

FIRMA I RYNEK

Zeszyty Naukowe ZPSB FIRMA i RYNEK 2020/1(57)



Zachodniopomorska
Szkoła Biznesu
w Szczecinie

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu

ZESZYTY NAUKOWE

FIRMA I RYNEK

nr 2020/01 (57)

Firma i Rynek
Zeszyty Naukowe
Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu

nr 2020/01 (57)

ISSN: 2657-3245

FIRMA I RYNEK ZESZYTY NAUKOWE ZACHODNIOPOMORSKIEJ SZKOŁY BIZNESU

recenzowane internetowe czasopismo naukowo – badawcze

www.fir.zpsb.pl

Wersją pierwotną czasopisma jest wersja elektroniczna.

Wersja online: ISSN: 2657-3245

Rada programowa

dr prof. of Computer Science Rafał A. Angryk, Georgia State University, Atlanta, USA

dr Sujit Chaudhuri, Associate Professor at University for Physical Education Department of Sport Management, HSZOSZ National Association for HR Professionals, Węgry

prof. dr hab. Aleksandra Grzesiuk

prof. dr hab. Wojciech Olejniczak, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin – Przewodniczący

dr Krzysztof Pawłowski, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz

prof. dr David Pollard, University of Abertay Dundee, UK

prof. dr hab. Piotr Sienkiewicz, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa

prof. dr hab. Jan Stępniewski, Uniwersytet Paryż XIII, Francja

Kolegium redakcyjne

prof. dr hab. Aleksandra Grzesiuk

prof. dr hab. Jan Karwowski

prof. dr hab. Edward Kolbusz

prof. dr hab. Antoni Nowakowski

prof. dr hab. Aneta Zelek

Redakcja

Redaktor naczelna

dr Iwona Rafałąt

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

Redaktor tematyczna

dr Daria Majewska-Bielecka

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

Redaktor statystyczna

dr Anna Gdakowicz

Uniwersytet Szczeciński

Redaktor językowa

Barbara Głowacz

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

Skład i opracowanie graficzne

Monika Jagielska

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

Copyright by Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie, 2020

Wszystkie artykuły są publikowane w wolnym dostępie (open access) w języku polskim i dostępne nieodpłatnie w całości na stronie internetowej czasopisma www.fir.zpsb.pl

Spis treści

IWONA RAFALĄT Słowo od redaktora	5
ANETA ZELEK, WOJCIECH OLEJNICZAK O perspektywach polskiej gospodarki w kolejnej kadencji rządów prawicy – głos słuchaczy Programu Executive MBA	7
ANNA MAJZEL Tworzenie innowacyjności w oparciu o współpracę biznes – nauka – administracja	21
JAN PRZEWOŹNIK Negocjacje w trzecim wymiarze w ujęciu harwardzkiej szkoły negocjacji	31
MAGDALENA BYCZKOWSKA Rola kapitału zagranicznego w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa	43
JANUSZ MATERAC Controlling jako koncepcja zorientowana na wynik	53
KAZIMIERZ ZIMNIEWICZ O globalnym ociepleniu w kontekście misji nauki i prawdy naukowej	65
YAROSLAV CHAIKOVSKYI, YAROSLAVA KOVALCHUK Ternopil National Economic University, Ternopil, Ukraine Modern fintech directions in the banking sector	71
GŁOS W DYSKUSJI	
PIOTR KASPRZAK Kryzys wirusa – pokaż mi swoją strategię, powiem ci kim jesteś	83

Słowo od redaktora

Drodzy Czytelnicy „Firmy i Rynek”,

z przyjemnością przekazuję Państwu kolejny, 57 już numer czasopisma profesjonalnego Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, mając nadzieję, że zawarte w nim opracowania okażą się interesującą i inspirującą lekturą. A różnorodność tematów jest naprawdę duża.

Numer 2020/1 (57) tradycyjnie rozpoczyna tekst autorstwa Rektora Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu prof. dr hab. Anety Zelek i Rektora Seniora prof. dra hab. Wojciecha Olejniczaka. To już czwarty z kolei raport na temat stanu polskiej gospodarki i perspektyw jej rozwoju w kontekście kolejnej kadencji rządów prawicy. Debata poświęcona jest poglądom i opiniom młodej kadry kierowniczej (słuchaczy studiów MBA Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie) dotyczącym stanu i perspektyw polskiej gospodarki. Artykuł ten stanowi opis aktualnych stymulatorów i destymulatorów wzrostu gospodarczego.

Jako kolejny rekomendujemy interesujący artykuł dr hab. Anny Majzel dotyczący pogłębienia współpracy trójsektorowej biznes – nauka – administracja w Polsce. Podjęty problem jest niezwykle ważny z punktu widzenia kooperacji pomiędzy tymi podmiotami i wypracowanych standardów takiej współpracy, szczególnie, że widoczny jest brak – czy raczej relatywnie mała skala – pożądaných efektów takiej współpracy, w postaci innowacyjnych wdrożeń, patentów czy wzrostu konkurencyjności gospodarki (w skali mikro i makro).

Za niezwykle wartościowy uznajemy artykuł z zakresu negocjacji, autorstwa dra Jana Przewoźnika. Tekst ten prezentuje przykład zastosowania podejścia do negocjacji opartego na harwardzkiej szkole negocjacji w trzech wymiarach: „Przy stole”, „Przy desce kreślarskiej”, „Z dala od stołu” oraz strategii „szachowej”. Ilustruje on współczesne ważne problemy negocjacji w biznesie, a szczególnie potrzebę synergicznego podejścia.

Nie mniej godny polecenia jest artykuł prof. dr hab. Magdaleny Byczkowskiej poruszający tematykę inwestycji zagranicznych i ich oddziaływania na wartość krajowych przedsiębiorstw. To tekst dotyczący zarówno zakresu, jak i efektów oddziaływania kapitału zagranicznego na kształtowanie wartości krajowych przedsiębiorstw.

Równie interesujący jest artykuł ppor. Janusza Materaca dotyczący problematyki związanej z koncepcją controllingu.

Wydawnictwo „Firma i Rynek” jest otwarte na oryginalne spojrzenia na problemy globalne, stąd w prezentowanym numerze znaleźć można nieco „egzotyczne” z punktu widzenia profilu wydawnictwa, jednak dotyczące niezwykle istotnego problemu współczesności, opracowanie prof. dra hab. Kazimierza Zimniewicza. Zawiera ono autorską optykę oceny globalnego ocieplenia. Popętnione niezwykle starannym, dojrzałym językiem, bardzo profesjonalnym, charakterystycznym dla rozważań teleologicznych i metodologicznych w nauce, dedykowane jest szczególnie środowiskom naukowym.

W kolejnym artykule współautorstwa dra Yaroslava Chaikovskiy'ego i Yaroslavy Kovalchuk, zaprezentowane zostały możliwości rozwoju sektora bankowego i finansowego z wykorzystaniem innowacji technologicznych w finansach, zwanych FinTech-ami. Opracowanie nawiązuje do przykładu rozwoju branży FinTech na terenie Ukrainy i analizy współczesnych trendów fintechowych na świecie.

W bieżącym numerze nie mogło zabraknąć najbardziej aktualnej problematyki, związanej z pandemią. Dlatego numer został wzbogacony o głos w dyskusji dra Piotra Kasprzaka o procesach zachodzących współcześnie w Polsce i na świecie, dotyczący odmiennych strategii zarządzania kryzysem. Autor w poszukiwaniu rozsądnych rozwiązań, w oparciu o doniesienia medialne z innych krajów, rekomenduje działania nie-

zwykle cenne w sytuacji związanej z pandemią wywołaną koronawirusem. Opracowanie nie jest artykułem stricte naukowym, ale jest bardzo cennym spojrzeniem na różnorodność polityk wobec koronakryzysu, które z pewnością w najbliższej przyszłości staną się obiektem interesujących badań.

Zachęcam do lektury bieżącego numeru, a także do odwiedzania strony czasopisma www.fir.zpsb.pl, na której znajdują się archiwalne numery i równie interesujące opracowania.

Zapraszam również do przygotowania i nadsyłania tekstów w języku polskim lub angielskim. Zachęcam badaczy zarówno ze środowisk akademickich, jak i biznesowych do publikowania wraz z nami. Trwają już prace nad kolejnym wydaniem z 2020 roku, a zakres poruszanych tematów zapowiada się bardzo interesująco.

„Firma i Rynek” to czasopismo o otwartym dostępie online. Publikacja nie wiąże się z żadnymi opłatami. Wszystkie artykuły naukowe są recenzowane (stosujemy procedurę podwójnie ślepej recenzji), a czasopismo jest indeksowane w kilku bazach danych, w tym w bazie CEJH.

Szczegółowe instrukcje i formularz zgłoszeniowy są dostępne online na stronie: <https://www.zpsb.pl/uczelnia/wydawnictwo-naukowe-zpsb/firma-i-rynek/informacje-dla-autorow/>

W razie jakichkolwiek pytań dotyczących publikacji w „Firma i Rynek”, proszę o kontakt z redakcją pod adresem fir@zpsb.pl

Redaktor Naczelna
dr Iwona Rafała

dr hab. Aneta Zelek, prof. ZPSB

dr hab. Wojciech Olejniczak, prof. ZPSB

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

O perspektywach polskiej gospodarki w kolejnej kadencji rządów prawicy – głos słuchaczy Programu Executive MBA

Streszczenie

Prezentowany artykuł jest już czwartą edycją raportu o stanie gospodarki, polegającego na zaprezentowaniu poglądów młodej generacji kadry menedżerskiej na temat aktualnego stanu polskiej gospodarki oraz jej perspektyw w drugiej kadencji rządów prawicy. Konwencja tego artykułu (tak jak poprzednich w tym cyklu) polega na demonstracji poglądów i wypowiedzi słuchaczy menedżerskich studiów Executive Master of Business Administration, wyrażonych w postaci esejów z zakresu współczesnych problemów makroekonomicznych. Cały tekst stanowi raport ustrukturyzowany wokół kluczowych kwestii uznanych przez cytowanych autorów za główne stymulatory i destymulatory wzrostu gospodarczego w Polsce. Są to: narastająca presja inflacji; prawdopodobieństwo stagflacji; złe nastroje w gospodarce realnej; zagrożenia dla rynku pracy, odwrót trendu wzrostu konsumpcji; wpływ osłabionego popytu zagranicznego, narastająca fiskalizacja gospodarki i osłabienie wolności gospodarczej.

Słowa kluczowe

Stan polskiej gospodarki, perspektywy polskiej gospodarki, destymulatory wzrostu, zagrożenia dla polskiej gospodarki, wzrost inkluzywny

Wprowadzenie

Prezentowany artykuł jest kolejnym, czwartym już tekstem w cyklu raportów o stanie gospodarki na tle opinii i poglądów kadr menedżerskich młodego pokolenia (słuchaczy Programu MBA Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie)¹. Poprzednie trzy edycje tego cyklu spotkały się z ogromnym zainteresowaniem i zyskały bardzo pozytywne recenzje. Naśladując zatem postępowanie badawcze z poprzednich wydań raportu, **tegoroczne opracowanie ma na celu prezentację subiektywnych ocen i odczuć dotyczących kondycji polskiej gospodarki i perspektyw jej rozwoju w najbliższych trzech latach.**

Tak zdefiniowany cel artykułu wynika wprost ze sporu jaki przebiega w przestrzeni publicznej, dotyczącego faktycznych, realnych uwarunkowań koniunktury gospodarczej w Polsce w latach 2020–2022. Z jednej strony dominuje swoista propaganda sukcesu, wskazująca na bardzo dobre wyniki makroekonomiczne (tempo wzrostu PKB utrzymujące się na poziomie powyżej 4 proc., budżet Państwa bliski stanowi równowagi, wzrost dochodów realnych społeczeństwa, itp.), a z drugiej strony według rzeszy ekonomistów, analityków czy przedsiębiorców, gospodarka polska cierpi na potężne obciążenie kosztami wdrażania inkluzywności gospodarki (głównie obciążenie transferami społecznymi i ich kosztami). Jak się wydaje trend ten zostanie utrzymany w kolejnych latach, wszak po wyborach parlamentarnych w 2019 roku stało się jasne, że stery polskiej gospodarki utrzyma w kolejnej kadencji partia rządząca, partia, która wyraźnie i jednoznacznie określiła kierunek rozwoju polskiej gospodarki, nadając jej przymioty państwa dobrobytu.

¹ Konwencja tego artykułu polega na demonstracji poglądów i wypowiedzi słuchaczy menedżerskich studiów Executive Master of Business Administration, wyrażonych w postaci esejów z zakresu współczesnych problemów makroekonomicznych. Wydaje się, że forma eseju doskonale sprawdza się jako płaszczyzna zaprezentowania punktu widzenia czy refleksji autorów, a nawet artykułowania swego rodzaju manifestu politycznego. Całość zgromadzonego materiału została opublikowana za zgodą autorów, a następnie uporządkowana, zredagowana i opatrzona przez redaktora odpowiednimi komentarzami i konkluzjami.

Silnie kontrastujące ze sobą recenzje stanu polskiej gospodarki i asymetryczne projekcje co do perspektyw rozwoju w kolejnych latach istotnie zakłócają obiektywizację obrazu, więc jako takie domagają się kontynuowania debaty i rejestrowania wszelkich możliwych zagrożeń, jak i tzw. „driverów” (stymulatorów) wzrostu gospodarczego.

Należy zaznaczyć, że prezentowane w niniejszym opracowaniu poglądy i wypowiedzi stanowią jedynie fragmentaryczną ilustrację nastrojów kadr menedżerskich w Polsce. Ze względu na przyjętą konwencję raportu z debaty, zacytowane opinie stanowią pewien, w zasadzie przypadkowy wybór. Autorzy redagujący ten raport podjęli się roli integratora poglądów bez jakichkolwiek ingerencji w ich tematykę, przyjęte hipotezy / tezy czy konkluzje. Cytowani autorzy mieli absolutną swobodę w zakresie definiowania i identyfikowania zjawisk i problemów, które uznali za istotne z punktu widzenia określenia perspektyw polskiej gospodarki w fazie kontynuacji rządów prawicy w drugiej kadencji. Fakt ten można uznać za wadę tego raportu, ale jednocześnie za jego zaletę. Opracowanie gromadzi bowiem naturalne, oryginalne wypowiedzi grupy menedżerów, słuchaczy MBA bez jakichkolwiek prób ich ukierunkowania i jako takie może zostać uznane za względnie obiektywne.

Recenzje gospodarcze – między powagą a ironią

Odwołując się do oficjalnych źródeł informacji i statystyk można ulec wrażeniu, że polska gospodarka osiąga ekstremalnie dobre wyniki. Taki pozytywny, optymistyczny obraz to jednak efekt zbyt uogólnionej, a nawet powierzchownej oceny. Choć wydaje się, że wzrost gospodarczy rok do roku osiąga dobre tempo (w przedziale 4–5 proc. w ostatnich trzech latach) to jednak uważniejsza analiza jego podstaw może wzbudzać wątpliwości co do jego trwałości i stabilności. Optymizm chłódzą bowiem doniesienia o wzroście PKB w ostatnim roku. GUS opublikował dane za rok 2019 r., z których wynika, że w całym roku PKB wzrósł o 4 proc. (5,1 proc. rok wcześniej), co oznacza, że w ostatnim kwartale roku dynamika ukształtowała się prawdopodobnie w okolicach 2,8–3,1 proc. Trzeba nadmienić, że jeszcze w pierwszym półroczu 2019 wzrost był bliski 5 proc. Ekstrapolując tendencje PKB, za wysoce prawdopodobną należy uznać hipotezę, że w najbliższych kwartałach wzrost gospodarczy nie przekroczy poziomu 3 proc.²

Uważny obserwator życia gospodarczego nie jest tym stanem zaskoczony. W ostatnich 3–4 latach wszak wzrost gospodarczy w Polsce jest stymulowany w zasadzie rosnącym tylko popytem konsumpcyjnym i jest efektem olbrzymiego strumienia transferów społecznych, szacowanych na wartość od 25 do 50 mld zł rocznie. Wielce niepokojącym jest trend wyhamowania stopy inwestycji, który w dłuższym okresie musi skutkować spowolnieniem gospodarczym a nawet recesją. Jak wynika z oficjalnych danych, w Polsce stopa inwestycji w ostatnim okresie nie przekracza 18,5 proc., ma stałą tendencję malejącą i plasuje Polskę na dole rankingów krajów UE pod względem stopy inwestycji.

Wyhamowanie procesów inwestycyjnych łagodzi nieznacznie dobry wynik salda handlu zagranicznego. Polska nadal utrzymuje dobrą dynamikę wzrostu eksportu, jednak ten czynnik należy uznać za zmienny i niemożliwy do kontrolowania przez państwo. Wyniki polskich transakcji handlowych z zagranicą są i będą w dużej mierze determinowane warunkami koniunktury w krajach, z którymi osiągamy największe obroty (tj. Niemcy, Wlk. Brytania, Francja, Niderlandy, Włochy). Niestety doniesienia z tych krajów nie są najlepsze.

Nie tylko kondycja makroekonomiczna polskiej gospodarki wzbudza troski i napawa pesymizmem. Również kadry menedżerskie, czyli bezpośrednia sfera realna gospodarki bardzo słabo oceniają krótko i średniookresowe perspektywy gospodarki. Wyniki ostatniego badania w cyklu tzw. szybkiego monitoringu, publikowanego przez Narodowy Bank Polski³ mogą niepokoić.

Jeden z głównych wskaźników szybkiego monitoringu – Wskaźnik Prognoz Sytuacji Ekonomicznej (WPSE) rejestruje nastroje przedsiębiorstw i ich oczekiwania co do koniunktury w perspektywie jednego

² Jeszcze bardziej pesymistyczne rokowania przedstawia portal analityczny Spotdata (<https://spotdata.pl/blog/2020/01/30/klops-z-pkb/> [dostęp z dnia: 12/02/2020]), który określa wzrost PKB w nadchodzących kwartałach na poziomie maksymalnie 2,5 proc.

³ Szybki Monitoring NBP. Analiza sytuacji sektora przedsiębiorstw. 4/19. Badanie to rejestruje, jak firmy oceniają koniunkturę, jakie mają plany inwestycyjne, płacowe, kredytowe, cenowe itd.

kwartału. W ostatnim raporcie wskaźnik ten spadł do najniższego poziomu od początku 2009 r., czyli od momentu potężnego kryzysu finansowego. Najwięcej niepokojów budzi słabość popytu zagranicznego – wskaźnik umów eksportowych obniżył się do najniższego poziomu od jesieni 2009 r. Inne istotne wskaźniki z tego badania też spadają, np. wskaźnik nowych inwestycji spadł do najniższego poziomu od końca 2013 r.

Nawet jeśli traktować wyniki szybkiego monitoringu z typowym dla analityków dystansem, należy stwierdzić, że wskaźniki w analizie NBP potwierdzają omawiane wyżej problemy, tj. stanowczo zbyt słabe impulsy inwestycyjne i narastające zagrożenia dla wyników handlu zagranicznego. Nie ma więc najmniejszych wątpliwości, że gospodarka zwalnia.

Podobne nastroje towarzyszą menedżerom i przedsiębiorcom biorącym udział w prezentowanym raporcie. W ich opiniach dominuje nie tylko pesymizm i krytycyzm, ale również bardzo racjonalne, perspektywiczne spojrzenie na średnio- i długoterminowe uwarunkowania rozwoju społeczno-gospodarczego w Polsce. Bardzo trafnie ujmuje to jeden z uczestników debaty – M. Szmuc⁴:

„Bazując na rzeczywistości ostatnich 5 lat ewidentny problem to brak balansu pomiędzy logiką rynkową a regulacyjną rolą państwa, które uwikłane w populistyczne rozgrywki polityczne w zasadzie ten rynek dereguluje. Niekończący się spór o praworządność z UE i związane z tym potencjalne ryzyko kwestionowania prawa przez dowolne podmioty oraz potencjalna utrata funduszy unijnych czy wręcz kary, budżet bez inwestycji, nieproporcjonalne do realnych przychodów transfery społeczne, wzrost oparty głównie na konsumpcji, dziwna walka z przedsiębiorczością, wzrost kosztów pracy, wzrost cen energii, cedowanie kosztów kontrowersyjnych reform na samorządy, czy wreszcie rozrośnięta i niedofinansowana sfera budżetowa, której koszty wzrosną natychmiast po wprowadzeniu pensji minimalnej. Do tego jeszcze zdemolowany system ubezpieczeń społecznych (a wraz z nim GPW w stanie agonii) i zadłużona służba zdrowia. To tylko subiektywny wybór porażek i zaniechań obecnej władzy przykrytych PR-ową, różową pierzynką, która robi się zbyt krótka by ukryć brudne stopy populistów. Wskaźniki ekonomiczne jako ocena ostatnich 5 lat rządu PIS nie będą obiektywne, łatwo przypisywać sobie bez wątpienia dobrą koniunkturę gospodarczą i jej efekty, trudniej być zapobiegliwym i tworzyć potencjał do przyszłych sukcesów. Pobudzenie konsumpcji transferami społecznymi przy jednoczesnym spadku inwestycji głównie ze strony skarbu państwa stymulowało wzrost PKB w niezdrowy sposób, co krótkofalowo pozytywnie odbiło się na nastrojach społecznych i konsumpcji, lecz w konsekwencji obudziło „śpiącego smoka” w postaci inflacji. Dzisiaj nie odnajduję optymizmu zarówno wśród świadomych konsumentów, którzy zaczynają w codziennym życiu doświadczać wzrostu kosztów dóbr i usług oraz odwrotu rynku pracownika, jak i kadry menedżerskiej, która coraz mocniej pochyla się nad ryzykiem prowadzonych przedsięwzięć. Obecna sytuacja stawia dwa główne wyzwania polskiej gospodarce w latach 2020–2022, utrzymanie konsumpcji na dotychczasowym poziomie bez dodatkowych transferów społecznych i możliwym negatywnym odbiciu stopy bezrobocia, oraz zwiększenie nakładów inwestycyjnych i zmiana nastrojów w przemyśle”

Podobnie krytycznie i bardzo sugestywnie, jednak w stylistyce ironizującej komentuje ten problem, jeden z dyskutantów – A. Zaborski⁵, wskazując jednocześnie na bardzo ważny aspekt w ostatnim okresie, tj. narastającą presję inflacji:

„Jako obywatel państwa polskiego zastanawiam się co dalej z tą naszą ojczyzną? Czy wszechobecna i wspianała (oczywiście wypowiadam się pełen ironii) dobra zmiana naprawdę dobrze służy nam i naszemu krajowi? Gdyby wziąć pod uwagę okres najbliższych dwóch lat, tak do roku 2022, to czy jako zatroskany obywatel widzę jakieś zagrożenia makroekonomiczne? Co będzie najważniejszym problemem polskiej gospodarki w latach 2020 – 2022 (oczywiście według mojej, całkowicie subiektywnej oceny)? Zastanówmy się, czy w ogóle będzie jakkolwiek problem z naszą gospodarką? Oczywiście obecna sytuacja gospodarcza jest cudowna, wsparcie obywatelom płynie szerokim

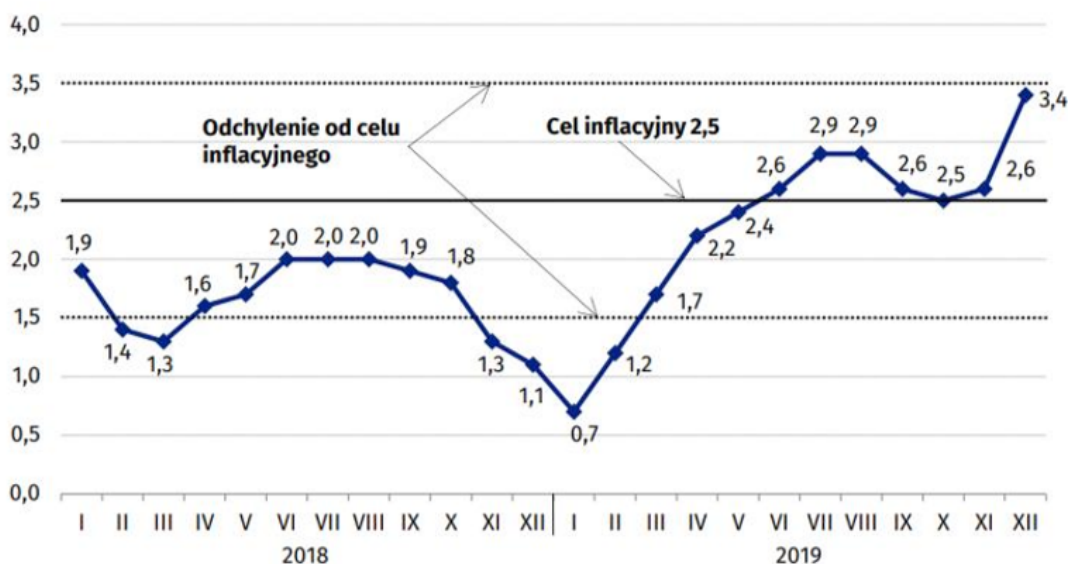
⁴ Fragment eseju zaliczeniowego z modułu Ekonomia Menedżerska, autorstwa M. Szmuca.

⁵ Fragment eseju zaliczeniowego z modułu Ekonomia Menedżerska, autorstwa A. Zaborskiego.

strumieniem z budżetu państwa, a wspinała decyzje – dodam, że jedyne słuszne – rozsyłane są po kraju z ulicy Nowogrodzkiej w Warszawie. Wspominając o wsparciu wysyłanym do obywateli, niestety mam na myśli wsparcie grupy wspierającej, tj. elektoratu. Cała reszta, to my niewiele znaczący „bogacze”, którzy mają za dużo i w dodatku niezgodnie z Orwellową maksymą – wszyscy mają tyle samo. Tylko czy we wspomnianej powieści faktycznie się udało wprowadzić równość? Pozostawię to jako „otwarte” pytanie retoryczne. (...) W dobie Orwelloskiego dobrobytu i cudownej radości ogarniającej cały kraj, czy jestem w stanie zauważyć jakiegokolwiek objawy świadczące o potencjalnych problemach naszej gospodarki? Oczywiście, że tak. Odwołam się tutaj tylko do jednego aspektu – inflacja i stopy procentowe NBP. Doradcy ekonomiczni naszego wszechwiedzącego władcy, śpiewali pieśni chwalcące rosnącą gospodarkę, gdzie temat inflacji został zapomniany, a może niewspomniany. Bo i po co drażnić lud?! Aż tu nagle przychodzi rzeczywistość i ukazuje się nam oto ona, inflacja na poziomie 3,4% w miesiącu grudniu 2019. Wg danych GUS inflacja średnioroczna za 2019 wyniosła 2,3%, co czyni ten wynik najwyższym od ponad 7 lat. To chyba nie wróży najlepiej”.

Od inflacji do stagflacji

W istocie, należy się zgodzić z głosem krytycznym cytowanego autora i jego wnioskiem, że aktualnie najważniejszym, choć wstydliwie skrywanym problemem jest impuls inflacyjny. Faktycznie, zgodnie z publikacjami GUS, inflacja na koniec roku 2019 wyniosła 3,4 proc., co oznacza bardzo niebezpieczne odchylenie od poziomu wyznaczonego przez tzw. długookresowy cel antyinflacyjny o blisko 1 punkt procentowy (zob. rys. 1). Trzeba też odnotować, że aktualny trend wzrostu inflacji stanowi niemały szok dla gospodarki po blisko dziesięciu latach stabilizacji siły nabywczej polskiej złotówki. Wynik inflacji za 2019 można zrównać z poziomem z 2001 roku, po którym w polskiej gospodarce na długo zapomnieliśmy o dynamicznych wzrostach cen.



Rys 1. Ceny towarów i usług konsumpcyjnych (zmian w % do analogicznego roku poprzedniego)

Źródło: GUS

Zarzuty dotyczące narażenia polskiej gospodarki na zagrożenia inflacyjne jeszcze ostrzej formułuje kolejny uczestnik debaty – Ł. Gabryś⁶. Wskazuje on nie tylko przyczyny presji inflacyjnej w jej dotychczasowym rozmiarze, ale również zarysowuje przesłanki dalszego wzrostu inflacji:

⁶ Fragment eseju zaliczeniowego z modułu Ekonomia Menedżerska, autorstwa Ł. Gabryś.

„Przyczynami wzrostu inflacji w ostatnim roku były głównie wzrosty cen podstawowego koszyka towarów i usług, wzrastająca konsumpcja powiązana z transferami społecznymi oraz wzrost wynagrodzeń i dobra sytuacja na rynku pracy. Wiele wskazuje na to, że wzrost inflacji, a zatem zubożenie społeczeństwa będzie również postępować w najbliższych latach. Skąd takie wnioski? Zaczynamy od ostatnich poczynań rządu. W 2020 nastąpi kolejny skokowy wzrost płacy minimalnej, a także wzrost akcyzy na wyroby spirytusowe i tytoniowe. Dodajmy do tego podatki od sklepów wielkopowierzchniowych, podatek cyfrowy czy uszczelnienie (czytaj: dodatkowe obciążenia) związane z opłatą recyklingową, które bezpośrednio wpłyną na wzrost cen produktów i usług. Jednak powyższe czynniki nie są jedynymi, które będą napędzać inflację w najbliższych latach. Istotnym elementem inflacyjnej układanki jest obecny i przyszły wzrost cen energii elektrycznej. Zeszłoroczny wzrost energii elektrycznej dla przedsiębiorstw jest już odczuwalny w cenach produktów i usług. Tegoroczna podwyżka dla gospodarstw domowych w wysokości mniej więcej 10% na pewno wpłynie na wzrost inflacji, a to nie koniec zmartwień na najbliższe lata. Wzrastające opłaty emisyjne CO₂ i możliwe uwolnienie cen energii elektrycznej od 2021 mogą wywindować ceny energii elektrycznej i przełożyć się na dalszy wzrost inflacji”.

Ten sam autor, kontynuuje swoje rozważania w kierunku zweryfikowania hipotezy o możliwym ujawnieniu się zjawisk stagflacyjnych⁷ w gospodarce polskiej.

„Pojęcie stagflacji jest traktowane przez wielu ekonomistów jako zjawisko o wiele bardziej niebezpieczne niż recesja. Czym jest owiana złą sławą stagflacja? Stagflacja to zjawisko makroekonomiczne polegające na jednoczesnym występowaniu w gospodarce wysokiej inflacji, jak i stagnacji gospodarczej. Czy takie zjawisko grozi Polskiej gospodarce w latach 2020–2022? Tak, efekty spowolnienia są już odczuwalne, nie tylko dla przedsiębiorców, ale także dla zwykłego Kowalskiego. Ekonomiści zauważyli, że w polskiej gospodarce pojawiły się wolne moce przerobowe, co jest jednym w wielu objawów spowolnienia. Przez ostatnie lata firmy zatrudniały na potęgę i dlatego teraz przy mniejszym popycie muszą się zmagać z mniejszą efektywnością. Mniej efektywne firmy, mniej chętnie zatrudniają nowych pracowników. Spada więc liczba ofert pracy, jest mniej wolnych wakatów, a co za tym idzie będzie spadała dynamika wzrostu płac. Pracodawcy już wiedzą, że wraz ze spowolnieniem mogą pozwolić sobie na mniej, a to odbije się na wynagrodzeniu Kowalskiego. Kolejnymi czynnikami, które mogą wpływać na wolniejszy wzrost gospodarczy naszego kraju w najbliższych latach jest niewątpliwie niepewna sytuacja polityczna, która powoduje, że wielu inwestorów boi się inwestować w naszym kraju. Jeśli weźmiemy pod uwagę, że w najbliższych latach popłynie do naszego kraju o wiele mniej funduszy unijnych, możemy się obawiać wyhamowania dynamiki wzrostu naszego PKB, a nawet myśleć o jego spadku. Do tego dochodzi wciąż słabnący kurs naszej waluty oraz nastrój przedsiębiorców, którzy już obecnie w wielu ankietach wskazują na jego pogorszenie”.

Dalej autor jednak deliberuje o dość optymistycznych prognozach rządowych, które zdają się falsyfikować hipotezę o możliwej stagflacji. Wypada odnieść się do tego fragmentu wypowiedzi Ł. Gabrysia:

„Mimo, że nie widać wielkiego optymizmu to ekonomiści prognozują, że dynamika PKB Polski w latach 2020–2021 znajdzie się przedziale 3–3,7 proc., a zatem daleko od prognozy stagnacji. Jeśli dodamy do tego, że prognoza inflacyjna wynosi 2,3–3,1 proc., a bezrobocie będzie na poziomie 5–5,5 proc., to stagflacja staje się nie zagrażać naszemu krajowi w najbliższych latach. I jeśli nie wydarzy się nic

⁷ Stagflacja opisywana jest jako zjawisko makroekonomiczne, polegające na jednoczesnym występowaniu w gospodarce państwa zarówno znaczącej inflacji, jak i stagnacji gospodarczej. To zjawisko zadziwiające, bowiem, zwykle inflacja towarzyszy fazom wzrostowym w cyklu koniunkturalnym. Po raz pierwszy zjawisko nazwane stagflacją zaobserwowano w latach 70, kiedy to kraje eksportujące ropę naftową zrzeszone w OPEC podjęły decyzję o drastycznym ograniczeniu wydobycia tego surowca. Spowodowało to znaczny wzrost cen ropy naftowej na światowych rynkach i doprowadziło do sytuacji, w której stagnacji produkcji i wzrostowi bezrobocia towarzyszyła silna presja na wzrost cen, czyli inflacja.

nadzwyczajnego, to nie będziemy musieli się zmagać z wyniszczającymi skutkami tego zjawiska z jakimi musiały zmagać się Stany Zjednoczone w latach siedemdziesiątych”.

Tymczasem zauważyć należy, że zacytowane przez autora projekcje, zarówno co do poziomu inflacji, jak i poziomu bezrobocia, wydają się być sporne. W zasadzie za pewnik trzeba przyjąć minimum 4 proc. inflację w 2020 roku⁸ oraz zatrzymanie tendencji spadku bezrobocia. W Polsce stopa bezrobocia zatrzymała się na poziomie 3,2 proc. (szacunek Eurostatu – dotyczy danych z badań ankietowych, tzw. metody BAEL) raz ok. 5,5 proc. (szacunek GUS) i raczej już nie powróci do spadków. Jak twierdzą analitycy rynku pracy, już na te spadki nie ma miejsca. Odwrotnie, można i należy się spodziewać efektów wzrostu poziomu płacy minimalnej dla rynku pracy (tj. wstrzymanie nowych zatrudnień, a nawet zwolnienia, czy redukcje wymiarów etatów). Innym destymulatorem wzrostu liczby miejsc pracy może być pewne i zapowiadane zgodnie przez różne ośrodki analityczne spowolnienie gospodarcze.

Bardzo trafnie ujmuje ten problem cytowany już M. Szmuc⁹:

„Po 7 latach, po raz pierwszy od 2013 roku odnotowano trzy kolejne miesiące ze wzrostem stopy bezrobocia. Zauważalne jest wyczekiwanie rynku pracy na odwrócenie trendu i początek wycofywania się z rynku pracy pracownika. Jednakże ziarno niepokoju zostało zasiane i mimo, że widmo utraty pracy nie powoduje jeszcze zmian nastrojów konsumenckich to obserwowanie tego wskaźnika będzie wzbudzało spore emocje ekonomistów. Bardzo istotnym w kontekście wzrostu cen i bezrobocia jest również fakt kapitalizowania się zakończonych już inwestycji w automatyzację i optymalizację produkcji, poczynionych w okresie niskiej inflacji a wymuszonych silną presją kosztową ze strony surowców i kosztów pracy, lub co gorsza tzw. zjadanie własnego ogona przez przedsiębiorstwa, które w tą automatyzację nie inwestowały godząc się na trwałe zmniejszenie zysków i deprecjację swojego majątku. (...) Niepokój budzi nieznaną skalę tego zjawiska, bo oznacza, że nie można wykluczyć nagłego zwrotu bezrobocia w silną tendencję wzrostową i spadek nastrojów konsumenckich, ale to raczej według mojej oceny perspektywa lat 2021–22. Rok 2020 będzie pod tym względem raczej fazą stagnacji lub powolnego wzrostu”.

Uwzględniając powyższe, można zatem przypuszczać, że przytoczona wcześniej hipoteza o zagrożeniu stagflacją nie jest pozbawiona podstaw i może okazać się prawdziwa.

Niepokojący PMI

Wielce niepokojącym symptomem, dokumentującym realne zagrożenie stagflacją są wyniki pomiaru PMI (Purchasing Manager's Index)¹⁰. Uwagę na ten fakt zwraca zaniepokojony M. Szmuc¹¹:

„Najbliższy rok to czas, w którym skupienie się na regulacjach pobudzających przemysł jest obowiązkiem. Jako człowiekowi związanemu z produkcją bardzo niepokoi mnie w kontekście przyszłości wskaźnik – PMI, obrazujący w skali punktowej nastroje zakupowe w przemyśle. Za neutralny poziom uważa się 50 pkt. Tymczasem przemysł wysłał sygnał jakby był w fazie głębokiej recesji notując 15 miesiąc spadku indeksu. Spadek zamówień a co za tym idzie produkcji to główny przyczynek do nikłego zainteresowania przemysłu inwestycjami oraz ochota do redukcji zatrudnienia, a więc kluczowych parametrów wpływających na PKB”.

⁸ Rada Polityki Pieniężnej potwierdza taki wynik jako możliwy, choć kwestionuje, że nie będzie to objaw długotrwały.

⁹ Fragment eseju zaliczeniowego z modułu Ekonomia Menedżerska, autorstwa M. Szmuca.

