż wbrew Hipotezie Trwałego Dochodu Friedmana premia asekuracyjna wpływa na konsumpcję dóbr nietrwałych (wskaźnik krańcowej skłonności do konsumpcji = 0,72) i jeszcze silniej na konsumpcję dóbr trwałego użytku (0,97), czyli znacznie powyżej odpowiednich szacunków friedmanowskich (0,3). Friedman uważał, iż Bodkin zawyżył wyniki, ponieważ uwzględnił konsumpcję dóbr trwałych, które jako inwestycje są oszczędnościami, a konsumpcją jedynie w tym zakresie, w jakim np. pralka, odkurzacz czy telewizor „świadczą” w określonym czasie usługi. Bodkin uzupełnił swoje badania analizą wykonaną na próbie osób również otrzymujących nieoczekiwane premie, ale niebędących weteranami. Okazało się, iż wyniki są prawie takie same jak w przypadku weteranów. Chodziło o zastrzeżenie, jakoby weterani wojenni stanowili z różnych względów specyficzną, nie w pełni reprezentatywną grupę. Tak więc badania Bodkina pokazały wysoką skłonność do wydawania pieniędzy pochodzących z przejściowych i nieoczekiwanych dochodów. Zakwestionowały one friedmanowską Hipotezę Trwałego Dochodu w tej jej części, która zakładała brak korelacji między dochodami przejściowymi a związaną z nimi konsumpcją. Okazało się, iż konsumenci inaczej reagują na dwa rodzaje dochodów – na ten bieżący („wliczany” w znacznej części do trwałego) i na ten drugi, przejściowy, traktowany jako *windfall gains*. Różnice były statystycznie istotne.

Nie zakończyło to polemik z Friedmanem. Włączył się do nich na przykład M.E. Kreinin (1961), sięgając do dokonywanych w Izraelu w drugiej połowie lat 50. wypłat niemieckich odszkodowań za wojnę przyznawanych około 4% ludności tego kraju. Nie były one wcześniej antycypowane, więc zaliczono je do dochodów przejściowych. W tym przypadku badanie regresji przeprowadzone na próbie 120 osób ujawniło niskie wskaźniki krańcowej skłonności do konsumpcji (między 0,156 i 0,167), a więc jakby wbrew Bodkinowi, a w zgodzie z Hipotezą Trwałych Dochodów Friedmana.

Próbie wyjaśnienia różnic wyników uzyskanych przez tych dwóch autorów podjął M. Landsberger (1966). Niezależnie od tego, że wskazał na zasadnicze różnice sytuacji ekonomicznej oraz historycznej między Izraelem i Stanami Zjednoczonymi, które miały istotny wpływ na rodzaj przerna-

czania dodatkowo zdobytych pieniędzy (odszkodowań w Izraelu i premii asekuracyjnych w Stanach Zjednoczonych), to dostrzegł istotną dla dalszych badań prawidłowość. Przeanalizował mianowicie sytuację ekonomiczną 300 rodzin izraelskich, uzyskujących takie wpływy i posiadających prawie identyczne dochody bieżące, dzieląc je na 5 grup korzystających z tych odszkodowań ujętych w porządku wzrastającym. Gdy te odszkodowania potraktowano jako *windfull gains*, okazało się, iż przy rosnącej ich wielkości wyraźnie maleje krańcowa skłonność do związanej z nimi konsumpcji. Przykładowo, jeśli odszkodowanie w przeliczeniu na rodzinę wynosiło 300 funtów izraelskich, to wskaźnik krańcowej skłonności do konsumpcji osiągał aż 1,972 (!), zaś przy kwocie 2830 funtów „schodził” do zaledwie 0,233. Landsberger uznał, iż to wyjaśniało niskie wskaźniki uzyskane przez Kreinina, który prowadził badanie w Izraelu, gdzie odszkodowania były znacznie wyższe od premii asekuracyjnych wypłacanych w Stanach Zjednoczonych.

