

# *ANNALES*



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

# *ANNALES*

## **Ethics in Economic Life**

**Volume 23, No. 3**



**WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO**  
Łódź 2020



Member since 2018  
JM13706

#### EDITORIAL BOARD

Joanna Dzionek-Kozłowska (Editor-in-Chief), Karolina Messyasz (Deputy Editor-in-Chief),  
Konrad Kubala, Marcin Kotras, Janusz Reichel, Sharaf N. Rehman, Agata Rudnicka-Reichel

#### SCIENTIFIC COUNCIL

Chairman: prof. Jan Jacek Sztaudynger, PhD, University of Lodz (Poland)  
prof. Danuta Walczak-Duraj, Univeristy of Lodz (Poland)  
prof. dr. Tevfik Erdem, Gazi Üniversitesi (Turkey)  
prof. Wojciech Gasparski, PhD, Kozminski University, Business Ethics Centre (Poland)  
prof. Janina Godłówna-Legiędź, Univeristy of Lodz (Poland)  
prof. David J. Jackson, Bowling Green State University (USA)  
prof. Bożena Klimczak, PhD, Wrocław University of Economics (Poland)  
revd. Biju Michael SDB, PhD, Salesian Pontifical University, Jerusalem (Israel)  
prof. dr. Nail Öztaş, Gazi Üniversitesi (Turkey)  
dr Přemysl Pálka, PhD Tomas Bata University in Zlín (Czech Republic)  
prof. Heather Hadar Wright, PhD, Wittenberg University (USA)

#### INITIATING EDITOR

Katarzyna Smyczek

#### EDITOR OF THE ISSUE

Joanna Dzionek-Kozłowska

#### PROOFREADING

Tamara Franiak-Krupińska, Mark Muirhead

#### TYPESETTING

Joanna Dzionek-Kozłowska

#### TECHNICAL EDITOR

Elżbieta Rzymkowska

The “Annales. Ethics in Economic Life” is affiliated and co-financed  
by the Faculty of Economics and Sociology of the University of Lodz



#### EDITORIAL BOARD ADDRESS

“Annales. Ethics in Economic Life” Editorial Board  
90-214 Łódź, Poland, 41, Rewolucji 1905 r.  
Street phone: +48 42 635 55 42  
e-mail: [annales@uni.lodz.pl](mailto:annales@uni.lodz.pl)  
[www.annalesonline.uni.lodz.pl](http://www.annalesonline.uni.lodz.pl)

Printed directly from camera-ready materials provided to the Łódź University Press.

© Copyright by Authors, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Published by Łódź University Press

First Edition W.10381.21.0.C

Printing Sheets 4.75

ISSN 1899-2226

e-ISSN 2353-4869

Łódź University Press  
90-138 Łódź, 8 Lindleya St.  
[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)  
e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)  
phone +48 42 665 58 63

---

<b>Inga Mizdrak</b> , Cracow University of Economics Odpowiedzialność egzystencjalna jako fundament odpowiedzialności w etyce społeczno-gospodarczej <i>Existential responsibility as the foundation of responsibility in socio-economic ethics</i>	7
<b>Jan Kozubowski</b> , University of Warsaw Pieniądz jako towar fikcyjny – utopia liberalizmu według Karla Polanyiego <i>Money as a fictitious commodity – liberal utopia according to Karl Polanyi</i>	21
<b>Anna Bąkała, Marcin Bąkała</b> , University of Lodz Enhancing ethical behavior in online exams <i>Promowanie zachowań etycznych przy egzaminach w formie zdalnej</i>	37
<b>Piotr Grocholiński</b> , University of Lodz Rosnąca rola klientocentryczności w rozwoju koncepcji biznesowych <i>The growing role of customer-centricity in business concept development</i>	53

---



Inga Mizdrak

Cracow University of Economics  
Faculty of Public Economy and Administration  
Department of Philosophy  
e-mail: [minga9@gmail.com](mailto:minga9@gmail.com)

## **Odpowiedzialność egzystencjalna jako fundament odpowiedzialności w etyce społeczno-gospodarczej**

---

### **Existential responsibility as the foundation of responsibility in socio-economic ethics**

*Purpose:* On the one hand, the aim of this paper is to highlight the importance of responsibility in its rudimentary aspect. On the other, it reflects on the disquieting phenomena that occur in socio-economic practice which can be traced to various origins and which can lead to numerous deficiencies in public administration and business activities.