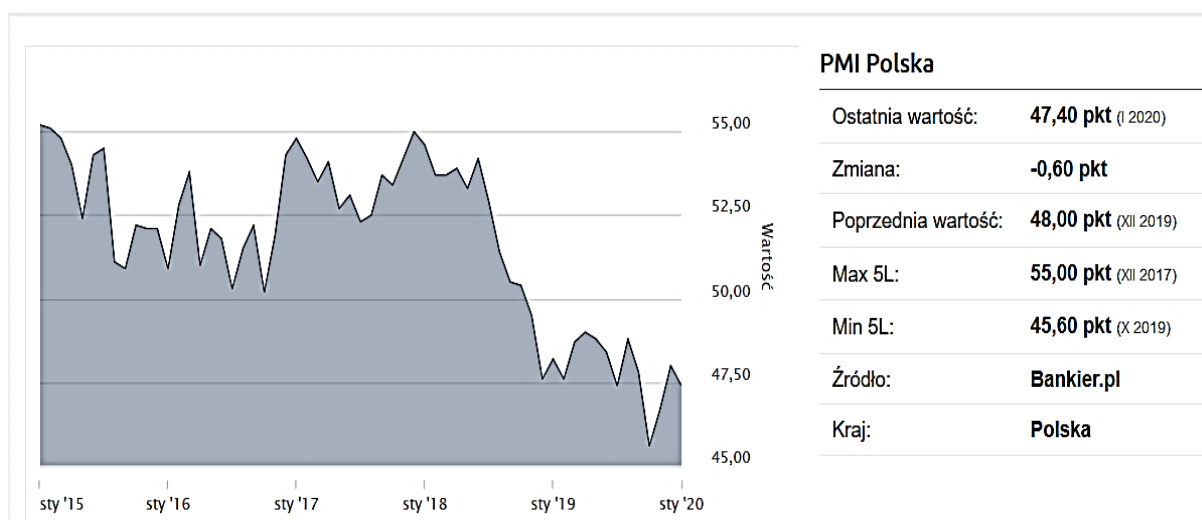
¹⁰ Wskaźnik PMI kalkulowany jest na podstawie pięciu subindeksów: nowych zamówień, produkcji, zatrudnienia, czasu dostaw i zapasów pozycji zakupionych. Subindeksy te powstają na bazie ankiety przeprowadzonej wśród menedżerów odpowiedzialnych za logistykę w firmach przemysłowych. Malejące wyniki poniżej 50 punktów sygnalizują szybszy spadek aktywności ekonomicznej w badanym sektorze. Dopiero odczyty powyżej 50 punktów wskazują na ekspansję gospodarczą.

¹¹ Fragment eseju zaliczeniowego z modułu Ekonomia Menedżerska, autorstwa M. Szmuca.

Trzeba podkreślić, że indeks ten w okresie ostatnich 5 kwartałów (dokładnie od października 2018 roku) utrzymuje się na poziomie poniżej 50 punktów (który uznaje się za poziom neutralny). W październiku 2019 roku wskaźnik PMI dla polskiego sektora wytwórczego zaliczył tak gwałtowny spadek, że przyjął najniższą wartość (45,60) od czasu światowej recesji z 2009 roku.

Styczniowy wynik w 2020 utrwala przekonanie, że produkcja, nowe zamówienia i eksport spadają w najszybszym tempie od ponad 10 lat. Prowadzi to już do cięć w zatrudnieniu, zmniejszenia aktywności zakupowej przedsiębiorców oraz pogorszenia prognoz odnośnie przyszłej produkcji. Prawdopodobnie dopiero niedawno polski sektor wytwórczy zaczął w pełni reagować na recesyjne tendencje widoczne od ponad roku w strefie euro. W Niemczech PMI dla sektora wytwórczego notuje poziomy 10-letnich minimów. Jak donosi portal Bankier¹², przyczyną pogorszenia nastrojów w polskim przemyśle są czynniki odpowiedzialne za pogorszenie nastrojów globalnych, tj. wojny handlowe pomiędzy USA i Chinami, co prowadzi do spowolnienia wzrostu globalnego i spadku popytu na eksport, m.in. z Polski.

Niestety wygląda na to, że początek 2020 roku nie przynosi poprawy warunków gospodarczych (zob. rys. 2). Badanie PMI za styczeń tego roku kreśli recesyjny obraz sytuacji w polskim przetwórstwie, choć nie znajduje to wyraźnego potwierdzenia w twardych danych z gospodarki. Te skutki przyjdą prawdopodobnie z opóźnieniem.



Rys. 2. Indeks PMI Polska – notowanie – styczeń 2020

Źródło: <https://www.bankier.pl/gospodarka/wskazniki-makroekonomiczne/pmi-polska-pol> [dostęp z dnia: 12/02/2020].

Konsumpcja i handel zagraniczny – zmiana trendu?

Jak już podkreślono wcześniej, stosunkowo dobre wyniki polskiej gospodarki z ostatnich 3 lat są wynikiem pozytywnych impulsów związanych ze wzrostem konsumpcji i z wynikami handlu zagranicznego. Szacuje się, że wzrost PKB w Polsce w 2019 roku w ponad 80 procentach był stymulowany właśnie konsumpcją. Braki procesów inwestycyjnych łągodził z kolei handel zagraniczny.

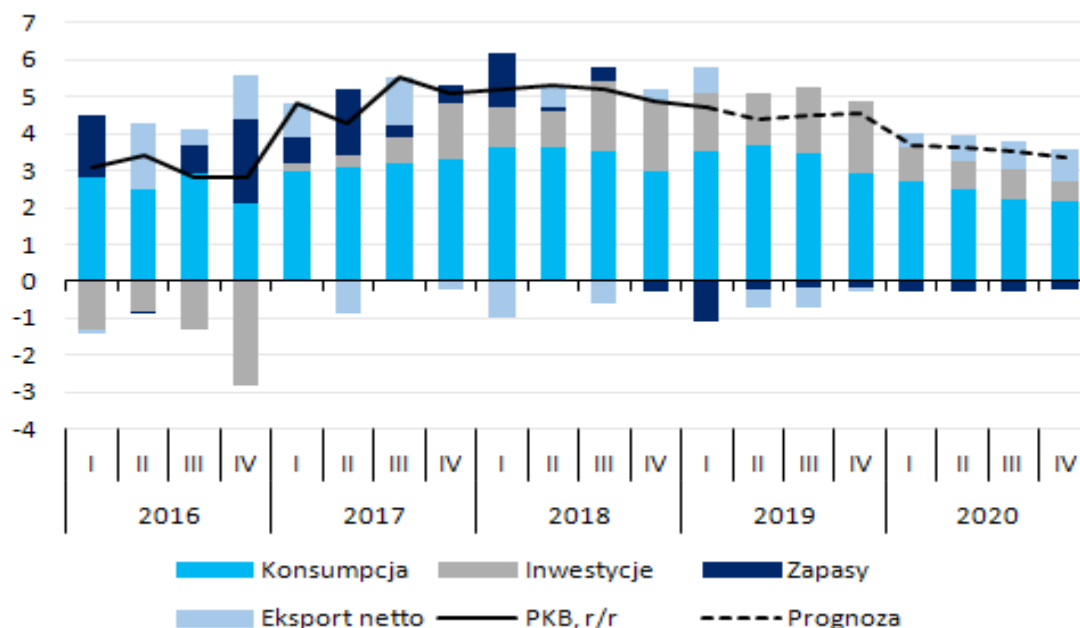
Problem ten akcentuje w swoich wypowiedziach kolejny dyskutant – K. Pawlikowski, który analizuje dekompozycję PKB (zob. rys. 3)¹³:

„Na podstawie analizy danych zaobserwować można, że najważniejszym problemem polskiej gospodarki w latach 2020–2022 będzie trend związany ze spowalnianiem oraz zmniejszaniem się poziomu konsumpcji wraz z handlem zagranicznym. Biorąc pod uwagę obecną sytuację polityczną

¹² Recesyjna katastrofa w polskim przemyśle. <https://www.bankier.pl/gospodarka/wskazniki-makroekonomiczne/pmi-polska-pol> [dostęp z dnia: 12/02/2020].

¹³ Fragment eseju zaliczeniowego z modułu Ekonomia Menedżerska, autorstwa K. Pawlikowskiego.

zarówno w naszym kraju, w zakresie zacieśniania relacji z USA, jak również na wyspach, głównie związanej z BREXITEM uważam, że będą to dwa komplementarne kanały spowalniające polską gospodarkę i co za tym idzie spadek PKB. (...) Prognozuję nieunikniony spadek zarówno importu jak i eksportu do Niemiec. Na domiar złego BREXIT Wielkiej Brytanii będzie kolejną cegiełką na równi pochyłej dla naszego wzrostu gospodarczego w postaci zmniejszonego wolumenu eksportu. Według Polskiego Instytutu Ekonomicznego (PIE) spadek eksportu w wyniku brexitu z umową obniży PKB w Polsce o 0,14 proc., czyli o około 3 mld zł. W przypadku twardego brexitu obniżka polskiego PKB wyniosłaby 0,24 proc., około 5 mld zł¹⁴.



Rys. 3. Dekompozycja PKB w Polsce w latach 2016–2020

Źródło: Poważne ryzyko recesji niemieckiej gospodarki. Konsekwencje dla Polski, <https://www.fxmag.pl/artukul/powazne-ryzyko-recesji-niemieckiej-gospodarki-konsekwencje-dla-polski> [dostęp z dnia: 11/02/2020].

Cytowany autor w efekcie swoich rozważań konkluduje co następuje:

„Konsumpcja do 2020 > Konsumpcja do 2022; Export + Import do 2020 > Export + Import do 2022; PKB do 2020 > PKB w 2022; Analizując powyższe, jedno wiem na pewno, spadek omawianych wielkości, będących głównymi generatorami przyszłego wzrostu gospodarczego, doprowadzi do spowolnienia polskiej gospodarki (a nawet spadku PKB Polski) w 2022 roku”.

Fiskus nadal głodny

Sporo krytyki pod adresem aktualnej polityki gospodarczej wynika również z oceny stopnia fiskalizacji gospodarki. Choć Polska aktualnie nie należy do państw o najwyższym wymiarze podatków (w zasadzie Polska plasuje się gdzieś w połowie stawki w grupie UE), to jednak ostatnie lata upływają pod szyldem wprowadzania nowych kategorii danin. Nowe podatki i opłaty takie jak podatek od aktywów bankowych, podatek od wielkopowierzchniowego handlu, podatek cyfrowy, opłaty recyklingowe itp., towarzyszą dość pozornej polityce łagodzenia rozmiarów podatków bezpośrednich. W efekcie udaje się dzisiaj zbudować dość skutecz-

¹⁴ <https://tvn24bis.pl/z-kraju,74/brexit-przyjety-co-czeka-nas-po-31-stycznia...> [dostęp z dnia: 12/02/2020].

nie przekonanie, że aktualny rząd obniża podatki – obniżka CIT dla małych firm, obniżka PIT do 17 proc., zwolnienie z PIT osób do 26 roku życia, to bardzo nośne instrumenty, skutecznie przykrywające opresyjność systemu podatkowego.

Ten problem podkreśla w swojej wypowiedzi kolejny uczestnik dyskursu, M. Graczyk, który zapowiadając dalsze uszczelnianie systemu podatkowego, wskazuje na liczne ryzyka z tym związane¹⁵:

„Lata 2020 – 2022 upłyną pod znakiem fiskalizacji państwa. Od 2015 do 2018 roku dochody sektora finansów publicznych wzrosły o 2,7 % PKB. Jest to najwyższy wynik w całej Unii Europejskiej. Związane to było z ograniczeniem szarej strefy oraz zwiększeniem ściągalności wielu danin. Zastosowano m. in. ciekawy mechanizm blokady środków na rachunkach bankowych. Do niedawna blokowana kwota była niejako „zamrażana” na rachunku i oczekiwała na przelew do właściwego urzędu. Teraz, gdy urząd nałoży blokadę nawet np. 50 zł jakakolwiek operacja na rachunku jest niemożliwa a właściciel rachunku traci dostęp do środków do momentu zapłaty grzywny. To wymusza na właścicielach rachunków regulowanie kar tak szybko jak to jest możliwe. Kolejne lata to dalsze uszczelnianie podatków, w tym podatku CIT, który w większości trafia do rajów podatkowych w Unii Europejskiej i poza nią. Istotnym elementem polityki fiskalnej Polski będzie walka z tzw. karuzelami VAT. Działanie te będą wymuszać na Polsce tworzenie koalicji w Unii i kooperacji międzynarodowej. Warto zaznaczyć, że w ostatnim czasie podnoszą się głosy domagające się zwiększenia progresji w klinie podatkowym, czyli sumy danin, które płaci się od pracy. Według tej argumentacji najmniej zarabiający powinni być niżej opodatkowani od tych, którzy są wyżej w drabinie społecznej od nich. Będzie to rodzić napięcia społeczne i może spowodować stagnację w gospodarce, działając demotywująco na osoby więcej zarabiające”.

Obawy o wolność gospodarczą

Kolejną istotną obawą menedżerów staje się dzisiaj troska o zakłócenia warunków dla wolności gospodarczej. Według najświeższych doniesień, Polska kwalifikuje się do uznania za kraj o „umiarkowanej przyjazności dla biznesu”. Jak wynika z raportu „Indeks wolności gospodarczej 2019”, przygotowanego przez The Heritage Foundation i The Wall Street Journal, od 3 lat polska gospodarka pogarsza swoją pozycję w tym prestiżowym rankingu. W porównaniu z rankingiem z 2016 r. spadamy o 4 miejsca w zestawieniu europejskim (sklasyfikowano 44 kraje) i aż o 7 miejsc w światowym (sklasyfikowano 180 krajów)¹⁶. Aktualnie zajmujemy 46 miejsce na świecie i 21 w Europie. W zgodnej ocenie specjalistów, spadek ten wywołany jest między innymi przez niewydolne sądy i ciężary fiskalne.

Jeden z uczestników raportowanej debaty uznaje ten problem za najistotniejszy i palący. Według B. Kornatowskiego¹⁷, aktualne wydarzenia i chaos w wymiarze sprawiedliwości i organizacji sądownictwa będą miały wręcz niemożliwy do określenia wpływ na warunki prowadzenia działalności gospodarczej:

„Problem ten jest ważniejszy od zagrożeń wymienianych przez Bank Światowy, ekonomistów i publicystów. Nie jest to bowiem spowolnienie gospodarki światowej i europejskiej; możliwa eskalacja wojny celnej między USA a Unią Europejską; zła koniunktura dla przemysłu samochodowego; spadek napływu inwestycji zagranicznych; spadek inwestycji publicznych; pogłębienie się problemów na rynku pracy; wzrost płacy minimalnej o ponad 15%; wzrost cen energii czy zaostrzenie fiskalizmu. Właściwie tylko w wywiadzie profesora Leszka Balcerowicza dla tygodnika Wprost (nr 5 z 2020 r.) znalazłem wzmiankę o tym zagrożeniu, tj. ograniczeniu wolności gospodarczej. (...) Aktualnie sytuację przedsiębiorcy, czy też szerzej obywatela – można porównać do sytuacji bohatera opowiadania Edgara Allana Poe „Studnia i Wahadło”, gdzie powierzchnia zmniejsza się poprzez przesuwanie ścian

¹⁵ Fragment eseju zaliczeniowego z modułu Ekonomia Menedżerska, autorstwa M. Graczyka.

¹⁶ Szerzej nt. rankingu i pozycji Polski w: Mniej wolności gospodarczej, <https://www.pb.pl/mniej-wolnosci-gospodarczej-951721> [dostęp z dnia: 10/02/2020]).

¹⁷ Fragment eseju zaliczeniowego z modułu Ekonomia Menedżerska, autorstwa B. Kornatowskiego.

ku sobie, zaś wahadło coraz bardziej zniża się. Przekładając na dziś: powierzchnia między ścianami to wolność, w tym gospodarcza; ściany – zmiany legislacyjne czy to wprost wynikające z zapisów ustaw, czy też jako efekt tych zapisów. (...) Tym samym coraz bliżej dochodzimy do niebezpiecznego punktu, gdy wolność gospodarcza będzie ograniczana na korzyść Państwa, które będzie decydowało o stosunkach panujących na rynku, dzieląc hegemonię z międzynarodowymi korporacjami. Aktualna sytuacja w Polsce przeczy wynikom prac ekonomistów jak Dani Rodrik, Daron Acemoglu, Nathan Nuun, którzy wykazali, iż im silniejsza i bardziej niezależna władza sądownicza, tym większa wolność gospodarcza, większa przewaga konkurencyjna producentów z tego kraju w skali globalnej oraz – po analizie powojennej historii wszystkich krajów świata – iż największy wpływ na tempo rozwoju gospodarczego miały praworządność, sądownictwo i jakość administracji. Ponadto Dani Rodrik wraz z Ricardo Hausmannem i Lantem Prichettem po przeanalizowaniu 83 epizodów szybkiego wzrostu gospodarczego – doszli do wniosku, iż nie było ani jednego przypadku, aby epizod przyspieszonego wzrostu miał charakter trwały, o ile nie wzmocniono w pierwszej fazie praworządności, sądownictwa i jakości administracji”.

Według tego autora, problem jest o tyle poważny, że wymyka się już poza granice kraju. B. Kornatowski twierdzi, że ograniczanie wolności gospodarczej w Polsce i generalny spadek zaufania do instytucji państwowych to ważny czynnik zniechęcający inwestorów zagranicznych do alokowania w Polsce kapitału. W swojej wypowiedzi, autor ten przytacza następującą opinię¹⁸:

„Kilka dni temu przedstawiciel niemieckiego kapitału, z którym współpracuję, wstrzymał zaangażowanie w działalność gospodarczą w Polsce ze względu na sytuację w naszym kraju. Powiedział mi wprost, iż ryzyko inwestycji jest zbyt duże, jutro nie jest pewne, zmiany nie są demokratyczne, zaś wolność gospodarcza jest systematycznie ograniczana”.

Z wątkiem wolności gospodarczej związany jest nierozzerwalnie oczywisty i wciąż aktualny dylemat wyboru optymalnego poziomu regulowania gospodarki. Chodzi o – wydawałoby się – dawno wyeksploatowany temat ukierunkowania polityki gospodarczej pomiędzy dwoma skrajnościami, tzn. liberalizmem gospodarczym a interwencjonizmem państwowym.

Dość jednoznacznie dylemat ten rozstrzyga jedna z dyskusantek, sugerująca, że wolny rynek i nurty liberalne są zbyt zawodne i nie powinny w dzisiejszym, złożonym świecie ekonomii być nadal uznawane za sprawdzone i „jedynie słuszne”. Jak pisze A. Krukowska¹⁹:

„... Należy zadać sobie pytanie „czy może istnieć gospodarka nieregulowana, czyli 100% anarchizm gospodarczy?” Zapewne wyniki takiego eksperymentu byłyby tragiczne w swoich skutkach. Dalego też warunkiem koniecznym jest dokładne określenie optymalnego poziomu regulacji oraz związanego z tym poziomu wtórnej dystrybucji, za którą jak wiadomo liberałowie nie przepadają. Obowiązuje tu bowiem zasada pomocniczości, która głosi, że władza regulacyjna powinna mieć znaczenie wspierające wobec działań jednostek, które ją stanowiły, a tam, gdzie nie jest to konieczne, władza musi pozwolić działać społeczeństwu obywatelskiemu, rodzinom, wolnemu rynkowi. Niestety są to zbyt szerokie obszary, w których to rynek oraz sami obywatele bez interwencji państwa nie są w stanie sobie poradzić. W dzisiejszych czasach mamy do czynienia z interwencjami państwa na rynku, które są powszechnie akceptowane, takimi jak: regulacja rynku poprzez wprowadzenie systemu koncesjonowania niektórych form działalności gospodarczej, kontrola cen, szczególne kiedy jest brak konkurencji na rynku, bezpośrednie finansowanie niektórych inwestycji gospodarczych z kasy państwowej, bezpośrednie dotacje do nierentownych przedsiębiorstw. Warto też zadać sobie pytanie „czy interwencjonizm może współistnieć wraz z liberalnymi, wolnorynkowymi gospodarkami? Moim

¹⁸ Tamże.

¹⁹ Fragment eseju zaliczeniowego z modułu Ekonomia Menedżerska, autorstwa A. Krukowskiej.

zdaniem zdecydowanie tak, nic nie jest w stanie wyregulować gospodarki bez pomocy, interwencji kogoś z zewnątrz, czyli państwa”.

Ta wypowiedź, choć kontrastuje z wcześniej cytowanymi wskazuje, że idee interwencjonistyczne nie są obce młodym pokoleniom kadr menedżerskich i znajdują dzisiaj poparcie i akceptację. Wydaje się jednak, że ten sposób myślenia jest jednak znacznie rzadziej manifestowany niż myśl liberalna.

Nie ma odwrotu od inkluzywności w gospodarce

W powyżej cytowanych opiniach i poglądach dominuje przekonanie, że obecny kierunek przemian w polskiej gospodarce i dążenie do ziszczenia modelu nazywanego przez władzę „nowoczesnym państwem dobrobytu” to droga prowadząca na manowce. Jak wynika z przytoczonych wypowiedzi, znakomita większość cytowanych menedżerów identyfikuje liczne zagrożenia i ryzyka dla polskiej gospodarki, które wprost lub pośrednio wynikają z realizowanej polityki wzrostu inkluzywnego. Postępująca inkluzywność wzrostu gospodarczego w Polsce w ostatnich latach była często recenzowana w kontekście przyczyn rosnącego zadłużania (program 500+, wzrost transferów socjalnych), a także w kontekście problemów rynku pracy (dezaktywacja beneficjentów „socjału”, rosnąca płaca minimalna, narastanie rygorów w prawie pracy).

Mimo to, w analizowanej grupie znalazły się również poglądy – wydaje się – przeciwne takim liberalnym nurtom myślenia. Część badanych osób uznaje bowiem konieczność zwiększenia poziomu spójności społecznej, a sam model proinkluzywnego rozwoju gospodarczego cieszy się w tej grupie dużym zrozumieniem i poparciem. Dowodzą tego liczne, bardzo sugestywne, a jednocześnie wielowymiarowe wypowiedzi na ten temat. Na przykład A. Seredyńska-Kraus tak tłumaczy istotę inkluzywności²⁰:

„Pojęcie inkluzywności gospodarki, gospodarki zrównoważonego rozwoju czy społecznej odpowiedzialności biznesu nie jest niczym nowym w ekonomicznej historii świata, chociaż dotąd kojarzyło się raczej z utopią. Przedsięwzięcia gospodarcze od czasów starożytności miały przynieść zysk inwestorom – na tym opierała się ekonomia Egiptu, Grecji, Rzymu, chęć zysku stała za wyprawami krzyżowymi, odkryciami Kolumba i Magellana, działalnością Kompani Wschodnioindyjskiej. Interes społeczny był rozumiany bardzo wąsko, dotyczył określonej grupy ludzi. Działania dla szerszego kręgu społeczeństwa były dokonywane nie z altruistycznych pobudek, ale dla uspokojenia nastrojów i pośrednio kontrolowania mas. Obecnie kraje rozwinięte bardzo dużą wagę przywiązują, aby inkluzywność nie była tylko hasłem, ale aby były dokonywane bardzo konkretne działania”.

Podobną akceptację dla modelu wzrostu zrównoważonego i sprawiedliwego społecznie demonstruje M. Gajgałowicz, który na tle dogłębnych studiów literaturowych tak uzasadnia sens zaangażowania w poprawę sytuacji osób znajdujących się w najgorszej sytuacji, stwarzania warunków do poprawy ich położenia oraz redukcji barier utrudniających poprawę ich warunków życia²¹:

„... Uważam, że otaczający nas świat się zmienia, więc my również chcąc go analizować w lepszy i dokładniejszy sposób musimy szukać i znajdować nowe i jeszcze bardziej rozbudowane sposoby. Takim od czasów kryzysu w 2008 roku jest inkluzywność wzrostu gospodarczego, czy inaczej zrównoważony rozwój obejmujący dużo więcej czynników zależności niż tylko pojedyncze wskaźniki. Zakłada ona, że wzrost PKB nie stanowi celu samego w sobie. Ważniejsza jest dystrybucja korzyści z tego wzrostu i wyrównywanie nierówności dochodowych oraz majątkowych. Rozwarstwienie społeczno-ekonomiczne prowadzi do radykalizacji i pobudza populistyczne nastroje, które w konsekwencji wpływają negatywnie na wzrost gospodarczy. Doświadczenia wielu krajów

²⁰ Fragment eseju zaliczeniowego z modułu Ekonomia Menedżerska, autorstwa A. Seredyńskiej-Kraus.

²¹ Fragment eseju zaliczeniowego z modułu Ekonomia Menedżerska, autorstwa M. Gajgałowicza.

na świecie z ostatnich kilkudziesięciu lat pokazują, że dynamiczny wzrost gospodarczy będący wynikiem i jednocześnie nośnikiem postępu technicznego nie zawsze wiąże się z oczekiwaną przez społeczeństwo poprawą przeciętnego poziomu dochodu, zmniejszeniem nierówności oraz skali ubóstwa. Wprawdzie w krajach wysoko rozwiniętych, takich jak USA czy Wielka Brytania, w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat obserwowano pozytywną korelację pomiędzy wzrostem gospodarczym i przeciętnym poziomem realnych dochodów, jednak w wielu krajach rozwijających się szybkim wzrostowi gospodarczemu towarzyszyły powiększające się nierówności dochodowe²². Jest to czynnik, który, podobnie jak zwiększająca się skala ubóstwa, w dłuższym okresie stanowi istotną barierę zwłaszcza w krajach najbiedniejszych. W przezwyciężaniu tych barier ważne jest nie tyle zwiększanie skali świadczeń społecznych, uszczuplających budżet państwa i mogących spowolnić tempo wzrostu gospodarczego, ile inwestowanie w zapóźnionych rejonach, gdzie wzrost płac i wydajności pracy w dłuższej perspektywie powodują wzrost przeciętnego poziomu dochodu. Redukcja zapóźnienia, skali ubóstwa i nierówności społecznych nie powinna bowiem odbywać się kosztem wzrostu gospodarczego, lecz mu towarzyszyć²³. Rozwój społeczny pozostający w tyle za rozwojem gospodarczym prowadzi do narastania rozpiętości dochodowych, utrzymywania się wysokiego poziomu bezrobocia i wykluczenia społecznego. Poszukuje się więc rozwiązań ukierunkowanych na kapitalizm inkluzywny jako remedium na wykluczenie społeczne²⁴. Idąc dalej, wzrost (i tym samym rozwój) gospodarczy powinien być inkluzywny. Proinkluzywny wzorzec rozwoju zyskał w ostatnich latach dużą popularność w związku z doświadczeniami globalnego kryzysu. Porównania międzynarodowe dowodzą, że większą odporność na zagrożenia i kryzysy mają kraje o większej inkluzywności systemu społeczno-gospodarczego. Odporność ta wynika z lepszego wykorzystywania kapitału ludzkiego, w tym lepszego integrowania kompetencji, co przekłada się na wzrost poziomu innowacyjności²⁵.

Warto odnotować, że w istocie, w ostatnich 4 latach Polska dokonała dużego progresu jeśli chodzi o tempo inkluzywności. Według rankingu Wskaźników inkluzywności, dokonywanego corocznie przez World Economic Forum, Polska zajmuje po roku 2018 5 miejsce w grupie krajów rozwijających się. Wyprzedzają nas w tym rankingu jedynie Litwa, Węgry, Azerbejdżan i Łotwa. Dodatkowo Polska odnotowuje dalszą poprawę wskaźników „włączenia społecznego”, a aktualna władza wykazuje w tym obszarze wyjątkową determinację.

Niemniej, mimo uznania słuszności modelu wzrostu włączającego, cytowany wyżej autor dostrzega również słabe strony takiej polityki twierdzi²⁶:

„Pomimo tego, że nasz kraj jest wysoko w rankingach, to widzimy zagrożenia wynikające z decyzji rządzących, jak zbyt ingerowanie Państwa w sferę podatkową, jak zbyt wydatkowanie na cele socjalne (np. program 500+, trzynasta emerytura), które kłócą się z ideą równoważonego rozwoju, gdyż nie chodzi o krótkotrwałe wyniki na poziomie konsumpcji tylko strategię i rozwój w dłuższym okresie”.

Wnioski

Zaprezentowany w tegorocznej edycji raportu na temat stanu i perspektyw polskiej gospodarki kolaż poglądów i opinii słuchaczy MBA dość jednoznacznie recenzuje aktualny stan polskiej gospodarki. Badana grupa menedżerów w subiektywnych ocenach sceptycznie a wręcz pesymistycznie

²² A. G. Berg, J. D. Ostry, Zrównoważenie i wydajność. Czy istnieje kompromis między nimi, czy idą w parze? 2011.

²³ H. Dagdeviren, R. van der Hoeven, J. Weeks, Redystrybucja i wzrost w celu zmniejszenia ubóstwa. „Working Paper”, 2001, nr 118.

²⁴ E. Mączyńska, Polska transformacja a kapitalizm inkluzywny. „Mazowsze Studia Regionalne”, 2014, nr 15.

²⁵ E. Mączyńska, Gospodarka inkluzywna – wymiar samorządowy. Referat na XII Ogólnopolską Konferencję dla Jednostek Samorządu Terytorialnego pn. „Bezpieczne finansowanie rozwoju” zorganizowaną przez Bank Gospodarstwa Krajowego 22–23.06.2016.

²⁶ Fragment eseju zaliczeniowego z modułu Ekonomia Menedżerska, autorstwa M. Gajgałowicza.

odnosi się do prognoz dotyczących perspektyw i kondycji polskiej gospodarki w najbliższych latach. W opiniach cytowanych w opracowaniu autorów dominuje bardzo krytyczna ocena aktualnej polskiej polityki gospodarczej i niezbyt optymistyczne projekcje co do wzrostu gospodarczego. Niestety należy podkreślić, że wypowiedzi niemal wszystkich udziałowców debaty w tym obszarze to doniesienia dość pesymistyczne, nacechowane silnymi obawami o najbliższą przyszłość. Za najważniejsze ryzyka badani menedżerowie uznają:

- (1) narastająca presję inflacji i ryzykowny brak reakcji polityki stopy procentowej;
- (2) możliwe zjawiska stagflacyjne;
- (3) niepokojące pogorszenie nastrojów w gospodarce realnej, tj. utrzymujący się na ekstremalnie niskim poziomie wskaźnik PMI;
- (4) zagrożenie powrotu rynku pracy na ścieżkę wzrostu bezrobocia;
- (5) symptomy osłabienia tempa wzrostu popytu konsumpcyjnego i popytu zagranicznego;
- (6) narastającą opresyjność systemu podatkowego;
- (7) pogorszenie warunków wolności gospodarczej w Polsce.

Co ciekawe, respondowani menedżerowie, choć w znakomitej większości reprezentują poglądy ekonomiczne bliskie ideałom liberalizmu gospodarczego, to jednak uświadamiają sobie istotę i konsekwencje nierówności społecznych jako współczesnej dysfunkcji rozwoju społeczno-gospodarczego. Dość stanowczo protestują przeciwko wykluczeniu społecznemu i polityce wzrostu gospodarczego dla zysku. Dlatego wykazują szacunek dla postulatów wsparcia dla grup słabiej uposażonych. W niektórych wypowiedziach nawet uwidoczniła się skłonność do uznania idei interwencjonistycznych za niezbędne we współczesnym świecie.

W wyniku przeprowadzonego eksperymentu (tj. wykorzystania fragmentów esejów słuchaczy MBA do stworzenia galerii indywidualnych opinii) można zaryzykować próbę opisu profilu poglądów kadry menedżerskiej młodej generacji na temat stanu gospodarki. Uwzględniając i akceptując potencjalne ryzyko nadmiernego uogólnienia, można sugerować, że współczesny młody menedżer ma zdolność trzeźwej oceny sytuacji makroekonomicznej i umiejętność przewidywania konsekwencji bieżących zdarzeń dla perspektyw gospodarki.

Warto podkreślić, że tegoroczna edycja debaty ze słuchaczami MBA nie przyniosła żadnych istotnych zmian w sposobie menedżerskiego myślenia o gospodarce. Tak jak w poprzednich trzech edycjach badań i w tym roku uzyskano potwierdzenie, że studium MBA demonstruje doskonale rozumienie związków przyczynowo – skutkowych dotyczących potencjalnych stymulatorów i destymulatorów wzrostu gospodarczego. Towarzyszy temu zwykle uznanie dla ideowych założeń ekonomii liberalnej, a jednocześnie – co może być zaskakujące – akceptacja inkluzywnego modelu gospodarki. Wielu z badanych docenia też zalety ograniczonego interwencjonizmu państwowego.

Bibliografia

- Berg A. G., Ostry J. D., Zrównoważenie i wydajność. Czy istnieje kompromis między nimi, czy idą w parze? 2011.
- Dagdeviren H., van der Hoeven R., Weeks J., Redystrybucja i wzrost w celu zmniejszenia ubóstwa, "Working Paper", 2001, nr 118.
- <https://tvn24bis.pl/z-kraju,74/brexit-przyjety-co-czeka-nas-po-31-stycznia>
- Mączyńska E., Polska transformacja a kapitalizm inkluzywny. „Mazowsze Studia Regionalne”, 2014, nr 15.
- Mączyńska E., Gospodarka inkluzywna – wymiar samorządowy. Referat na XII Ogólnopolską Konferencję dla Jednostek Samorządu Terytorialnego pn. „Bezpieczne finansowanie rozwoju” zorganizowaną przez Bank Gospodarstwa Krajowego 22–23.06.2016.
- Mniej wolności gospodarczej, <https://www.pb.pl/mniej-wolnosc-gospodarczej-951721>.
- Poważne ryzyko recesji niemieckiej gospodarki. Konsekwencje dla Polski, <https://www.fxmag.pl/artykul/powazne-ryzyko-recesji-niemieckiej-gospodarki-konsekwencje-dla-polski>

- Recesyjna katastrofa w polskim przemyśle. <https://www.bankier.pl/gospodarka/wskazniki-makroekonomiczne/pmi-polska-pol>
- Spotdata (<https://spotdata.pl/blog/2020/01/30/klops-z-pkb/>)
- Szybki Monitoring NBP. Analiza sytuacji sektora przedsiębiorstw. 4/19.
- <https://www.bankier.pl/gospodarka/wskazniki-makroekonomiczne/pmi-polska-pol>

On the prospects of the Polish economy in the period of the second cadence of right-wing governments – some opinions of the participants of Executive MBA program

Summary

The presented article is the fourth edition of the report on the state of the economy, presenting the views of the young generation of managerial staff on the current state of the Polish economy and its prospects in the second cadence of right-wing government. The convention of this article (just like the previous ones in this series) is to demonstrate the views and statements of students of Executive Master of Business Administration managerial studies, expressed in the form of essays on contemporary macroeconomic problems. The entire text is a report structured around key issues recognized by the cited authors as the main stimulators and destimulators of economic growth in Poland. These are: increasing pressure of inflation; probability of stagflation; bad moods in the real economy; threats to the labour market, reverse trend of consumption growth; influences of weakened foreign demand, growing fiscalisation of the economy and weakening of economic freedom.

Keywords

Condition of Polish economy, Prospects for Polish economy, Destimulators of Polish economic growth, threats for Polish economy, inclusive economic growth

Tworzenie innowacyjności w oparciu o współpracę biznes – nauka – administracja

Streszczenie

Artykuł przedstawia analizę procesu tworzenia innowacji, ze szczególnym uwzględnieniem w nim współpracy nauka- biznes- administracja. Jako metodę badawczą zastosowano analizę porównawczą literatury. W rozdziale pierwszym autorka dokonuje analizy i charakterystyki nowego podejścia OECD do innowacyjności, przedstawia również ujęcie historyczne tego zagadnienia. Następnie przedstawia korzyści trójstronnych kooperacji, w kontekście wymogów gospodarki innowacyjnej, roli wiedzy w nowym modelu biznesowym. W zakończeniu autorka odnosi się do barier współpracy nauka- biznes- administracja, wyznaczając tym samym przyszłe możliwe obszary badawcze.

Słowa kluczowe

innowacje, wiedza, współpraca, biznes- nauka- administracja, innowacyjność

Wprowadzenie

Innowacyjność przedsiębiorstw, regionów i gospodarek jest tematem pojawiającym się bardzo często zarówno po stronie teoretyków jak i praktyków biznesu ale również przedstawicieli władzy różnego szczebla. Ocena kondycji przedsiębiorstwa przez pryzmat jego innowacyjności jest często spotykanym podejściem. Strategiczne dokumenty krajowe jak i europejskie, wskazują na konieczność podnoszenia konkurencyjności za pomocą innowacyjności.

Porównując czy oceniając innowacyjność poszczególnych krajów (gospodarek) można posłużyć się danymi statystycznymi, takimi jak¹:

- odsetek osób legitymujących się wyższym wykształceniem,
- odsetek firm sektora MSP, które tworzą innowacje,
- udział miejsc pracy z sektora wysokiej techniki i osób z „kreatywnej profesji”,
- % PKB przeznaczany na wydatki związane z działalnością badawczo-rozwojową,
- inwestycje przedsiębiorstw w strefę badawczo- rozwojową,
- udział w PKB prywatnych wydatków publicznych na działalność badawczo-rozwojową,
- liczba patentów przypadających na milion mieszkańców,
- wyposażenie przedsiębiorstw w środki automatyzacji produkcji,
- liczba firm innowacyjnych o wysokim wzroście.

To tylko wybrane wskaźniki pomiaru innowacyjności. Literatura przedmiotu wskazuje na możliwość wykorzystania także innych mierników. Natomiast te przytoczone powyżej jednoznacznie wskazują na tendencje związane z pomiarem innowacyjności - jest to ścisły związek z funkcjonowaniem przedsiębiorstw w warunkach gospodarki informacyjnej, gospodarki opartej na wiedzy², gdzie wiedza ta jest wykorzystywana na wielu obszarach celem tworzenia najnowocześniejszych, innowacyjnych rozwiązań wpływających na konkurencyjność. Obserwacja procesów gospodarczych, zmian w otoczeniu, wpłynęły na podjęcie tej tematyki w niniejszym artykule. Temat jest aktualny, a jego aktualność (zdaniem autorki) będzie się zwiększać na przestrzeni najbliższych lat – permanentne i dynamiczne zmiany w sferze nie tylko gospodarczej (ale i innych pozostających w korelacji) będą wymuszały na przedsiębiorcach (ale też jednostkach naukowych i admini-

¹ P. Siłka, *Potencjał innowacyjny wybranych miast Polski a ich rozwój gospodarczy*, PAN, IGiPZ, Warszawa 2012, s. 70–81.