Niezależnie od tego, posługując się odpowiednio dostosowanymi równaniami regresji oraz alternatywnymi porównaniami, Landsberger nie potwierdził dwóch innych argumentów Bodkina, które miały wyjaśniać niskie wskaźniki krańcowych skłonności do konsumpcji uzyskane dla odszkodowań przez Kreinina. Chodziło mianowicie o to, że korzystającymi z odszkodowań w Izraelu były osoby ciężko doświadczone przez wojnę, które wołały zdobyte „nadzwyczajne” środki zaoszczędzić niż szybko wydać, co mogło je odróżniać od jeszcze młodych, żądnych życia, amerykańskich weteranów. Argumentu tego nie udało się utrzymać, ponieważ po zbadaniu innej grupy obywateli Izraela uzyskujących także dodatkowe wypłaty, ale z innego niż wojna tytułu, okazało się, iż krańcowa skłonność związanej z nimi konsumpcji nie różniła się istotnie w porównaniu z grupą ofiar wojennych. Ponadto zabrakło argumentów na rzecz tego, że skoro wypłata odszkodowań była wskutek długich rokowań wcześniej zapowiadana, czyli że właściwie nie miały one charakteru *windfull gains*, to konsumenci mogli odkładać wydatki na później. Badanie nie wykazało jednak, aby odszkodowania otrzymane wówczas w czasie $t+1$ wpływały na konsumpcję w czasie t .

Próbę uporządkowania wcześniejszych polemik podjęła na początku lat 80. grupa czterech autorów – Mohammeda Abdel-Ghany, Gordona E. Bivensa, Jamesa P. Keelera i Williama L. Jamesa (1983). Opracowali oni test przy wykorzystaniu danych pochodzących z amerykańskiego Przeglądu Wydatków Konsumpcyjnych z 1973 roku. Podzielili wydatki na trzy kategorie: dobra trwałego użytku, dobra nietrwałe i sumę tych dwóch. Za zmienną niezależną uznano pozycję „inne dochody pieniężne”, traktowane jako „przejściowe” i nieskorelowane z dochodami trwałymi. Drugą zmienną niezależną był dochód pieniężny (bieżący), nieobejmujący „dochodów innych”. W odróżnieniu od wcześniejszych badań, w których pomijano oddziaływanie na konsumpcję zmiennych społeczno-demograficznych, tu zostały one także włączone do analizy.

Na łączną liczbę 19 775 obserwacji uwzględniono 2327 przypadków, w których dochód przejściowy był większy od zera i następnie wydzielono w tym dwie podgrupy zależnie od tego, czy stanowił on w stosunku do całego zgłoszonego dochodu więcej, czy mniej niż 10%. Ponadto każdorazowo wyodrębniano trzy rodzaje przeznaczeń dochodu: na zakup dóbr trwałych, nietrwałych i łącznie. Aby zachować metodologiczną poprawność, nie poprzestano na stosowanie w poprzednich badaniach metodzie opartej na badaniu regresji metodą najmniejszych kwadra-

tów, lecz sięgnięto do metody uważanej za poprawniejszą, określanej jako „regresja zmiennych instrumentalnych” (*instrumental variables regression*).

Główny wynik tych badań można ująć w sposób następujący: Jeśli ludzie osiągają relatywnie wysokie nadzwyczajne zyski w stosunku do dochodu pozostałego, to ich skłonność do konsumpcji praktycznie nie wzrasta. Takie zyski są wtedy kumulowane w postaci oszczędności. Pod tym względem friedmanowska teza jest słuszna. Jeśli jednak nadzwyczajne zyski osiągają relatywnie niskie wartości w stosunku do dochodu pozostałego, to skłonność do konsumpcji istotnie wzrasta.

Podsumowując, przedstawione badania pokazały, iż teza o braku korelacji między dochodami typu *windfall gains* a związaną z nimi konsumpcją oraz o przeznaczaniu takowych głównie na oszczędności (co prowadziło do lansowania tezy o zerowej lub bliskiej zeru krańcowej skłonności do konsumpcji) została mocno zrelatywizowana. Na podstawie udoskonalonej metodologii wykazano, że dla określenia jej wielkości istotną sprawą jest relatywna wielkość tego dochodu oraz jego przeznaczenie (na dobra trwałe, nietrwałe czy na oszczędności). Dodajmy, że przy badaniu zachowań osób uzyskujących takie dochody należy też brać pod uwagę specyfikę uwarunkowań zewnętrznych (ekonomicznych, historycznych). Nie można na przykład przeoczyć tego, że przedstawione tu trzy pierwsze badania prowadzone były w warunkach jeszcze mało ustabilizowanych, charakteryzujących się „robieniem porządków” po drugiej wojnie światowej.