*Method:* The study was carried out by analyzing the rudimentary aspects of responsibility from the ontological-ethical perspective.

*Results:* It was established that individuals, who are a part of organizational structures, should not only recognize and fulfill various types of responsibility that result from a variety of tasks and goals but more importantly, they should acknowledge the existence of a core responsibility within the organization, which extends beyond legal acts and statutes. The complex nature of the issue of responsibility, as well as its ethical-social implications in the scope of ontological-existential debate, were recognized.

*Conclusions:* The studies conducted show that responsibility plays a key role in defining modern management trends and socio-economic problems. The role of responsibility in business entities and public administration fulfilling tasks, goals and challenges is indisputable.

*Contribution to the discipline:* The conducted analyses further clarify the nature and the basic function of responsibility both in the entity and in socio-economic relations.

**Keywords:** responsibility, ethics, management

**JEL Classification:** A19

---

## 1. Wprowadzenie

Problematyka artykułu dotyczy zarówno aspektów związanych z próbą diagnozy życia społeczno-gospodarczego, obserwacją współczesnych zjawisk zachodzących w przestrzeni społecznej, jak i implikacji sięgających podstawowego znaczenia, funkcji i roli odpowiedzialności w ogóle dla poszczególnych indywiduów oraz określonych wspólnot i organizacji. Rzeczywistość odpowiedzialności odwołuje się do skomplikowanej rzeczywistości działania człowieka w świecie, a jej wieloraka struktura problematyzuje nie tylko jej zdefiniowanie, ale również podejmowanie.

Celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie o istotę, rolę odpowiedzialności oraz jej podstawowe znaczenie, aby przyjrzeć się bliżej jej odniesieniu w działalności różnych organizacji i podmiotów gospodarczych.

Współczesny dyskurs etyczny nad funkcjonowaniem instytucji, organizacji i rozmaitych podmiotów pełniących istotne role w społeczeństwie nawiązuje coraz częściej do idei odpowiedzialności i jej ważności. Wydaje się jednak, że niedostatecznie uwydatnione jest podstawowe znaczenie i sens odpowiedzialności. Podstawowym założeniem artykułu jest nie tyle całościowe zdefiniowanie odpowiedzialności, ile próba odsłonięcia fundamentalnego jej wymiaru, bez którego nie można głębiej zrozumieć żadnej działalności człowieka. Debata nad odpowiedzialnością nie dezaktualizuje się wraz z zachodzącymi zmianami społeczno-kulturowymi, ani tym bardziej nie unieważnia problemów etycznych z nimi związanych.

Stosunkowo łatwo zgodzić się z tezą, że odpowiedzialność w życiu poszczególnych jednostek ma podstawowe znaczenie dla kształtowania się ich dojrzałości moralnej, przejawiającej się we właściwym postępowaniu i słuszych decyzjach. Podobnie intuicyjnie zgadzamy się ze stwierdzeniem, że odpowiedzialność stanowi podstawę dobrze prosperującej organizacji, zarówno od strony techniczno-logistyczno-strategicznej, jak i wizerunkowej oraz etycznej. Konkurujące z sobą duże koncerny, jak i mniejsze firmy dostrzegają wagę nie tylko szerzonej i propagowanej idei CSR (*Corporate Social Responsibility*) czy CRM (*Cause Related Marketing*), ale też stawiają coraz częściej na kształtowanie postaw etycznych wśród poszczególnych pracowników dzięki szkoleniom, kodeksom etycznym, e-learningowi oraz innym narzędziom podnoszenia poziomu etycznego. Należy jednak zaznaczyć, że jednakowo w przypadku jednostek oraz organizacji osiągnięcie wysokiej kompetencji moralnej jest procesem skomplikowanym, złożonym, niejednorodnym i wielokontekstowym, wymagającym od podmiotów nieustannej pracy nad sobą, refleksyjności oraz samowychowywania siebie w/do



wolności. Stąd tezą niniejszych rozważań jest stwierdzenie, że odpowiedzialność w znaczeniu ontologiczno-egzystencjalnym i coraz większa jej świadomość prowadzi do integralnego rozwoju jednostki i może przyczynić się przez to do lepiej podejmowanej odpowiedzialności w życiu społeczno-gospodarczym.