² Por. J. Patalas-Maliszewska, *Modele referencyjne zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie produkcyjnym*. PWN, Warszawa 2019.

stracji) odejścia od utartych schematów działania. Celem artykułu jest usystematyzowanie wiedzy na temat innowacyjności a także ukazanie roli kooperacji nauka-biznes-administracja w procesach innowacyjnych.

Procesy innowacyjne w świetle literatury przedmiotu

Wpływ na rozwój gospodarczy i innowacyjność gospodarek mają niewątpliwie procesy i postawy przedsiębiorcze (zarówno indywidualne jak i na poziomie jednostek organizacyjnych), które determinują jakość, rodzaj i ilość innowacji. Innowacje te na przestrzeni lat różniły się metodami (ścieżkami) ich powstawania, wprowadzania na rynek, charakterem czy zakresem finansowania. Nowe, dogłębne spojrzenie na problematykę innowacyjności zawarto w dokumencie 2009 Interim Report on the OECD Innovation Strategy³, którego założenia oparte są o następujące twierdzenia:

- Innowacje są „koniecznością”, aby sprostać globalnym wyzwaniom;
- Gospodarka światowa przechodzi szereg transformacji, które mają głęboki wpływ na sposób powstawania innowacji;
- Znaczenia nabierają innowacje nietechnologiczne, organizacyjne i społeczne;
- Proces innowacyjny często wymaga wprowadzania nowego modelu biznesowego;
- Przedsiębiorcy odgrywają ważną rolę w tworzeniu innowacji;
- Procesy innowacyjne realizowane przez podmioty połączone w sieci, pomagają w zaangażowaniu zasobów pochodzących z różnych obszarów (instytucji, przedsiębiorstw), co pomaga zaspokoić zasoby deficytowe (w tym wiedzę i umiejętności);
- Szersze pojmowanie innowacji stawia przed polityką nowe wyzwania; wymaga również lepszych narzędzi do jej kształtowania;
- Proces innowacyjny jest obciążony ryzykiem (zazwyczaj też kosztami) i jest to element niezmienny na przestrzeni lat;
- Innowacje doprowadzają do specjalizacji w ramach łańcucha wartości, zwiększonej współpracy i partnerstwa oraz rozwoju gospodarki wiedzy;
- Badania naukowe w połączeniu z inwestowaniem publicznym odgrywają kluczowe znaczenie w kształtowaniu innowacyjności gospodarki.

We wspomnianym dokumencie OECD przedstawia założenia nowego programu na rzecz innowacji. Jego kluczowymi elementami są: wzmocnienie współpracy i wymiany wiedzy; tworzenie silnych platform wspierających działalność innowacyjną; tworzenie innowacji w oparciu o procesy globalne przy jednoczesnym wykorzystywaniu lokalnych atutów; tworzenie klimatu sprzyjającego pełnemu uczestnictwu obywateli w gospodarce innowacyjnej.

Analiza założeń pokazuje jak ważne jest w tworzeniu innowacyjności między innymi wspieranie różnego rodzaju powiązań sprzyjających wykorzystywaniu zasobów wiedzy. Tworzenie takich modeli biznesowych powinno być trwałym elementem każdej gospodarki. Jak wskazano powyżej, rozwój gospodarczy jest permanentnie związany z procesami innowacyjnymi. Ich jakość, uwarunkowania oraz wykorzystywane metody ewoluowały przez lata (zob. tab. 1).

³ <https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/43381127.pdf> [dostęp z dnia: 02/03/2020].

Tab. 1. Charakterystyka faz (generacji) rozwoju systemów innowacji

Faza (generacja)	Okres	Właściwości
Procesy innowacyjne pierwszej generacji. Technology push	Lata pięćdziesiąte do połowy lat sześćdziesiątych	<ul style="list-style-type: none"> – rozwój produktów i ich komercjalizacja odbywa się według liniowego przebiegu działań (model liniowy), – innowacje powstają pod wpływem nacisku technologii (technology push), – wysoki udział prac badawczo-rozwojowych (B+R) w procesach innowacyjnych, – niewielkie znaczenie procesów transformacji, – niewielka rola rynku w procesach innowacyjnych.
Procesy innowacyjne drugiej generacji. Market pull	Od połowy lat sześćdziesiątych do początku lat siedemdziesiątych	<ul style="list-style-type: none"> – narastająca konkurencja rynkowa, – wzrastająca rola marketingu i rynku, – przebieg procesów innowacyjnych według zasady market–pull, niekiedy określanej jako need–pull, – rynek głównym źródłem inspiracji tworzenia pomysłów innowacyjnych, ukierunkowujący na prace B+R, – reaktywna rola B+R w procesach innowacyjnych.
Procesy innowacyjne trzeciej generacji. Coupled	Od początku lat siedemdziesiątych do połowy lat osiemdziesiątych	<ul style="list-style-type: none"> – poważne ograniczenie zasobów spowodowane kryzysami naftowymi, – intensyfikacja prac prowadzących do zmniejszenia strat i nieefektywności działalności gospodarczej, – niewielka przydatność modeli technology push i need-pull w nowych warunkach społeczno-gospodarczych, – ujawnienie się wysokich strat w systemach innowacyjnych pojawiających się w wyniku stosowania powyższych modeli, – pojawienie się „sprzężonego” (coupled) modelu innowacji, łączącego pozytywne cechy wcześniejszych skrajnych modeli technology push i market-pull, – określenie bazy dla wzorcowego przebiegu procesów innowacyjnych; cechą tego modelu była sekwencyjność procesu innowacyjnego z pętlami sprzężenia zwrotnego.
Procesy innowacyjne czwartej generacji według modelu zintegrowanego. Integrated	Od początku lat osiemdziesiątych do początku lat dziewięćdziesiątych	<ul style="list-style-type: none"> – okres ożywienia gospodarczego, – koncentracja przedsiębiorstw na głównych rynkach i produktach, – era dywersyfikacji produkcji i strategii niszowych, – pojawienie się Japonii jako głównego gracza na rynkach państw rozwiniętych; siłą sprawczą była umiejętność szybszego i efektywniejszego tworzenia innowacji niż zachodni odpowiedniki, – wprowadzenie japońskich doświadczeń do modelu innowacyjnego: integracja działań, równoległość prac nad konstrukcją i technologią, włączenie dostawców do procesu rozwoju nowego produktu, – przejście od procesu liniowego do innowacji traktowanej jako złożony proces obejmujący równoległe i sekwencyjne działania wykonywane przy wysokim stopniu integracji w przekroju poszczególnych funkcji i współpracy z partnerami zewnętrznymi: dostawcami i odbiorcami
Procesy innowacyjne piątej generacji. Systemy IT	Lata dziewięćdziesiąte	<ul style="list-style-type: none"> - dominującym przesłaniem w walce konkurencyjnej jest szybkość wejścia na rynek z nowym produktem, - być „szybkim innowatorem” to naczelne hasło w działalności gospodarczej, wspomagane następującymi wskazaniem: płaskie struktury, równoległość działań i ich integracja wokół danego problemu; wczesne i skuteczne powiązania z dostawcami, nabywcami; poziome alianse, - wspomaganie zarządzania procesami innowacyjnymi techniką komputerową; elektroniczna innowacja,

Faza (generacja)	Okres	Właściwości
Procesy innowacyjne piątej generacji. Systemy IT	Lata dziewięćdziesiąte	<ul style="list-style-type: none"> – zintegrowany system uczenia się oparty na koncepcjach organizacji szybko uczących się i pięciu dyscyplinach Senge'a (zespolowe uczenie się, budowanie wspólnej wizji przyszłości, modele myślowe, mistrzostwo osobiste, myślenie systemowe), – bazowanie na zdolnościach do uczenia się systemu innowacyjnego, – iteracyjna metodologia uczenia się umożliwiająca postępowanie na wysokim poziomie złożoności i chaosu, – wzrost znaczenia kultury organizacyjnej wspieranej przez kierownictwo, – pobudzanie postaw „możemy uczyć się od każdego”, – dążenie do stworzenia organizacji bieglej w tworzeniu, nabywaniu i przekazywaniu wiedzy, w modyfikowaniu swojego zachowania, – motywowanie wszystkich pracowników do angażowania się w procesy innowacyjne, – uczenie się szybsze od konkurentów, – ciągłe poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: czy wystarczająco szybko rozwijasz się? – przyszłościową formą organizacyjną przedsiębiorstw będą organizacje uczące się szybciej od swoich konkurentów.
Szósta generacja systemów innowacyjnych. Systemy samouczące się	Po 2000 roku	<ul style="list-style-type: none"> – pełna koncentracja na zarządzaniu wiedzą i uczeniu się wspomaganym elektronicznym zestawem narzędzi ułatwiających bieżący transfer informacji i podejmowanie decyzji, – planowanie i organizowanie procesów innowacyjnych tak, aby pozwalały na: tworzenie nowej wiedzy, wymagające podwyższonej kreatywności; opanowanie istniejącej wiedzy drogą przekształcania intuicji i cichego doświadczenia w formalne zrozumienie i działanie zgodne z celami rozwojowymi organizacji; przechowywanie wiedzy; odnajdowanie wiedzy (opracowanie i wdrożenie łatwego do wykorzystania i skutecznego systemu odzyskiwania wiedzy); rozpowszechnianie wiedzy (opracowanie mechanizmów transferu wiedzy do odpowiednich użytkowników, w odpowiednich momentach, w odpowiedniej formie); zastosowanie i ponowne wykorzystanie wiedzy (szkolenie pracowników celem pozyskania zdolności do wykorzystania wiedzy), – wysoka sprawność strukturalna przedsiębiorstwa, – kreowanie zmian w kulturze przedsiębiorstwa i w zachowaniu pracowników, – zrównoważona troska o technologię i o potrzeby zasobów intelektualnych, – sukces innowacji uzależniony od rozważnego zarządzania zachowaniami ludzi na tle narzuconej struktury technologicznej, – rozwój produktów przekształca się w ciągły, powtarzający się proces uczenia się, zogniskowany na dostarczaniu klientom wartości, – konieczność pokonywania następujących problemów: społecznych (dotyczących ludzi w zarządzaniu kreatywnością); organizacyjnych (związanych z zarządzaniem kulturą innowacyjną); technicznych (dotyczących poszukiwania dobrych pomysłów); strukturalnych (związanych z synchronizacją zarządzania poszczególnymi fazami procesów innowacyjnych i całością); strategicznych (związanych z ustalaniem relacji w wymiarze makro-mikro, wizja-cele); kierowniczych (kwestia wizji rozwoju i przywództwa dla innowacji)

Źródło: J. Baruk, Zarządzanie wiedzą i innowacjami, Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 120–122.

W pierwszej zaprezentowanej w tabeli fazie (*Technology push*) dominowała liniowa koncepcja tworzenia innowacji. Jej źródła szukać należy w teorii Schumpeterowskiej, według której proces innowacyjny to ciąg chronologicznych, uporządkowanych i następujących po sobie zdarzeń (od konceptualizacji pomysłu,

przez fizyczne powstanie innowacji aż do jej dyfuzji (rozprzestrzenianie, urynkowienie), co można zapisać za pomocą następujących kroków:

- badania podstawowe,
- badania inżynierskie,
- wdrożenie,
- marketing⁴.

Generalnie takie podejście było charakterystyczne dla procesów innowacyjnych aż do końca lat 80 ubiegłego wieku.

Faza współczesna, której początek umownie datuje się od 2000 roku związana jest z wiedzą, kreatywnością pracowników, dostrzega ona również wagę zasobów intelektualnych w procesach gospodarowania. Cechy opisujące tę fazę, można odnaleźć również w prezentowanym przez E. Cyrson⁵ nowym paradygmacie konkurencyjności oraz w podejściu do tego zagadnienia M. Portera. Ich rozważania skupiają się wokół następujących kwestii:

- punktem wyjścia kształtowania modelu biznesowego jest gospodarka informacyjna (przeгляд literatury wskazuje na jej najważniejsze cechy⁶: informacja jest traktowana jako jeden z podstawowych czynników wytwórczych; z uwagi na konieczność wykorzystywania dużych zasobów informacyjnych do tworzenia innowacji technicznych, technologicznych i informacyjnych jedynymi podmiotami mogącymi poradzić sobie z tą skalą są duże firmy; wyodrębniony w konsekwencji przemian sektorów gospodarki sektor informacyjny stanowi nieodzowny element infrastruktury społecznej i gospodarczej; gospodarka informacyjna wymusza na podmiotach funkcjonowanie w strukturach sieciowych; założenie swobodnego dostępu społeczeństwa do informacji oraz 50% udziału sektora informacyjnego w tworzeniu PKB; sektor informacyjny jest gwarantem sprawnego, niezakłóconego działania gospodarki).
- zwrócenie uwagi na wieloobszarowe powiązania poziome, co zmienia zasadniczo granice przedsiębiorstwa. Takie ukształtowanie modelu biznesowego związane jest (lub jest wyrazem) niejednokrotnie funkcjonowania w klastrach, aliansach strategicznych lub w powiązaniach bardziej luźnych. Zachowania te wpływają na zmianę charakteru bariery zasobowej- kształtowanie zasobu (traktowanego zgodnie z teorią zasobową konkurencyjności jako potencjał) odbywa się we wszystkich powiązaniach.
- radykalne zmiany w przedsiębiorstwie, związane ze zmianami technologicznymi powinny być ukierunkowane na oferowanie na rynku nowości, dobrze odbieranych przez konsumentów (jest to zbieżne z koncepcją łańcucha przyczynowo- skutkowego Z. Pierścionka)⁷.
- wiedza jako element wpływający na kształt kultury organizacyjnej, sprzyjającej kreatywności, uczeniu się.

Założenia nowego paradygmatu konkurencyjności i szóstej generacji systemów innowacyjnych w tworzeniu modelu funkcjonowania przedsiębiorstw

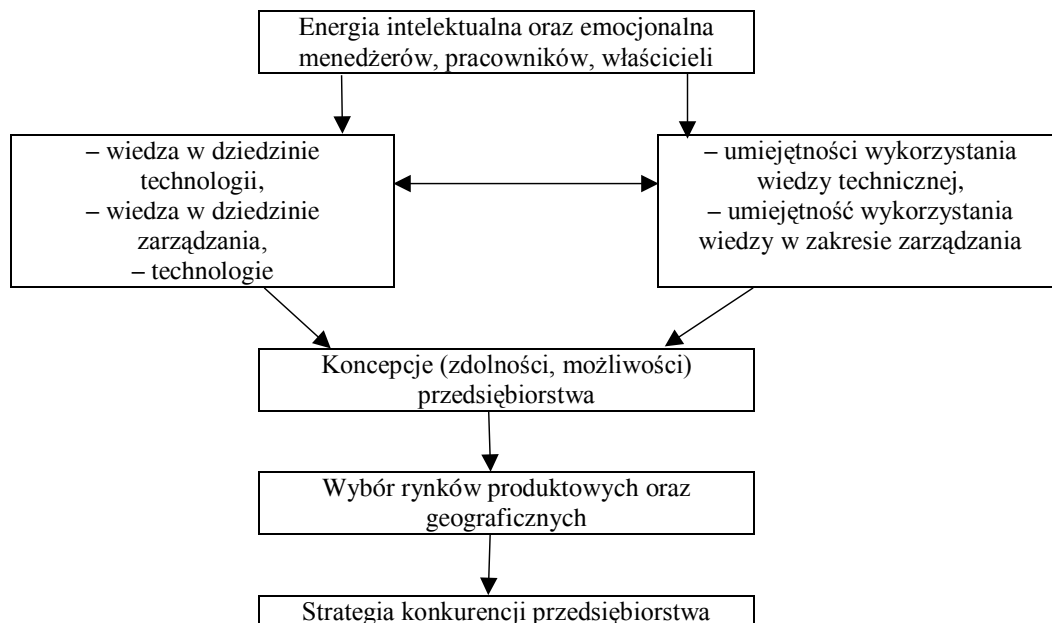
Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, można przyjąć, że największe szanse w walce konkurencyjnej mają te podmioty, których działalność powiązana jest z wykorzystaniem wiedzy (wiedza w ujęciu zasobu przedsiębiorstwa, wiedza jako integralny element pracownika, wiedza wykorzystywana do uczenia się konkurenta), która przyczynia się do tworzenia nowoczesnych rozwiązań technologicznych. Przykładowe ujęcie tej problematyki pokazuje wewnętrzne relacje, które warunkują tworzenie właściwej strategii konkurencji (zob. rys. 1).

⁴ B. Godin, J.P. Lane, Pushes and Pulls: The Hi(story) of the Demand Pull Model of Innovation, *Project on the Intellectual History of Innovation. Science, Technology and Human Values*, 2013, No 38, pp.637.

⁵ E. Cyrson, *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, [w:] E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002, s. 47.

⁶ J. Unold, *Systemy informacyjne marketingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, J. Oleński, *Elementy ekonomiki informacji*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000; M. Kryszczuk, *Konceptualizacja i metody pomiaru pracowników sektora informacyjnego*, Wydawnictwa akademickie i profesjonalne, Warszawa 2008.

⁷ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s.203.



Rys. 1. Powiązania wiedzy, umiejętności oraz zdolności firmy

Źródło: Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2003, s. 260.

Umiejętne wykorzystanie wiedzy technologicznej, między innymi w procesie tworzenia innowacji, jest jednym z warunków tworzenia optymalnych strategii przedsiębiorstw. Sam proces kreowania strategii jest czaso- i kapitałochłonny. Niejednokrotnie samodzielne podejmowanie procesu innowacyjnego w przedsiębiorstwie jest niemożliwe- luka zasobowa czy kompetencyjna jest trudna do pokonania. Jednym z rozwiązań może być tutaj dostrzeżenie możliwości oraz realizowanie powiązań wielopoziomowych i wieloobszarowych.

Biorąc pod uwagę doświadczenia krajów wysokorozwiniętych, przesłanki dokumentów krajowych i europejskich, a także założenia nowego paradygmatu konkurencyjności współpraca na linii nauka- biznes- administracja wydaje się być odpowiedzią na wypełnienie wspomnianej wyżej luki.

Współpraca nauka- biznes może przybierać różne formy, najczęściej jednak wymienia się usługi na zlecenie, dotacja badawcza z wykorzystaniem rezultatów przez biznes, wspólne przedsięwzięcie, spółka biznesu z uczelnią, spółka B+R przedsiębiorstwa, spin off, rekrutacja absolwentów uczelni wyższych, wymianie personelu, prowadzeniu wspólnych badań, tworzenie wspólnych patentów i publikacji, licencjonowanie, otwieraniu laboratoriów, dotacje badawcze ale również mogą mieć charakter kontaktów nieformalnych, takich jak spotkania czy konferencje⁸. Dynamiczne zmiany w procesach gospodarowania sprawiły, że należy raczej odejść od podejścia, że innowacje, nowe rozwiązania powstają w uczelniach czy jednostkach naukowych a następnie są absorbowane przez biznes. Kształt współczesnych gospodarek sprawia, że właściwie nie można mówić tu o jednym kierunku przepływu innowacji- wynalazki są coraz częściej domeną innowacyjnych przedsiębiorstw, a rozwiązania tam znalezione implikowane są przez instytuty czy jednostki badawcze⁹. Koniecznym wydaje się być również rozszerzenie tego modelu współpracy o jeszcze jedną stronę jaką jest administracja. Jakość jej działania (niezależnie od szczebla) wpływa niewątpliwie na kształtowanie klimatu inwestycyjnego. Uchwalony całkiem niedawno pakiet ustaw Konstytucja Biznesu,

⁸ P. Kulawczuk, Konstruowanie modeli biznesowych współpracy nauki i biznesu w realizacji działalności badawczo – rozwojowej [w:]. P. Kulawczuk, Budowa współpracy nauki z biznesem w Województwie Lubelskim, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2010, s. 28–30.

⁹ A.H. Jasiński, D. Ludwicki, Metodyka transformacji wyników badań naukowych do zastosowań praktycznych: raport, Studia i Materiały, Wydział Zarządzania UW, 1/2007.

ma sprzyjać stosunkom biznes- administracja oraz być gwarantem praw przedsiębiorców. W skład pakietu weszły następujące ustawy:

- Prawo przedsiębiorców oraz inne ustawy dotyczące działalności gospodarczej¹⁰,
- Ustawa o Rzeczniku Małych i Średnich Przedsiębiorców¹¹,
- Ustawa o Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej i Punkcie Informacji dla Przedsiębiorcy¹²,
- Ustawa o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej¹³.

Na stronie Sejmu RP w komentarzach do Ustawy czytamy, że jest ona „kartą praw podstawowych” (ma zwiększyć świadomość przedsiębiorców w zakresie podstawowych zasad prowadzenia biznesu i przysługujących im gwarancji), opisuje fundamenty ustroju gospodarczego w Polsce. W założeniach ustawy przedsiębiorca postrzegany jest jako najważniejszy podmiot gospodarczy (centrum) a sama ustawa określa jego uprawnienia i gwarancje, reguluje również obowiązki Państwa i administracji w stosunku do przedsiębiorców¹⁴.

Z punktu widzenia wspierania przedsiębiorczości w regionach, a co za tym idzie ich innowacyjności, ważne są obszarowe uregulowania dotyczące tej sfery w stosownych dokumentach (np. wojewódzkie czy regionalne strategie rozwoju).

Programy rozwoju gospodarczego Polski przewidują również powierzenie zadań z zakresu administracji rządowej innym podmiotom. Przykładem może być tutaj Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)¹⁵, której zadania w rzeczonym obszarze skupiają się wokół wspierania:

- działań eksportowych,
- rozwoju regionalnego,
- przedsiębiorców (przede wszystkim sektora MSP),
- osób planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej,
- działalności innowacyjnej (zgodnie z przepisami o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej);
- rozwoju i kształcenia kadr dla gospodarki,
- tworzenia nowych miejsc pracy, a tym samym ograniczeniu bezrobocia,
- rozwoju potencjału adaptacyjnego przedsiębiorców¹⁶.

Tymi działaniami PARP wpisuje się wymogi kształtowania powiązań biznes-nauka-administracja. W Polsce brak jest właściwie tradycji takiej współpracy, jednak od kilku lat obserwuje się coraz więcej takich inicjatyw- warto zauważyć pojawiające się i rozwijające na gruncie polskim podmioty, których celem jest integrowanie środowiska nauki, biznesu i administracji, np. Centrum Transferu Wiedzy i Technologii UMCS¹⁷, Wrocławskie Centrum Akademickie¹⁸. Jak pokazują badania przeprowadzone w 2015 roku, tylko w kilku spośród 20 polskich miast, powstały inicjatywy (ich zakres jest różny), integrujące podmioty z obszarów biznes-nauka-administracja¹⁹.

¹⁰ Dz.U. 2018 poz. 650, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180000650> [dostęp z dnia: 15/03/2020].

¹¹ Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o Rzeczniku Małych i Średnich Przedsiębiorców, Dz.U. 2018 poz. 648, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180000648> [dostęp z dnia: 15/03/2020].

¹² Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej i Punkcie Informacji dla Przedsiębiorcy, Dz.U. 2018 poz. 647, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180000647> [dostęp z dnia: 15/03/2020].

¹³ Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. 2018 poz. 649, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180000649> [dostęp z dnia: 15/03/2020].

¹⁴ Szerzej <https://www.gov.pl/web/rozwoj/konstytucja-biznesu> [dostęp z dnia: 15/03/2020].

¹⁵ PARP <https://www.parp.gov.pl/index.php/component/parpabout/> [dostęp z dnia: 17/03/2020].

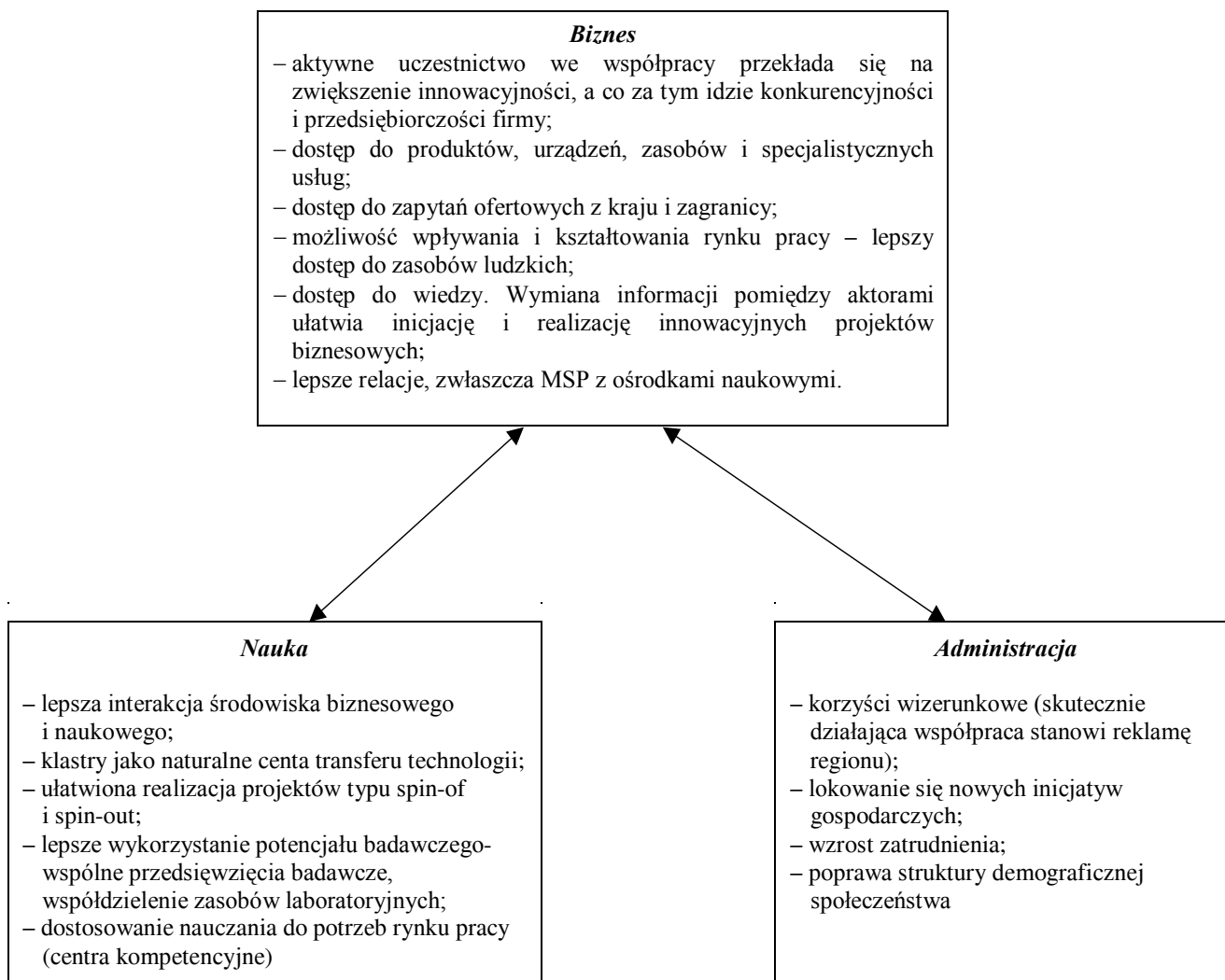
¹⁶ PARP <https://poig.parp.gov.pl/index/index/1562> [dostęp z dnia: 17/03/2020].

¹⁷ UMCS <https://www.umcs.pl/pl/aktualnosci,37,zaproszenie-do-wspolpracy-nauka-biznes,79214.chtm> [dostęp z dnia: 07/04/2020].

¹⁸ <https://wca.wroc.pl/projekty> [dostęp z dnia: 07/04/2020].

¹⁹ T. Odzimek, Aspekty skutecznego zarządzania kooperacją biznes–nauka–administracja w kontekście lokalnej gospodarki, Barometr Regionalny, Tom 13, nr 4/2015, s. 108.

Dlatego zasadnym wydaje się być, stworzenie takiej kampanii informacyjnej i polityki innowacyjnej państwa, która wskazałaby jednoznacznie na korzyści wynikające z podejmowania takich powiązań (zob. rys. 2).



Rys. 2. Korzyści płynące ze współpracy biznes – nauka – administracja

Źródło: L. Knop, Kształtowanie współpracy w triadzie: biznes – nauka – administracja, http://dlafirmy.info.pl/articlesFiles/Kszaltowanie_wspolpracy_w_triadzie_biznes-nauka-administracja.pdf [dostęp z dnia: 10/03/2020].

Model pokazany na rysunku często nazywany jest „złotym trójkątem innowacyjności”. Zauważyć należy, że choć sama władza nie uczestniczy zazwyczaj bezpośrednio w procesie tworzenia innowacji, to odgrywa zasadniczą rolę w kreowaniu warunków rozwoju przedsiębiorczości czy innowacyjności (prawo przemysłowe, uwarunkowania prawne prowadzenia biznesu, tworzenie centów obsługi inwestora i inne).

Wnioski

Przedstawiona w opracowaniu analiza czynników wspierających procesy innowacyjne nie wyczerpuje wszystkich możliwych aspektów. Biorąc pod uwagę zarówno tendencje rozwojowe polskiej gospodarki jak i doświadczenia krajów rozwiniętych, szczególną dbałością otoczyć należy powstawanie inicjatyw współpracy biznes-nauka-administracja. Taki rodzaj współpracy wymaga stworzenia najlepszych warunków do rozwoju przedsiębiorczości (administracja), pozwala na optymalne wykorzystanie zasobów (w tym ludzkich i wiedzy) i daje możliwość dzielenia się ryzykiem (nauka i biznes). Trzeba jednakże zdawać sobie sprawę, że takie

powiązania napotykają na szereg barier²⁰, najczęściej wymienia się systemowe (np. legislacyjne), poznawcze (nieufność względem siebie ale także brak informacji o istocie takiej formy kooperacji), komunikacyjne (braki inicjatyw angażujących wszystkie strony i budujących trwałe relacje). Z uwagi na wymogi formalne zagadnienia te nie zostały omówione w niniejszym opracowaniu, staną się zatem obszarem badawczym w kolejnych artykułach.

Bibliografia

- Baruk J., Zarządzanie wiedzą i innowacjami, Adam Marszałek, Toruń 2006.
- Cyrson E., Nowy paradygmat strategii konkurencji, [w:] E. Skawińska (red.), Konkurencyjność.
- Godin B., Lane J.P., Pushes and Pulls: The Hi(story) of the Demand Pull Model of Innovation, Project on the Intellectual History of Innovation. Science, Technology and Human Values, 2013/38.
- Jasiński A.H., Ludwicki D., Metodyka transformacji wyników badań naukowych do zastosowań praktycznych : raport, Studia i Materiały – Wydział Zarządzania UW, 1/2007.
- Knop L., Kształtowanie współpracy w triadzie: biznes-nauka-administracja http://dlafirmy.info.pl/articlesFiles/Kszaltowanie_wspolpracy_w_triadzie_biznes-nauka-administracja.pdf
- Kryszczuk M., Konceptualizacja i metody pomiaru pracowników sektora informacyjnego., Wydawnictwa akademickie i profesjonalne, Warszawa 2008.
- Kulawczuk P., Konstruowanie modeli biznesowych współpracy nauki i biznesu w realizacji działalności badawczo – rozwojowej [w:]. Kulawczuk, P. Budowa współpracy nauki z biznesem w Województwie Lubelskim, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2010.
- Marchewka- Bartkowiak K., Grycuk A., Relacje biznesu i administracji. Studia Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu, Warszawa 2015.
- Ministerstwo Rozwoju <https://www.gov.pl/web/rozwoj/konstytucja-biznesu>
- Odzimek T, Aspekty zarządzania potrójną helisą nauka – biznes –administracja w polskich miastach akademickich, ZN WSH Zarządzanie 2018 (4).
- Odzimek T., Aspekty skutecznego zarządzania kooperacją biznes–nauka–administracja w kontekście lokalnej gospodarki, Barometr Regionalny, Tom 13, nr 4/2015.
- OECD <https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/43381127.pdf>
- Oleński J., Elementy ekonomiki informacji., Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000.
- PARP <https://poig.parp.gov.pl/index/index/1562>
- PARP <https://www.parp.gov.pl/index.php/component/parpabout/>
- Patalas-Maliszewska, Modele referencyjne zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie produkcyjnym. PWN, Warszawa 2019.
- Pierścionek Z., Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, PWN Warszawa 2003.
- przedsiębiorstw – nowe podejście, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002.
- Siłka P., Potencjał innowacyjny wybranych miast Polski a ich rozwój gospodarczy, PAN, IGiPZ, Warszawa 2012.
- UMCS <https://www.umcs.pl/pl/aktualnosc,37,zaproszenie-do-wspolpracy-nauka-biznes,79214.htm>
- Unold J, Systemy informacyjne marketingu., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Ustawa Prawo przedsiębiorców oraz inne ustawy dotyczące działalności gospodarczej Dz.U. 2018 poz. 650.
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej i Punkcie Informacji dla Przedsiębiorcy, Dz.U. 2018 poz. 647.

²⁰ K. Marchewka-Bartkowiak, A. Grycuk, Relacje biznesu i administracji. Studia Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu, Warszawa 2015, s. 33–35; szerzej na temat barier: A. Wycisk, M. Płaszczycza, Skuteczna współpraca nauka-biznes w opinii przedsiębiorców. Raport, Dział Badań i Analiz CZLiTT PW, Warszawa 2019; T. Odzimek, Aspekty zarządzania potrójną helisą nauka – biznes –administracja w polskich miastach akademickich, ZN WSH Zarządzanie 2018 (4), s. 205–218.

- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o Rzeczniku Małych i Średnich Przedsiębiorców, Dz.U. 2018 poz. 648.
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. 2018 poz. 649.
- WCA <https://wca.wroc.pl/projekty>
- Wycisk A., Płaszczycza M., Skuteczna współpraca nauka-biznes w opinii przedsiębiorców. Raport, Dział Badań i Analiz CZLiTT PW, Warszawa 2019.

Creating innovation based on cooperation between business, science and administration

Summary

The article presents an analysis of the process of creating innovations, with particular emphasis on cooperation between science, business and administration. A comparative analysis of literature was used as a research method. In the first chapter the author analyses and characterizes the OECD's new approach to innovation and presents a historical approach to this issue. Then she presents the benefits of trilateral cooperation, in the context of the requirements of the innovative economy, the role of knowledge in the new business model. In the end, the author refers to the barriers of science-business-administration cooperation, thus determining future possible research areas.

Keywords

innovation, knowledge, cooperation, business-science-administration, innovation

Negocjacje w trzecim wymiarze w ujęciu harwardzkiej szkoły negocjacji

Streszczenie

W artykule przedstawiono koncepcję negocjacji, bazującą na dwóch podejściach: harwardzkiej szkoły negocjacji w trzech wymiarach Davida Laxa i Jamesa Sebeniusa oraz strategii „szachowej” w ujęciu Rogera Perrotina i Pierra Heusschena. Istotą takiego synergicznego podejścia jest położenie akcentu na fazę przygotowania się do negocjacji i napisania scenariusza wydarzeń. W artykule zaproponowano kontrolę trzech wymiarów negocjacji: „przy stole”, „przy desce kreślarskiej”, „z dala od stołu” (koncepcja Laxa i Sebeniusa). W ramach technicznych przygotowań do negocjacji zaproponowano kontrolę następujących parametrów negocjacji (zawsze dla obydwu stron): kody poszczególnych elementów negocjacyjnych, elementy podlegające negocjacji, ważność poszczególnych elementów negocjacyjnych, cele, oferty wyjściowe, BATNA (koncepcja Perrotina i Heusschena).

Słowa kluczowe

negocjacje, strategia negocjacji trójwymiarowych 3D, strategia „szachowa”

Wprowadzenie

Systematycznie wzrasta konkurencja na rynku, a jej charakter przyjmuje raczej wieloaspektowe oblicze. Stąd też biznesowe problemy do rozwiązania pojawiające się w rozmowach wymagają interdyscyplinarnego podejścia. Wpływ rozmów biznesowych handlowców na wyniki operacyjne firm, potrzeba poszukiwania takich rozwiązań, które odpowiadają na złożone wymagania i satysfakcjonują wszystkie strony – to wystarczające przesłanki podkreślające znaczenie negocjacji. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie połączenia metod: harwardzkiej metody prowadzenia negocjacji w ujęciu Davida Laxa i Jamesa Sebeniusa oraz strategii „szachowej” w negocjacjach w ujęciu Rogera Perrotina i Pierra Heusschena. Zaproponowana tu synergiczna wizja prowadzenia negocjacji odpowiada wymaganiom złożonego środowiska; może dotyczyć różnego rodzaju rozmów: biznesowych, wewnątrzfirmowych, prywatnych, z udziałem partnerów biznesowych, związków zawodowych, sponsorów, inwestorów, itd. Profesjonalne negocjacje są potrzebne także w aliansach strategicznych przedsiębiorstw. Nawet jeśli jest to forma kooperacji, która ma służyć poprawie konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach gospodarki hiperkonkurencyjnej¹, to jednak zawiera wiele obszarów podlegających negocjacji.

Chociaż artykuł ma charakter teoretyczny, to opiera się na ponad dwudziestopięcioletnich doświadczeniach trenerskich autora, a zaproponowane tu synergiczne połączenie dwóch podejść było już z powodzeniem stosowane nie tylko w zajęciach warsztatowych na salach szkoleniowych, ale także w późniejszych zastosowaniach w realnych sytuacjach. Można więc na tej podstawie postawić hipotezę, że ma solidne podstawy praktyczne. W pewnym sensie gwarancji użyteczności metody dostarczają David Lax i James Sebenius² – konsultanci zajmujący się przygotowywaniem strategii negocjacyjnych. Współpracują z liderami na najwyższych szczeblach biznesu i rządów, aby osiągać lepsze wyniki w najważniejszych negocjacjach.