| Psychologiczna kategoria „księgowania umysłowego”

Zainteresowanie tematyką dochodów przejściowych wiązało się z polityką podatkową; chodziło przecież o możliwość pobudzania instrumentami fiskalnymi tej kategorii konsumpcji i zarazem wzrostu gospodarczego. Mniej więcej do połowy lat 80. traktowana ona była niemal wyłącznie w kategoriach ekonomicznych i statystycznych. Uwzględnianie elementów *explicite* psychologicznych należało do rzadkości, mimo iż w procesie decyzyjnym konsumenta czynniki subiektywne są ewidentne. Sytuacja zmieniła się „na korzyść psychologii” zwłaszcza po wprowadzeniu przez R. Thaler (1985) kategorii „księgowania umysłowego”. Przyjęło się uważać, że jednostka dzieli myślowo swoje dochody na kilka odrębnych i wzajemnie niezamienialnych umysłowych „rachunków” z przeznaczeniem ich na różne cele, np. osobno na bieżące wydatki, oddzielnie na oszczędności, na większe wydatki, na podarunki itp. Gdy dochodzi do nieprzewidzianego wpływu pieniędzy, takie umysłowe „księgowanie” następuje po linii najmniejszego oporu. Ujmując rzecz psychologicznie, można powiedzieć, że ocena korzyści użytkowych, jakie przynosi taki nieoczekiwany dar, może być zbyt kłopotliwa przy próbach podjęcia decyzji wymagających korzystania z własnej pamięci, sięgania do planów, postanowień itp. Decyzję zakupu podejmuje się więc często szybko, spontanicznie, wybierając to, na co akurat przychodzi ochota, bądź też przeznaczając taki nieoczekiwany zysk na podarunki.

Pod wpływem takiego „dowartościowania” psychologii w teorii konsumpcji zaczęto w latach 90., również ze względów praktyczno-handlowych, przyglądać się zachowaniom konsumentów prze-

znaczącym „prześciowe dochody” na mniejsze, codzienne zakupy. Dla zobrazowania tego, czy i jak pieniądź zdobyty niespodziewanie jest chętniej wydawany od spodziewanego ze względu na odrębne „księgowanie” wydatków jakby poza normalnym dobrze zaplanowanym budżetem, kilku naukowców z uniwersytetów w Ohio i Michigan (Arkes et al. 1994) przeprowadziło na grupach studentów 5 eksperymentalnych badań kwestionariuszowych. Objęły one sytuacje różne, związane z uzyskiwaniem zarówno antycypowanych, jak i nieantycypowanych pieniędzy.

Eksperyment 1 miał wykazać, że pieniądź zarobiony jest wydawany mniej chętnie od zdobytego przypadkowo, bez wysiłku. W tym celu z grupy 103 studentów wydzielono losowo podgrupę (45 osób), której wręczono kwestionariusz (A-1) przedstawiający scenariusz postępowania z pieniądzem niezarobionym, natomiast 48 osób z podgrupy drugiej otrzymało kwestionariusz (B-1) ze scenariuszem obejmującym wyłącznie pieniądź zarobiony.

Wypełniający kwestionariusz A-1 mieli sobie wyobrazić, że zarabiają 200 dol. tygodniowo i odpowiedzieć na pytanie, czy po otrzymaniu wiadomości, że jako uczestnicy pewnej gry wygrali 105 dol., przeznaczyliby tę kwotę po jej podjęciu na zakup od dawna poszukiwanego przenośnego telewizora, czy też odłożyliby ją jako oszczędności do banku. Z kolei wypełniający kwestionariusz B-1 mieli sobie wyobrazić, że zarabiają 200 dol. i że dodatkowo otrzymywali 105 dol. za pracę w godzinach nadliczbowych. Po tej informacji mieli odpowiedzieć na to samo pytanie co grupa pierwsza.