## 2. Ontologiczno-egzystencjalny aspekt odpowiedzialności a działalność gospodarcza i administracyjna

Toczący się współcześnie filozoficzny spór wokół pojęcia odpowiedzialności<sup>1</sup> dość wyraźnie pokazuje wagę i jej znaczenie, ale nie przez samą wielokontekstowość, lecz raczej perspektywy, jakie ona niesie. To, że stanowiska w tej kwestii polaryzują się, a napięcia między nimi odsłaniają coraz więcej oblicz odpowiedzialności i jej podstawowych wymiarów, nie obniża w żadnej mierze jej doniosłości w życiu człowieka. Przeciwnie, ukazuje jednostce jedno z najbardziej podstawowych zadań i wyzwań, niosących ostatecznie nadzieję spełnienia i prawdziwego szczęścia, których nie da się oddzielić od wyboru określonego sposobu bycia. Jeśli bowiem odpowiedzialność to specyficzny rodzaj odpowiedzi na różnorodne wartości i jednocześnie za nie (w tym na wartość własnego życia i za własne życie), to nie bez znaczenia jest udzielanie danej odpowiedzi przez człowieka. Jeśli odpowiadającym jest sam pytający (Filek, 2014, s. 23) (o własne życie, jego znaczenie i sens oraz o wartości, na jakich życie buduje i wokół których chce swoje życie zrealizować), to kwestia odpowiedzialności staje się niejako nadrzędnym imperatywem podmiotu. Chcąc zatem udzielić najlepszej odpowiedzi, podmiot nieustannie winien dokonywać wyborów i poszukiwać takiego sposobu bycia, który tę odpowiedź w pełni zrealizuje i urzeczywistni. Taki ontologiczno-egzystencjalny wymiar odpowiedzialności rysuje zupełnie nową przestrzeń myślenia o niej także w wymiarze społecznym. Co miałyby bowiem oznaczać odpowiedzialność jako odpowiedź na poziomie poszukiwania sensu życia i jak można by ją przyłożyć do specyfiki instytucjonalno-formalno-prawnej? Gdzie jest miejsce na tak rozumianą odpowiedzialność w administracji publicznej i działalności przedsiębiorstw? Czy interpretacja ontologiczno-egzystencjalna jest tutaj uprawniona i rzeczywiście może wnieść *novum* w rozumieniu podstawowych zadań i powinności człowieka, spełniającego określoną rolę zarówno w admini-

<sup>1</sup> Zintensyfikowanie rozważań nad fundamentalnym określeniem istoty odpowiedzialności widoczne było w XX wieku i trwa do dziś. Propozycje rozumienia odpowiedzialności oscyływały nie tylko wokół podstawowego znaczenia samoodpowiedzialności człowieka w kontekście indywidualnym, lecz również wspólnotowym i społecznym. We wstępie do antologii tekstów poświęconych idei odpowiedzialności pt. *Filozofia odpowiedzialności XX wieku* (red. J. Filek, 2004) wyróżnione zostały niemiecko-austriackie źródła współczesnej filozofii odpowiedzialności w postaci fenomenologicznych analiz m.in. E. Husserla, M. Schelera, N. Hartmanna, filozofii dialogu w wydaniu M. Bubera, E. Grisebacha czy D. Bonhoeffera oraz inspiracje myślą francuską, w której wyróżniają się przede wszystkim prace J. P. Sartre'a oraz E. Levinasa. Nie brakuje również istotnych rozważań R. Ingardena, G. Pichta, H. Jonasa, M. Riedla czy W. Weischedela, które odsłaniają źródłowość idei odpowiedzialności w życiu poszczególnych jednostek i całych społeczeństw.

stracji publicznej, jak i w prowadzeniu działalności gospodarczej? Czy takie ujęcie odpowiedzialności w ogóle odnosi się do funkcjonowania podmiotów społeczno-gospodarczo-instytucjonalnych, gdzie fundamentalną rolę winny pełnić wskazania prawne wspólnie z zasadami etycznymi?