Negocjacje to proces polegający na komunikacji dwóch lub więcej stron, którego celem jest znalezienie optymalnego rozwiązania konfliktu lub osiągnięcie kompromisu. Współczesne, twórcze podejście do negocjacji zakłada, że nie jest to forma konfrontacji, ale wspólnego poszukiwania takich rozwiązań, które są wzajemnie akceptowane i satysfakcjonujące. Są to negocjacje, w których strony poszukują obopólnych korzyści, a nie pokonania przeciwnika i utrzymania własnego stanowiska za wszelką cenę. Na potrzeby niniejszego

¹ I. Wiącek, U. Widelska, Determinanty aliansu strategicznego jako formy kooperacji, „Zeszyty Naukowe ZPSB, Firma i Rynek”, 2019/1(55) s. 39–47.

² D. Lax, J. Sebenius, Negocjacje w trzech wymiarach, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 7–9

artykułu przyjęto następującą definicję negocjacji: to sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do uzyskania możliwie najkorzystniejszego rozwiązania konfliktu interesów. Taka definicja podkreśla ważną rolę etapowości procesów negocjacyjnych, przy czym najważniejszy jest tu etap przygotowania. O tych właśnie fazach prowadzenia negocjacji traktuje dalsza część artykułu, zorientowana na praktyczne zastosowania.

Trzy wymiary negocjacji w ujęciu szkoły harwardzkiej

Lax i Sebenius wprowadzają do procesu negocjacji trzy wymiary, w których odbywa się proces negocjacyjny:

1. „Przy stole”
2. „Przy desce kreślarskiej”
3. „Z dala od stołu”.

Te trzy wymiary można potraktować w sensie czasowym. To, co się dzieje „przy stole” negocjacyjnym poprzedzone zostaje rozpatrzeniem i zapisaniem potencjalnych korzyści z negocjacji dla obydwu stron. Rozpisane są one „na desce kreślarskiej”, a to działanie poprzedzone jest z kolei spojrzeniem z jeszcze dalszej perspektywy czasowej – kiedy to rozpatrywane są różne scenariusze wydarzeń, uwzględniane są wejścia różnych aktorów na scenę negocjacyjną, planowane są strategie przygotowywania gruntu do rozmów.

Negocjacje przy „Przy stole”

W wymiarze „przy stole” proces negocjacyjny rozgrywa się w bezpośrednim kontakcie, przy tytułowym stole. W takiej sytuacji obydwie strony mogą stosować zestaw najprzeróżniejszych technik komunikacji, taktyk i strategii negocjacyjnych. Do skuteczniejszych technik komunikacji należą w negocjacjach: zadawanie pytań, stosowanie parafraz, podsumowania dotychczasowych ustaleń (Huthwaite, materiały własne autora). Już same nazwy taktyk negocjacyjnych, definiowanych jako zachowania mające doprowadzić do osiągnięcia konkretnego celu, mogą ujawniać ich istotę: „Cena z księżycą”, „Konkurencja ma taniej”, „Nacisk trzeciej strony”, itd. Prowadzenie takich rozmów przy stole dobrze jest podzielić na trzy etapy wywierania wpływu.

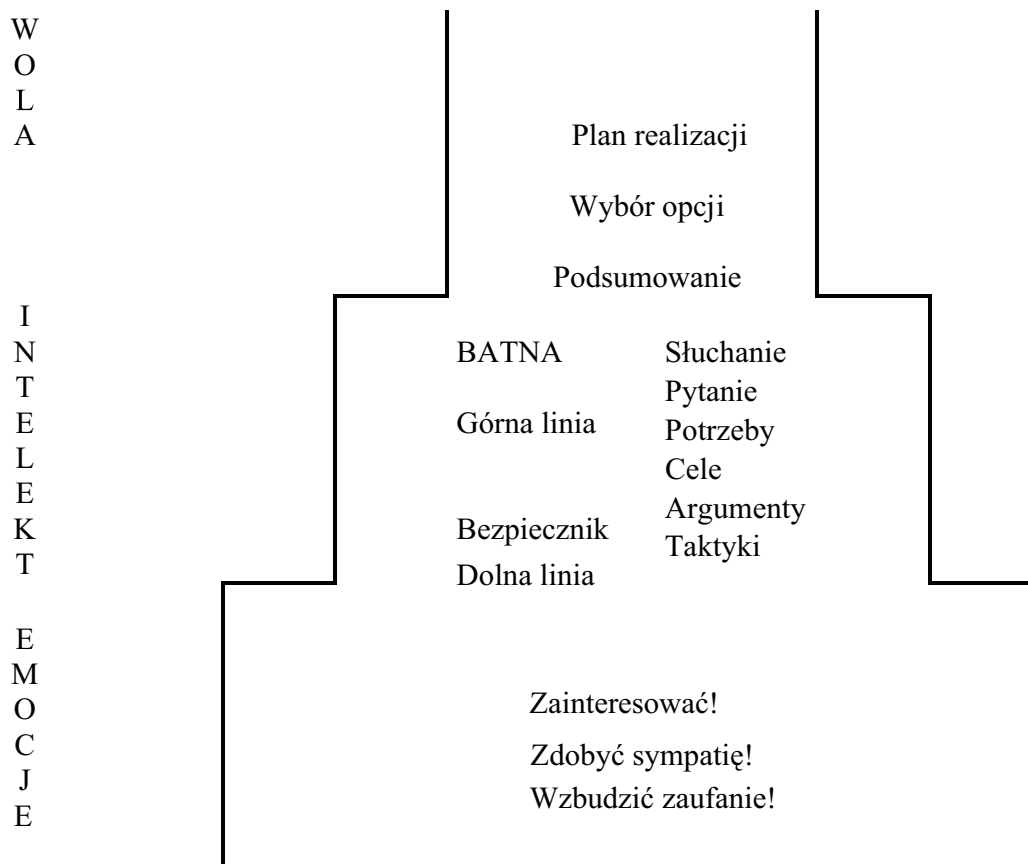
Na pierwszym etapie prowadzonych „przy stole” rozmów – zorientowanym na budowanie pozytywnych emocji – strony próbują wzbudzić zainteresowanie, zdobyć zaufanie oraz sympatię.

Na drugim etapie wysiłki negocjatorów zorientowane są na osiągnięcie efektów perswazyjnych, poprzez zastosowanie odpowiednich taktyk negocjacyjnych i argumentów. Ta faza negocjacji ma więc charakter bardziej intelektualny niż emocjonalny. Wysiłki skierowane są na realizację własnych celów negocjacji i odkrywania (w miarę możliwości także realizowania) celów drugiej strony. Na tym etapie ważne jest także odkrywanie potrzeb drugiej strony. Stąd niezwykle ważne jest okresowe zadawanie pytania „Dlaczego?” – „Dlaczego wam na tym tak zależy?”. Zadawanie pytań i aktywne słuchanie – to dwie bardzo ważne techniki komunikacji na tym etapie. Natomiast Gavin Kennedy uważa słowo „Jeśli” za najważniejsze w negocjacjach³, gdyż poprzedzenie wszystkich propozycji i ustępstw słowem „Jeśli” pokaże drugiej stronie jaka jest cena oferty i co za nią dostanie („JEŚLI przejmie pan odpowiedzialność, przekazemy panu ładunek”). Podczas procesu negocjacyjnego istotna jest świadomość BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement), czyli najlepszej alternatywy w stosunku do negocjowanego porozumienia. Ponieważ na tym etapie obydwie strony dążą do wzajemnych ustępstw, to ważna jest także świadomość górnej linii – maksymalnych do osiągnięcia zysków, świadomość dolnej linii – miejsc, do których jeszcze strona może ustąpić, świadomość „bezpieczników” – sygnałów ostrzegających, że negocjatorzy zbliżają się do dolnej linii.

Trzeci etap wreszcie poświęcony jest woli negocjatorów – ich chęci, aby dotrzymać ustalonych umów, warunków, obietnic. Na tym etapie ważne jest podsumowanie wszystkich rozmów, sporządzenie umowy, opracowanie opcji dalszej współpracy i planu realizacji postanowień.

³ G. Kennedy, *Negocjować można wszystko*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 1999, s. 184–195.

Na rysunku 1 przedstawiono praktyczny model postępowania w procesie negocjacji „przy stole”, w którym obydwie strony sukcesywnie stosują strategie zorientowane na budowanie pozytywnych emocji, pobudzenie intelektu i wzbudzenie woli realizacji dokonanych ustaleń (zob. rys. 1).



Rys. 1. Trzy etapy procesu negocjacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Jakkolwiek jednak starałyby się obydwie strony wywierać wpływ „przy stole”, to ma on ograniczony zasięg – do psychologii wywierania wpływu na ludzi, do argumentowania językiem korzyści (zgodnym z popularną techniką sprzedaży CJTBM – „Co Ja z Tego Będę Miał”, z punktu widzenia klienta). Można zatem jeszcze przed rozmowami intensywnie pracować nad rozpisaniem wzajemnych korzyści z negocjowanego porozumienia.

Negocjacje przy „Na desce kreślarskiej”

W negocjacjach w drugim wymiarze, „na desce kreślarskiej”, należy przygotować zestaw korzyści dla obydwu stron. Korzyści te mogą być powiązane z najróżniejszymi elementami, podlegającymi negocjacom. Oto niektóre z nich:

1. Cena
2. Marże
3. Bonusy
4. Terminy płatności
5. Okres trwania umowy o współpracy
6. Oferty specjalne
7. Szkolenia dla klienta, związane z użytkowaniem produktu
8. Dodatkowy instruktaż dla pracowników klienta
9. Koszty transportu

10. Koszty składowania
11. Możliwość zwiększenia dostaw – negocjowany ich zakres, terminy dostaw
12. Bardziej ekonomiczne użytkowanie produktu (np. utylizacja produktu, konserwacja)
13. Oszczędność czasu, związana z użytkowaniem produktu, mogąca wpłynąć na cenę
14. Oszczędność siły roboczej, związana z użytkowaniem produktu, mogąca wpłynąć na cenę
15. Darmowa kontrola lub poprawa kontroli produktu lub usługi
16. Doradztwo specjalistyczne
17. Bezpieczeństwo wykonania – np. mogą wchodzić w rachubę różne poziomy zabezpieczeń
18. Wprowadzenie nowego, poszukiwanego przez klienta produktu – nowość jako atut
19. Zmiana konstrukcyjna, która daje określone, wyliczalne korzyści
20. Wprowadzana nowa technologia produktu lub usługi
21. Dodany szczególny walor jakościowy
22. Interesujące z różnych powodów rozwiązania dodatkowe
23. Usunięcie istniejących usterek dzięki nowemu rozwiązaniu
24. Zakres pomocy w rozwiązaniu znanego problemu klienta
25. Zaspokojenie szczegółowych wymagań klienta
26. Zakres zapewnienia klientowi publicity przy okazji transakcji
27. Nowa dziedzina zastosowania dla klienta, więc np. można negocjować wyższe stawki
28. Fakt, że konkurencja klienta rozwiązała już ten problem, wpływa na konieczność szybszego porozumienia w negocjacjach
29. Organizacja targów, prezentacji, spotkań informacyjnych
30. Transakcja wzajemna z klientem – barter
31. Przedłożenie próbek
32. Zmniejszenie wielkości zamówień klienta – może spowodować zmiany cen
33. Omówienie nowej umowy
34. Dodanie artykułów promocyjnych
35. Wyprzedaż towarów
36. Dostęp do specjalnych informacji
37. Sposób załatwiania reklamacji

Idee przedstawione w dwóch pierwszych wymiarach nie są nowe. Istnieje bardzo obszerna literatura dotycząca taktyk przy stole, prezentowanych stylów negocjacyjnych, orientacji na korzyści^{4 5 6 7 8 9 10 11 12}. Lax i Sebenius¹³ wnoszą więcej innowacyjnych idei w trzecim wymiarze.

Negocjacje „Z dała od stołu” – w trzecim wymiarze

Negocjatorzy tak zwanego „trzeciego wymiaru” powinni umiejętnie prowadzić rozmowy, pełniąc nie tylko rolę taktyków i autorów porozumienia, ale przede wszystkim rolę kreatorów całego procesu negocjacji, tworzących najkorzystniejsze dla siebie zasady gry jeszcze przed jej rozpoczęciem. Najlepsi negocjatorzy nie

⁴ M. H. Bazerman, M. A. Neale, *Negocjując racjonalnie*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Pracownia Wydawnicza, Olsztyn 1996, s. 25–71.

⁵ J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1990, s. 22–40.

⁶ P. Giorgica (red.), *Negocjowanie metodą interesów*, Oficyna Wydawnicza Promocja, Warszawa 1997, s. 113–173.

⁷ G. Kennedy, *Negocjator*, Wydawnictwo STUDIO EMKA, Warszawa 1998a, s. 31–264.

⁸ G. Kennedy, *Negocjacje. Jak osiągnąć nową przewagę negocjacyjną*, Business Press, Warszawa 1999b, s. 1–4.

⁹ G. Kennedy, *Negocjować można wszystko*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 1999c, 16–25.

¹⁰ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 25–71.

¹¹ M. Szarc vel Szic, *Strategie i taktyki, stosowane w trakcie rozmów negocjacyjnych*, „Zeszyty Naukowe ZPSB, Firma i Rynek”, 2015/1(48), s. 145–155.

¹² R. Dawson, *Sekrety udanych negocjacji*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Wamex, Poznań 1999, s. 263–286

¹³ J. Sebenius, *Six Habits of Merely Effective Negotiators*, Harvard Business Review April 2001, <http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/sixhabits.pdf> [dostęp z dnia: 02/01/2020].

tylko dobrze rozgrywają swoją partię, lecz także ustalają optymalne dla siebie reguły gry, zanim jeszcze zasiądą do stołu. Dlatego specjalny akcent kładziony jest na fazę przygotowania¹⁴. W nawiązaniu do tej właśnie idei przygotowywania negocjacji w następnym rozdziale zaprezentowana zostanie specjalna metoda – strategia „szachowa”.

Zgodnie z wieloletnimi trendami w negocjacjach autorzy zwracają też uwagę na ważność posiadania alternatywy w stosunku do aktualnie prowadzonych rozmów¹⁵. W negocjacjach na oznaczenie tej alternatywy, jeśli porozumienie nie dojdzie do skutku, stosuje się akronim BATNA: The Best Alternative to Negotiated Agreement. Można też rozumieć ten akronim w polskiej wersji, jako „BAT NA... przeciwnika”. Im silniejsza BATNA, tym silniejsza pozycja w negocjacjach.

Interesujące są trzy wymiary negocjacji, w ujęciu Laxa i Sebeniusa, reprezentantów nowej fali w harvardzkiej szkole negocjacji (zob. tab. 1).

Tab. 1. Trzy wymiary negocjacji harvardzkiej szkoły prowadzenia negocjacji Davida Laxa i Jamesa Sebeniusa

Wymiar	Nazwa wymiaru	Gdzie mają miejsce negocjacje	Kierunek działania	Przykładowe posunięcia
Pierwszy	Taktyki	„Przy stole negocjacyjnym”	Ludzie, proces	Poprawa komunikacji, budowanie zaufania, psychologiczne wywieranie wpływu na ludzi
Drugi	Projektowanie porozumienia	„Na desce kreślarskiej”	Wartość, istota, wyniki	Budowanie takiej struktury porozumienia, która wytwarza jak największą wartość, sprzyja osiągnięciu długotrwałych celów
Trzeci	Ustawienie	„Z dala od stołu”	Architektura	Zapewnienie jak najkorzystniejszego zakresu i sekwencji negocjacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Lax, J. Sebenius, *Negocjacje w trzech wymiarach*, MT Biznes, Warszawa 2007.

Strategia „szachowa” – model teoretyczny i jego zastosowanie

Model strategii „szachowej” został zaproponowany przez francuskich badaczy negocjacji¹⁶. Model ten świetnie wkomponowuje się w idee harvardzkiej szkoły negocjacji Laxa i Sebeniusa¹⁷. Jego podstawą jest dziewięciopolowa matryca negocjacyjna, którą należy najpierw poznać, aby zaprojektować dalsze etapy negocjacji (zob. rys. 2).

S - N	N-1	N-2	N-3
S-1	V	II	I
S-2	II	IV	II
S-3	I	II	III

Rys. 2. Matryca „szachowa”

Źródło: opracowanie na podstawie: R. Perrotin, P. Heusschen, *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Poltext, Warszawa 1994, s. 109.

¹⁴ D. Lax, J. Sebenius, *Negocjacje w trzech wymiarach*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 15–16.

¹⁵ D. Lax, J. Sebenius, *How No-Deal Options Can Drive Great Deals: Another Look at BATNAs*, Ivey Business Journal article, July/August 2004, s. 1–11, http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/how_no_deal_full.pdf [dostęp z dnia: 02/01/2020].

¹⁶ R. Perrotin, P. Heusschen, *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Poltext, Warszawa 1994, s. 106–111, 137–150.

¹⁷ D. Lax, J. Sebenius, *Negocjacje w trzech wymiarach*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 119–140.

Tab. 2. Przygotowanie negocjacji

1. Kod	2. Element negocjacji	3. Ważność dla pracownika	4. Ważność dla szefa	5. Cele pracownika	6. Cele szefa	7. Wstępna oferta pracownika	8. Wstępna oferta szefa	9. BATNA pracownika	10. BATNA szefa
a	Możliwość telepracy przez x dni w tygodniu roboczym	2	2	1 dzień tygodniowo	1 dzień co dwa tygodnie	6 dni w miesiącu	Nie ma możliwości telepracy	Inny pracodawca i ustalone z nim warunki	Inny pracownik i ustalone z nim warunki
b	Udział pracownika w szkoleniach	1	3	3 szkolenia rocznie	2 szkolenia rocznie	4 szkolenia rocznie	1 szkolenie rocznie	Inny pracodawca i ustalone z nim warunki	Inny pracownik i ustalone z nim warunki
c	Coaching prowadzony przez pracownika dla innych pracowników	3	1	2 godziny tygodniowo	5 godzin tygodniowo	1 godzina tygodniowo	8 godzin tygodniowo	Inny pracodawca i ustalone z nim warunki	Inny pracownik i ustalone z nim warunki
d	Wynagrodzenie miesięczne pracownika	1	1	4.500 zł	4.000 zł	5.000 zł	3.500 zł	Inny pracodawca i ustalone z nim warunki	Inny pracownik i ustalone z nim warunki
e	Premia roczna pracownika	1	2	5.000 zł	4.000 zł	7.000 zł	3.000 zł	Inny pracodawca i ustalone z nim warunki	Inny pracownik i ustalone z nim warunki
f	Zakup sprzętu firmowego przez pracownika	2	3	Tak – jest to możliwe	Tak – jest to możliwe	Tak – jest to możliwe	Tylko do wartości 5.000 zł	Inny pracodawca i ustalone z nim warunki	Inny pracownik i ustalone z nim warunki
g	Możliwość współpracy pracownika z wybraną uczelnią	1	2	Udział w 2 projektach badawczych	Udział w 1 projekcie	Udział w 3 projektach badawczych	Udział w projektach po godzinach pracy	Inny pracodawca i ustalone z nim warunki	Inny pracownik i ustalone z nim warunki
h	Wprowadzanie przez pracownika nowych pracowników do firmy	3	3	2 godziny tygodniowo	3 godziny tygodniowo	1 godzina tygodniowo	5 godzin tygodniowo	Inny pracodawca i ustalone z nim warunki	Inny pracownik i ustalone z nim warunki
i	Dodatkowy prospecting – telefoniczne pozyskiwanie klientów przez pracownika	3	1	2 godziny tygodniowo	5 godzin tygodniowo	1 godzina tygodniowo	7 godzin tygodniowo	Inny pracodawca i ustalone z nim warunki	Inny pracownik i ustalone z nim warunki

Źródło: opracowanie własne.

Oto znaczenie poszczególnych symboli w matrycy:

Litery „S” i „N”:

S – sprzedawca; lub jedna ze stron negocjacji

N – nabywca; lub druga ze stron negocjacji.

Oczywiście przez pojęcie stron możemy rozumieć też wieloosobowe zespoły negocjacyjne.

Cyfry arabskie:

1 – ten obszar negocjacji jest dla strony bardzo ważny (w domyśle: tu danej stronie trudniej będzie ustąpić)

2 – ten obszar negocjacji jest dla strony średnio ważny (w domyśle: do dyskusji, tu danej stronie łatwiej będzie ustąpić)

3 – ten obszar negocjacji jest dla strony mniej ważny (w domyśle: tu dana strona może pójść łatwo na ustępstwa).

Cyfry rzymskie:

Przecięcie się trzech wierszy i trzech kolumn wyznacza różne obszary negocjacji, które wyznaczone są przez ważność negocjowanych elementów dla obydwu stron.

Obszar I – „Negocjacje łatwe” – jednej ze stron zależy bardziej (1), a drugiej mniej (3).

Obszar II – „Negocjacje wykonalne” – strony są blisko siebie, jeśli chodzi o ważność obszaru, ale zawsze to jednej z nich zależy bardziej (np. 2 i 3, 1 i 2).

Obszar III – „Dzoker” – obydwie strony traktują ten obszar jako mniej ważny (3), zatem łatwiej pójdą na ustępstwa.

Obszar IV – „Do dyskusji” – obydwie strony mogą pójść na ustępstwa (2).

Obszar V – „Blokada” – dla obydwu stron ten obszar jest bardzo ważny (1), zatem trudniej będzie im ustąpić w negocjacjach.

To na tym polu matrycowym toczyć się będzie dalsze postępowanie negocjacyjne. Teraz trzeba wyznaczyć następujące parametry negocjacji:

1. Jakie elementy podlegają negocjacji (np. cena, rabaty, opakowanie, sposób dostawy, użyczenie, itd.). Elementom negocjacji przypisuje się arbitralnie litery alfabetu, zaczynając od litery a.
2. Jakie są cele każdej ze stron. Własne cele każda ze stron może określić sobie wprost, jeśli zaś chodzi o cele drugiej strony, to podlegają one szacunkom lub są rozpoznawane za pomocą różnych form wywiadowczych. Oczywiście własne cele są zazwyczaj tajemnicą handlową strony.
3. Jakie będą oferty wyjściowe, złożone podczas pierwszego spotkania. Można też tu przygotować całą sekwencję kolejnych potencjalnych ustępstw. Własne oferty wyjściowe są przygotowane przed spotkaniem, oferty drugiej strony padną podczas pierwszego spotkania.
4. Przygotowanie najlepszej alternatywy w stosunku do negocjowanego porozumienia, jeśli nie dojdzie ono do skutku – BATNA.

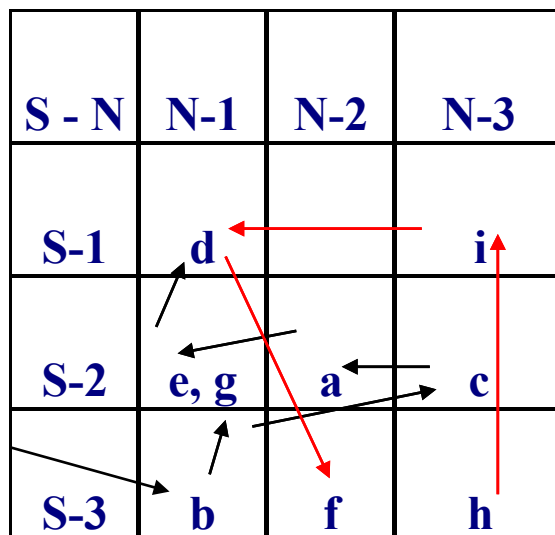
Strategia „szachowa” – przykład zastosowania

Warto przyjrzeć się konkretnemu przykładowi, zawierającemu kluczowe etapy negocjacji. Oto jak może poprowadzić negocjacje pracownik z szefem (firmy, działu), załóżmy, że podczas corocznej rozmowy rozwojowej (zob. tab. 2).

Najpierw ustalane są przez jedną lub obydwie strony te elementy, które podlegają negocjacji, wraz z kodami (kolumna 1 i 2). Pracownik wypisuje w kolumnie 2. swoje najważniejsze potrzeby (elementy negocjacji). Może też dopisać potrzeby drugiej strony, na podstawie zdobytych wcześniej informacji. W dalszej kolejności pracownik określa ważność swoich potrzeb (kolumna 3), może też szacować ważność elementów negocjacji dla drugiej strony (kolumna 4). Następnie pracownik określa swoje cele (kolumna 5); może też estymować, jakie cele może mieć druga strona (kolumna 6). Kolejnym krokiem jest opracowanie systemu ustępstw, poczynawszy od wyjściowej oferty (kolumna 7). Oferty drugiej strony (w tym przypadku szefa) można

szacunkowo określać przed negocjacjami, ewentualnie poznać je dopiero podczas negocjacji (kolumna 8). Trzeba jeszcze przed negocjacjami zbudować swoją BATNA – może to być inne miejsce pracy, wraz z jego warunkami (kolumna 9). Z kolei szef może stworzyć warunki do zatrudnienia innego pracownika, przygotowując pewne warunki pracy (kolumna 10).

Przygotowana kolejność podejmowania poszczególnych kroków w negocjacjach – to strategia „szachowa” (zob. rys. 3). Kolejność taką można przygotować w formie agendy spotkania.



Rys. 3. Strategia „szachowa” prowadzenia negocjacji

Źródło: opracowanie własne czy na podstawie: R. Perrotin, P. Heusschen, Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe, Poltext, Warszawa 1994, s. 110.

Przyjrzyjmy się szczegółowo uzasadnieniom dla takiej kolejności prowadzenia procesu negocjacji: b-g-c-a-e-d-h-i-d-f.

b) Udział w szkoleniach. Pracownik rozpoczyna negocjacje od elementu negocjacyjnego *b* ponieważ jest to element dla niego ważny (1), mniej ważny dla szefa (3). Mamy tu zatem obszar „Negocjacji łatwych”; można oczekiwać, że szef łatwiej pójdzie w tej kwestii na ustępstwa. Pracownik chciałby brać udział w szkoleniach trzy razy rocznie, szef najchętniej wydelegowałby go najwyżej dwa razy na szkolenia.

g) Współpraca pracownika z uczelnią, w ramach godzin pracy. To element negocjacyjny ważny dla pracownika (1), średnio ważny dla szefa (2). Mamy tu zatem obszar „Negocjacji wykonalnych”. Każda taka współpraca zabiera czas i energię pracownikowi, więc negocjacje mogą toczyć się opornie, ale odpowiednie uzasadnienie korzyści dla firmy i szefa (wywieranie wpływu przez pracownika „Przy stole” i przygotowanie korzyści wcześniej „Na desce kreślarskiej”) powinny doprowadzić do zgody na udział w dwóch projektach rocznie.

c) Coaching dla pracowników. To element negocjacyjny mniej ważny dla pracownika (3), ale z kolei bardzo ważny dla szefa (1). Mamy zatem znowu do czynienia z obszarem „Negocjacje łatwe”. Pracownik chciałby przeznaczyć na szkolenie innych ludzi w organizacji najwyżej dwie godziny tygodniowo, szefowi widzi się co najmniej pięć. Teraz czas na ustępstwa ze strony pracownika – coaching wybranych nowych pracowników przez 5 godzin tygodniowo zaspokoi potrzeby szefa. Obydwie strony mogą mieć na tym etapie poczucie, że negocjacje nabierają rozpędu, cele są osiągalne.

a) Możliwość telepracy. Ważność tego tematu dla obydwu stron wynosi wartość 2 – jesteśmy w obszarze negocjacji „Do dyskusji”. Pracownik chciałby mieć możliwość telepracy raz w tygodniu, szef jest w stanie zgodzić się na wariant raz na dwa tygodnie. Ustępstwo pracownika może mieć w tej sytuacji charakter podejścia „na próbę”: może zaproponować, aby zacząć od telepracy co dwa tygodnie, a jeśli ten sposób wykonywania obowiązków się sprawdzi, to przejście na częstotliwość raz w tygodniu nie powinna już stanowić problemu.

e) Premia roczna. To już trudniejsze negocjacje, ponieważ temat jest bardzo ważny dla pracownika (1), dość ważny dla szefa (2). Ciągłe jednak pozostajemy w obszarze „Negocjacji wykonalnych”. Organizacje zazwyczaj mają też jasno sprecyzowane zasady przyznawania premii, co powinno ułatwić podejmowanie decyzji w omawianym przykładzie. Zwróćmy tylko uwagę, że pracownik może na swoją korzyść przywołać podejmowanie przez niego niestandardowe działania na rzecz firmy (coaching dla pracowników, prospecting).

d) Wynagrodzenie miesięczne. Ten element negocjacyjny jest bardzo ważny dla obydwu stron (1), jesteśmy w obszarze „Blokady”, możemy więc spodziewać się impasu.

h) „Dżoker”. Pracownik może zaoferować swoją pomoc przy wprowadzaniu nowych pracowników do firmy. Wychodząc od oferty wyjściowej 1 godzina tygodniowo może przejść do łączonej transakcji – trzy godziny tygodniowo, w zamian za ustępstwa szefa w kwestii wynagrodzenia miesięcznego. Ocieplenie relacji w tym trudnym momencie może skutkować porozumieniem stron w tej najtrudniejszej kwestii (d). Teraz można już zamykać negocjacje łatwiejszymi kwestiami.

i) Dodatkowy prospecting – telefoniczne pozyskiwanie klientów. Ten element negocjacji jest mniej ważny dla pracownika (może to robić i nawet chętnie, 3), bardzo ważny dla szefa (1). Jesteśmy znowu w obszarze „Negocjacji łatwych”, zatem strony powinny dojść szybko do porozumienia, zwłaszcza, jeżeli ten element powiąże się z kwestią wynagrodzenia (d).

d) Wynagrodzenie miesięczne – powrót do tej kwestii jest już powiązany z porozumieniem się stron w dwóch innych kwestiach. Ostateczne porozumienie jest blisko.

f) Zakup sprzętu firmowego. Dla pracownika to kwestia dość ważna (2), dla szefa mniej (3). Jesteśmy w obszarze „Negocjacje wykonalne”.

Wnioski

Promowany w artykule model negocjacji w trzech wymiarach i zastosowanie strategii „szachowej” mogą mieć zastosowanie praktyczne w bardzo wielu obszarach. Zgodnie z poprzednim popularnym modelem negocjacji harvardzkich^{18 19} także Lax i Sebenius widzą zastosowanie negocjacji w trzech wymiarach w negocjacjach krajowych, międzynarodowych, a nawet międzykulturowych²⁰. Zwraca się uwagę na ważność podejmowania kontraktów społecznych w negocjacjach, w których ważna jest troska o realizowanie postanowień w praktyce²¹.

Negocjacje w trzech wymiarach mogą być narzędziem doskonalenia wśród negocjatorów w polskich przedsiębiorstwach, spośród których 60% stosuje taktykę kompromisu²². Wejście w trzy wymiary negocjacji i oparcie się na wzajemnych potrzebach mogłoby być krokiem w kierunku zasady wygrana-wygrana.

Czynione już są próby, aby negocjacje w trzech wymiarach promować i stosować także w sytuacjach z życia rodzinnego i osobistego²³.

¹⁸ R. Fisher, W. Ury, Dochodząc do TAK. Negocjacje bez poddawania się, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1990, s. 110-113.

¹⁹ W. Ury, Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s. 83, 163–165.

²⁰ D. Lax D., J. Sebenius, Negocjacje w trzech wymiarach, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 254-256.

²¹ R. Fortgang, D. Lax, J. Sebenius, Negotiating the Spirit of the Deal, Harvard Business Review, February 01, 2003, s. 1-11, http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/negotiating_spirit_of_deal.pdf [dostęp z dnia: 02/01/2020].

²² M. Szarc vel Szic, Strategie i taktyki, stosowane w trakcie rozmów negocjacyjnych, „Zeszyty Naukowe ZPSB, Firma i Rynek”, 2015/1(48), s. 155.

²³ J. Przewoźnik, A. Duda, A. Górska, R. Kaim, A. Lisewska, A. Misikonis, Ł. Modrzejewski, L. Siupka, M. Szymak, Negocjacje rodzinne w trzecim wymiarze – harwardzka szkoła prowadzenia negocjacji. Studium przypadku „Około Pedagogii”, 2/2020 (w przygotowaniu).

Uwzględniając sygnalizowane zagrożenia związane z rozwojem ery cyfrowej, a podsumowane w haśle „płytki umysł”^{24 25 26}, promowanie wśród młodzieży negocjacji z uwzględnieniem potrzeb drugiej strony i wagi tych potrzeb może rozwinąć wrażliwość na partnera w negocjacjach, zwiększyć elastyczność w komunikacji.

Niezależnie od wybranych zastosowań, jednym z ważniejszych praktycznych problemów do rozwiązania jest nabycie umiejętności negocjowania powiązanych ze sobą elementów negocjacji. Np.: „Jeśli wy nam ustąpicie w kwestii x, to my jesteśmy gotowi przystać na wasze warunki w kwestii y. Negocjowanie elementów w powiązaniu zaciemnia nieco zastosowanie strategii, w której podejmuje się kolejne tematy liniowo. I w ten sposób powracamy do wspomnianego na wstępie wyzwania, jakie stawia współczesny świat – człowiek ma działać wieloaspektowo, interdyscyplinarnie, z poszanowaniem wszystkich zainteresowanych stron.

Bibliografia

- Bazerman M.H., Neale M.A., *Negocjując racjonalnie*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Pracownia Wydawnicza, Olsztyn 1996.
- Carr N., *Płytki umysł. Jak Internet wpływa na nasz mózg*, Helion Wydawnictwo, Gliwice 2012.
- Carr N., *Does the Internet Make You Dumber?*, 2013, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704025304575284981644790098.html> [dostęp z dnia: 02/01/2020].
- Carr N., *Is Google Making Us Stupid? What the Internet is doing to our brains*, 2013 <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is-google-making-us-stupid/306868/> [dostęp z dnia: 02/01/2020].
- Dawson, R., *Sekrety udanych negocjacji*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Wamex, Poznań 1999.
- Dąbrowski P. J., *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1990.
- Fisher R., Ury W., *Dochodząc do TAK. Negocjacje bez poddawania się*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1990.
- Fortgang R., Lax D., Sebenius J., *Negotiating the Spirit of the Deal*, Harvard Business Review, February 01, 2003, http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/negotiating_spirit_of_deal.pdf [dostęp z dnia: 02/01/2020].
- *Negocjowanie metodą interesów*, (red) P. Giorgica, Oficyna Wydawnicza Promocja. Warszawa 1997.
- Kennedy G., *Negocjator*, Wydawnictwo STUDIO EMKA, Warszawa 1998.
- Kennedy G., *Negocjacje. Jak osiągnąć nową przewagę negocjacyjną*, Business Press, Warszawa 1999.
- Kennedy G., *Negocjować można wszystko*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 1999.
- Koselka R., *Professor Lax buys his dream house*, FORBES Magazine – June 17, 1996, http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/dream_house.pdf [dostęp z dnia: 02/01/2020].
- Lax D., Sebenius J., *Negocjacje w trzech wymiarach*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Lax D., Sebenius J., *Negotiating in Three Dimensions*, Harvard Business School Working Knowledge, Q&A, <https://hbswk.hbs.edu/item/negotiating-in-three-dimensions> [dostęp z dnia: 02/01/2020].
- Lax D., Sebenius J., *Negotiating in a Three-Dimensional World*, Top-Consultant, adaptation from 3D Negotiation, <http://thought-leadership.top-consultant.com/UK/1458.html> [dostęp z dnia: 02/01/2020].
- Lax D., Sebenius J., *How No-Deal Options Can Drive Great Deals: Another Look at BATNAs*, Ivey Business Journal article, July/August 2004, http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/how_no_deal_full.pdf [dostęp z dnia: 02/01/2020].
- Lax D., Sebenius J., *3D Negotiation: Playing the Whole Game*, Harvard Business Review, November 01, 2003, http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/3d_negotiation_whole_game_hbr.pdf [dostęp z dnia: 02/01/2020].

²⁴ N. Carr, *Płytki umysł. Jak Internet wpływa na nasz mózg*, Helion Wydawnictwo, Gliwice 2012a, s. 15-28.

²⁵ N. Carr, *Does the Internet Make You Dumber?*, 2013b, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704025304575284981644790098.html> [dostęp z dnia: 02/01/2020].

²⁶ N. Carr, *Is Google Making Us Stupid? What the Internet is doing to our brains*, 2013c <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is-google-making-us-stupid/306868/> [dostęp z dnia: 02/01/2020].

- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
- Perrotin R., Heusschen P., *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Poltext, Warszawa 1994.
- Przewoźnik J., Duda A., Górski A., Kaim R., Lisewska A., Misikonis A., Modrzejewski Ł., Siupka L., Szymak M., *Negocjacje rodzinne w trzecim wymiarze – harwardzka szkoła prowadzenia negocjacji. Studium przypadku „Okolo Pedagogii”*, 2/2020.
- Rządca R., Wujec P., *Negocjacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Sebenius, J., *Negotiating Cross-Border Acquisitions*, Sloan Management Review, Winter 1998, http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/negotiating_cross_border.pdf [dostęp z dnia: 02/01/2020].
- Sebenius J., *Six Habits of Merely Effective Negotiators*, Harvard Business Review April 2001, <http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/sixhabits.pdf> [dostęp z dnia: 02/01/2020].
- Sebenius J., *The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations*, Harvard Business Review, March 01, 2002, <http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/hiddenchallenge.pdf> [dostęp z dnia: 02/01/2020].
- Szarc vel Szic M., *Strategie i taktyki, stosowane w trakcie rozmów negocjacyjnych*, „Zeszyty Naukowe ZPSB, Firma i Rynek”, 2015/1(48).
- Ury W., *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.
- Wiącek M., Widelka, U., *Determinanty aliansu strategicznego jako formy kooperacji*, „Zeszyty Naukowe ZPSB, Firma i Rynek”, 2019/1 (55).