Eksperyment wykazał, iż gotowość dokonania zakupu telewizora była w statystycznie istotnym stopniu większa w podgrupie wypełniającej kwestionariusz A-1 aniżeli w podgrupie wypełniającej kwestionariusz B-1.

Aby wyeliminować możliwy zarzut, iż większa gotowość nabycia telewizora w podgrupie wypełniającej kwestionariusz A-1 mogła wynikać z lepszej sytuacji finansowej tych osób w porównaniu do tych z podgrupy drugiej zmuszonych do dorabiania (co by wskazywało, że gotowość tych pierwszych nie wiązała się tylko z przypadkowością wygranej, ale także z niewystępowaniem u nich „stresu finansowego”), wykonano eksperyment 2.

W **eksperymentcie 2** wprowadzono badanyemu założenie, że ich roczny zarobek wynosi 20 tys. dol. Następnie zadano pierwszej, liczącej 45 osób grupie pytanie (kwestionariusz A-2), czy nie mając żadnych oszczędności, przeznaczyliby 1000 dol. na ryzykowną inwestycję (założenie klubu tenisowego) po otrzymaniu wiadomości, że z części swoich środków trzymany (zamrożony) w rządowej rezerwie podatkowej otrzymali (tak jak wszyscy płatnicy) niespodziewany rabat podatkowy na sumę owych 1000 dol., czy też nie byłiby tą inwestycją zainteresowani. To samo pytanie zadano drugiej, liczącej 43 osoby podgrupie (także z rocznym zarobkiem 20 tys. dol.), w której wszyscy posiadali 1000 dol. oszczędności (kwestionariusz B-2). Badanie wykazało, iż ci z podgrupy drugiej (w domyśle zamożniejsi) nie wykazali preferencji inwestycyjnych w odróżnieniu od należących do podgrupy pierwszej, przy czym różnice były statystycznie istotne. A zatem pewien „luz” finansowy związany z oszczędnościami mógł mieć jakiś związek z obojętnością wobec angażowania przypadkowo powiększonych środków w niepewnej inwestycji.

Eksperyment 3 miał na celu wykazać, czy i w jakim stopniu uciążliwość pracy zmienia gotowość wydawania zarobionych pieniędzy, która generalnie (co potwierdził eksperyment 1) była mniejsza niż przy pieniądzu niezarobionym. W tym celu najpierw wręczono 24 studentom kwestionariusz z prośbą o określenie na skali od 0 do 10 stopnia uciążliwości 4 rodzajów jednako płatnej pracy wakacyjnej: kelnera, ratownika plażowego, pracownika zatrudnionego przy wylewaniu smoły w czasie robót drogowych i sprzedawcy sklepowego. Po wyskalowaniu ocen stwierdzono, że badani rozróżniali uciążliwość wylewania smoły i zajęcia ratownika. Następnie, wręczono podgrupie 34 studentów kwestionariusz (A-3) z pytaniem, czy z 400 dolarów zarobionych podczas wakacji przy pracy ratownika przeznaczyliby ok. 100 dol. na zakup poszukiwanego od dawna przenośnego telewizora, czy też woleliby odłożyć to jako oszczędności do banku. Analogiczne pytanie sformułowane w kwestionariuszu B-3 zadano drugiej podgrupie 33 studentów z odniesieniem do pracy przy wylewaniu smoły. Okazało się, że między podgrupami nie wystąpiła istotna statystycznie różnica. Tak więc uciążliwość pracy nie zmienia gotowości do wydawania zarobionych pieniędzy.

Eksperyment 4. W odróżnieniu od eksperymentów 1 i 2, gdzie chodziło o znaczenie tego, czy zarobkowe lub niezarobkowe pochodzenie pieniędzy wpływa na skłonność do ich wydawania, w badaniu 4 sprawdzano znaczenie przewidywalności bądź nieprzewidywalności uzyskania pieniędzy. W tym celu utworzono dwie grupy studentów, różniące się tym, czy mieli zapowiedzianą zapłatę za udział w eksperymencie, czy nie. Uczestnicy pierwszej grupy byli na kilka dni naprzód uprzedzeni przez eksperymentatora o miejscu i terminie badania, za które z racji samego uczestnictwa mieli otrzymać po 3 dolary. Z kolei uczestnicy drugiej grupy byli jedynie powiadomieni o miejscu i terminie badania.