Pytania te należałoby jednak dopełnić kolejnymi o to, czy da się myśleć i mówić o odpowiedzialności w oderwaniu od tej najbardziej własnej, dotyczącej wyboru określonego sposobu bycia (które jest czymś szerszym i głębszym niż określony styl życia). Co więcej, należałoby również zapytać o to, czy wszelkie inne formy i odcienie odpowiedzialności nie mają przypadkiem źródła w ontologiczno-egzystencjalnie ujmowanej odpowiedzialności<sup>2</sup>. Wydaje się, że kwestie te mogą mieć fundamentalne znaczenie dla rozmaitych wyzwań współczesności, w której tak wiele miejsca poświęca się dyskusji nad rolą odpowiedzialności zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i społecznym.

Oczywiście zarzuty względem tak ujmowanej odpowiedzialności mogą rościć się choćby na płaszczyźnie rozwiązań praktycznych i ich implikacji w życiu społecznym lub przydatności takiego ujęcia w podejmowaniu decyzji biznesowych, strategicznych czy instytucjonalnych. Wydaje się jednak, że obejście pytań o istotę tak rozumianej odpowiedzialności prowadzi raczej donikąd. Ostatecznie bowiem każdy podmiot formalno-prawny składa się z poszczególnych jednostek, tworzących struktury społeczne i instytucjonalne, a zatem każdy z nich w jakiejś mierze ten rodzaj odpowiedzialności ontologiczno-egzystencjalnej w sobie nosi. Wydaje się, że każda jednostka jest odpowiedzialna w znaczeniu podstawowym, a dopiero rozmaite rodzaje odpowiedzialności są jakby nadbudową tej pierwotnej, która nie zależy od uwarunkowań, nabytych cech charakteru czy etycznych działań człowieka.

Warto przywołać w tym miejscu interpretację Jacka Filka (2014, s. 236), który traktuje odpowiedzialność podstawową jako niezależną od sposobu zachowania czy przyjmowania różnych postaw i nabywania rozmaitych cech. Uważa on, że unikanie wejścia na poziom egzystencjalno-ontologiczny odpowiedzialności oznacza w gruncie rzeczy powierzchniowość, niepełność jej ujęcia i rozumienia. Filk stawia tezę, że źródłowy fenomen odpowiedzialności nie leży po stronie jakiejś cechy podmiotu czy jego atrybutów, lecz po stronie relacji i jej wiążącej mocy. Filk podkreśla, że odpowiedzialność ta „wiąże podmiot odpowiedzialny z przedmiotem jego odpowiedzialności. Wiążę ta ma charakter obiektywnej zależ-

---

<sup>2</sup> Ujęcie egzystencjalne myślenia o odpowiedzialności reprezentuje Viktor Frankl, osadzając je w konkretności wyzwań i zadań, jakie życie stawia przed człowiekiem. Frankl podkreśla, że człowieczeństwo polega m.in. na reagowaniu na sytuacje, w jakich życie nas stawia oraz odpowiadaniu na pytania, jakie owe sytuacje niosą (por. Frankl, 2015, s. 148). Podejście Frankla koresponduje przeto z nurtem filozofii dialogu, gdzie dialektyka pytań i odpowiedzi, pytających i zagadywanych zawiązuje specyficzną międzypodmiotową relację. Rola odpowiedzialności jest fundamentalna tak samo, jak podtrzymywanie życia. Jej istotą jest branie odpowiedzialności za siebie, innych, za pracę, za własną historię, za przyszłość, ale też jest się odpowiedzialnym przed społeczeństwem i własnym sumieniem, które niejednokrotnie Frankl nazywa „egzystencjalnym narzędziem monitorującym” (s. 141). Własna tożsamość jest odkrywana przez poszukiwanie sensu oraz przez odpowiedzialność za wypełnienie sensu. Odpowiedzialność wchodzi w obręb wielkiego przywileju bycia człowiekiem, ponieważ „nieodłącznym składnikiem ludzkiej egzystencji jest zdolność nieustannego kształtowania samego siebie” (Frankl, 2018, s. 100).