3-D Negotiations in Terms of the Harvard School of Negotiations

Summary

The article presents the concept of negotiations, based on two approaches: the Harvard School of Negotiations in three dimensions by David Lax and James Sebenius and the strategy of “chess” in the view of Roger Perrotin and Pierre Heusschen. The essence of such a synergistic approach is to underline the phase of preparation for negotiations and writing a scenario of events. The article proposes to control three dimensions of negotiations: *Negotiating at the table (process)*, *negotiating on the drawing board (substance)*, and *negotiating away from the table (scope, sequence and process choices)* (Lax and Sebenius concept). As part of the technical preparations for negotiations, it was proposed to control the following negotiation parameters (always for both sides): codes of individual negotiating elements, elements of negotiations, importance of individual negotiating elements, objectives, initial offers, BATNA (Perrotin and Heusschen concept).

Keywords

negotiations, 3-D negotiations strategy, “chess” strategy

dr hab. Magdalena Byczkowska, prof. Akademii im. Jakuba z Paradyża

Wydział Ekonomiczny, Akademii im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim

Rola kapitału zagranicznego w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa

Streszczenie

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne są bardzo ważną formą przepływu kapitałowego, zwłaszcza dla krajów znajdujących się w okresie transformacji gospodarczej. Stanowią one jeden z ważniejszych czynników rozwoju polskich przedsiębiorstw. Wiązą się z nimi: transfer technologii, nowych metod zarządzania, postęp organizacyjny. Ponadto wpływają na strukturę przemysłową i strukturę zatrudnienia, wzmacniając tym samym pozycję przedsiębiorstwa. W artykule podjęto problematykę dotyczącą zakresu i efektów oddziaływania kapitału zagranicznego na kształtowanie wartości krajowych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe

bezpośrednie inwestycje zagraniczne, atrakcyjność inwestycyjna, wartość przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce światowej przemieszczanie kapitału w skali międzynarodowej stało się jednym z ważniejszych akceleratorów rozwoju przedsiębiorstw. W Polsce, kapitał zagraniczny w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych ma swoje źródło przede wszystkim w znikomym poziomie krajowych oszczędności i niskiej zdolności akumulacyjnej rodzimych przedsiębiorstw, przez co postrzegany jest jako istotny czynnik przekształceń strukturalnych. Jednak rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) nie ogranicza się wyłącznie do uzupełnienia wewnętrznej akumulacji kapitału. Zagraniczne transfery są istotnym elementem w kształtowaniu wartości rodzimych przedsiębiorstw, przez dyfuzję wiedzy, technologii, umiejętności oraz szeregu rozwiązań organizacyjnych i zarządczych.

Ocena roli bezpośrednich inwestycji zagranicznych sprowadza się zazwyczaj do efektów makroekonomicznych, które dotyczą głównie porównania ich przepływu do Polski i do innych krajów, prezentacji aktywności tych przepływów, czy też dokonania zestawień wielkości inwestycji zagranicznych w podziale na regiony. Mniej uwagi natomiast poświęca się efektom, jakie powstają w polskich przedsiębiorstwach. Chodzi tu przede wszystkim o skutki, jakie napływ kapitału zagranicznego wywołuje we wszystkich sferach działania przedsiębiorstwa (finansowej, operacyjnej, personalnej, rozwojowej, marketingowej, itp.). Należy podkreślić, że ich ocena przez przedsiębiorstwa nie jest jednoznaczna- w każdym obszarze działalności przedsiębiorstwa skutki będą inne a ich ocena różna.

Celem artykułu jest rozpoznanie problematyki dotyczącej zakresu i efektów oddziaływania kapitału zagranicznego na kształtowanie wartości krajowych przedsiębiorstw. W artykule wykorzystano metody opisowe i porównawcze oraz przegląd literatury. O wyborze tych metod zdecydował przede wszystkim rodzaj dostępnych materiałów badawczych. Metodę opisową wykorzystano m.in. do scharakteryzowania charakteru napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski. Metodę porównawczą wykorzystano przede wszystkim do konfrontacji różnych punktów widzenia związanych z tematem roli kapitału zagranicznego. Natomiast przegląd literatury został przeprowadzony w celu scharakteryzowania najnowszych osiągnięć związanych z podejmowaną problematyką, które zostały przedstawione w przedmiotowych publikacjach naukowych.

Korzyści z napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych – wybrane aspekty

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne stały się jednym z ważniejszych czynników procesów rozwojowych współczesnej gospodarki światowej. Stanowią one szczególny rodzaj międzynarodowego transferu ka-

pięta i najbardziej rozwiniętą formę internacjonalizacji przedsiębiorstw. W Słowniku handlu zagranicznego, bezpośrednie inwestycje zagraniczne definiowane są jako forma długoterminowej lokaty kapitału za granicą, polegającej na stworzeniu w obcym państwie nowego przedsiębiorstwa i wyposażeniu go w kapitał zakładowy, albo wykupieniu takiej ilości akcji zagranicznego przedsiębiorstwa, która pozwala na kontrolowanie jego działalności¹. Podobnie w definicji Międzynarodowego Funduszu Walutowego (MFW) kładzie się nacisk na uzyskanie przez inwestora efektywnego wpływu na zarządzanie firmą, nie podając wielkości wymaganego do tego celu udziału w przedsiębiorstwie. Szerzej problem własności uwzględnia definicja Organizacji Współpracy i Rozwoju (OECD), która stwierdza, iż²:

- inwestorem bezpośrednim jest indywidualny przedsiębiorca, prywatne lub państwowe przedsiębiorstwo, rząd, grupa prywatnych lub publicznych przedsiębiorstw, które posiadają inwestycje bezpośrednie poza granicami swojego kraju;
- natomiast bezpośrednia inwestycja zagraniczna to przedsiębiorstwo, w którym pojedynczy inwestor zagraniczny kontroluje więcej niż 10% akcji zwykłych (nieuprzywilejowanych) lub głosów (na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy).

Dla celów pracy przyjęto definicję bezpośrednich inwestycji zagranicznych, traktującą je jako inwestycje podejmowane przez podmioty gospodarcze danego kraju (indywidualnych przedsiębiorców, prywatne albo państwowe firmy, rządy, grupy prywatnych lub publicznych przedsiębiorstw) w celu uzyskania trwałego wpływu na działalność przedsiębiorstwa w innym kraju bądź utworzenie od podstaw nowego przedsiębiorstwa za granicą³.

Z napływem inwestycji zagranicznych do polskich przedsiębiorstw wiąże się szereg oczekiwań. Poniżej sklasyfikowano najważniejsze i najbardziej wpływowe przesłanki:

I. Poprawa konkurencyjności, która może być osiągnięta m.in. przez⁴:

- wprowadzenie innowacji w dziedzinie produktów, procesu produkcji, struktury organizacyjnej,
- wzrost efektywności produkcji,
- realokację zasobów i zdolności z mniej do bardziej produktywnych dziedzin zgodnie z korzyściami komparatywnymi kraju,
- zdobycie nowych rynków,
- redukcję kosztów i/ lub przyspieszenie tempa dostosowań strukturalnych do zmian globalnego popytu i podaży na rynku krajowym i międzynarodowym,
- poprawę jakości.

II. Transfer technologii – w literaturze przedmiotu powszechnie uznaje się, że międzynarodowy transfer technologii odbywa się poprzez kanały, które obejmują zarówno transfer idei (postać nieuprzedmiotowiona), jak i nowych technologii (postać uprzedmiotowiona).

III. Korzyści w zakresie zarządzania i organizacji, w tym:

- wzrost produktywności czynników wytwórczych,
- niższe ceny wyrobów,
- wyższe zarobki i dochody podatkowe,
- uczenie się firm działających na danym rynku (np. przejmowanie wzorców w wyniku mobilności kadry kierowniczej),

IV. Zmiana stopnia koncentracji produkcji – w tej dziedzinie istnieją dwie sprzeczne hipotezy, z których pierwsza mówi, że korporacje mogą zwiększyć konkurencję i zmniejszyć stopień koncentracji produkcji, natomiast druga głosi, że dzięki posiadaniu unikalnych przewag własnościowych mogą tworzyć bariery dla potencjalnych konkurentów lub też przez swoją agresywną politykę wypierać już działające na rynku firmy i w następstwie tego zwiększyć stopień koncentracji.

¹ Zob. K. Białycki, A. Dorosz, W. Januszkiewicz, Słownik handlu zagranicznego, Warszawa 1986, s. 109.

² European Community Direct Investment 1984-1989, ss. 74-75.

³ M. Byczkowska, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne jako czynnik kształtowania rozwoju regionu, Print Group, Szczecin 2006, s. 16.

⁴ S. Luc, Zagraniczne inwestycje bezpośrednie a przekształcenia strukturalne w przemyśle polskim, SGH, Warszawa 2000, s. 22.

V. Udział w prywatyzacji przedsiębiorstw – BIZ przyspieszają transfer praw własności z sektora publicznego do prywatnego, a jednocześnie dynamizują rozwój sektora prywatnego przez udział w prywatyzacji założycielskiej obejmującej tworzenie nowych podmiotów gospodarczych⁵.

Infrastruktura i klimat dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce (atrakcyjność inwestycyjna)

Napływ i skala bezpośrednich inwestycji zagranicznych w dużej mierze zależy od szeregu czynników lokalizacyjnych oferowanych przez dany region/kraj, określanych mianem klimatu inwestycyjnego. Wyraża on względną atrakcyjność określonych obszarów w zakresie jakości lokalizacji i absorpcji inwestycji, z uwagi na dostępne na danym terenie walory (dostępność i jakość czynników produkcji, surowców, wielkość rynku zbytu, zamożność społeczeństwa, kwalifikacje i zasoby pracowników, jakość infrastruktury technicznej, dostępność ośrodków B+R itp.). Analiza zespołu uwarunkowań lokalizacyjnych umożliwia przybliżenie potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej poszczególnych regionów. Z uwagi na wielowymiarowość tego zagadnienia niezbędne jest jednak sklasyfikowanie szerokiego zestawu rozpatrywanych czynników. Autorzy dostępnych opracowań w tym zakresie analizują zbliżone kategorie (zob. tab. 1), koncentrując się przede wszystkim na identyfikacji uniwersalnych czynników determinujących atrakcyjność inwestycyjną obszarów⁶.

Tab. 1. Determinanty atrakcyjności inwestycyjnej

Ujęcie Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową	Ujęcie Instytutu Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
– dostępność transportowa,	– zasoby pracy,
– zasoby pracy,	– rynek zbytu,
– chłonność rynku,	– infrastruktura techniczna,
– infrastruktura gospodarcza,	– infrastruktura społeczna,
– infrastruktura społeczna,	– administracja,
– poziom rozwoju gospodarczego,	– oraz tylko dla poziomu NUTS 2:
– poziom bezpieczeństwa. Powszechnego,	– innowacyjność,
– aktywność województw wobec inwestorów,	– kapitał społeczny,
– stan środowiska	– mikroklimaty branżowe.

Źródło: opracowanie na podstawie: M. Nowicki (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2010*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010, s. 12, oraz H. Godlewska-Majkowska, *Atrakcyjność inwestycyjna polskich regionów w 2007 roku*, [w:] H. Godlewska-Majkowska (red. nauk.), *Innowacyjność jako czynnik wzrostu atrakcyjności inwestycyjnej polskich regionów w latach 2002–2007*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, s. 61.

Dokonując oceny atrakcyjności inwestycyjnej Polski, skupiono się w artykule na raportach niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej (AHK)⁷ oraz Banku Światowego. W przypadku AHK ocenie tej podlega 21 czynników, z których warto wymienić chociażby takie jak: stan gospodarki, prognozy wzrostu, sytuację biznesową przedsiębiorstwa w porównaniu do zeszłego roku oraz wzrost lub spadek kosztów i obrotów. Ważnym aspektem jawią się także: obecność w UE, kwalifikacje i wykształcenie pracowników, stan infrastruktury, koszty pracy, poziom administracji publicznej oraz bezpieczeństwo prawne kraju. Według badań AHK, Polska od wielu lat jest liderem bądź wiceliderem rankingu wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Jawi się jako atrak-

⁵ E. Wojnicka, *Bezpośrednie inwestycje w procesie prywatyzacji gospodarki polskiej IBnGR 1999*, ss. 57-58.

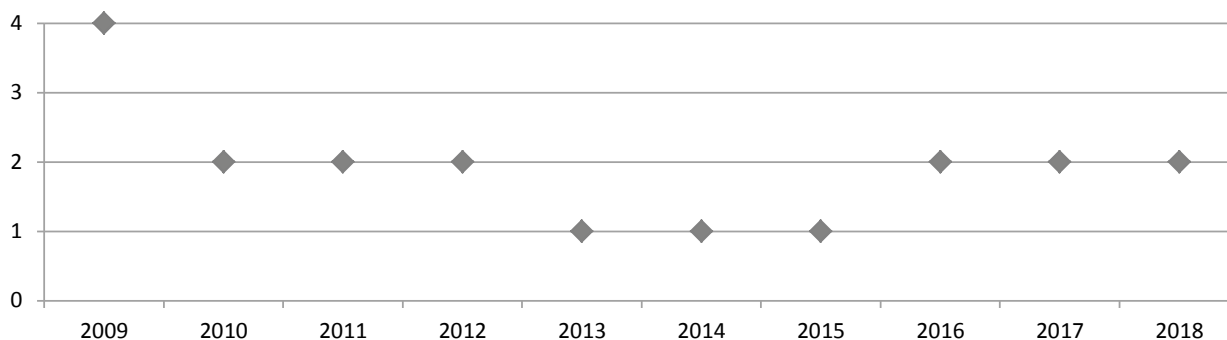
⁶ J.M. Nazarczuk, *Potencjał rozwojowy a atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2013, ss. 132-135.

⁷ W badaniu biorą udział przedstawiciele zagranicznych firm (głównie inwestorów obecnych na kilku rynkach), którzy, odpowiadając na pytania ankietowe, oceniają atrakcyjność prowadzenia biznesu w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Do tego regionu, obok Polski, zaliczane są m.in. państwa bałtyckie, Czechy i Słowacja oraz kraje bałkańskie.

cyjne miejsce dla inwestorów zagranicznych, a blisko 90% inwestorów zagranicznych wybrałoby ponownie Polskę jako miejsce lokalizacji swojej działalności gospodarczej. W 2018 roku ponad 96% inwestorów oceniło obecny stan polskiej gospodarki jako dobry lub zadowalający. Dodatkowo blisko 57% badanych wykazało nadzieję, że w najbliższym roku perspektywy dla ich firmy się polepszą. Nie zmienia to jednak faktu, iż najniżej ocenianymi czynnikami wpływającymi na atrakcyjność polskiej gospodarki była stabilność polityczno-społeczna oraz możliwość przewidywania kierunku polityki gospodarczej⁸. Pozycje Polski w ocenie atrakcyjności inwestycyjnej Polski na tle krajów Europy Środkowo – Wschodniej zaprezentowano na wykresie (zob. rys. 1).

Rys. 1. Miejsce w rankingu atrakcyjności inwestycyjnej Polski na tle krajów EŚW

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Borkusewicz M. Mierzejewski, K. Orzeł, M. Stefański, B. Wielgo, Uwarunkowania inwestycyjne w Polsce, w ramach projektu „Odpowiedzialny partner – program certyfikacji inwestorów zagranicznych”, Fundacja Republikańska. Warszawa 2018. s. 56.



Natomiast raport Banku Światowego – „*Doing business*”⁹, skupia swoją ocenę na sektorze Małych i Średnich Przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę takie czynniki jak: sprawność procedur związanych z zakładaniem firmy, kompleksowość systemu podatkowego, stopień dostępu do zagranicznych rynków czy też dostęp do finansowania w formie kredytu. Celem raportu *Doing Business* jest wskazanie mocnych oraz słabych stron instytucjonalnego otoczenia przedsiębiorczości w danym kraju. Dla wielu zagranicznych inwestorów jest on wyznacznikiem opłacalności inwestycji oraz jest również swoistym benchmarkiem, umożliwiającym obiektywne porównanie gospodarek. Co istotne – ze względu na szeroki zasięg i prestiżowy charakter raportu *Doing Business*, wszelkie zmiany pozycji w rankingu są obserwowane i odnotowywane przez liczne instytucje finansowe (m.in. banki inwestycyjne oraz agencje ratingowe), które w sposób pośredni również wpływają na postrzeganie narodowych gospodarek przez inwestorów¹⁰.

Według oceny Banku Światowego na przestrzeni lat 2013–2018, Polska znacząco wzmocniła swobodę działalności gospodarczej, co przełożyło się na awans w rankingu *Doing Business*. Wysoko zostały ocenione m.in. postępy pod względem ułatwienia uzyskania pozwolenia na budowę (awans ze 161. miejsca w 2013 roku na 41. miejsce w roku 2018) oraz przejrzystość systemu podatkowego (114. miejsce w 2013 roku i 51. miejsce w roku 2018)¹¹. Największym atutem polskiej przedsiębiorczości, wg raportu, była łatwość w handlu międzynarodowym (zob. tab. 2).

Tab. 2. Atrakcyjność inwestycyjna Polski w rankingu Banku Światowego

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
--	------	------	------	------	------	------

⁸ International Group of Chambers of Commerce in Poland, Ankieta Koniunkturalna 2017, Warszawa 2017, Ankieta Koniunkturalna 2018, Warszawa 2018.

⁹ Raport jest publikowany corocznie, począwszy od 2003 roku. Obejmuje swym zasięgiem 190 krajów. Jego syntezą jest wskaźnik łatwości prowadzenia działalności gospodarczej, na podstawie którego tworzony jest ranking.

¹⁰ D. Borkusewicz M. Mierzejewski, K. Orzeł, M. Stefański, B. Wielgo, Uwarunkowania inwestycyjne w Polsce, w ramach projektu „Odpowiedzialny partner – program certyfikacji inwestorów zagranicznych”, Fundacja Republikańska, Warszawa 2018, s. 56.

¹¹ *Doing Business* 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018: <http://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports> [dostęp z dnia: 10/02/2020].

Łatwość prowadzenia biznesu	55	45	32	25	24	27
Założenie firmy	124	116	85	85	107	120
Uzyskiwanie pozwoleń na budowę	161	88	137	52	46	41
Uzyskanie i koszt energii elektrycznej	137	137	64	49	46	54
Rejestrowanie własności	62	54	39	41	38	38
Otrzymywanie kredytu	4	3	17	19	20	29
Ochrona inwestorów	49	52	35	49	42	51
Płacenie podatków	114	113	87	58	47	51
Handel zagraniczny	50	49	41	1	1	1
Zawieranie i egzekwowanie umów	56	55	52	55	55	55
Likwidacja przedsiębiorstwa	37	37	32	31	27	22

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Doing Business 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, zob.: <http://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports> [dostęp z dnia: 10/02/2020].

Skala i struktura bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce i ich wpływ na wartość przedsiębiorstw

W ciągu ostatniego ćwierćwiecza, co roku do Polski napływało średnio 26 mld zł kapitału rocznie. Polska była i jest jednym z liderów wśród krajów EŚW jeżeli chodzi o skalę realizowanych inwestycji zagranicznych. Rozwijająca się gospodarka, stabilna polityka społeczna, szereg udogodnień administracyjnych sprawiają, że poziom napływu BIZ do Polski w ostatnich latach jest stabilny i utrzymuje się na zbliżonym poziomie.

W 2014 roku, saldo transakcji z tytułu zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Polsce wyniosło 45 mld PLN i było wyższe o 29 mld PLN niż w 2013 roku. Wynikało to w dużej mierze z faktu, że rok 2013 charakteryzował się wyjątkowo niskim poziomem napływu kapitału z tytułu zagranicznych inwestycji bezpośrednich do Polski. Po spadkach w latach 2012 i 2013, rok 2014 stanowił powrót do struktury napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich do Polski, obserwowanej przed 2012 rokiem¹². W 2015 roku inwestorzy nadal postrzegali Polskę jako korzystne miejsce lokowania środków w formie inwestycji bezpośrednich. Świadczy o tym napływ kapitału netto z tytułu tych inwestycji w wysokości 57,6 mld zł¹³. W 2016 r. napływ netto inwestycji bezpośrednich do Polski wzrósł do wartości 61,8 mld PLN i składały się na nie głównie reinwestycje zysków w kwocie 37,3 mld PLN, napływ kapitału w formie akcji i innych udziałów kapitałowych w wysokości 7,7 mld PLN i napływ kapitału netto w postaci różnych instrumentów dłużnych wynoszący 16,8 mld PLN¹⁴. Natomiast w 2017 roku można było zaobserwować zahamowanie napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich do Polski. Ich stan w tym roku wyniósł 34,7 mld PLN¹⁵. Po okresie spadku, kolejny rok przyniósł powrót do tendencji wzrostowej w napływie kapitału zagranicznego do Polski. Wartość kapitału netto z tytułu zagranicznych inwestycji bezpośrednich na koniec 2018 r. wyniosła 50,4 mld PLN i były to głównie reinwestycje zysków o wartości 37,8 mld PLN oraz napływ kapitału z tytułu akcji i innych form udziałów kapitałowych (11,2 mld PLN) (zob. tab. 3). W 2018 roku, podobnie jak w latach poprzednich, najwyższe stany zobowiązań z tytułu zagranicznych inwestycji bezpośrednich odnotowano wobec inwestorów z Niderlandów, Niemiec, Luksemburga i Francji. Największe kwoty zobowiązań przypadały na podmioty reprezentujące przetwórstwo przemysłowe, działalność finansową i ubezpieczeniową, handel hurtowy i detaliczny łącznie z naprawą pojazdów i motocykli, a także na działalność związaną z obsługą¹⁶.

¹² Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce i polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2014 r., NBP, Warszawa 2015, ss. 10-13.

¹³ Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce i polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2015 r., NBP, Warszawa 2017, s. 13.

¹⁴ Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w 2016 r., NBP, Warszawa 2018, s. 2.

¹⁵ Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w 2017 r., NBP, Warszawa 2019, s. 2.

¹⁶ Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w 2018 r., NBP, Warszawa 2020, s. 2.

Tab. 3. Inwestycje zagraniczne w Polsce

Rok	Akcje i inne formy udziałów kapitałowych	Reinwestycje zysków	Dłużne instrumenty finansowe	Ogółem
2014	13 297	25 939	5 775	45 011
2015	21 879	29 145	6 539	57 563
2016	7 750	37 295	16 818	61 863
2017	-3 992	39 048	-392	34 665
2018	11 150	37 779	1 443	50 372

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w 2018 roku, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2019, s. 2.

Jednym z podstawowych elementów wpływu inwestycji zagranicznych na rozwój polskich przedsiębiorstw jest transfer technologii. Bardzo duża część prac badawczo- rozwojowych prowadzonych na potrzeby przemysłu oraz innowacji w nowoczesnych dziedzinach dokonywana jest przez przedsiębiorstwa zagraniczne. Kapitały międzynarodowego transferu nowych technologii poza inwestycjami zagranicznymi obejmują eksport dóbr produkcyjnych, sprzedaż licencji oraz migracje naukowców i wykwalifikowanego personelu technicznego, jednak spośród nich najważniejszym i najpowszechniejszym sposobem pozostają BIZ¹⁷.

Z transferem technologii łączą się ważne zjawiska dla rozwoju przedsiębiorstw. Są to m.in.¹⁸:

- transfer umiejętności (migracja personelu naukowo-technicznego, szkolenia pracowników),
- pobudzanie rozwoju i wdrażanie nowych technologii (np. przez współpracę laboratoriów badawczo-rozwojowych filii firm zagranicznych z laboratoriami krajów goszczących, tworzenie aliansów strategicznych),
- transfer technologii w postaci importowanych dóbr produkcyjnych do filii przedsiębiorstw transnarodowych,
- dyfuzja technologii do innych dziedzin gospodarki, np. w wyniku efektu uczenia się i efektu demonstracyjnego, uświadamiającego firmom lokalnym możliwości w zakresie stosowania nowych technologii i procesów produkcji (tzw. technologiczne efekty zewnętrzne).

Analizy statystyczne prowadzone przez GUS, dotyczące działalności badawczej i rozwojowej prowadzone z uwzględnieniem czterech sektorów wykonawczych: sektora przedsiębiorstw (BES), sektora rządowego (GOV), sektora szkolnictwa wyższego (HES) oraz sektora prywatnych instytucji niekomercyjnych (PNP), pokazują, że udział BIZ w nakładach na prace B+R jest widoczny. W 2014 roku wyniósł on 2160,7 mln zł, a jego najwyższy poziom odnotowano właśnie w sektorze prywatnych instytucji niekomercyjnych (55,4%)¹⁹. Natomiast w 2015 roku, zaangażowanie kapitału zagranicznego wyniosło 3023,8 mln zł, a najwyższy udział środków zagranicznych w środkach przeznaczonych na finansowanie działalności B+R ogółem odnotowano w sektorze prywatnych instytucji niekomercyjnych (49,6%), sektorze rządowym (21,7%) oraz sektorze szkolnictwa wyższego (23,1%)²⁰. W 2016 r. środki pochodzące z zagranicy pokryły 5,5% nakładów wewnętrznych na B+R, z czego 67,0% trafiło do podmiotów wyspecjalizowanych badawczo, takich jak szkoły wyższe oraz instytuty badawcze²¹. Tendencja ta została utrzymana również w 2017 roku. Wartość nakładów na prace B+R pochodzących z zagranicy wyniosła w tym roku 1 225 125,4 mln zł, z czego ponad 70% z przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego (zob. tab. 4).

¹⁷ E. Czerwień, Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w gospodarce krajów wysoko rozwiniętych, Zeszyty Naukowe- Seria II. Prace Doktorskie i Habilitacyjne z. 105. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1990, ss. 41-44.

¹⁸ Por. Transnational corporations in world development. Trends and prospects. United Nations Centre on Transnational Corporations, New York 1988, s. 180.

¹⁹ Nauka i Technika w 2014 roku, Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa 2015, s. 69.

²⁰ Nauka i Technika w 2015 roku, Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa 2016, s. 68.

²¹ Nauka i Technika w 2016 roku, Analizy statystyczne, GUS, Warszawa, Szczecin 2018, s. 41.

Tab. 4. Środki zagraniczne na działalność B+R według źródeł ich pochodzenia

Rok	Ogółem	Środki zagraniczne, w tym z :	
		Komisji Europejskiej	Przedsiębiorstw
2014	2 160 658,6	1 785 723,0	268 963,4
2015	3 023 838,1	2 629 790,6	228 183,2
2016	981 123,4	-	522 402,3
2017	1 225 125,4	-	864 045,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nauka i Technika w 2015 roku, Informacje i opracowania statystyczne, Aneks statystyczny, GUS, Warszawa 2016, Nauka i Technika w 2016 roku, Analizy statystyczne, GUS, Warszawa, Szczecin 2018, s. 4.

Z napływem kapitału zagranicznego wiążą się również korzyści w zakresie zarządzania i organizacji. Wynikają one przede wszystkim z posiadania przez firmy zagraniczne lepszych umiejętności w zakresie doboru, szkolenia i motywowania do pracy załogi przedsiębiorstwa, szerszego rozumienia celu firmy, jakim jest maksymalizacja zysku oraz z kładzenia większego nacisku na marketing i zwiększenie sprzedaży. Korzyści te mogą występować w postaci bezpośredniej, tj. wzrostu produktywności czynników wytwórczych, niższych cen wyrobów, wyższych zarobków i dochodów podatkowych oraz w postaci pośredniej, jako efekt uczenia się firm działających na danym rynku (np. ulepszenie systemu zarządzania przez kontakty z dostawcami i odbiorcami, przejmowanie wzorców w tym zakresie w wyniku mobilności kadry kierowniczej). Obok tych pozytywnych efektów istnieje jednak niebezpieczeństwo związane z hamowaniem rozwoju krajowego personelu kierowniczego wyższego szczebla w sytuacji, gdy czołowe stanowiska zajmują cudzoziemcy i zasadnicze decyzje są w gestii menedżerów z firmy macierzystej lub z tzw. drenażem mózgow, kiedy intencją inwestora zagranicznego jest przede wszystkim korzystanie ze szczególnie rzadkiego i poszukiwanego personelu krajowego²².

Przedsiębiorstwa zagraniczne mogą również wywierać jakościowy wpływ na zatrudnienie przedsiębiorstwa, tj. na kwalifikacje i strukturę zatrudnienia. Wpływ ten może przebiegać jednak w dwóch kierunkach. W pierwszym przypadku stosowanie nowych technik i metod wytwarzania może sprzyjać podnoszeniu kwalifikacji, zaś w drugim inwestor zagraniczny, zainteresowany poszukiwaniem najdogodniejszych sposobów wzrostu rentowności i szybkim dostosowaniem się do lokalnych warunków, może zdecydować się na stosowanie prostych technik, które nie wymagają wysoko kwalifikowanej pracy. Generalnie jednak poziom kwalifikacji pracowników zatrudnianych w filiach zagranicznych jest wyższy niż w przypadku przedsiębiorstw lokalnych. Poza stosowaniem bardziej zaawansowanych technik wytwarzania jest to konsekwencją systemu kształcenia pracowników wewnątrz firmy oraz aktywnej polityki w zakresie przyciągania wysoko wykwalifikowanej kadry z firm lokalnych. Wśród firm ponadnarodowych istnieje tendencja do zatrudniania proporcjonalnie większej liczby wysoko wykwalifikowanych pracowników niż w przypadku jednonarodowych przedsiębiorstw będących ich odpowiednikami²³.

Ponadto w wielu krajach goszczących kapitał zagraniczny zaobserwowano również, że towary wytwarzane i sprzedawane przez przedsiębiorstwa ponadnarodowe cechują się większym udziałem wartości dodanej niż towary firm lokalnych.

Korzystne zmiany w zakresie struktury zatrudnienia nie muszą jednak dotyczyć wszystkich sektorów przemysłu. Jest wysoce prawdopodobne, że działalność inwestorów przyczyni się do wzrostu udziału pracy wykwalifikowanej w jednych sektorach i do spadku w innych. Jest to zależne od typu i wieku inwestycji, otoczenia gospodarczego i struktury rynku kraju goszczącego.

²² E. Czerwieńec, *Zagraniczne...*, op. cit., s. 49.

²³ S. Luc, *Zagraniczne inwestycje...*, op. cit., s. 30.

Firmy z udziałem kapitału zagranicznego mogą również ułatwić proces dostosowań polskich przedsiębiorstw do zmian zachodzących w gospodarce światowej. Potwierdzeniem tej tezy według J. H. Dunninga jest to, że korporacje transnarodowe²⁴:

- na ogół wchodzi w najbardziej dynamicznie rozwijające się sektory,
- są zainteresowane najbardziej dynamicznie rozwijającymi się gospodarkami,
- na ogół cechują się wyższą produktywnością i zyskownością od firm jednonarodowych,
- bardziej elastycznie rozprzestrzeniają się w ramach dziedzin przemysłu oraz w ujęciu geograficznym niż firmy jednonarodowe i niezdywersyfikowane.

W końcu wejście na rynek korporacji zagranicznych może wpływać na zmianę stopnia koncentracji produkcji. W tej dziedzinie istnieją dwie sprzeczne hipotezy. Zgodnie z pierwszą – korporacje mogą zwiększyć konkurencję i zmniejszyć stopień koncentracji produkcji, zaś zgodnie z drugą – dzięki posiadaniu unikalnych przewag własnościowych mogą tworzyć bariery dla potencjalnych konkurentów lub też przez swoją agresywną politykę wypierać już działające na rynku firmy i w następstwie tego zwiększyć stopień koncentracji²⁵.

Wnioski

Kapitał zagraniczny odgrywa ważną rolę w międzynarodowym transferze szeregu wartości do polskich przedsiębiorstw. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne niosą za sobą nowe technologie, są źródłem innowacji technologicznych, posiadają istotny udział w pracach badawczo-rozwojowych. Towarzyszy im dyfuzja wiedzy oraz nowoczesnych metod i techniki zarządzania, towarzyszy im niejednokrotnie efekt mobilności czynnika pracy oraz tzw. permanentnego uczenia się w kraju lokaty.

Kapitał zagraniczny jest ważnym zewnętrznym źródłem wypełniającym lukę niedoboru kapitałowego. Jest szansą dla krajowych przedsiębiorstw w procesach modernizacji czy zastępowania wyeksploatowanego majątku nowym.

Należy podkreślić jednak, że wpływ BIZ na kształtowanie wartości przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od rodzaju podejmowanej inwestycji- stąd nie można ocenić go jednoznacznie pozytywnie. Ujawnienie się w przedsiębiorstwach efektów, wymienionych powyżej, uzależnione jest w dużej mierze od skali i struktury bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz od postępu w zakresie transformacji systemowej. Spełnienie tego drugiego warunku zadecyduje, na ile dotychczasowe środowisko gospodarcze będzie przekształcone w kierunku promocji zachowań rynkowych i w jakim stopniu miejscowe firmy zostaną zachęczone przez warunki gospodarowania do podejmowania wysiłku przyswajania nowych technologii oraz nowych metod zarządzania i organizacji, a także adaptowania ich do własnych potrzeb.

Bibliografia

- Białecki K., Dorosz A., Januszkiewicz W., Słownik handlu zagranicznego, Warszawa 1986.
- Borkusewicz D., Mierzejewski M., Orzeł K., Stefański M., Wielgo B., Uwarunkowania inwestycyjne w Polsce, w ramach projektu „Odpowiedzialny partner – program certyfikacji inwestorów zagranicznych”, Fundacja Republikańska, Warszawa 2018.
- Byczkowska M., Bezpośrednie inwestycje zagraniczne jako czynnik kształtowania rozwoju regionu, Print Group, Szczecin 2006.
- Czerwieniec E., Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w gospodarce krajów wysoko rozwiniętych, Zeszyty Naukowe- Seria II. Prace Doktorskie i Habilitacyjne z. 105. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1990.
- Dunning J. H., Multinational enterprises and global economy. Addison Wesley Pub. Comp. 1995.

²⁴ J. H. Dunning, Multinational enterprises and global economy. Addison Wesley Pub. Comp. 1995, s. 428.

²⁵ S. Luc, Zagraniczne inwestycje..., op. cit., s. 30.

- Godlewska-Majkowska H., Atrakcyjność inwestycyjna polskich regionów w 2007 roku, [w:] H. Godlewska-Majkowska (red. nauk.), *Innowacyjność jako czynnik wzrostu atrakcyjności inwestycyjnej polskich regionów w latach 2002–2007*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.
- International Group of Chambers of Commerce in Poland, *Ankieta Koniunkturalna 2017*, Warszawa 2017, *Ankieta Koniunkturalna 2018*, Warszawa 2018.
- Luc S., *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie a przekształcenia strukturalne w przemyśle polskim*, SGH, Warszawa 2000.
- *Nauka i Technika w 2014 roku*, Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa 2015.
- *Nauka i Technika w 2015 roku*, Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa 2016.
- *Nauka i Technika w 2016 roku*, Analizy statystyczne, GUS, Warszawa, szczecin 2018.
- Nazarczuk J.M., *Potencjał rozwojowy a atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2013.
- Nowicki M. (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2010*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010.
- *Transnational corporations in world development. Trends and prospects*. United Nations Centre on Transnational Corporations, New York 1988.
- Wojnicka E., *Bezpośrednie inwestycje w procesie prywatyzacji gospodarki polskiej IBnGR 1999*.
- www.doingbusiness.org › reports › global-reports, *Doing Business 2014. Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*, 2014 [dostęp z dnia: 10/02/2020].
- www.doingbusiness.org › reports › global-reports, *Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency*, 2015 [dostęp z dnia: 10/02/2020].
- www.doingbusiness.org › reports › global-reports, *Doing Business 2016. Measuring Regulatory Quality and Efficiency*, 2016 [dostęp z dnia: 10/02/2020].
- www.doingbusiness.org › reports › global-reports, *Doing Business 2017. Equal Opportunity for All*, 2017, [dostęp z dnia: 10/02/2020].
- www.doingbusiness.org › reports › global-reports, *Doing Business 2018. Reforming to create jobs*, 2018, [dostęp z dnia: 10/02/2020].
- *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce i polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2014 r.*, NBP, Warszawa 2015.
- *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce i polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2015 r.*, NBP, Warszawa 2017.
- *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w 2016 r.*, NBP, Warszawa 2018.
- *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w 2017 r.*, NBP, Warszawa 2019.

The role of foreign capital in shaping the enterprise value

Summary

Foreign direct investment is a very important form of capital flow, especially for countries in economic transition. They are one of the most important factors in the development of Polish enterprises. They are connected with them: technology transfer, new management methods, organizational progress. Moreover, they affect the industrial and employment structure, thus strengthening the position of the enterprise. The article deals with the issue of the scope and effects of foreign capital impact on the formation of the value of domestic enterprises

Keywords

foreign direct investment, investment attractiveness, company value

ppor. mgr Janusz Materac, doktorant na Akademii Wojsk Lądowych we Wrocławiu

Akademia Wojsk Lądowych we Wrocławiu

Controlling jako koncepcja zorientowana na wynik

Streszczenie

Zasadniczym celem artykułu była dogłębna analiza literatury dotycząca problematyki związanej z koncepcją zarządzania jaką jest controlling oraz prezentacja wniosków z przeprowadzonych badań pilotażowych dotyczących stosowania tej koncepcji w Siłach Zbrojnych. W artykule opisano historię controllingu, zaprezentowano różne podejście do definicji tej koncepcji oraz wskazano jej zalety. W dalszej części przedstawiono rodzaje controllingu opisane w literaturze przedmiotu oraz wskazano zasadnicze narzędzia tej koncepcji. Podane zostały wnioski z przeprowadzonego badania pilotażowego. W pracy zastosowano metodę badawczą – analizę materiałów źródłowych i aktów prawnych oraz wywiad otwarty. Wywiady otwarte przeprowadzono z pracownikami księgowości w wojsku oraz moderatorami Zintegrowanego Wieloszczeblowego Systemu Informatyczny Resortu Obrony Narodowej (ZWSI RON), który oparty jest na oprogramowaniu SAP Business One. Celem zwiadu badawczego było pozyskanie wstępnej wiedzy o wykorzystaniu controllingu w Siłach Zbrojnych RP. Badanie było niezbędne do precyzyjnego określenia problematyki oraz celowości prowadzenia dalszych badań.