W dniu przeprowadzania eksperymentu uczestników rozdzielono przestrzennie, po czym eksperymentator oświadczył niespodziewanie osobom przybyłym i należącym do drugiej grupy, iż każdy otrzyma po 3 dolary. Eksperyment polegał na udziale w grze w kości z dowolnymi zakładami między 0,25 i 3 dolary. Uzyskujący w grze siedem lub więcej oczek wygrywał, a przy wynikach mniejszych tracił. Do badanego należał wybór stawki. Okazało się, że w grupie antycypującej otrzymanie pieniędzy średnia wielkość stawki wyniosła 1 dolar, a w grupie drugiej (nieantycypującej) średnia wielkość stawki wyniosła ponaddwukrotnie więcej – 2,16 dolarów. Czynnikiem decydującym o stopniu zaangażowania w grze było zatem antycypowanie otrzymania pieniędzy.

W **eksperymentcie 5** powtórzono poprzednie badanie, wprowadzając istotną modyfikację. Wszystkich studentów uprzedzono o tym, że otrzymają pieniądze, ale tylko niektórych uprzedzono o sposobie wydatkowania pieniędzy. Tym razem studenci obstawiali wynik obserwowanych zawodów koszykówki.

Wynik eksperymentu i tym razem potwierdził decydującą rolę przewidywalności. Uczestnicy grupy antycypującej wydawali na grę przeciętnie 38 centów, podczas gdy pozostali, których powiadomiono o zapłacie dopiero w ostatniej chwili, wydali średnio 90 centów, czyli dwa i pół raza więcej.

Dwa główne wnioski, które da się wyciągnąć z tych eksperymentów, to:

- 1) większa gotowość wydatkowania środków nadzwyczajnych pochodzących ze źródeł niezarobkowych aniżeli zarobkowych (przy neutralnym stosunku do uciążliwości odnośnych prac),
- 2) nieprzewidywalność stanowiąca wyróżniającą cechę pozyskiwania tych środków.

Autorzy tych eksperymentów komentują uzyskane wyniki, odwołując się do koncepcji „umysłowego księgowania”. Według tej koncepcji dochody niespodziewane trafiają na specjalny, umysłowy rachunek, który, nie będąc zwykłym budżetem, charakteryzuje się znacznie wyższą krańcową skłonnością do konsumpcji niż zwykłe rachunki.

| Znaczenie dochodów nadzwyczajnych w handlu

Od pewnego czasu kwestię dochodów przejściowych, czyli jakby zysków nadzwyczajnych, zaczęto rozpatrywać w nawiązaniu do sytuacji transakcyjnych w handlu. Na przykład K.L. Milkman i J. Bewshears (2009) w artykule pt. *Mental Accounting and Small Windfalls (Księgowanie umysłowe a małe zyski nadzwyczajne)* opisali wyniki badań nad wpływem niewielkich zysków, uzyskiwanych przy korzystaniu z nieoczekiwanych bonów rabatowych (10 dol). Okazało się, że wpływają one na wzrost zakupów artykułów spożywczych w sieci amerykańskich sklepów prowadzących sprzedaż poprzez zamówienia internetowe. Klienci tej sieci, którzy (w liczbie 4435) skorzystali z tych niespodziewanych bonów, zamawiali generalnie więcej towarów, a nadto kupowali często produkty, których bez korzystania z bonu nie zamawialiby w ogóle (np. towary luksusowe). Aby maksymalnie wyeliminować czynniki wpływające na zamówienia poza faktem korzystania z bonu rabatowego, autorzy zastosowali bardzo precyzyjną metodologię. Na przykład poza rodzajem zamawianego produktu uwzględniano w równaniach regresji częstotliwość oglądania strony internetowej sieci, upływ czasu między pierwszym i ostatnim oglądaniem, czas upływający między zamówieniem i dostawą. Przy interpretowaniu obserwowanych wyników autorzy twierdzą, iż pojawienie się niespodziewanego zysku wyzwało u klienta w jego „umysłowym księgowaniu” rodzaj szoku, skłaniającego do nagłych zakupów czegoś, czego nie kupiłby w innych sytuacjach. Dodają też drugie, emocjonalne wyjaśnienie, nazywane „impulsem wzajemności”: konsument udobruchany gestem nieoczekiwanego rabatu jest skłonny do dokonania wydatku w sklepach swojego „dobroczynicy”.