ności. Nie stanowi ona przeto rezultatu subiektywnego oceniania. Przedmiot odpowiedzialności w jakiś sposób zależy od podmiotu odpowiedzialności, jest nań zdany. I to od podmiotu odpowiedzialności zależy jego los” (s. 236). Analizy Filka prowadzą do konstatacji, że źródłowy sens odpowiedzialności nie leży tam, gdzie go się powszechnie upatruje, lecz w owej pierwotnej odpowiedzialności, niezależnej od spełniania aktów. Dopiero niejako na tej bazie należy podejmować próby definiowania odpowiedzialności jako możliwej do nabycia kwalifikacji czy kompetencji moralnej. Według Filka nabywanie cechy odpowiedzialności dokonuje się dzięki jej istnieniu w znaczeniu pierwotnym. Pisze on, że „odpowiedzialnym bądź nieodpowiedzialnym w znaczeniu wtórnym stać się można tylko dlatego, iż jest się odpowiedzialnym w znaczeniu podstawowym. Wyrażając się paradoksalnie, powiedzieć można: tylko odpowiedzialny może być nieodpowiedzialny i będąc nieodpowiedzialnym bynajmniej nie przestaje on być odpowiedzialnym” (s. 236). Nieuświadomienie sobie przez człowieka odpowiedzialności w sensie pierwotnym prowadzi do tego, że w gruncie rzeczy „nie wiemy, że nie wiemy, czym jest odpowiedzialność” (Filek, 2003, s. 15). Zatem źródłowo pojmowana odpowiedzialność jest nie tylko bazą i podbudową jej innych rodzajów, ale również stanowi cechę konstytutywną człowieczeństwa jako takiego. Sens egzystencjalno-ontologiczny odpowiedzialności objawia się w samym byciu człowieka, podobnie jak rozumność czy wolność.

Przybliżenie zaproponowanej konstrukcji myślowej wydaje się cenne z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze odsłania się rys odpowiedzialności pierwotnej (ontologiczno-egzystencjalnej), niezależnej od podmiotu poznania, oraz wtórnej z jej rozmaitymi *modi*, co pozwala na przypatrzenie się samemu fenomenowi odpowiedzialności z mało znanej dotąd w literaturze przedmiotu perspektywy. Po drugie zaś zostaje otwarta pogłębiona możliwość wejścia w rozumienie wagi odpowiedzialności w każdej podejmowanej działalności człowieka – tak w sferze prywatnej, jak i publicznej.

Mając powyższe ujęcie na uwadze, należy zatem przyjrzeć się temu, co jest mocno analizowane i szeroko dyskutowane nie tylko na gruncie filozofii człowieka i etyki, ale też na gruncie funkcjonowania instytucji publicznych i podmiotów gospodarczych. Te ostatnie mogą i powinny czerpać z osiągnięć myśli filozoficznej dla lepszego rozumienia zjawisk, wcielania w praktykę dobrych rozwiązań i poszukiwania właściwych sposobów na osiągnięcie celów.

Stąd też w niniejszym studium istotnym aspektem rozważań staje się nie tyle wyakcentowanie i omówienie poszczególnych rodzajów odpowiedzialności (w tym społecznej) administracji i podmiotów gospodarczych (co ma miejsce w licznych opracowaniach naukowych), ile próba odpowiedzi na pytania, z jakimi borykają się współcześnie *de facto* wszystkie podmioty odgrywające daną rolę w gospodarce i społeczeństwie. Potraktujemy przeto oba złożone podmioty (administrację i biznes) łącznie w tym sensie, że mają one przemożny wpływ społeczny, a ich działania, konkretyzujące się w danych decyzjach, ostatecznie odsłaniają również problematykę odpowiedzialności i w zależności od specyfiki działań ukazują jej deficyt lub odznaczają się jej dyfuzją, albo odwrotnie – traktują ją jako dewizę, a nawet jako swoisty dogmat, na którym opierają cele.