Słowa kluczowe

controlling, koncepcja zarządzania, metoda zarządzania, rodzaje controllingu

Wprowadzenie

Obecnie, przed każdym przedsiębiorstwem stoi o wiele więcej wyzwań niż było to np. w czasach klasyków zarządzania takich jak Taylor czy Ford. Ciągłe zmieniające się środowisko wolnego, globalnego i niczym nieograniczanego rynku jest „polem walki”, na którym ścierają się spółki, holdingi czy nawet przedsiębiorstwa jednoosobowe. Konkurencja pomiędzy poszczególnymi podmiotami rynku, wymusza na tych organizacjach korzystanie z koncepcji zarządzania. Jedną z nich jest controlling, który spełnia szeroki zakres funkcji w przedsiębiorstwie oraz przynosi liczne korzyści. Stosowanie tej koncepcji zarządzania w wielu dziedzinach działalności organizacji pozwoliło na wyodrębnienie w literaturze znacznej ilości jego rodzajów. Narzędzia controllingowe wspierają działania menadżerów wszystkich szczebli zarządzania.

Zasadniczym celem powstania artykułu było zaprezentowanie elementarnych informacji dotyczących controllingu oraz wniosków z przeprowadzonego badania pilotażowego. W pracy zastosowano metodę badawczą – analizę materiałów źródłowych i aktów prawnych oraz wywiad otwarty. Wywiady otwarte przeprowadzono z pracownikami księgowości w wojsku oraz moderatorami Zintegrowanego Wieloszczeblowego Systemu Informatyczny Resortu Obrony Narodowej (ZWSI RON), który oparty jest na oprogramowaniu SAP Business One. Badanie pilotażowe przeprowadzono w ostatnim kwartale 2019 roku w obrębie województwa Dolnośląskiego. Artykuł ten jest elementem projektu badawczego, który ma na celu odpowiedzieć na pytanie: czy w Siłach Zbrojnych RP stosowane są nowoczesne koncepcje zarządzania? Ugruntowana wiedza dotycząca controllingu oraz badanie pilotażowe są punktem wyjścia do realizacji projektu.

W artykule zwrócono szczególną uwagę na wyartykułowanie rodzajów controllingu, dokonano przeglądu pojęć i definicji. Przedstawiono zasadnicze narzędzia controllingu oraz przedstawiono wyniki badań pilotażowych.

Historia controllingu

Większości z nas, pojęcie controllingu odruchowo kojarzy się z kontrolą. Jest to jednak błędne szufladkowanie tej koncepcji. Jej istotę stanowi całościowe sterowanie przedsiębiorstwem. Metoda ta od momentu powstania do dziś uległa licznym przeobrażeniom. Modyfikacje, wymusiła konieczność do-

stosowania koncepcji do wykorzystania w przedsiębiorstwach gospodarki rynkowej oraz instytucjach państwowych.

Historia controllingu jest bardzo bogata. Niektórzy autorzy datują jej początki na XV w., kiedy to na dworze króla Anglii powołano „countroullour’a”. Jego zakres kompetencyjny dotyczył nadzoru i weryfikacji przepływów monetarnych, a także dóbr materialnych oraz usług. Jednak idea controllingu w jego obecnej postaci związana jest ze Stanami Zjednoczonymi. Utworzono tam pierwsze stanowisko, w którym wykonywano zadania związane z kontrolą zarządzania finansami publicznymi. Wydarzenie to datuje się na drugą połowę XVII w. Następnie do życia powołano komisję odpowiedzialną za monitoring wykonania budżetu USA. Było to w 1778 r. Do gospodarki controlling zaczęto wprowadzać u schyłku XIX w. również w Stanach Zjednoczonych. Powodem jego wdrażania był silny wzrost obrotu gospodarczego. Wymusił on na kierownictwie przedsiębiorstw zastosowania skutecznych metod i technik planistycznych, kontrolnych oraz koordynujących. Pionierami implementacji controllingu były towarzystwa kolei żelaznej. W 1892 r. wdrożono do użycia techniki controllingowe w przedsiębiorstwie General Electric Company. Początkowo controller był osobą odpowiedzialną za budżet oraz rachunkowość w przedsiębiorstwie.

Dynamiczny rozwój controllingu przypada na lata wielkiego kryzysu gospodarczego. Korzyści, tej metody w trudnych ekonomicznie czasach doprowadziły do powołania Controllers Institute of America w 1931 r., aktualnie działającej pod nazwą Financial Executives Institute of America. Organizacja ta stworzyła katalog z zadaniami controllera, w którego zakres wchodziło: planowanie, sprawozdawczość finansowa wraz z analizą oraz kontrola wewnętrzna przedsiębiorstwa (nadzór nad realizacją zadań).

W latach 50. XX w. controlling dotarł do Europy poprzez zakładane filie amerykańskich korporacji. Jednakże, koncepcja ta nie przyniosła na starym kontynencie zakładanych efektów. Powodem była specyfika europejskich przedsiębiorstw. Trudności, z którymi się mierzone przełożyły się na rozwój teoretyczny controllingu, gdyż próbowano dostosować go do panujących warunków. Europejską kolebką controllingu stały się Niemcy. W Polsce początkowo controlling nie cieszył się zbyt dużą aprobatą. Dopiero od kilku lat można zauważyć jego ekspansję. Stało się to głównie przez działalność wyspecjalizowanych firm doradczych na tym polu. Były to: Szkoła Controllingu w Katowicach i Akademia Controllingu w Gdańsku.

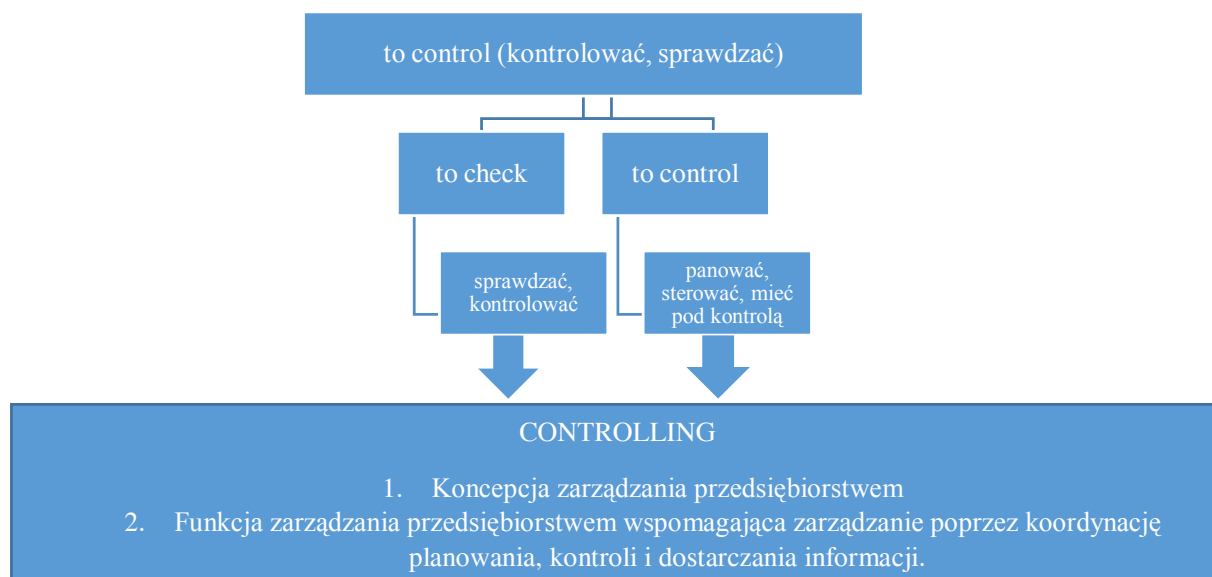
Pojęcie controllingu

Mnogość definicji controllingu spowodowana jest szerokim spektrum zastosowań tej koncepcji. W literaturze przedmiotu zarówno zagraniczni, jak i krajowi autorzy podeszli do tego terminu w sposób zróżnicowany. Korzystając z dorobku Z. Sekuły należy definiować controlling za pomocą trzech pojęć:

- strategii – organizacja formułuje ją na początku, musi zawierać kierunki rozwoju na najbliższe lata oraz uwzględniać bieżące i przeszłe relacje z otoczeniem;
- zarządzania – dotyczy doboru środków finansowych oraz kapitału ludzkiego niezbędnego do realizacji zadań określonych podczas tworzenia strategii;
- eksploatacji – jest ściśle związana z bieżącym (codziennym) wykorzystywaniem środków przydzielonych w procesie zarządzania.

Wykorzystując znaczenie terminu controlling z języka angielskiego (zob. rys. 1) można sformułować jego dwie podstawowe definicje. Po pierwsze jest on koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem. Z drugiej strony stanowi on jedynie wspomagającą funkcję zarządzania realizowaną poprzez: synchronizację planowania, kontroli oraz przesyłania informacji.

Rys. 1. Angielskojęzyczne znaczenie terminu controlling



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Tyrła, B. Stęplewski, *Controlling nowoczesną metodą zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 48.

J. Weber uważa, że controlling jest podsystemem zarządzania organizacją, który częściowo odciąża, a częściowo wspomaga procesy takie jak: planowanie, sterowanie i kontrolę dając sposobność koordynacji całego systemu. Funkcje controllingu realizowane są przez istniejące stanowiska lub komórki utworzone odrębnie, specjalnie do tego celu. Obszar wpływu controllingu zależy od wykorzystania go w sferze strategicznej lub operacyjnej. Z kolei E. I. Saunders definiuje controlling jako kierowanie przy użyciu narzędzi i mechanizmów rachunkowości zarządczej¹. W literaturze problemu istnieje wiele różnych podejść i definicji controllingu (zob. tab. 1).

Tab. 1. Przegląd definicji controllingu

Autor	Definicja
Państwowy Francuski Związek Dyrektorów Finansowych i Controllingu	Controlling obejmuje: – formowanie sprawnie działającego systemu informacji wewnętrznej oraz zewnętrznej, sprawowanie nadzoru nad jego funkcjonowaniem; – kontrolowanie i korygowanie wykonywanych zadań za pomocą analizy odchyłeń od zakładanych warunków; – koordynowanie planów budżetowych; – uczestniczenie w budowaniu i realizacji strategii organizacji.
H. Siegart	Controlling należy definiować w dwóch aspektach: – instytucjonalnym – jest całokształtem zadań jednostki organizacyjnej, wiąże się z zadaniami powierzonymi zatrudnionym na stanowisku controllera w dziale controllingu; – funkcjonalnym, przydzielając mu funkcje i rolę kierowniczą. Wyróżniamy w nim dwie koncepcje: – kierowania personelem wykorzystując planowanie, informowanie, organizowanie i kontrolę, umożliwiając opracowanie sugerowanych celów dla pracowników, analizę odchyłeń oraz formowanie wskazówek dotyczących dalszej realizacji postawionych zadań; – zarządzania organizacją, gdzie kluczowym zadaniem jest zagwarantowanie ciągłości funkcjonowania w ciągle zmieniającym się środowisku poprzez osiągnięty zysk.

¹ J. Antczak, *Controlling w systemie rachunkowości finansowej*, [w:] T. Kamiński, *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie, Warszawa 2013, s. 162

Autor	Definicja
B. R. Kuc	Controlling jest systemem koordynującym procesy zarządzania takie jak: planowanie, kontrola i dostarczanie informacji stwarzając możliwości do kierowania przedsiębiorstwem zgodnie z określonymi wcześniej celami. Controlling czyni zarządzanie możliwym poprzez doradztwo, wspomaganie czy opiniowanie, lecz nie zastępuje zarządzania samego w sobie.
J. Goliszewski	Controlling jest procesem sterowania, którego głównym celem jest osiągnięcie korzystnego wyniku przez przedsiębiorstwo. Realizowany jest przy pomocy planowania, kontroli czy sprawozdawczości.
S. Marciniak	Controlling jest systemem zorientowanym na wypracowanie określonego wyniku, opartym na: wzajemnie zależnych zasadach, technikach, procedurach oraz przedsięwzięciach. Działają one na rzecz wewnętrznego systemu sterowania i kontroli.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Waclawik, L. Waclawik, *Controle de Gestion, czyli francuski controlling*, Przegląd Organizacji, 1993, nr 4, s. 39–40; H. Siegwart, S. Stander, *Stand des Controlling in der Schweiz: Konzept, Entwicklung und Verbreitung*, [w:] *Handbuch Controlling*, red. E. Mayer, J. Weber, C. E. Poeschel, Stuttgart 1990; B. R. Kuc, *Kontrolling narzędziem wczesnego ostrzegania*, Wydawnictwo Menadżerskie PTM, Warszawa 2006, s. 21; J. Goliszewski, *Controlling strategiczny – część 2*, Przegląd Organizacji, 1991, nr. 6; S. Marciniak, *Controlling: teoria, zastosowania*, Difin, Warszawa 2008, s. 14.

Controlling szeroko wykorzystują praktycy funkcjonowania organizacji. Wzrost liczby przedsiębiorstw stosujących tę metodę zarządzania związany jest z wymiernymi korzyściami jakie za sobą niesie². W literaturze przedmiotu wielokrotnie omawiane są walory controllingu.

Obecnie jesteśmy świadkami coraz częstszej implementacji controllingu zarówno w przedsiębiorstwach prywatnych, jak i organizacjach pożytku publicznego. Pozwoli to autorom publikacji dziedziny nauk o zarządzaniu na dalsze, nieustanne prace nad formułowaniem coraz trafniejszych definicji tej koncepcji.

Korzyści wynikające z wdrożenia controllingu

Zasadniczym powodem popularności controllingu jest szeroki wachlarz zalet wynikających z jego wdrożenia. Biorąc pod uwagę najbardziej wymierne korzyści jakie niesie za sobą implementacja controllingu należy posłużyć się badaniami przeprowadzonymi przez J. Płóciennik-Napierałową. Na podstawie odpowiedzi respondentów stwierdzono, że pozytywne efekty wprowadzenia controllingu to³:

- poprawa rentowności;
- rozszerzenie udziału w rynku;
- redukcja kosztów działalności;
- poprawa jakości produkcji;
- poprawa płynności finansowej;
- usprawnienia przepływu informacji.

Korzystając z dorobku M. Sierpińskiej i B. Niedbały należy sklasyfikować zalety controllingu w dwóch grupach – finansowe i jakościowe (zob. tab. 2).

² A. Bieńkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Controlling*, [w:] M. Hopej, Z. Kral, *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 38

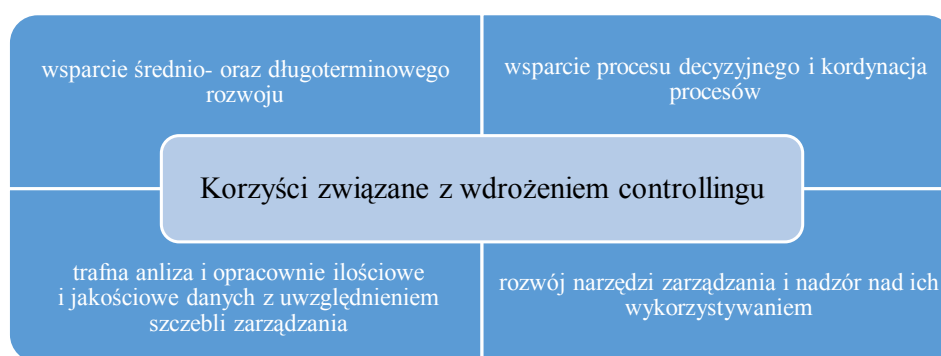
³ J. Płóciennik-Napierałowa, *Controlling – nowoczesne narzędzie zarządzania*, „Rachunkowość”, 2001, nr 6.

Tab. 2. Zalety controllingu

ZALETY CONTROLLINGU	
FINANSOWE	JAKOŚCIOWE
<ul style="list-style-type: none"> – elastyczność i szybkie dostosowanie się do zmiennej sytuacji na rynku – dążenie do ciągłej poprawy płynności finansowej; – wprowadzanie zmian na rynku czynników produkcji 	<ul style="list-style-type: none"> – posiadanie lepszej i bardziej szczegółowej bazy informacji – możliwość szybkiego korzystania z dostępnych informacji – trafność w podejmowaniu decyzji; – usprawnienie systemu rejestracji zdarzeń gospodarczych – korzystne zabezpieczenie planowania i kontroli w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Sierpińska, B. Niedbała, Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 2003, s. 64.

Inne spojrzenie na korzyści związane z wdrożeniem controllingu przedstawiła E. Kuklińska-Sadłocha (zob. rys. 2).

**Rys. 2. Korzyści związane z wdrożeniem controllingu**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Kulińska-Sadłocha, Controlling w banku, PWN, Warszawa 2003, s. 64.

Controlling przekład się na efektywne wykorzystywanie funkcji zarządzania takich jak: planowanie, kontrola czy motywowanie. W obszarze planowania system ten daje możliwość gromadzenia i tworzenia informacji o budżetach. Równocześnie określone są cele, do których realizacji przedsiębiorstwo powinno dążyć. Bieżące monitorowanie i analizowanie odchyleń, przekłada się na zrównoważone zarządzanie przedsiębiorstwem. Korzyści związane z wdrożeniem controllingu wpływają na przedsiębiorstwo w trzech obszarach: organizacyjnym, finansowym i stosunków pracy⁴.

Z drugiej jednak strony w literaturze przedmiotu autorzy często opisują mankamenty, jakie niesie ze sobą wdrożenie controllingu. Często wychodzą oni poza ramy oddziaływania controllingu i poruszając temat wad ogólnego zarządzania. Należy więc wykrystalizować dwa podstawowe problemy jakie niesie ze sobą controlling⁵. Pierwszy z nich to konflikt kompetencyjny pomiędzy controllerami i menadżerami. Drugi dotyczy zwiększenia kosztów zarządzania po wdrożeniu tej koncepcji, jeśli nie znajduje przełożenia w wynikach finansowych przedsiębiorstwa.

Rodzaje controllingu

W literaturze problemu dokonano podziału controllingu ze względu na szczebel zarządzania oraz jego funkcje. Dodatkowo, w celu sklasyfikowania tej koncepcji zarządzania, brano pod uwagę treść oraz zakres działania⁶ (zob. rys. 3).

⁴ M. Sierpińska, Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 32.

⁵ A. Bieńkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, Controlling, [w:] M. Hopej, Z. Kral, Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 38.

⁶ M. Sierpińska, Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 18.

**Rys. 3. Rodzaje controllingu**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Sierpińska, *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 18–24.

Wykorzystując podział ze względu na szczebel zarządzania oraz horyzont czasu jego zastosowania wyróżniamy controlling strategiczny i operacyjny (zob. tab. 3).

Controlling strategiczny dotyczy planowania na tym że szczeblu, sterowania i koordynowania projektami gwarantującymi osiągnięcie celów w długim okresie. Istotną jest tu kontrola strategiczna⁷. Kluczowe, w realizacji procesu jest pozyskiwanie oraz przetwarzanie informacji. Stanowi ono fundament dla określenia założeń strategii, jej budowy i ostatecznie realizacji. Zasadniczym zadaniem controllingu strategicznego jest stworzenie warunków umożliwiających podjęcie działań zgodnych z celami przedsiębiorstwa⁸. System celów zależny jest od panujących warunków oraz niepewności związanej ze zmianami potrzeb ludzkich czy technologii.

W literaturze przedmiotu dotyczącej nauk o zarządzaniu autorzy formułują listy zadań niezbędnych do realizacji zastosowanych koncepcji. Do zasadniczych zadań controllingu strategicznego należą⁹:

- badanie realności długoterminowych celów organizacji wraz z ich ewentualną weryfikacją;
- analiza poprawności w podziale zadań długofalowych na etapy ich realizacji;
- wsparcie podczas doboru metod, technik, narzędzi czy standardów niezbędnych podczas planowania i kontroli;
- nadzór nad realnością planów, pomoc w ich opracowaniu;
- asysta w formowaniu systemów informacyjnych dla menadżerów wszystkich szczebli;
- analiza źródeł i jakości pozyskanych danych;
- prowadzenie kontroli wyprzedzającej wraz z oceną w obrębie szans i zagrożeń w wykonaniu zadań w poszczególnych etapach;
- określenie powstałych odchyłeń od planowanych wyników i sklasyfikowanie ich na istotne, zależne i niezależne;
- wsparcie podczas projektowania działań dostosowawczych niezbędnych do korekty celów.

⁷ Ibidem, s. 18.

⁸ E. Duda-Piechaczek, *Controlling – wspieranie zarządzania przedsiębiorstwem*, Helion, Gliwice 2007, s. 65.

⁹ M. Sierpińska, *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 19.

Controlling operacyjny jest ściśle związany z bieżącą działalnością przedsiębiorstwa. Cechuje go przeniesienie celów i zasad z controllingu strategicznego do poziomu bieżącej działalności operacyjnej¹⁰. Idąc za E. Nowakiem należy stwierdzić, że długofalowe plany działalności organizacji przekładane są na plany krótkookresowe, mające postać budżetów. W jego ramach następuje uszczegółowienie planów strategicznych¹¹ (zob. tab. 3).

Tab. 3. Podstawowe cechy controllingu strategicznego i operacyjnego

Cechy	Controlling strategiczny	Controlling operacyjny
Cele	Zapewnienie długofalowej egzystencji przedsiębiorstwu i warunków dla jego rozwoju	Zapewnienie: – rentowności; – płynności finansowej; – nadwyżki finansowej
Orientacja	Dostosowanie działania do warunków zewnętrznego i zmiennego otoczenia	Skupia się na wewnętrznych zasobach organizacji, reguluje procesy wewnętrzne, ekonomizuje działania
Obszary obserwacji	Szanse i zagrożenia ze środowiska zewnętrznego, mocne i słabe strony organizacji	Przychody i koszty Nakłady oraz efekty
Horyzont czasowy	Okresy długie, wieloletnie	Okresy krótkie, skupia się na bieżącej działalności przedsiębiorstwa
Poziom planowania	Strategiczny	Operacyjny i taktyczny, budżetowanie
Strukturyzacja problemów	Niski stopień, cele i zadania mają charakter bardziej jakościowy niż ilościowy	Wyrażanie celów i zadań w sposób ilościowy, dbanie o precyzję i szczegółowość danych

Źródło: A. Skowronek-Mielczarek, *Procesy kontroli w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] M. Stróżycki (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008, s. 322–323.

Controlling działalności badawczo-rozwojowej stosowany jest w działach przedsiębiorstw odpowiedzialnych za badania i rozwój. Aktualnie są to kluczowe obszary działalności organizacji. Innowacyjność oraz ciągła poprawa jakości są niezbędne do osiągnięcia zysków i poprawy konkurencyjności. Budżetowanie nakładów na badania to zasadnicze zadanie controllingu działalności badawczo-rozwojowej. Dodatkowo obejmuje analizę odchylenia od ustalonych norm wydatków oraz kontrolę wyników badań pod względem trafności oraz liczby wdrożeń¹².

Controlling projektów dostarcza narzędzi niezbędnych kierownikom projektów do właściwego przygotowania budżetów, określenia kosztów realizacji oraz podziału kompetencji.

Controlling logistyki wiąże się z funkcjami takimi jak: transport, magazynowanie, realizację zamówień, przepływ materiałów w procesach produkcji oraz zbyt. Wspomaga on ich realizację. Zadaniem controllingu logistyki są¹³:

- planowanie oraz kontrola kosztów generowanych przez logistykę;
- optymalizowanie zapasów;
- planowanie transportu;
- programowanie przepływu materiałów;
- analizę odchylenia oraz dostarczanie niezbędnych informacji.

¹⁰ A. Juźwicka, S. Lachowicz, *Controlling w organizacjach gospodarczych*, [w:] K. Szymańska, *Kompendium metod i technik zarządzania*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 89.

¹¹ E. Nowak, *Controlling operacyjny i jego instrumenty*, [w:] E. Nowak (red.) *Controlling w przedsiębiorstwie: koncepcje i instrumenty*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003, s. 71.

¹² M. Sierpińska, *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 21.

¹³ S. Abt, *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998, s. 295.

Controlling kosztów produkcji i kosztów jej wytworzenia zajmuje się programowaniem zdolności produkcyjnych, badaniem wydajności i jakości pracy. Prezentacja obiektywnego rachunku kosztów przedstawia opłacalności danej metody produkcji¹⁴.

Controlling zasobów ludzkich (controlling personalny) wiąże się z doborem oraz zatrudnieniem pracowników. Przekłada się na funkcje zarządzania kapitałem ludzkim takich jak: motywowanie i rozwój kadry pracowników. Jego zadaniem jest ocena przedsięwzięć prowadzących do zwiększenia kompetencji pracowników i potencjału kadrowego. Dodatkowo, ma wpływ na tworzenie systemu wynagrodzeń i racjonalizowanie kosztów pracy¹⁵.

Controlling marketingu i sprzedaży dotyczy zachowania odpowiednich relacji między polityką cenową, ofertą produktów i doborem form sprzedaży¹⁶. Zakres działalności dotyczy racjonalizacji wydatków i realizacji planów sprzedaży.

Controlling ekologii dotyczy zadań w zakresie ochrony środowiska. Wiąże się z planowaniem i kontrolą wykorzystywania zasobów, surowców oraz energii w przedsiębiorstwach. Dostarcza kadrze kierowniczej danych ekologicznych, kontroluje obciążenie środowiska generowanego przez przedsiębiorstwo. Dodatkowo zajmuje się przeliczaniem kosztów związanych z eksploatacją środowiska naturalnego¹⁷.

Controlling finansowy w literaturze problemu występuje w dwóch ujęciach: węższym i szerszym. Ujęcie węższe należy rozumieć poprzez wspomaganie realizacji funkcji finansowych. Utożsamiane jest z planowaniem, sterowaniem i koordynacją procesów finansowych zachodzących w przedsiębiorstwach. Szersze ujęcie traktuje controlling finansowy jako „międzyfunkcje”, która wspiera całokształt zarządzania firmą. Zaspokaja ona dopływ informacji oraz wspomaga rozwiązywanie problemów w zakresie finansów w całym łańcuchu budowania wartości firmy¹⁸. Zadania jakie stoją przed tą metodą dotyczą sporządzania, aktualizacji planów finansowych i kontrolą ich realizacji. Określają i poddają ocenie odchylenia od ustalonego planu, weryfikują przyczyny ich występowania. Jego rola obejmuje proponowanie działań zapobiegawczych, analizowanie i ocenianie stanów równowagi finansowej organizacji, powodów jej zachwiania. Formowane zostają informacje pomocnicze, niezbędne do podjęcia aktualnych i przyszłych decyzji finansowych. Zastosowanie tej koncepcji przekłada się na poprawę sytuacji finansowej organizacji w następujących obszarach: rentowność, płynność oraz efektywność¹⁹. Stan ten uzyskiwany jest poprzez generowanie dodatkowych zysków, zmniejszenie kosztów działalności oraz ryzyka finansowego.

Controlling inwestycji obejmuje zbiór narzędzi i instrumentów niezbędnych do podjęcia decyzji inwestycyjnych oraz kontroli ich realizacji²⁰.

Narzędzia controllingu

Obecnie w controllingu wykorzystywane są liczne metody, technik i narzędzia, które kompleksowo wspierają menadżerów. Wyzwaniem, jakie stoi przed kadrą zarządczą, jest ich właściwy dobór. Literatura przedmiotu opisuje szeroką paletę instrumentów controllingu. Sposób ich klasyfikacji zależy od autora. Najczęściej, odpowiednie narzędzia przydziela się na podstawie podziału controllingu na strategiczny i operacyjny²¹. Korzystając z dorobku H. Vollmutha i polskiej literatury ekonomicznej można odpowiednio sklasyfikować metody i techniki controllingu (zob. tab. 4).

^{14A} Juźwicka, S. Lachowicz, *Controlling w organizacjach gospodarczych*, [w:] K. Szymańska, *Kompendium metod i technik zarządzania*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 89.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Ibidem, s. 90.

¹⁷ M. Sierpińska, *Controlling funkcyjny...* op. cit., s. 23.

¹⁸ R. Szymoniak, *Controlling finansowy*, [w:] *Organizacja controllingu w jednostce gospodarczej* – materiały konferencyjne, Szczecin 2001.

¹⁹ M. Sierpińska, *Controlling funkcyjny...* op. cit., s. 23.

²⁰ Ibidem.

²¹ J. Nesterak, *Controlling zarządczy – projektowanie i wdrażanie*, Wolter Kluwer business, Warszawa 2015, s. 54.

Tab. 4. Podstawowe metody i techniki wspomagające controlling

Controlling w perspektywie krótkoterminowej	Controlling w perspektywie długoterminowej
Activity Based Costing (ABC)	analiza SWOT
analiza „4P”, „4C”, „7P”	analiza krzywej doświadczeń
analiza łańcucha wartości	analizy portfelowe: BCG, Hofera, McKinseya
analiza rabatów	benchmarking
analiza obszarów sprzedaży	Balanced Scorecard (BSC)
analiza rozwoju trendu	bilans strategiczny przedsiębiorstwa
analiza ryzyka	hoshin kanri
analiza rynkowa i konkurencji	Business Processing Reengineering (BRP)
analiza wąskich gardeł	lean management
analiza XYZ	macierz Ansoffa
analiza wielkości zamówień	luka strategiczna
budżetowanie i analiza przyczynowa odchyłeń	make or buy – produkować czy kupować
just-in-time	metoda scenariuszowa
diagram Ishikawy – diagram przyczyn i skutków	model SMART
kanban	metoda wielorakich możliwości
koła jakości	outsourcing
optymalizacja wielkości produkcji	rachunek opłacalności inwestycji
próg rentowności (Break Even Point)	Performance Prism
rachunek kosztów bezpośrednich	Skandia Navigator
Yield Management	tableau de bord
wieloblokowy rachunek marż pokrycia kosztów	system wczesnego ostrzegania (SWO)

Źródło: J. Nesterak, *Controlling zarządczy – projektowanie i wdrażanie*, Wolter Kluwer business, Warszawa 2015, s. 54.

Spośród szerokiej palety narzędzi controllingowych za najskuteczniejsze należy uznać te, które dają możliwość równoczesnego planowania strategii oraz kontrolowania stopnia jej realizacji. Dokonać tego można poprzez ocenę zadań taktycznych i operacyjnych. Przez lata rozwoju controllingu czyniono starania, aby opracować najskuteczniejsze instrumenty koordynujące sfery: strategiczną i operacyjną. Prace te wprowadziły do gospodarki następujące narzędzia: Business Management Window, Balanced Scorecard, hoshin kanri, piramidę wyników, model SMART, Skandia Navigator, Performance Prism, tableau de bord.

Wnioski z badania pilotażowego dotyczącego stosowania koncepcji controllingu w Wojsku Polskim

Rozmówcy biorący udział w wywiadzie otwartym w odpowiedzi na pytanie dotyczące stosowania controllingu w SZ RP stwierdzili, że koncepcja ta faktycznie funkcjonuje w ramach działalności Resortu Obrony Narodowej (RON). Wykorzystanie controllingu w gospodarce finansowej wojska dotyczy analiz, planowania, sterowania oraz koordynacji całego systemu przepływów środków pieniężnych w RON. W Siłach Zbrojnych RP gromadzona jest ogromna ilość danych dotyczących zużycia środków bojowych czy materiałów pędnych i smarów.

Podstawowym narzędziem controllingu w Wojsku Polskim jest Zintegrowany Wieloszczeblowy System Informatyczny Resortu Obrony Narodowej (ZWSI RON). Oparty jest na oprogramowaniu SAP Business One. Software ten wykorzystuje rozwiązania typu ERP. Systemy te zaprojektowano z myślą o zwiększeniu wydajności oraz opłacalności. Ich zadaniem jest wsparcie podczas podejmowania decyzji. Umożliwiają to łatwo dostępne i przejrzyste dane. Oprogramowania tego typu używają światowi giganci korporacyjni. System funkcjonuje w oparciu o zabezpieczoną, resortową sieć teleinformatyczną – MIL-WAN. Oprogramowanie SAP Business One jest rozwiązaniem stworzonym z myślą specjalistycznych potrzebach organizacji i przedsiębiorstw. Software ten realizuje szeroki wachlarz funkcji takich jak: zarządzanie finansami, produkcją, magazynami czy relacjami z klientami, a także raportowanie oraz zaopatrzenie. System ten pozwala na dostosowanie i wdrożenie go w krótkim czasie.

Dedykowane dla armii na całym świecie są zbiory rozwiązań SAP for Defence & Security, które pozwalają na: poprawę przejrzystości posiadanych zasobów oraz pomoc w podejmowaniu decyzji. Kolejne walory jakie posiada ten system to redukcja kosztów i czasu reakcji.

Minimalizacja zużycia zasobów jest jednym z podstawowych celów działania wojska. Odpowiednie wykorzystanie zapasów często determinuje powodzenie operacji czy misji. Oprogramowania takie jak SAP pozwalają na wydatny przegląd zasobów z użyciem posiadanej wiedzy. Dzięki takim zabiegom użytkownik oszczędza czas i pieniądze. Docelowo Zintegrowany Wieloszczeblowy System Informatyczny Resortu Obrony Narodowej (ZWSIRON) zakłada funkcjonowanie poprzez powiązane ze sobą moduły specjalistyczne (branżowe). Dane z różnych modułów ZWSIRON, funkcjonujących na różnych szczeblach organizacyjnych, agregowane są w Resortowej Hurtowni Danych.

W ramach SI ZWSI RON należy wyróżnić moduły związane z koncepcją controllingu: „FI” – Rachunkowość finansowa oraz „CO” – Controlling, który umożliwia ewidencję kosztów w oparciu o rodzaje kosztów i miejsca ich powstawania oraz zlecenia controllingu.

Identyfikacja wszystkich procesów realizowanych w wojsku pozwoli na dokładną analizę kosztów przez nie generowanych. Wyniki wykorzystuje się do lepszego planowania przedsięwzięć. W tym celu w Siłach Zbrojnych RP, warto wprowadzić organ doradczy przy dowódcach JW, aby w sposób racjonalny i optymalny tworzyć zestawienia potrzeb rzeczowych.

Wdrożenie controllingu w ujęciu koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem jest niemożliwe ze względu na specyficzne zadania Siłach Zbrojnych RP Polskiej. Nie jest to organizacja nastawiona na wypracowywanie jakiegokolwiek wyniku. Z drugiej strony, controlling realizuje funkcje wspomagającą zarządzanie poprzez synchronizację planowania, kontrolę oraz przesyłanie informacji. Wszystkie te działania mają miejsce w Siłach Zbrojnych RP, głównie w ich oddziałach gospodarczych. Należy zwrócić uwagę na fakt, że organizacja jaką są siły zbrojne zapewnia wszelkie warunki do wykorzystania tej koncepcji. W Siłach Zbrojnych RP już od najniższych szczebli dowodzenia gromadzi się dane dotyczące zużycia środków materiałowych. Szczegółową ewidencję prowadzą również Wojskowe Oddziały Gospodarcze oraz Regionalne Bazy Logistyczne.

Wnioski

Dynamicznie rozwijająca się gospodarka determinuje implementację koncepcji zarządzania przez przedsiębiorstwa i organizacje. Istotą wdrożenia controllingu jest poprawa płynności finansowej oraz usprawnienia zarządzania informacją. Historia controllingu sięga XV w., choć jego rozkwit przypada na wiek XX. Podział controllingu występuje ze względu na szczebel zarządzania oraz jego funkcje.

W Polsce zmiana ustroju gospodarczego stała się bezpośrednią przyczyną wdrożeniem do przedsiębiorstw controllingu. Powstawania coraz bardziej skomplikowanych procesów wytwórczych skłania do permanentnego poszukiwania instrumentów umożliwiających podejmowanie decyzji. Controlling zmniejsza ryzyko podejmowania istotnych decyzji gospodarczych.

Organizacja jaką są siły zbrojne zapewnia wszelkie warunki do stosowania controllingu. Podstawowym jego narzędziem w Wojsku Polskim jest Zintegrowany Wieloszczeblowy System Informatyczny Resortu Obrony Narodowej (ZWSI RON). Minimalizacja zużycia zasobów jest jednym z podstawowych celów działania wojska.

Bibliografia

- Abt S., Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1998.
- Antczak J., Controlling w systemie rachunkowości finansowej, [w:] T. Kamiński, Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie, Warszawa 2013.
- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., Controlling, [w:] M. Hopej, Z. Kral, Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
- Chachuła D., Controlling. Koncepcje, narzędzia, modele, Difin, Warszawa 2009.
- Duda-Piechaczek E., Controlling – wspieranie zarządzania przedsiębiorstwem, Helion, Gliwice 2007.
- Golisewski J., Controlling strategiczny – część 2, Przegląd Organizacji, 1991, nr 6.