| Niedostatek badań

Omówione badania zostały opublikowane w postaci krótkich rozpraw naukowych w czasopiśmie. Mniej chętnie są one „honorowane” w większych opracowaniach książkowych z zakresu psychologii ekonomicznej, np. w takich fundamentalnych dziełach jak *The Psychology of Money* A. Furnhama i M. Argyle'a (1998) czy *The Psychology of Saving* Karl-Erika Warneryda (1999). W polskiej literaturze z tego zakresu ta kategoria dochodów prawie nie występuje.

Wydaje się, że jednak, że zrozumienie znaczenia dochodów nadzwyczajnych jest niezbędne dla całkowitego wyjaśnienia konsumpcji. Można by na przykład wykorzystać prowadzone przez GUS coroczne badania budżetów gospodarstw domowych. Jest to źródło, w którym kategorii dochodów przejściowych najbardziej odpowiada pozycja „pozostałe dochody”. Obejmuje ona, oprócz różnych świadczeń i odszkodowań, wygrane losowe oraz specjalnie wydzieloną podpozycję „dary”, która stanowi prawie 90% całej pozycji. Są to różne formy niezapowiedzianej przeważnie pomocy rodzinnej i nierodzinnej, w tym darowizny okolicznościowe i w postaci spadków gotówkowych. Mimo ograniczonego zakresu (nieobejmującego na przykład spadków rzeczowych) dane te dzięki szczegółowej ewidencji wydatków mogą posłużyć do pierwszych w Polsce tego typu badań ilościowej i strukturalnej specyfiki konsumpcji opartej na tej kategorii dochodów.

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

- Abdel-Ghany M., Bivens Gordon E., Keeler J.P., James W.L.** (1983) Windfall Income and the Permanent Income Hypothesis. *The Journal of Consumer Affairs*, No. 17.
- Arkes H.R., Joyner C.A., Pezzo M.V., Nash J.G., Siegel-Jacobs K., Stone E.** (1994) The Psychology of Windfall Gains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No. 59.
- Bodkin R.** (1959) Windfall Income and Consumption. *The American Economic Review*, No. 49.
- Friedman M.** (1957) *A Theory of the Consumption Function*. Princeton: Princeton University Press.
- Furnham A., Argyle M.** (1998) *The Psychology of Money*. London: Routledge.
- Krein M.E.** (1961) Windfall Income and Consumption. *The American Economic Review*, No. 51.
- Landsberger M.** (1966) Windfall Income and Consumption. *The American Economic Review*, No. 56.
- Milkman L., Beshears, J.** (2009) Mental Accounting and Small Windfalls. *Journal of Economic Behavior & Organization*, No. 21.
- Thaler R.H.** (1985) Mental Accounting and Consumer Choice. *Marketing Science*, No. **Waerneryd K.-E.** (1999) *The Psychology of Saving*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Zalega T.** (2007) *Konsumpcja – podstawy teoretyczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.

ISSUE SUMMARY

Crisis economy or economic crisis?

Grzegorz W. Kołodko

Abstract

The world economic crisis of 2007–11 is of a systemic nature. This is a crisis of the neoliberal model of capitalism, or the modern *laissez-faire*. The immanent feature of the market economy are periodic crises. This phenomenon is getting a more complex character in the era of globalization. It is not feasible to avoid the crises; however it is possible to reduce their frequency and severity. This requires a new paradigm of economics, involving a more unorthodox approach, which presumes multilayered causes of the crises. Particularly theoretical and pragmatic changes must be implemented within the specific triangle of values – institutions – policies.