Współcześnie wiele uwagi przykłada się do rozwijania koncepcji odpowiedzialności wszystkich interesariuszy (CSR), zarówno w warstwie publicznej, jak i prywatnej, biznesowej i gospodarczej, ekonomicznej, prawnej, ekologicznej. Mówi się wiele o zarządzaniu przez odpowiedzialność (*Management by Responsibility*), przez zaufanie (*Management by Trust*) czy przez wartości (*Management by Values*), ale w gruncie rzeczy chodzi o poszukiwanie uniwersalnego systemu zasad budujących relacje międzyludzkie w przestrzeni społeczno-gospodarczo-ekonomicznej. Bez oparcia o niego wszelkie próby spójnego i skoordynowanego działania podmiotów państwowych i gospodarczych po prostu musiałyby ponieść fiasko. Brak punktu odniesienia zaprzepaściłby możliwość wspólnego działania i destabilizował porządek społeczny. Jednym z takich punktów odniesienia, zwornikiem działań i wyborów zdaje się fenomen odpowiedzialności, który zarówno w warstwie podejmowania decyzji, jak i odpowiadania na wartości, za nie i względem nich, ukazuje się jako rzeczywistość o fundamentalnym znaczeniu dla struktury społecznej.

Coraz częściej w naukach o zarządzaniu mówi się o nurcie humanistycznym, który nie tylko niesie obiecujące perspektywy teoretyczne, ale również może mieć zastosowanie praktyczne<sup>3</sup>. Nurt ten przez znawców tematu nie jest traktowany jako opozycyjny do ekonomicznego podejścia, lecz jako korespondujący z nim i wyznaczający ważne kierunki myślowe w zarządzaniu. Warto zaznaczyć, że nurt humanistyczny oparty jest na odmiennym paradygmacie niż nurt ekonomiczny. W pierwszym sam człowiek stanowi centrum problematyki i w naukach o zarządzaniu preferowane są rozmaite kierunki badawcze koncentrujące się wokół niego. W nurtach ekonomicznych zaś bardziej abstrahuje się od doświadczenia człowieka, skłaniając się w badaniach ku analizom zjawisk w ujęciu funkcjonalistyczno-obiektywistycznym. Stąd, najogólniej rzecz ujmując, metody jakościowe w nurcie humanistycznym wiodą prym, zaś w ekonomii ilościowe. Tym, co może łączyć i dopełniać wzajemnie oba nurty, jest samo poznanie, zrozumienie, dookreślenie organizacji i zarządzania i choć jest to czynione odmiennymi drogami, a punkt widzenia jest inny, to jednak obie perspektywy odsłaniają szerszy i pełniejszy wgląd w naturę samej organizacji i procesów w niej zachodzących. Dlatego nurt humanistyczny zarządzania można potraktować jako „spójny wewnętrznie program badawczy mający na celu poznanie i poprawę losu człowieka w świecie organizacji” (Kociatkiewicz i Kostera, 2013, s. 13).

Wiadomo, że administracja publiczna oraz działalność przedsiębiorstw mają przemożny wpływ na kondycję społeczną, mogą bowiem coraz bardziej ją scalać