- Jarugowa A., Nowak W., Szttychta A., Zarządzanie kosztami w praktyce światowej, ODiDK, Gdańsk 1998.
- Jasińska A., Metodyczne aspekty wybranych sposobów zarządzania kapitałem intelektualnym, „Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, Wrocław 2006, nr 1114.
- Jużwicka, Lachowicz S., Controlling w organizacjach gospodarczych, [w:] K. Szymańska, Kompendium metod i technik zarządzania, Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- Kowalska K., Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2001.
- Koziół K., Implementacja strategii i kontrola strategiczna. Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie, Difin, Warszawa 2010.
- Kuc R., Kontroling narzędziem wczesnego ostrzegania, Wydawnictwo Menadżerskie PTM, Warszawa 2006.
- Kulińska-Sadłocha E., Controlling w banku, PWN, Warszawa 2003.
- Major R., Controlling, Absolwent, Łódź 1999.
- Marciniak S., Controlling: teoria, zastosowania, Difin, Warszawa 2008.
- Nesterak J., Controlling: zarys idei, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, nr 560.
- Nesterak J., Controlling zarządczy – projektowanie i wdrażanie, Wolter Kluwer business, Warszawa 2015.
- Nita, Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem, Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Nita, Raportowanie wewnętrzne w przedsiębiorstwie, [w:] E. Nowak, Pomiar i raportowanie dokonań przedsiębiorstwa, CeDeWu, Warszawa 2012.
- Nowak E., System controllingu w przedsiębiorstwie, [w:] E. Nowak (red.), Controlling w działalności przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Płóciennik-Napierałowa J., Controlling – nowoczesne narzędzie zarządzania, „Rachunkowość”, 2001, nr 6.
- Sekuła Z., Istota controllingu, Organizacja i kierowanie, 1998, nr 3.
- Siegwart H., Stander S., Stand des Controlling in der Schweiz: Konzept, Entwicklung und Verbreitung, [w:] Handbuch Controlling, red. E. Mayer.
- Sierpiska M., Niedbała B., Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Sierpińska M., Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Szymoniak R., Controlling finansowy, [w:] Organizacja controllingu w jednostce gospodarczej” – materiały konferencyjne, Szczecin 2001.
- Tyrała P., Stęplewski B., Controlling nowoczesną metodą zarządzania strategicznego, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.
- Waclawik L., Controle de Gestion, czyli francuski controlling, Przegląd Organizacji, 1993, nr 4.
- Weber J., Poeschel C. E., Stuttgart 1990.
- Wierziński J., Metody controllingu w praktyce polskich przedsiębiorstw, „Organizacja i Kierowanie” 1998, nr 3.

Controlling as a result – oriented concept

Summary

The main goal of the article was an in-depth literature analysis on issues related to the management concept of controlling and presentation of conclusions from pilot studies on the application of this concept in the Armed Forces. The article describes the history of controlling, presents a different approach to the definition of this concept and indicates its advantages. The next part presents the types of controlling described in the literature and points out the basic tools of this concept. The conclusions of the pilot study are given.

Keywords

controlling, management concept, management method, types of controlling

prof. dr hab. Kazimierz Zimniewicz

emerytowany prof. UE Poznań

O globalnym ociepleniu w kontekście misji nauki i prawdy naukowej

Streszczenie

Teza, iż misją nauki jest odkrywanie prawdy naukowej nie podlega dyskusji. Obserwując jednak zmiany zachodzące we współczesnym świecie widać, że problem prawdy naukowej schodzi niekiedy na dalszy plan. Polega to na tym, że pewne grupy naukowców lansują tezy, które nie mają znamion prawdy naukowej, nie są udowodnione w 100%. Przykładem tego jest spór o przyczynę globalnego ocieplenia. Dyskusja na ten temat jest celem niniejszego opracowania. W artykule podjęto problem globalnego ocieplenia. Obserwacja zmian klimatycznych zdaje się przemawiać za tezą zwolenników globalnego ocieplenia, iż przyczyną tego zjawiska jest człowiek. Teza ta nie została jednoznacznie udowodniona w świetle badań naukowych. Naczelnym kryterium rozstrzygającym w nauce jest prawda, a tej niestety nie udało się jeszcze sformułować. Globalne ocieplenie pozostaje więc w obszarze wpływów ideologicznych.

Słowa kluczowe

przyczyny zmian klimatycznych, prawda naukowa, intersubiektywna sprawdzalność, predykcja w badaniach nad klimatem

Wprowadzenie

Już od dawna toczy się spór o przyczynę globalnego ocieplenia. Dość powszechną akceptację ma teza, że przyczyną tego zjawiska jest działalność człowieka. Przeciwnego zdania są sceptycy, którzy uważają, że globalne ocieplenie jest pochodną naturalnych procesów zachodzących od dawna w dziejach Ziemi. Kto ma rację pokaże czas. Tymczasem warto może podjąć próbę oceny dotychczasowych ustaleń w tym zakresie, odwołując się do metodologii nauk, by na tym tle ocenić naukową prawdziwość tez lansowanych przez zwolenników teorii antropogenicznej. Powyższe stwierdzenie jest celem niniejszego opracowania.

Struktura opracowania składa się z czterech części, w których przedstawiono następujące zagadnienia: funkcje i klasyfikację nauk, problem prawdy naukowej, kwestię technologii i ideologii oraz poszukiwanie prawdy naukowej w tezach zwolenników przyczyny antropocentrycznej. Całość zamyka podsumowanie oraz wykaz literatury.

Artykuł ma z pewnością charakter dyskusyjny, lecz autor uważa, że potrzebna jest rzetelna debata na ten temat.

Funkcje nauki i klasyfikacja nauk

Nauką nazywa się czynności, które mają na celu zdobywanie wiedzy. Gromadzenie wiedzy odbywa się w linearnym procesie, w którym punktem wyjścia jest fakt lub fakty, następnie tworzy się teorie, w oparciu o te teorie możliwe jest przewidywanie i na końcu procesu pojawiają się ponownie fakty. Reasumując, w procesie gromadzenia wiedzy punktem wyjścia są fakty, które są również efektem końcowym procesu badawczego. Na podstawie opisanego powyżej procesu, w metodologii nauk wyróżnia się następujące funkcje nauki: deskrypcja, czyli opis, eksplanacja, czyli wyjaśnianie, predykcja czyli przewidywanie¹. Niekiedy do funkcji nauki zalicza się jeszcze ocenianie, czyli ewaluację. W badaniach naukowych podstawową kategorią jest prawda – prawda naukowa. Jest to kategoria rozstrzygająca o przynależności określonej dyscypliny do świata nauki.

W metodologii nauk istnieje kilka klasyfikacji nauk. Dla potrzeb niniejszego opracowania przedstawiono, w sposób syntetyczny, jedynie trzy podziały. Najbardziej popularna systematyzacja wyodrębnia nauki

¹ Naukowe badanie zjawisk gospodarczych. Perspektywa metodologiczna, K. Kuciński (red.), Wydawnictwo Wolters-Kluwer, Warszawa 2014, s. 19–20.

przyrodnicze i społeczne. Została ona wprowadzona przez pozytywistów wiedeńskich na progu XX w. Jej celem było uporządkowanie europejskiego dorobku naukowego począwszy od średniowiecza. Mniej więcej w tym samym czasie W. Windelband i H. Rickert, wprowadzili do metodologii podział nauk na nomotetyczne i idograficzne. Te pierwsze zajmują się formułowaniem praw naukowych, natomiast nauki idograficzne ograniczają się do opisu i wyjaśnienia konkretnych faktów jednostkowych.

Współcześnie na uwagę zasługuje klasyfikacja, którą zaproponował R. Thom (członek Francuskiej Akademii Nauk, twórca teorii katastrof). Autor ten dzieli świat nauki na trzy grupy. Dla jasności wyводу warto przytoczyć w całości rozumowanie tego autora: Pierwsza grupa, związana z matematyką i fizyką, dotyczy opracowywania i przenoszenia informacji (...). Druga grupa, związana głównie z fizyką, termodynamiką i chemią, zajmuje się głównie transportem energii, materii i człowieka. Trzecia grupa, związana z człowiekiem jako istotą żywą, kończy się medycyną². Jak widać, autor nie wspomina o naukach społecznych (które nazywa humanistycznymi). Już w tytule swego opracowania (O naukowości nauk humanistycznych) poddaje w wątpliwość naukowość humanistyki, do której zalicza nauki społeczne. Pisze wyraźnie Powiemy jednak: istnieją technologie towarzyszące naukom humanistycznym. Zauważa, że psychologia dysponuje pewną technologią, a mianowicie psychoanalizą. Socjologowie powołali do życia technologie społeczne o charakterze ideologicznym i często totalitarnym (socjalizm utopijny, marksizm) oraz, komercyjne badania motywacji dla potrzeb reklamy. Podsumowując swoje wywody R. Thom wyraża przekonanie, że żadna technologia społeczna nie może być nieograniczenie skuteczna³.

W świetle powyższych rozważań widać, że R. Thom wyraźnie zaznacza granicę występującą między nauką a technologią. Uważa, że Nauka ma na celu ustanowienie wiedzy, to jest zbioru zdań, które zarówno przez współczesną, jak i przyszłą ludzkość mogłaby być uznane za prawdziwe. Podkreśla przy tym rolę intersubiektywnego konsensusu. Jeśli chodzi o technologię, to jest on zdania, że ma ona na celu zaspokojenie jakiejś ludzkiej potrzeby (jednostki lub zbiorowości) Ponieważ zaspokajanie jakiejś ludzkiej potrzeby może dotyczyć tylko pewnej grupy ludzi (przeciwnie niż w przypadku uniwersalizmu poznania naukowego), stosowane techniki mogą być utajniane – co zresztą często ma miejsce⁴.

Powyższe rozważania, choć przybliżają obraz funkcji nauki i jej klasyfikację, nie dają jednak odpowiedzi na pytanie, jakie dyscypliny zasługują na miano „prawdziwej” nauki. Tę kwestię zanalizowano nieco szerzej poniżej.

Problem prawdy w świecie nauki

Prawda jest centralnym punktem odniesienia do oceny przynależności danej dyscypliny do świata nauki. Tę ocenę wspomagają jeszcze oceny możliwości realizacji funkcji nauki (opis, wyjaśnianie, predykcja) oraz intersubiektywnej komunikowalności. Nie ulega wątpliwości, że na pierwszym miejscu w hierarchii nauk należy postawić nauki przyrodnicze. Przedmiotem badań tych nauk są byty przyrodnicze które mają charakter materialny i podlegają niezmiennym prawom fizyki, fizjologii itp. Byty te można mierzyć, relacje między nimi ujmować w modele matematyczne a na podstawie tych modeli prawidłowo dedukować ich „zachowania” szczegółowe⁵. Sposobem dochodzenia do prawdy w naukach przyrodniczych są odkrycia naukowe. Prawa w tych naukach mają charakter obiektywny i uniwersalny. Predykcja jest tutaj możliwa. Możliwa a nawet konieczna jest w naukach przyrodniczych intersubiektywna komunikowalność (sprawdzalność).

Warto podkreślić wagę intersubiektywnej sprawdzalności. Polega ona na dyskusji między uczonymi i wzajemnym sprawdzaniu wyników badań. Dyskusja jest konieczna, aby nauka mogła się rozwijać. Wymiana

² R. Thom, O naukowości nauk humanistycznych. [w:] K. Michalski (red.), Człowiek nauce współczesnej, Znak, Kraków 2006, s. 41.

³ Ibidem, s. 41.

⁴ Ibidem, s. 38.

⁵ K. Bolesta-Kukułka, Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000, s. 22.

poglądów musi się jednak opierać na merytorycznych argumentach, ponieważ tylko one gwarantują docho-
dzenie do prawdy.

Jeśli chodzi o nauki społeczne, to ich penetracja badawcza ogranicza się do opisu i eksplanacji. Jak pisze A. Zawiślak nauki społeczne wygenerowały olbrzymią liczbę „praw”, których treść po wyłuskaniu ze skompli-
kowanej formy jawi się jako zwykły truizm czy wręcz banał⁶. W ekonomii nie ma więc praw uniwersalnych.

Nauka ta jest też pozbawiona możliwości predykcji⁷ chociaż niektórzy autorzy uważają, że w ekono-
mii możliwe jest przewidywanie⁸. Na ograniczenia nauk społecznych zwracają też uwagę inni autorzy. Na
przykład J. Such i M. Szcześniak piszą, że W sferze społecznej trudno jest mówić o pełnej powtarzalności
zjawisk (nawet w przypadku zapewnienia identycznych warunków) i co za tym idzie, ich intersubiektywnej
kontrolowalności i sprawdzalności czy dużym stopniu obiektywności wiedzy tej sfery dotyczącej. Do głosu
bowiem dochodzą tu czynniki wolicjonalne, emocjonalne, etyczne czy aksjologiczne, które ze względu na
świadomość (osobowość) badanych obiektów mogą prowadzić do wyników znacznie różniących się mię-
dzy sobą; trudno także przeprowadzać dokładne przewidywania w dziedzinach tak złożonych, jak dziedzi-
na zachowań ludzkich czy dziedzina zjawisk społecznych⁹. Tak więc nauki społeczne należą do grupy nauk
idiograficznych. Ich orzędem jest opis i wyjaśnianie. Natomiast problem prawdy schodzi w tych naukach na
dalszy plan. B. Krauz-Mozer w podsumowaniu swojego artykułu pt. Modele metodologiczne w naukach
społecznych, pisze następująco: Ostatecznie więc to, czym dysponujemy to wiedza, której roszczenia do
osiągnięcia prawdy bezwarunkowej, pozahistorycznej, pozakulturowej czy pozapsychologicznej nie są
uprawnione¹⁰.

Technologia czy ideologia

Jak już o tym była mowa, R. Thom wprowadził do swoich rozważań pojęcie technologia. Ma ona na celu
zaspokojenie jakiejś ludzkiej potrzeby indywidualnej bądź zbiorowej. Zauważył, że technologie są dalekie
od obiektywnej prawdy, a stosowane w nich techniki mogą być utajnione. Pojęcie technologii interpretuje
się najczęściej jako konkretny proces, np. przygotowania i produkcji jakiegoś dobra, ale także kształcenia itp.
W nauce o zarządzaniu mówi się o tzw. cyklu organizacyjnym składającym się następujących etapów: cel.
analiza, przygotowanie, wykonanie i kontrola. Jest to po prostu proces prowadzący do wyznaczonego celu.
Proces ten jest istotą każdej technologii. Technologia w ujęciu R. Thoma jest więc równoznaczna z ideologią,
którą w socjologii interpretuje się jako system (...) poglądów, nastawień, mitów i idei: religijnych, politycz-
nych, naukowych, społecznych, prawnych lub innych, prawdziwych lub fałszywych...¹¹. Pokrewnym termi-
nem do ideologii jest doktryna. Poglądy R. Thoma są dogodnym punktem wyjścia do przedstawienia uwag
na temat naukowości globalnego ocieplenia.

Globalne ocieplenie – w poszukiwaniu prawdy naukowej

Klimatologia jest działem geografii fizycznej. Zwana jest również nauką o klimacie. Zajmuje się ona m.in.
procesami klimatotwórczymi, opisywaniem i klasyfikacją klimatów kuli ziemskiej, badaniem zmian klimatycz-
nych w dziejach Ziemi. Zapewne w badaniach nad globalnym ociepleniem biorą również udział przedstawici-
ciele klimatologii, ale również reprezentanci wielu innych dyscyplin naukowych.

Badania nad globalnym ociepleniem mają więc charakter interdyscyplinarny. Geneza tych badań tkwi
jednak gdzie indziej. Warto przypomnieć, że w roku 1975 straszono wyczerpywaniem się zasobów ropy, po-

⁶ A. Zawiślak, O kwantach, rynkach i ekonomistach. Poltext, Warszawa 2011, s. 62.

⁷ P. Kozłowski, Dla nauki przyszłość jest nieznaną. [w:] J. Kleer, B. Galwas, A. Wierzbiński (red.), Rola nauki w myśleniu o przyszłości, Polska Aka-
demia Nauk, Warszawa 2009, s. 78.

⁸ Naukowe badanie zjawisk gospodarczych. Perspektywa metodologiczna. K. Kuciński (red.)..., op. cit., s. 19.

⁹ J. Such, M. Szcześniak, Filozofia nauki. Wydawnictwo UAM, Poznań 2006, s. 16.

¹⁰ B. Krauz-Mozer, Modele metodologiczne w naukach społecznych. [w:] B. Szlachta (red.), Słownik społeczny. Wydawnictwo WAM, Kraków
2004, s. 699–700.

¹¹ K. Olechnicki, P. Załęski, Słownik socjologiczny, Graftii BC, Toruń 1997, s. 82.

tem prognozowano przeludnienie Ziemi w oparciu o teorię Malthusa. Około roku 1970 pojawiła się prognoza nowej epoki zlodowacenia, która miała się rozpocząć na przełomie wieków. Była też dziura ozonowa i wreszcie globalne ocieplenie. Już wkrótce Al Gore, ówczesny wiceprezydent USA, otrzymał Pokojową Nagrodę Nobla za walkę z globalnym ociepleniem, a Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu za to samo „osiągnięcie” wyróżnił go doktoratem honorowym.

Początek dyskusji na temat globalnego ocieplenia zaczął się w momencie pojawienia się tezy, że przyczyną tego zjawiska jest działalność człowieka. Pod egidą ONZ prowadzone są badania, które mają na celu udowodnienie tej tezy. Bardzo intensywna kampania, polegająca na dotarciu do świadomości całego społeczeństwa, iż to człowiek jest sprawcą globalnego ocieplenia, sprawiła, że coraz częściej w środkach masowego przekazu pojawiają się głosy akceptujące tę tezę. Oto przykład: Publikowane badania, coraz lepsze zrozumienie pewnych procesów, w końcu dłuższy czas obserwacji – to wszystko powoduje, że od kilku już lat przeważająca większość naukowców zajmujących się klimatem i w zasadzie wszystkie liczące się ośrodki naukowe badające klimat nie mają wątpliwości. Działalność człowieka – głównie spalanie paliw kopalnych – przyczynia się do podnoszenia się średniorocznej temperatury powietrza (a za nią wody)¹². Powstaje jednak pytanie, co oznacza zwrot „przeważająca większość naukowców” oraz „w zasadzie wszystkie liczące się ośrodki naukowe”?

Z tą przeważającą większością naukowców jest jednak pewien kłopot. Otóż na Szczycie Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 roku organizatorzy nie dopuścili do ogłoszenia tzw. Apelu Heidelberskiego, który przeciwstawiał się jednostronnej ocenie problemów ekologicznych. Apel ten podpisało ponad 4 tysiące uczonych z całego świata w tym laureaci Nagrody Nobla. W roku 1995 odbyła się w Lipsku konferencja na temat kontrowersji wokół teorii efektu cieplarnianego. Również na tej konferencji wielu uczestników zgłosiło zdanie odrębne. Deklaracji tej organizatorzy nie mogli jednak zlekceważyć ze względu na wysokie kompetencje uczonych. Mogli ją przemilczeć i tak właśnie zrobili. W roku 1998 17 tysięcy amerykańskich uczonych podpisało tzw. Petycję Oregońską, w której zauważyli, że Nie ma przekonujących dowodów naukowych, że spowodowana ludzką działalnością emisja dwutlenku węgla (...) w dającej się przewidzieć przyszłości spowoduje katastrofalne ocieplenie ziemskiej atmosfery i zaburzenia klimatyczne¹³. W. Roszkowski w swej książce *Roztrzaskane lustro. Upadek cywilizacji zachodniej* pisze następująco: Warto tu wspomnieć o szerokim zasięgu krytyki teorii antropogenicznej. Lista uczonych kwestionujących z różnych powodów teorię globalnego ocieplenia w wyniku ludzkiej działalności jest bardzo długa¹⁴. Wniosek z powyższych wywodów nasuwa się sam: w dyskusji nad globalnym ociepleniem nie ma dyskursu między zwolennikami i przeciwnikami globalnego ocieplenia. A więc ignorowana jest zasada intersubiektywnej sprawdzalności, będąca fundamentem prawdziwości wiedzy.

Kolejną kwestią, na którą trzeba zwrócić uwagę, jest modelowanie matematyczne. Modelowanie matematyczne było w swoim czasie dość popularne w ekonomii. Okazało się jednak nieprzydatne dla opisania i analizowania gospodarki ze względu na to, iż uświadomiono sobie jej złożoność. Zawodziły proste przyczynowo – skutkowe modele. Nie powiodły się rozwiązania bardziej skomplikowanych problemów, ponieważ gospodarki nie da się opisać bez znajomości wszystkich czynników, które należałoby uwzględnić w modelu. Stąd też wyniki badań odkładano na półkę¹⁵.

Badania nad klimatem są o wiele bardziej skomplikowane w stosunku do matematycznego modelowania gospodarki. Jak dotąd nie udało się ogłosić naukowo uzasadnionych prognoz. Stąd też rodzą się poważne obawy, co do ich przydatności wniosków na temat perspektyw wzrostu temperatury na Ziemi, kreowania katastroficznych wizji i prorocत्व oraz obarczania za stan klimatu człowieka. Mimo długiego okresu badań nad klimatem, nie udało się ogłosić prawdy naukowej na temat zmian klimatycznych. Jeśli więc nie ma prawdy, to trudno nadać badaniom nad klimatem status badań naukowych i podkreślać ich wiarygodność.

¹² T. Rożek, Co z tym klimatem, *Gość Niedzielny*, 2018, nr 50, s. 56.

¹³ P. Mastalerz, *Ekologiczne kłamstwa ekowojowników*. Wydawnictwo Chemiczne, Wrocław 2000, s. 146–153.

¹⁴ W. Roszkowski, *Roztrzaskane lustro. Upadek cywilizacji zachodniej*. Biały Kruk, Kraków 2019, s. 344–345.

¹⁵ T. Sedlacek, *Ekonomia dobra i zła*. Studio EMKA, Warszawa 2012, s. 108–109.

Wnioski

W artykule starano się pokazać, iż dyskusja na temat globalnego ocieplenia nie daje jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, że człowiek jest przyczyną tego zjawiska. Trudno uznać za prawdę naukową teorię, która nie bierze pod uwagę opinii przedstawicieli nauki, mających inne zdanie na ten temat. Brak intersubiektywnej dyskusji jest podstawą do stwierdzenia, że lansowanie tezy o antropogenicznych przyczynach ocieplenia jest ideologią. Problemem dyskusyjnym jest również modelowanie matematyczne przy niewyobrażalnej ilości czynników wpływających na klimat.

Lansowanie katastroficznych obrazów skutków ocieplenia jest zabiegiem zasługującym na negatywną ocenę. Mimo grozy wnioskującej z prognoz, warto zdawać sobie sprawę z tego, że przyszłość kojarzy się zawsze z pragnieniem, oczekiwaniem a nawet marzeniem. Pytanie jest tylko takie, z jakich intencji wypływają owe pragnienia, oczekiwania lub marzenia? Kto za nimi stoi?

Bibliografia

- Bolesta-Kukułka K., Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania, Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000.
- Kozłowski P., Dla nauki przyszłość jest nieznaną, [w:] J. Kleer, B. Galwas, A. Wierzbicki (red.): Rola nauki w myśleniu o przyszłości, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2009.
- Krauz-Mozer B., Modele metodologiczne w naukach społecznych, [w:] B. Szlachta (red.) Słownik społeczny, Wydawnictwo WAM, Kraków 2004.
- Mastalerz P., Ekologiczne kłamstwa ekowojowników, Wydawnictwo Chemiczne, Wrocław 2000.
- Naukowe badanie zjawisk gospodarczych, Perspektywa metodologiczna, (red) K. Kuciński, Wolters-Kluwer, Warszawa 2014.
- Olechnicki K., Załęski P., Słownik socjologiczny, Graffiti BC, Toruń 1997.
- Roszkowski W., Roztrzaskane lustro. Upadek cywilizacji zachodniej, Biały Kruk, Kraków 2019.
- Rożek T., Co z tym klimatem. Gość Niedzielny, 2018, nr 50.
- Sedlacek T., Ekonomia dobra i zła, Studio EMKA, Warszawa 2012.
- Such J., Szcześniak M., Filozofia nauki, Wydawnictwo UAM, Poznań 2006.
- Thom R., O naukowości nauk humanistycznych, [w:] K. Michalski (red.) Człowiek nauce współczesnej, Znak, Kraków 2006.
- Zawisłak A., O kwantach, rynkach i ekonomistach, Poltext, Warszawa 2011.

On global warming under the concept of science and scientific truth

Summary

The article notes that the thesis that global warming results from human activities is disputable. To confirm this, conceptual apparatus of science methodology was used. This allowed to express the view that the widely promoted thesis on the anthropogenic source of global warming has an ideological basis. The currently observed global warming indicates that it is the result of natural processes occurring in the history of the Earth.

Keywords

reasons for change, scientific truth, prediction in climate research

PhD in Economics Yaroslav Chaikovskiy, Associate Professor

Department of Banking Business, Ternopil National Economic University, Ternopil,
Ukraine

Yaroslava Kovalchuk, Student

Ternopil National Economic University, Ternopil, Ukraine

Modern fintech directions in the banking sector

Summary

The article defines the essence of the concept of «financial technology». Modern fintech trends in Ukraine and in the world are analyzed. Also, presents the most successful examples of the use of financial technologies in the banking sector in recent years. In addition, a number of areas for future research in the field of financial technology, which are currently very promising in the banking sector and could be launched in Ukraine and worldwide are offered.

Keywords

banks, financial technology, fintech, artificial intelligence, open banking, blockchain, mobile banking, Internet banking, banking services

Introduction

One of the factors behind structural changes in Ukraine's financial market is the increasing use of the Internet and mobile devices to provide financial services. There have been radical changes in technology that have affected not only the information sphere but also the economic sphere. The current technological revolution has also had a significant impact, including on the banking sector's infrastructure, which is associated with increased automation in bank operations and greater customer focus. For the most part, such transformations in the industry are associated with the need to reduce costs, improve the security of financial transactions, and ensure that the service industry is responsive to an ever-evolving society.

The purpose of the article is to determine trends directions of research of new financial technologies in the banking industry.

Radical changes in technology have affected not only the information sphere but also the economic sphere now. The current technological revolution has a significant impact, including on the banking sector's infrastructure, which is associated with increased automation in bank operations and greater customer focus. For the most part, such transformations in the industry are associated with the need to reduce costs, improve the security of financial transactions, and ensure that the service sector is consistent with an ever-evolving society.

That is why the research into the problems associated with the development of new financial technologies is extremely relevant.

Fintech development in the world

The latest technological revolution has affected not only the information sphere but also the economic one. Significant changes in the financial sector are associated with the need to reduce costs, improve the security of financial transactions, and ensure that the services sector is in line with the ever-evolving society. In the banking industry, financial technologies play an important role, enabling them to establish

new types of agreements and procedures in the classic banking business, such as lending, capital management, transfers, and payments.

Financial Technologies, often shortened to fintech, are generally financial services used in the creation and utilization of modern digital technologies. The Oxford Dictionary defines that fintech is “computer software and other technologies used to activate or support both banking and financial services”¹.

Fintech has spread to almost all markets in the world, but emerging markets are leading positions in their adoption by fintech. According to Ernst & Young’s research, China and India are leading, with an acceptance rate of 87 %. Russia and South Africa are slightly lower in the ranking, with an acceptance rate of 82%. Among developed countries, Ernst & Young stands out for the Netherlands, the United Kingdom, and Ireland; these countries are leading in adoption, which partly reflects the development of open banking in Europe².

Based on Ernst & Young’s statistics on the Global FinTech Adoption Index, the trend is increasing. Acceptance of fintech services has increased from 16 % in 2015 to 33 % in 2017 and reached 64% in 2019, meaning that recent data shows that 64% of consumers have used two or more financially technological services or platforms. This indicator turned out to be higher than expected and consumer awareness is even higher, with only 4% of global consumers unaware of at least one way to transfer money or pay for services³. With state-of-the-art hardware, software, and networks, fintech drives consumers to use more and more new developments.

Changes in the relationship of fintech companies with traditional financial institutions

Now we can observe changes in the relationship of fintech companies with traditional financial institutions. Previously, fintech companies were considered as their competitors and could pose a real threat in the future. However, the World FinTech Report 2018 noted that more than 75 % of fintech companies identify cooperation with traditional financial institutions as their primary goal⁴. Such cooperation will promote innovation and retain customer confidence on both sides; otherwise, scientists give disappointing forecasts to such firms.

It is safe to say that for the last 10 years have been the real golden breakthrough in fintech. Venture Scanner data shows that from 2008 to 2018, more than 2.8 thousand fintech startups had been launched in the industry (Fig. 1). As of 2019, most new fintech companies are in the banking and capital markets, while insurance is the second most favorable for fintech.

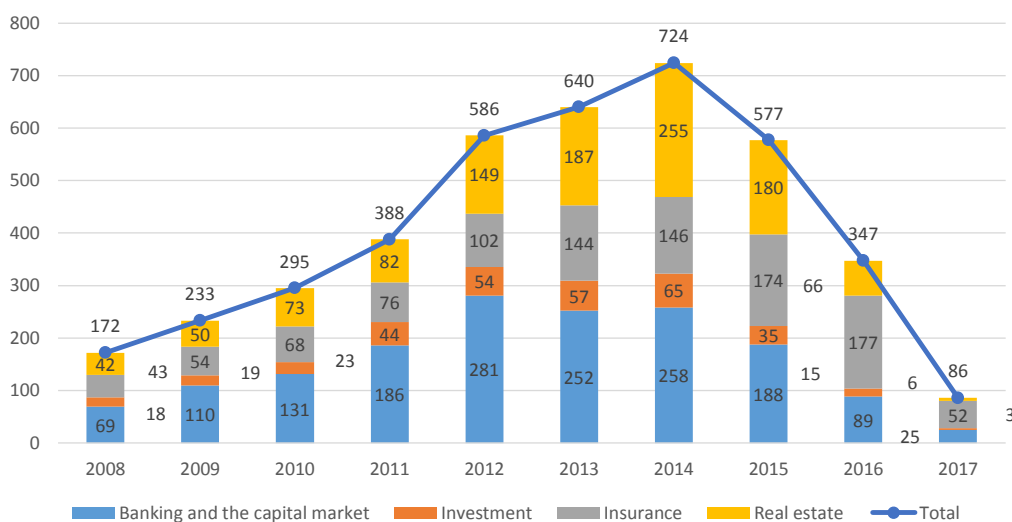


Fig 1. Number of fintech companies established during 2008-2017

¹ Oxford dictionary. FinTech.

² Ernst & Young. Global FinTech Adoption Index (2019).

³ Ernst & Young. Global FinTech Adoption Index (2019).

⁴ World FinTech Report 2018 (2019).

Source: own study based on statistical data from the official site of the Deloitte. Closing the gap in Fintech collaboration: Overcoming obstacles to a symbiotic relationship. Deloitte Center for Financial Services (2018).

We can note in Fig. 1 that 2014 was the peak in a number of established fintech companies, namely 724 companies were opened. Among the total number of new fintech companies, 258 companies were mostly founded in the banking and capital markets, and 255 companies in the real estate sector. Subsequently, starting in 2014, certain changes were gradually made related to the development of technologies, which enabled more rapid development of the insurance industry.

World Bank statistics for 2017 report that 68.5% of all adults in the world have their own bank account; it is not surprising that in developed countries this figure reaches 94 %. Among all adult bank account holders, every second (52 %) made or received at least one digital payment in 2016, and in developed countries, the user rate was 90.5 %⁵. Thus, it can now be argued that banking institutions, one of the most important and influential financial institutions in the world, are the major intermediaries in making digital payments.

Main fintech segments

In general, digital payments are currently ranked first in transaction value among all fintech segments (Fig. 2). Lending and management of personal finance are considerable, but the most rapid growth is observed in the latter. In 2018, the value of transactions in this segment increased by more than 108% compared to the previous year⁶. In the future, it is predicted that a similar trend will continue in the future.

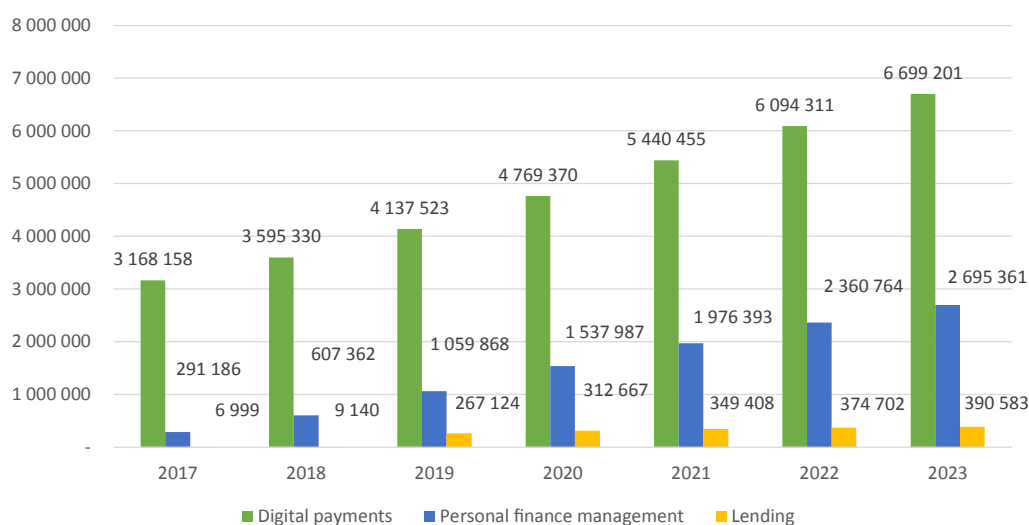


Fig 2. Major fintech transaction value segments (2017-2018 and forecast for 2019-2023), US \$ million

Source: own study based on statistical data from the official site of the Statista.

We are still in the very early stages of true fintech, with technology companies improving their financial services every year, as well as creating new market structures in countries with underdeveloped banking infrastructure. Increasing the role of fintech in the financial market forces traditional financial institutions to collaborate with fintech companies, on the other hand, fintech participants are also interested in sharing the latest technology with banks for financial gain. Unambiguous leaders in the market are companies, including banks, which provide new, digital banking services and integrate services of digital payments (Digital Payments), Robo-consulting (Robo-Advising) and other fintech-solutions.

⁵ World Bank Group. Account ownership at a financial institution or with a mobile-money-service provider, richest 60% (% of population ages 15+).

⁶ Statista.

Areas of development and implementation of FinTech in the banking sector

From banking practice, it should be noted that in 2017, 91.3% of banks planned to cooperate with fintech companies⁷. This indicator is quite high, which indicates that the vast majority of banks are aware of the importance of fintech companies in the financial services market.

Having analyzed the various fintech studies, we can now identify quite a few areas of development and implementation of fintech in the banking sector, but the most successful examples of the use of financial technologies in recent years were:

- artificial intelligence;
- open banking;
- blockchain;
- mobile banking.

Artificial Intelligence (AI) is one of the promising directions for further development of information systems and financial technologies. One of the most important emerging technologies is machine learning (ML), natural language processing (NLP), and natural language generation (NLG). These technologies are based on learning algorithms that improve themselves by collecting and analyzing huge amounts of data.

The banking industry is a leading industry that is currently focused on the development and integration of artificial intelligence for a multitude of tasks. Autonomous Research, as an independent research organization in the financial sector, reported that by 2030, the banking industry expects to save about \$ 1 trillion through artificial intelligence⁸.

The introduction of artificial intelligence will allow institutions to reduce costs, increase efficiency and revenue, improve productivity and quality of services provided. In addition, artificial intelligence allows you to move to a more personalized service delivery, that is, based on the information received about the client, you can more successfully offer him certain services. One of the most sought after areas of artificial intelligence is robotics consulting because besides the fact that it can be used for a variety of purposes, such as fraud prevention or risk management, this type of service is much cheaper than traditional financial consulting.

An example of the successful use of robotics consulting is Bank of America, which offers voice and text messaging services provided by Eric's Chabot to its clients. Back in 2016, Bank of America introduced Eric as a virtual assistant who uses predictive analytics and cognitive messaging to provide round-the-clock assistance to more than 45 million bank customers. Bank of America has reported that as of March 2019, Eric has over 6 million active users and is growing⁹.

An open banking system has a similar purpose to customer orientation. The essence of this direction is to use the Application Programming Interface (API) to allow third party (developers) to access the banking data of clients (with their consent). The main purpose of open banking is to improve customer service and to create new programs and services based on customer data.

According to the World Retail Banking Report 2017, over 78 % of banks and about as many fintech companies were planning to use the API to improve the quality of their services. Most of them were also convinced that APIs would greatly help them channel new revenue streams¹⁰.

In addition, the European Parliament initiated the adoption of APIs in the banking sector back in 2015 with the introduction of new banking rules known as the European Union Payment Services Directive 2, or PSD2. In order to comply with the law, European banks need to move from legacy software to an API-based interface that include robust security features. As of September 14, 2019, PSD2 has become operational.

⁷ Statista.

⁸ Autonomous Research.

⁹ The official site of the Bank of America.

¹⁰ World Retail Banking Report 2017 (2018). URL: <https://www.efma.com/assets/content/study/2017/World%20Retail%20Banking%20Report%202017%20summary.pdf>. [20/4/2020].

Ukraine, as an associated member of the European Union, will not be able to circumvent these changes in the banking sector¹¹.

Blockchain is still considered as one of the most important innovative technologies in various industries, the financial services industry is no exception. In general, in the banking sector, blockchain will allow you to track every transaction and allow you to retrieve accurate information from anywhere in the network. Adoption by the banking institutions of this technology will allow them to make payments faster and more accurately, in addition, significantly reduce their cost.

At present, banking institutions are in the early stages of adopting a blockchain, focusing either on developing their own blockchain strategy or working on the evidence of blockchain performance as a whole.

Blockchain technology was first tested at Bank of Ayudhya PCL in Thailand. There, in 2017, they conducted a successful pilot test of real-time international transfer from Thailand to Singapore using advanced Krungsri Blockchain Interledger technology. This test was conducted jointly with MUFG Bank, Mitsubishi Corporation and Standard Chartered Bank in Singapore. The innovation has helped Mitsubishi significantly improve its liquidity management efficiency and reduce cost management¹².

It is impossible to notice that world banking is changing. New technologies, including the aforementioned ones, are changing not only the way money is managed but also the banking business itself. Now, there is a partial transition from traditional banking to digital.

Three main factors explain the growth of this trend. Firstly, mobile banking is more convenient and helps to save time, because all the necessary services are always at hand. Secondly, it is quite affordable because 65% of the world's population has a smartphone. Third, mobile applications simplify and reduce the cost of completing a transaction, thereby reducing bank costs¹³.

Currently, it is expected that by 2022 customer visits to retail banking will decrease by 36%, while mobile transactions will increase by 121 % and account for 88 % of all banking operations¹⁴.