The global economic crisis and its implications for the monetary policy

Włodzimierz Siwiński

Abstract

The paper highlights the main characteristics of the current financial crisis. Some of them are the same as in the previous financial crises, but some are new. The former are asset and housing price bubbles as well as the credit boom, for example. The new factors are: the important role of the household sector in the current crisis, the rapid development of new financial instruments, such as derivatives, and the build-up of an unusually high degree of financial leverage as well as the financial innovations diluting credit risk (securitization together with development of its subprime segment).

It is very likely that as a result of the current crisis the regulation of the financial market will be increased. The paper discusses the problems related to the possibi-

lity of increasing the scope of the monetary policy as a tool to stabilize the entire financial market. In such case it will be necessary to introduce new instruments of this policy, such as regulatory perimeters. Finally, the impediments to broadening the scope of financial regulation are discussed.

The impact of the economic crisis on the processes of cooperation and competition

Arkadiusz Michał Kowalski

Abstract

The article focuses on the microeconomic aspects of the behavior of economic units and relations between them in the situation of crisis. Economic slowdown increases competition, but at the same time, it induces processes of cooperation, enabling firms to achieve collective competitive advantage. One of the best methods of cooperation are clusters, which during crisis play an important role in linking business and science, reducing information asymmetry, uncertainty and risk, as well as in increasing relational capital, trust and location attractiveness for direct investments.

Cross the river by feeling the stones: an analysis of the dominant logic of Chinese entrepreneurs

Krzysztof Obłój
Shujun Zhang

Abstract

The dominant logic is the manner in which firms make sense of their environments and conceptualize and make critical decisions. This became an important research topic in the area where entrepreneurship and strategic management overlap. This study applies previous analyses on dominant logic in emerging economies to generate insight of the dominant logic of Chinese entrepreneurs from three different industries. Empirical evidence points to striking similarities of dominant logic between those entrepreneurial firms in their perception of the environment, critical choices and organizational routines. Entrepreneurs perceive the business environment as consisting mainly of problems and threats, they avoid experimentation and risky choices following mainly initial choices made at the inception of

firms, substitute management systems and routines with centralization and personal control, and limit the learning process to critical failures.

CSR as a business opportunity

Szymon Wierciński

Abstract

This article focuses on the corporate social responsibility impact on the financial performance of organizations (CSR – CFP). Following researchers looking for a business case on CSR, the author presents problems and challenges in measuring CSR effectiveness. Based on the literature, a model of CSR activities impact on different organizational levels is presented. Subsequently, a model of CSR activities categorization based on the effectiveness of CSR actions is proposed to develop a shared value approach.

Female presence on boards of Polish listed companies: from the perspective of institutional and resource dependency theories

Dr Leszek Bohdanowicz

Abstract

The discussion on the low representation of women on boards of Polish listed companies has just started. The first empirical research shows that women are often treated as a token. This is also mentioned in this paper. However, the author adopted institutional and resource dependency theories in order to identify the determinants of the presence of female directors on supervisory and management boards and conducted a panel data analysis, which confirmed the significant impact of sector, ownership structure and board size on the appointment of female directors.

International or intercultural negotiations – is there a difference? The factors that influence the process and success of these negotiations

Nikolay Kirov

Abstract

In the negotiation practice, one of the main problems faced by managers that are going to negotiate with interlocutors from another country is the question: what additional elements that do not occur in my daily negotiations should I take into consideration? Literature distinguishes the concept of “international” negotiations and “intercultural” negotiations. In this article the author describes the differences and the basic factors characterizing both types of negotiations. The author discusses the question whether globalization has unified the mutual perception of the representatives of different cultures during negotiations and their knowledge about the negotiation process and the necessary skills.

Windfall gains as a stimulator of consumption

Tadeusz Zieliński

Abstract

The concept of transitory components of income (windfall gains) falls within the theory of the consumption function in the context of Friedman’s permanent income hypothesis. His interpretation that these components show up primarily in measured savings has been confirmed by experiments with reference to great amounts only, whereas small gains demonstrate high marginal consumption propensity. In the last 80 years the modern psychological theory of “mental accounting” enriched our knowledge about the use of transitory incomes essentially. Recent experiments indicate, among other things, their specific mental accounting destination as opposed to a normal one by having a much higher consumption propensity.