---

<sup>3</sup> Szerzej pisze o tym Monika Kostera, zaliczając nurt humanistyczny do cennych inspiracji badawczych, a nawet traktując go jako istotny element potencjalnych zmian w zarządzaniu. Kostera wyróżnia trzy ujęcia zarządzania humanistycznego. Pierwsze polega na skoncentrowaniu się na człowieku, jego dobrostanie i rozwoju w odniesieniu do deontologii Immanuela Kanta i jego koncepcji podmiotowości człowieka, traktującej każdą jednostkę ludzką jako cel sam w sobie, nigdy jako środek do celu. Drugie podejście odwołuje się do szerokiego zbioru wiedzy i kultury w kontekście społeczno-etyczno-historycznym, co umożliwia rozwój poznawczy, kreatywność i twórczość. Natomiast trzeci rys nurtu humanistycznego odwołuje się do antropologii filozoficznej, koncentrującej się na kondycji ludzkiej, na coraz wnikliwszym rozumieniu tego, kim jest człowiek, jaki jest i w jaki sposób rozumieć jego motywacje, postawy oraz określone wybory (zob. Kostera, 2015, s. 53–54).

albo rozszepiać, prowadzić do jej rozwoju lub regresu, harmonii lub destabilizacji. Analogicznie rzecz ma się z odpowiedzialnością. Jej deficyt może realnie wpływać na negatywny kształt kondycji społecznej, natomiast jej rozrost i realizacja od wewnątrz może tę kondycję budować, wzmacniać i rozwijać. Jakkolwiek społeczne wektory działania administracji i przedsiębiorstw mogą się od siebie różnić i wypływać z odmiennych przesłanek, to jednak powinny być w taki sposób skorelowane, by służyły dobru wspólnemu. Sama idea dobra wspólnego jest jedną z najbardziej doniosłych w życiu społecznym, a jej bogata tradycja świadczy o trosce o ład i korzyści społeczne<sup>4</sup>. Nie sposób dziś myśleć o działalności administracji publicznej oraz biznesu w oderwaniu od idei dobra wspólnego, gdyż zarówno idea społecznej odpowiedzialności, jak i zrównoważonego rozwoju wprost się do niej odnosi i ją zakłada. Jeśli sporą wagę przykłada się dziś do definiowania misji określonej instytucji czy działalności gospodarczej i propaguje się ją w obiegu społecznym, to niemal w każdej odzwierciedla się korzeń idei *pro publico bono* – ku ogólnemu pożytkowi. Realizacja zatem dobra wspólnego staje się podstawową racją istnienia władzy publicznej i administracji, a w kontekście rozwiązań CSR w biznesie (np. respektowania praw człowieka, działań na rzecz środowiska naturalnego, dbania o społeczności lokalne) staje się również podstawową przesłanką w działalności gospodarczej.

### 3. Zarys koncepcji zarządzania przez odpowiedzialność

Paradygmat, wokół którego tworzy się standardy etyczne i instytucjonalne, oscyluje dziś wokół pojęcia odpowiedzialności. Obok nowoczesnych form i propozycji na skuteczniejsze zarządzanie w administracji i przedsiębiorstwach gospodarczych, jako główne wymienia się właśnie zarządzanie przez odpowiedzialność

---

<sup>4</sup> Pośród licznych interpretacji dobra wspólnego istotną rolę odgrywa katolicka nauka społeczna, w której podkreśla się fakt nieustannego dążenia podmiotów do budowania społeczeństwa nie w oparciu o własny interes, ale ku ogólnemu pożytkowi wszystkich jego uczestników. Uwidacznia się zatem przejście z perspektywy partykularnej na perspektywę „daru”, przy czym chodzi o integralne rozumienie wspólnoty, w której każdy z członków, mimo że w różny sposób i w oparciu o inne zadania, może polepszać ogólny stan społeczeństwa i warunki życia poszczególnych osób. Dobro wspólne polega „na realizacji wszechstronnej pomyślności obywateli, osiągniętej przy pomocy optymalnych urządzeń kulturowych i gospodarczych w prawie zabezpieczonym pokoju, gwarantującym prawa osoby ludzkiej” (Borutka, Mazur, i Zwoliński, 2004, s. 59). W tym sensie dobro wspólne jest czynnikiem ożywiający struktury społeczne i nadającym im właściwy kształt sprawiedliwości.