There are already dozens of alternatives to traditional banking institutions. For example, fully digital banks are completely innovative, banks that do not have physical branches are called neobanks. The first twists were Simple and Moven, both American banks. In Europe, leaders are Monzo and N26 from the UK and Germany respectively¹⁵. This trend is only gaining momentum in the world; however, according to Finder in the UK, 9 % of adults have already opened an account in neobanks¹⁶.

Fintech development in Ukraine

In Ukraine, despite the small banking market, there is now only one partially non-bank called Monobank. Although Monobank was developed as a stand-alone product concept, it was eventually launched based on the classic commercial bank Universal Bank. The success of this project is indicated by the fact that at the beginning of 2019, in just over 2 years, the number of clients of their mobile bank reached 1 million¹⁷.

Ukraine has not shied away from the significant development of financial technology. This has been especially noticeable over the last four years when more than 100 companies have been active in the market as of 2019. These include startups and more mature service providers.

Payments and money transfers are the largest market segment among Ukrainian fintech companies, as more than 30% of all start-ups work in this field (Fig. 3). However, since the beginning of 2018, they have not

¹¹ European Parliament.

¹² Krungsri becomes the first bank in Thailand offering real-time international funds transfer based on Blockchain's Interledger for corporate customers.

¹³ Fintech Trends that will Transform Banking and Financial Services in 2019.

¹⁴ Branches In Decline: Last One Out, Turn Off The Lights.

¹⁵ Top 5 Innovations in Banking Application Development: From Challenges to Opportunities.

¹⁶ Digital banking adoption.

¹⁷ The official site of the Monobank.

shown much interest in this area. The situation is similar with regard to blockchain technology; in 2017 and 2018, only two companies were established in this field in Ukraine¹⁸.

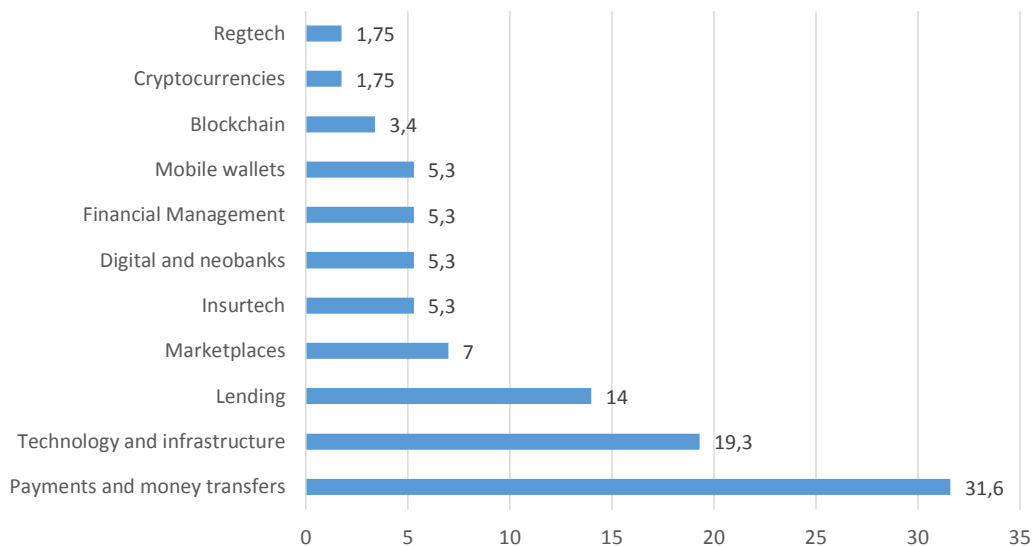


Fig 3. Distribution of fintech companies in Ukraine in 2018, %

Source: own study based on statistical data from the Fintech in Ukraine: trends, market overview and catalog.

Instead, technological areas such as consulting and analytical systems have been quite popular over the last three years. It is more likely that this trend will continue in the future, as analytics services become increasingly popular with big data and artificial intelligence¹⁹.

Areas for future research in the field of financial technology, which are now quite promising for the banking industry

It is worth highlighting a number of areas for future research in the field of financial technologies, which are currently quite promising for the banking industry (Tab. 1).

Tab 1. The proposed directions of financial technologies for future research

Fintech categories	Suggested directions in the appropriate category
Payments	Data transfer technologies, cyber security, and analytical methods of payment.
Consulting services	Internet of Things, Artificial Intelligence, Machine Learning, Augmented Reality (AR), Virtual Reality (VR), Mixed Reality (MR), Big Data, Advanced Algorithms, and Automation.
Financing	Mobile-related technologies, CSCW (computer sharing), AI, machine learning, big data, advanced algorithms, and automation.

Source: own study based on statistical data from Leong, K., Sung, A., FinTech (Financial Technology): What is It and How to Use Technologies to Create Business Value in Fintech Way? Int. J. Innov. Manag. Technol. 2018, 9(2), 74-78.

In terms of payment aspects, non-cash payment is a key trend in this direction, especially for the banking sector. It is suggested that research be conducted on how to improve the process in terms of user-friendli-

¹⁸ Ukrainian Fintech Catalog 2019.

¹⁹ Ukrainian Fintech Catalog 2019.

ness, efficiency, and safety²⁰. For example, an empirical study²¹ compared the functionality of Quick Pay and Union Pay. The conclusion suggests that Quick Pay is more popular than Union Pay since Quick Pay has better performance in terms of ease of access, ease of use, reputation and reliable protection.

When it comes to transferring security, it is worth mentioning about blockchain technology, this topic is not new, but it is quite actively studied, and there is a lot of research on various techniques and possibilities of using this technology. For example, a decentralized smart contract system called Hawk, based on blockchain technology is used to protect the personal data of users²².

With regard to consulting services, they provide suggestions to users according to a set of rules and criteria. In the financial field, financial consulting covers services such as investment advice, asset management consulting, insurance services, customer support for management decisions, and banking consulting.

Financial technology has made a significant leap in the consulting services sector. Developing the Internet of Things, Artificial Intelligence, Machine Learning, Big Data, Advanced Algorithms, Automation, and more are new directions for future research in this area. In addition, future research should be linked to improved personalization of service delivery, cost reduction, flexibility, and process automation, improved user experience, etc.²³.

Financing means any act of obtaining funds from various sources for financial activities. There are various traditional sources of financing, such as family and bank loans, venture capital, franchising, government funds, stock markets, bonds, and more. Fintech developments now offer many new alternative ways of financing that is, funding channels that go beyond traditional systems.

When it comes to FinTech banking finance developments, mobile-related technologies, such as online banking and non-banking, are of particular importance. In addition, future developments in financial technology should generally or indirectly relate to improving the information exchange process, reducing transaction costs and providing new financing alternatives²⁴.

The rapid growth rate of fintech has conflicting effects on the financial services market. On the one hand, fintech is modernizing the financial system and providing new opportunities for consumers and employers in the market. On the other hand, there is a breach of the current traditional system of finance, as well as customer service models, which forces traditional players to adapt to new market conditions.

One of the main factors of adaptation in the future is the cooperation of all market participants. For banks, this is primarily an increase in competitiveness and for fintech companies, it is a way to integrate their own fintech solutions into an already working sphere and properly target them to customers²⁵. It is also a well-known fact that financial services are one of the most regulated industries in the world, so regulatory issues for fintech companies have a serious impact. Instead, cooperation with banking institutions has significantly simplified technological integration and become more widespread.

In addition, financial technologies can also be useful for regulators themselves. As most technologies are more consumer-oriented, they are in close contact with the banking community and its needs. Such exchange of information between regulators and financial institutions that use fintech, including between banking institutions, may increase the regulator's awareness of consumers' habits, behavior, and desires²⁶.

²⁰ McWaters, R., The future of financial services: How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed, World Economic Forum 2015.

²¹ S. Wang, J.Fan, M. Zhang, An empirical study on the impact of perceived benefit, risk and trust on e-payment adoption: Comparing quick pay and union pay in China, Proc. 2015 7th International Conference on Intelligent Human-Machine Systems and Cybernetics, 2015.

²² A. Kosba, A. Miller, E. Shi, Z. Wen, C. Papamanthou, Hawk: The Blockchain Model of Cryptography and Privacy-Preserving Smart Contracts. Proceedings of the Symposium on Security and Privacy; SP'16; 2016, May 22-26 ; San Jose, CA, USA. URL: <https://eprint.iacr.org/2015/675.pdf>. [20/4/2020]

²³ K. Leong, A. Sung, FinTech (Financial Technology): What is It and How to Use Technologies to Create Business Value in Fintech Way? Int. J. Innov. Manag. Technol. 2018, 9(2), 74-78.

²⁴ Ibidem.

²⁵ A. Strange, A. Rampell, Using "infection points" to overcome fintech startup distribution challenges. Andreessen Horowitz, 2016, May.

²⁶ D. Lockton, D. Harrison, N.A. Stanton, The design with intent method: A design tool for influencing user behaviour. Applied Ergonomics. 2010, 41(3), p. 382.

Also important in the field of fintech is security, especially for banking institutions, they need to combat the widespread misconceptions about the security and reliability of user data on which their products are based. They need to build trust with consumers and partners and create innovative intervention mechanisms to achieve the desired outcome²⁷.

Conclusions

Based on the analysis of the development and current state of banking innovations in Ukraine in the current conditions, we can draw the following conclusions:

1. Financial technologies, in the general sense - financial services in the course of creation and use of which modern digital technologies are used; Often targeted at mobile devices to improve the efficiency of the financial system as a whole.

2. Changes in the relationship between fintech companies and traditional financial institutions are now underway. Most fintech companies identify cooperation with traditional financial institutions as their primary goal. Such cooperation will promote innovation and retain customer trust in both parties.

3. Analyzing the diverse research areas of fintech development and implementation in the banking sector, we can consider artificial intelligence, open banking, blockchain, and mobile banking as the most appropriate and widespread areas of application of financial technologies in recent years in the world.

4. In Ukraine, over the last four years, the largest market segments among Ukrainian fintech companies have been occupied with technological areas, as well as payments and money transfers.

5. Financing, various consulting services, and payments - these can now be considered as one of the most promising areas for future research in financial technology.

References

- Oxford dictionary. FinTech. Retrieved from: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/fintech>.
- Ernst & Young. Global FinTech Adoption Index (2019). Retrieved from: <https://fintechausensus.ey.com/2019/Documents/ey-global-fintech-adoption-index-2019.pdf>.
- World FinTech Report 2018 (2019). Retrieved from: <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/02/world-fintech-report-wftr-2018.pdf>.
- Deloitte. Closing the gap in Fintech collaboration: Overcoming obstacles to a symbiotic relationship. Deloitte Center for Financial Services (2018). Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl-fsi-fintech-collaboration.pdf>.
- World Bank Group. Account ownership at a financial institution or with a mobile-money-service provider, richest 60% (% of population ages 15+). Retrieved from: <https://data.worldbank.org/indicator/FX.OWN.TOTL.60.ZS?end=2017&start=2011&view=chart>.
- Statista. Retrieved from: <https://www.statista.com/>.
- Autonomous Research. Retrieved from: <https://www.autonomous.com/>.
- The official site of the Bank of America. Retrieved from: <https://www.bankofamerica.com/>.
- World Retail Banking Report 2017 (2018). Retrieved from: <https://www.efma.com/assets/content/study/2017/World%20Retail%20Banking%20Report%202017%20summary.pdf>.
- European Parliament. Retrieved from: <https://www.europarl.europa.eu/portal/en>.
- Krungsri becomes the first bank in Thailand offering real-time international funds transfer based on Blockchain's Interledger for corporate customers. Retrieved from: <https://www.krungsri.com/bank/en/NewsandActivities/Krungsri-Banking-News/blockchains-interledger.html>.
- Fintech Trends that will Transform Banking and Financial Services in 2019. Retrieved from: <https://perfectial.com/blog/fintech-trends-2019/>.

²⁷ M. Bofondi, G. Gobbi, The big promise of fintech. *European Economy* 2017, 2:107–119.

- Branches In Decline: Last One Out, Turn Off The Lights. Retrieved from: <https://thefinancialbrand.com/66228/bank-credit-union-branch-traffic/>.
- Top 5 Innovations in Banking Application Development: From Challenges to Opportunities. Retrieved from: <https://djangostars.com/blog/banking-application-development/>.
- Digital banking adoption. Retrieved from: <https://www.finder.com/uk/digital-banking-adoption>.
- The official site of the Monobank. Retrieved from: <https://www.monobank.com.ua/>.
- Fintech in Ukraine: trends, market overview and catalog. Retrieved from: https://data.unit.city/fintech/fgt34ko67mok/fintech_in_Ukraine_2018_ua.pdf
- Ukrainian Fintech Catalog 2019. Retrieved from: <http://drive.fintechua.org/FintechCatalog19Ukr.pdf>.
- Leong, K., Sung, A. (2018) FinTech (Financial Technology): What is It and How to Use Technologies to Create Business Value in Fintech Way? Int. J. Innov. Manag. Technol. 9(2), 74-78. Retrieved from: <http://www.ijimt.org/vol9/791-M775.pdf>.
- McWaters, R. (2015). The future of financial services: How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed, World Economic Forum. Retrieved from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_services.pdf
- Wang, S., Fan, J., Zhang, M. (2015) An empirical study on the impact of perceived benefit, risk and trust on e-payment adoption: Comparing quick pay and union pay in China, Proc. 2015 7th International Conference on Intelligent Human-Machine Systems and Cybernetics.
- Strange, A., and Rampell, A. (2016). Using "infection points" to overcome fintech startup distribution challenges. Andreessen Horowitz, May. Retrieved from: <https://a16z.com/2016/05/06/infection-points-fintech-distribution/>.
- Lockton, D., Harrison, D., Stanton, N. A. (2010). The design with intent method: A design tool for influencing user behaviour. Applied Ergonomics. 41(3), 382–392.
- Bofondi, M., Gobbi, G. 2017. The big promise of fintech. European Economy 2:107–119. Retrieved from: http://european-economy.eu/wp-content/uploads/2018/01/EE_2.2017-2.pdf#page=109.

Nowoczesne kierunki technologii finansowej w sektorze bankowym

Streszczenie

W artykule przedstawiono koncepcję technologii finansowych. Przeanalizowano współczesne trendy tych technologii zarówno na Ukrainie, jak i na świecie. Zaprezentowano również najlepsze praktyki wykorzystania technologii finansowych w sektorze bankowym w ostatnich latach. Ponadto zwrócono uwagę na możliwości uruchomienia wielu obszarów przyszłych badań na Ukrainie i na świecie w dziedzinie technologii finansowej, które są obecnie bardzo obiecujące w branży bankowej.

Słowa kluczowe

banki, technologia finansowa, fintech, sztuczna inteligencja, otwarta bankowość, blockchain, bankowość mobilna, bankowość internetowa, usługi bankowe

GŁOS W DYSKUSJI

Dr Piotr Kasprzak

doktor finansów behawioralnych, analityk giełdowy w japońskim banku inwestycyjnym, szef działu strategii w dużej instytucji finansowej, dyrektor finansowy/członek zarządu w spółce giełdowej, doradca w międzynarodowych M&A oraz inwestor w startupy

Kryzys wirusa – pokaż mi swoją strategię, powiem ci kim jesteś

Głos w dyskusji o odmiennych strategiach zarządzania kryzysem wirusa, w oparciu o doniesienia medialne z innych krajów.

Jeżeli jeden sąsiad mówi, że pada, a drugi, że nie, to świadomy obywatel sam musi otworzyć okno i wyrobić sobie zdanie, bo nie może uwierzyć w to co mówią.

Nie ulega wątpliwości, że koronawirus zabija ludzi na całym świecie. Jednakże, o ile można wierzyć publikowanym statystykom, wydaje się, że epidemia nie postępuje wszędzie tak samo. Niejasne jest jakie czynniki sprawiają, że raportowany stopień ciężkiej zachorowalności i śmiertelności istotnie się różni w poszczególnych krajach. Zagraniczne doniesienia medialne wskazują jednocześnie na odmienne działania rządów w kryzysie wirusa oraz pozwalają na sformułowanie tez, których dyskusja może wpłynąć na jego postrzeganie.

Brak wiarygodnych i porównywalnych danych dotyczących rozwoju epidemii koronawirusa

Nie tylko uproszczone statystyki zarażeń (obarczone błędem różnego podejścia do testowania populacji), oraz zgonów spowodowanych wirusem (różne podejście do klasyfikacji ich przyczyn), nie dają wystarczających informacji do porównań pomiędzy krajami i wyciągania wiążących wniosków. Również, dostępne w tej chwili, zaawansowane modele prognostyczne pandemii są obarczone dużym ryzykiem błędu, ze względu na niską jakość danych, odmiennosc systemów medycznych w poszczególnych krajach oraz fakt, że pierwsze informacje o epidemii pochodzą z Chin i istnieją duże wątpliwości co do ich wiarygodności. Warto np. zwrócić uwagę, że wykazywana w statystykach WHO, Korea Północna (granicząca z Chinami i Koreą Południową) oficjalnie deklaruje całkowity brak zakażeń koronawirusem.

Jak powszechnie wiadomo, nie tylko w krajach totalitarnych, informacja jest narzędziem wpływu, a jej jakość nie zależy jedynie od dobrej woli decydentów, ale od źródeł jej finansowania oraz spodziewanych konsekwencji jej ujawnienia. Przy okazji epidemii, warto np. zwrócić uwagę na wpływ informacji na ceny sprzedaży, dostępność oraz zasady dystrybucji określonych leków, środków ochrony osobistej oraz wszelkich dóbr i usług uznawanych za porządane. Zagadnienie wpływu asymetrii informacji na system gospodarczo-społeczny jest poddawane badaniu empirycznemu na naszych oczach.

Kryzys wirusa ma bezwzględny wymiar finansowy

Publikowane wyniki finansowe przedsiębiorstw w kolejnych kwartałach 2020r. pokażą efekty ekonomiczne kryzysu w różnych krajach i sektorach oraz dadzą nowe informacje do analizy podejmowanych działań. Już teraz szacuje się, że koronawirus może kosztować globalną gospodarkę ponad 5 bilionów dolarów. Jest to kwota porównywalna z PKB Japonii. Pomimo gigantycznych fiskalnych i monetarnych działań stabilizacyjnych, analitycy ostrzegają, że powrót do poziomu wzrostu gospodarczego sprzed kryzysu prawdopodobnie nie nastąpi przed 2022 rokiem.

Aby uzmysłwić sobie skalę nadchodzącego kryzysu gospodarczego należy pamiętać, że koronawirus zatacza coraz szersze kręgi i uderza na kolejnych kontynentach. Na przykład, w Stanach Zjednoczonych, które obecnie są światowym centrum epidemii, szacuje się spadek PKB w drugim kwartale 2020 r. nawet o 30%. Przewidywane są kolejne miliony bezrobotnych (zwiększające rekordową liczbę 17 milionów osób bez pracy, które zarejestrowały się w pierwszych 3 tygodniach kryzysu). W takiej sytuacji, trudno spodziewać się szybkiego powrotu do normalności.

Pojawiają się pytania o to, który kraj będzie następny oraz jak długo będzie trwał cykl wzajemnego blokowania gospodarek? Nawet, jeżeli Chiny uruchamiają już swoją produkcję, popyt w kolejnych krajach ulega dalszemu załamaniu. Ten proces może mieć negatywny wpływ na gospodarkę globalną w dłuższej perspektywie.

Trudno też jednoznacznie przewidzieć, jak zachowają się konsumenci po zakończeniu masowych izolacji i czy ich wzorce konsumpcji ulegną zmianie.

Na kształt krzywej zachowania gospodarki w kryzysie będą miały więc wpływ różne czynniki, nie tylko fundusze pomocowe. Ważna jest też międzynarodowa koordynacja działań, która między innymi zależy od skłonności krajów do współpracy, ich roszczeniowości, solidarności i odpowiedzialności. Państw połączonych wspólnotą interesów, ale często podzielonych historią.

Trudno jest dzisiaj przewidzieć, czy ta krzywa przybierze kształt V, na który wszyscy liczą, czyli szybki spadek, po którym nastąpi szybki wzrost. Bardziej prawdopodobny wydaje się kształt U (ze względu na przesunięcie czasowe kryzysu wirusa w poszczególnych krajach), czyli spadek, stagnacja, wzrost. Ale możliwe są też inne scenariusze, jak W, czyli gwałtowne rozchwianie koniunktury, lub nawet L, czyli spadek i stagnacja.

Pod wielkim znakiem zapytania pozostaje również rozwój inflacji wobec gigantycznych kwot wpompowanych w poszczególne gospodarki. Bez wątplenia, współpraca ponadnarodowa będzie miała tutaj zasadnicze znaczenie. Nie jest jednak o nią łatwo w trudnych czasach, w których żyjemy- przedefiniowania globalnego układu sił.

Rozkład sił w przyszłym świecie będzie zależał od skuteczności zarządzania obecnym kryzysem

Na wstępie zaznaczam, że poruszam się poza teoriami spiskowymi, wzmacnianymi informacjami, że odpowiedzialne za kryzys Chiny będą miały przewagę nad resztą świata. Uważam, że kryzys koronawirusa przyspieszy już istniejące i nieuniknione zmiany w globalnych łańcuchach dostaw. Proces „przenoszenia produkcji z Chin do domu” (wywołany postępującą automatyzacją, zmianami mechanizmów kształtowania popytu oraz wojną handlową) rozpoczął się przed epidemią. Choć jest on rozłożony w czasie, ma charakter nieodwracalny i będzie miał zasadniczy wpływ na gospodarkę globalną.

W tej sytuacji kraje objęte epidemią, które nie doprowadzą swoich gospodarek do upadku, będą miały przewagę nad innymi. To jest zagadnienie o zasadniczym znaczeniu dla przyszłości każdego obywatela, a konsekwencje nieodpowiedzialnego działania mogą być bardziej dotkliwe niż obecny kryzys.

Dla przykładu, zamknięcie sklepów odzieżowych na świecie postawiło w skrajnie trudnym położeniu gospodarkę Bangladeszu (jednego z największych eksporterów odzieży gotowej na świecie), gdzie sektor RMG stanowi 80% eksportu i zatrudnionych jest w nim ponad 4 miliony pracowników. Bangladesz raportuje w tej chwili 30 zgonów spowodowanych koronawirusem. Nietrudno wyobrazić sobie przerażające skutki przedłużającej się blokady gospodarczej dla tej społeczności.

Głębokie zmiany zagrażają również Europie. Należy pamiętać, że choć większość z krajów europejskich połączona jest strefą euro, kraje na obrzeżach wspólnoty mają dodatkowe narzędzie do obrony swoich rynków- dewaluację krajowej waluty. Mogą się z powodzeniem bronić tak, jak kiedyś Chiny, które tanią siłą roboczą i niskim kursem swojej waluty zdominowały świat produkcji w dwudziestym wieku. Oczywiście przy założeniu, że europejskie społeczeństwa będą tak odporne, jak społeczeństwo chińskie, na konsekwencje takiej strategii wzrostu. Nie należy jednak zapominać o ich rozbudowanych oczekiwaniach konsumpcyjnych. Można je zasilać z funduszy państwowych przez jakiś czas, ale co będzie, jeżeli odbicie ekonomiczne nie nastąpi w dłuższej perspektywie?

Już teraz warto rozważyć w takim scenariuszu, co te kraje będą produkowały, czy będzie na to popyt za granicą oraz jaki wpływ na sytuację w Europie, będzie miała drastyczna przecena nośników energii: ropy i gazu oraz utrzymujące się niskie ceny węgla.

Osobnym zagadnieniem jest oczekiwanie zabezpieczenia przed międzynarodowymi przejściami osłabionych przedsiębiorstw narodowych w poszczególnych krajach. O ile logika takiego myślenia jest zrozumiała, o tyle szczegółowe rozwiązania będą zapewne zależę od ich kultury korporacyjnej i podejścia rządów, które np. mogłyby pod hasłem obrony gospodarek, ograniczyć znaczenie prywatnego sektora.

Strategia działania wobec koronawirusa jest uwarunkowana nie tylko realnymi możliwościami systemu opieki zdrowotnej, ale też fundamentami systemu politycznego danego kraju oraz kulturą jego społeczności

Światowa Organizacja Zdrowia rekomenduje krajom, w związku z epidemią, podjęcie szeregu środków zapobiegawczych, w tym: testowanie, fizyczną izolację oraz izolację pozytywnych przypadków zakażenia wirusem oraz pomocy szpitalnej ludziom, którzy tego wymagają. Każdy kraj wybiera jednak własną strategię, w oparciu o ocenę zaawansowania epidemii, dostępną infrastrukturę i środki oraz zaufanie i zaangażowanie lokalnej społeczności.

Można odnieść wrażenie, że różne systemy polityczne warunkują odmiennosc podejścia i siłę działania poszczególnych rządów wobec kryzysu i obywateli. Zakres ten jest szeroki: od autorytarnego zarządzania przez szefa rządu na Węgrzech, do oddania decyzji dotyczących epidemii w ręce specjalistów, co najwyraźniej widać w Szwecji. Władza polityczna rządu nad poszczególnymi sferami życia społeczno-gospodarczego, jest w tym kraju ograniczona, a zarządzanie nimi jest przedmiotem działania wyspecjalizowanych agencji. Za obszar epidemii odpowiada Szwedzka Agencja Zdrowia Publicznego, ona więc podejmuje najważniejsze decyzje.

Co ciekawe, strategia Szwecji wyróżnia się spośród pozostałych krajów europejskich brakiem narzucenia masowej kwarantanny obywatelom i nie zamykaniem granic. Podobną strategię początkowo przyjęły Wielka Brytania i Stany Zjednoczone. W tych krajach doszło jednakże do usztywnienia działań, chociaż w USA ich kierunek nadal nie ma charakteru powszechnej kwarantanny i jest przedmiotem intensywnej dyskusji. Symptomatyczne jest to, że prezydent Donald Trump nazwał ostatnio szwedzką strategię: nabieraniem odporności stadnej, mówiąc że Szwecja cierpi „very, very badly”, na co zareagowała szwedzka minister spraw zagranicznych Ann Linde stwierdzając, że Trump jest „factually wrong”, czyli że myli się zasadniczo w ocenie faktów.

Pomimo krytyki wewnętrznej oraz w innych krajach, rząd szwedzki jak dotychczas nie zmienia założeń swojej strategii ograniczeń kontaktów, apelując do obywateli aby „zachowywali się jak dorośli i nie rozprzestrzeniaли paniki i plotek”. Przedstawiono natomiast szereg rekomendacji dotyczących między innymi samizolacji, pracy zdalnej, itp. Zakazano zgromadzeń powyżej 50 osób (poprzedni limit wynosił 500 osób) oraz wstępu do domów opieki. Sklepy i restauracje działają praktycznie normalnie.

Szwedzka strategia jest skierowana na wsparcie grup ryzyka, budowanie odpowiedzialności społecznej i edukacji dotyczącej zagrożenia. Co ciekawe, Szwedzka Agencja Zdrowia Publicznego identyfikując grupy ryzyka, tj. osoby powyżej 70 lat oraz przewlekle chorych, zaznaczyła, że ze względu na to iż wirus jest nowy, nadal nie ma wystarczających informacji aby dokładnie określić, które grupy są zagrożone poważnym zachorowaniem. Takie podejście pozostawia możliwość elastycznego reagowania na rozwój epidemii w oparciu o nowe fakty, a nie o polityczne założenia, kalkulacje i kreowanie rzeczywistości poprzez operowanie liczbą testów, klasyfikacją zakażonych, itp. Rząd szwedzki otwarcie informuje o konieczności przygotowania się na tysiące zgonów i podkreśla, że to obywatele przede wszystkim są odpowiedzialni za dbanie o zdrowie, swoje, najbliższych i lokalnej wspólnoty.

Kolejnym przykładem podobnego w skutkach podejścia jest Japonia, która dopiero w tej chwili wprowadziła stan wyjątkowy na jeden miesiąc w Tokyo, Osaka i okolicznych pięciu prefekturach (z 47). Umocowując lokalne władze do możliwości zamknięcia szkół, dużych sklepów, kin i centrów rozrywki, nie narzuca jednocześnie scentralizowanych, masowych rozwiązań. To nie jest zamknięcie w stylu chińskim, czy niektórych krajów europejskich. Działa transport publiczny. Większość restrykcji to instrukcje i reko-

mendacje. Sugerowane jest pozostawanie w domach, ale nie ma systemu kar, w przypadku nieprzestrzegania zaleceń.

Należy jednocześnie zaznaczyć, że rząd japoński, wstrzymywał do niedawna podjęcie decyzji o przesunięciu terminu igrzysk olimpijskich. Ilość wykonywanych testów była też bardzo niska, co może wskazywać na polityczny i uznaniowy charakter podejmowanych decyzji. Niezależnie od tego, w ocenie komentatorów, dotychczasowe miękkie postępowanie rządu wynika przede wszystkim z zabezpieczeń konstytucyjnych praw obywatelskich w powojennej Japonii, oraz ostrożności obywateli wynikającej z dewastujących skutków dominacji faszystowskich rządów z okresu drugiej wojny światowej.

Brak jasnej strategii i spójności działania w poszczególnych krajach wzmacnia skłonność do kwestionowania logiki narzucanych reguł

Przykładów jest wiele: w Hiszpanii, na kilka dni przed wprowadzeniem powszechnej kwarantanny społecznej, rząd nie ostrzegł ludzi przed masowym udziałem w demonstracjach kobiet 8 marca. W ocenie komentatorów nie można było pozbawić ludzi podstawowego prawa do demonstrowania swoich poglądów. Nasuwa się wniosek, że to nie względy epidemiologiczne zadecydowały o tej decyzji hiszpańskiego rządu.

Należy jednocześnie podkreślić, że wprowadzony w tym kraju stan zagrożenia i chyba największe w Europie obostrzenia dla ludności, muszą być zatwierdzane przez parlament co 15 dni. Daje to okazję do wymiany poglądów i krytycznego spojrzenia na działania rządu. Jak dotychczas, ten stan zagrożenia przedłużono dwukrotnie, a ostatnio dyskusja medialna stała się bardzo intensywna. W środę 8 kwietnia 2020 r., skrajnie prawicowa partia VOX zorganizowała pierwszą w historii demonstrację online przeciwko polityce hiszpańskiego rządu. Co więcej, również partie separatystyczne wycofują poparcie dla jego polityki antykryzysowej. Kryzys wirusa zaczyna więc wpisywać się w podziały na hiszpańskiej scenie politycznej.

Warto też zauważyć, że niektóre kraje przeszły w krótkim czasie ze stanu braku działania do stanu dużych ograniczeń i izolacji, podczas gdy w innych krajach proces ten przebiegał stopniowo i był dostosowany do rozwoju sytuacji.

Zastanawiające są przyczyny różnic w określeniu zakresu czynności niezbędnych do życia w poszczególnych krajach, np. decyzji zabraniających spacerów, uprawiania sportu, wstępu do lasów. Trudno jest wyobrazić sobie sytuację przedłużającej się izolacji, zwłaszcza dzieci w Hiszpanii, które nie mogą wychodzić na zewnątrz, lub dzieci w niektórych polskich szpitalach odciętych od wizyt rodziców.

Pojawia się też pytanie, w oparciu o jaki schemat podejmowane są decyzje dotyczące zamykania różnych typów sklepów i usług? W Niemczech można robić zakupy także w sklepach budowlanych i ogrodniczych, a w Hiszpanii jedynie w spożywczych i w aptekach.

Takie trudne do wyjaśnienia różnice mogą sugerować inne niż epidemiologiczne powody narzucanych ograniczeń.

Doniesienia medialne w jednym kraju o sytuacji w innym, mogą być zabarwione dominującą tam opinią, a wynikające z nich postawy, efektem nieświadomionej percepcji

Epidemia koronawirusa jest zjawiskiem bardzo medialnym. Informacje docierające do odbiorców są różne i często nieobiektywne, nie tylko w social media (obszarze najbardziej narażonym na manipulację). Dotyczy to również mediów profesjonalnych. Dla przykładu, portal internetowy Associated Press zatytułował doniesienia o wprowadzonym stanie zagrożenia w Japonii: *Japan's state of emergency is no lockdown. What's in it?* (co można przetłumaczyć na: Stan zagrożenia w Japonii to nie zamknięcie kraju. O co w nim chodzi?). W tym samym czasie polski portal tvn24.pl doniósł, że „*Infekcja się rozprzestrzenia*”. *Japonia bronila się przed radykalnymi środkami, wprowadza stan wyjątkowy*.

Oba portale raportują te same fakty, jednakże wywołane przez nie wrażenia istotnie się różnią. Nie jest to zapewne spowodowane chęcią manipulacji. Różnica w przekazie jest raczej wynikiem tendencyjnej, choć nieświadomej, percepcji autora, wynikającej z dominującej w danym kraju narracji, czyli efektu tzw. priming (po polsku: prymowania lub torowania).

Działanie tego mechanizmu może stać za obserwacją, że ludzie otoczeni doniesieniami o morderczym wirusie podświadomie stają się podatni na istotne poświęcenia i samoograniczenia. I mogą bezwzględnie oddawać się władzy, a negatywna narracja jest tym skuteczniejsza, im mniejszy mają dostęp do odmiennych punktów widzenia.

Wnioski

Nie ulega wątpliwości, że działania wyważone, mniej dotkliwe dla obywateli i generujące niższe koszty publiczne, są preferowane w krajach rozwiniętych, z dobrze działającym systemem opieki zdrowotnej oraz wzajemnym szacunkiem społeczeństwa i władzy, opartym o wypracowane i niekwestionowane zapisy konstytucyjne i prawne.

Takie podejście wymaga nie tylko dużej odpowiedzialności i samokontroli społeczeństwa, ale też transparentności działania władz oraz zaufania i komunikacji. Właściciele małych japońskich firm, czy restauratorzy szwedzcy zapewne dbają o dochowanie miękko sformułowanych zasad postępowania w kryzysie, gdyż wiedzą, że zamknięcie gospodarki spowoduje ich upadek. Warto podkreślić, jaka świadomość jest w takiej sytuacji kształtowana- jednostki nie oczekują na działanie państwa, a samodzielnie współtworzą wspólnotę.

Dobre zaplecze medyczne, intelektualne i cywilne z pewnością sprzyja strategii zarządzania kryzysem zorientowanej na kształtowanie odpowiedzialnego zachowania i samostanowienia obywateli. Pojawia się jednak pytanie, czy brak tych elementów jest wystarczającym powodem do podejmowania działań, które ograniczają tempo rozwoju epidemii, ale niszczą jednocześnie delikatne fundamenty nowoczesnych, liberalnych i demokratycznych systemów społecznych? Zwłaszcza w przypadku krajów, które stosunkowo niedawno te fundamenty postawiły, działania nieodpowiedzialne i krótkowzroczne mogą spowodować nieodwracalne szkody.

Można odnieść wrażenie, że społeczeństwa poszczególnych krajów nie są równo podatne na ograniczenia wolności i dominację policji i wojska. Internet obiegnęły szokujące nagrania i zdjęcia bicia kijami, przez policję, ludzi nieprzestrzegających zasad kwarantanny na indyjskich ulicach. Co jest przyczyną, a co skutkiem takich ekstremalnych zachowań? Jakie będą przyszłe efekty postępującego oddzielenia aparatu władzy od społeczeństwa?

Warto pamiętać, że zamknięcie kraju powoduje zapaść ekonomiczną, która wymaga zdecydowanej pomocy rządu (np. w postaci kilkuset miliardów złotych wpompowanych w gospodarkę). Pojawia się tutaj ponownie pytanie o przyczynę i skutek takiego działania. Oczywiście, torowana odpowiedź nasuwa się sama: to śmiertelny wirus jest przyczyną. Poza tym inne kraje też tak robią.

Wkrótce przyjdzie nam jednak sprawdzić praktycznie, które kraje rzeczywiście było na takie działanie stać. To doświadczenie może być bardzo bolesne dla kolejnych pokoleń, jeżeli decydenci udzielą dzisiaj złych odpowiedzi na źle postawione pytania. Kwestia: drukują pieniądze, czy nie, stanie się wtedy wtórna. Na tym etapie kryzysu, kreatywna księgowość jest jednak niebezpieczna, gdyż może kreować złudne wrażenie posiadania nieograniczonych środków i wpływać na zdroworozsądkowy osąd podczas tworzenia strategii wobec wirusa.

Niniejszy artykuł nie jest opracowaniem naukowym. Tym niemniej, poruszone tutaj wątki będą w przyszłości przedmiotem interesujących badań, bo kryzys z którym mamy do czynienia wpisuje się w szersze procesy zachodzące współcześnie w Polsce i na świecie.

Zasada ciągłego rozwoju wymaga, żeby z kryzysu wychodzić wzmocnionym, gdyż uwidacznia on popełnione wcześniej błędy i słabości systemu, które można naprawić. Niezależnie od wybranej strategii działania, jednoznaczny sprzeciw muszą budzić czyny wykorzystujące kryzys wirusa i podważające zaufanie obywateli do demokratycznych reguł otaczającego ich świata. Zwłaszcza, że na szali jest dorobek życia wielu ludzi, którzy nie dosyć, że może obudzą się za chwilę w orwellowskim koszmarze, to również realnie tracą swoje oszczędności.

Z pewnością boimy się wszyscy, jednakże to co nas odróżnia, to stopień tego strachu. Może on przybierać różne formy: od skrajnego lekceważenia zagrożenia, do paniki prowadzącej do oddania odpowiedzialności za

swoje zdrowie i przyszłe życie w ręce ludzi, których wybraliśmy, aby w naszym imieniu zarządzili. Pytam jedynie, za jaką cenę?

Netografia

- apnews.com
- bmj.com
- who.int
- bloomberg.com
- cnbc.com
- dailymail.co.uk
- euronews.com
- nypost.com
- reuters.com
- tvn24.com
- worldometers.info
- wikipedia.org



Zachodniopomorska
Szkoła Biznesu
w Szczecinie

ISSN: 1429-7221