Jan Paweł II w wielu dokumentach, wystąpieniach i encyklikach społecznych zajmował się zasadą dobra wspólnego, którą zestawiał z zasadą pomocniczości i solidarności, w oparciu o które można dopiero myśleć o przyczynianiu się do realizacji porządku społecznego. Krytykując zarówno indywidualizm, jak i totalizm, ukazywał, że pozostają one w sprzeczności do dobra wspólnego, opartego o logikę „daru”, gdyż koncentrują się na błędnie rozumianej etyce dóbr oraz niewłaściwie ujmują stosunki zachodzące między jednostką a społeczeństwem. To z kolei prowadzi do zniekształconych systemów normatywnych, wykoślawiających ideę dobra wspólnego. Według Jana Pawła II „jedynie to dobro wspólne jest prawdziwym, które istotnie nie przeszkadza osobie w jej rozwoju ku doskonałości”, a „realizacja prawdziwego dobra osoby i dobra wspólnego wedle zasady owej korelacji jest zadaniem etycznym człowieka” (Wojtyła, 2018, s. 82).

(ZOP) (Kisil, 2013, s. 12), które jest uogólnieniem wielu znanych i wypracowanych dotąd koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi i kapitałem. Polega ono na scalającym i holistycznym podejściu do organizacji, przejawiającym się w odpowiedzialności „przed” (interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi), odpowiedzialności „za” (m.in. całokształt działalności, realizację misji, wizji i rozmaitych celów organizacji, wynik, rozwój, innowacje, dobro społeczne, realizowanie wartości itd.), odpowiedzialności „względem”/„wobec” (samego siebie, prawa, społeczeństwa, państwa, środowiska naturalnego) oraz odpowiedzialności rozumianej jako odpowiedź „na” (np. na dane wartości, na oczekiwania interesariuszy, na dokonujące się zmiany w otoczeniu społecznym, na dynamikę procesów zachodzących w kulturze, gospodarce, polityce państwa itp.).

Wśród wielu korzyści takiego ujęcia wymienia się chociażby: polepszenie relacji między interesariuszami, zwiększenie efektywności, skuteczności i rentowności organizacji, wyższy poziom kultury organizacyjnej, integrację interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych, realizację misji, wizji i celów organizacji, działanie na rzecz dobra wspólnego i zrównoważonego rozwoju, polepszanie kondycji społecznej, zaktywizowanie interesariuszy do innowacji i ciągłego rozwoju, implementację działań CSR na rzecz ochrony środowiska.

Ujmując rzecz szerzej, zarządzanie przez odpowiedzialność jest nie tylko pewną teoretyczną propozycją, umożliwiającą lepsze rozumienie idei odpowiedzialności w działalności organizacji, ale posiada również aspekt nader praktyczny, przekładający się na wymierne korzyści, zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i społecznym. Podstawową składową tej koncepcji jest postawa zaangażowania, a zatem takiego podejścia do zadań, wyzwań i celów, które nie pozwala toczyć się sprawom samoczynnie, ale właśnie w swoistym monitorowaniu działań w celu ich optymalizacji i właściwego urzeczywistnienia. Zakłada to świadomość nie tylko siebie jako sprawcy działania, ale także świadomość wyboru określonej wartości (pozytywnej i negatywnej). Roman Ingarden nazywał to działaniem „nie na ślepo”. Zaangażowanie bowiem zakłada, że podmiot przyjmuje postawę aktywną nie tylko „na zewnątrz” – przejawiającą się w układzie rozmaitych działań, ale i „od wewnątrz”, biorąc pod uwagę wartości, do których dąży, chce je urzeczywistnić (Ingarden, 1973, s. 81–82). Po prostu to, co spełnia podmiot, „musi być aktywnie podjętym działaniem, nie zaś czysto pasywnym znoszeniem czegoś, co przytrafia się sprawcy, albo mimowolną, automatycznie następującą reakcją (...)” (s. 83).

Odpowiedzialność w koncepcji ZPO jawi się jako „wewnętrzny napęd” danej organizacji, inicjujący i ożywiający zmiany różnego typu, dynamizujący nowe rozstrzygnięcia, podejmowanie coraz lepszych działań, ale też jako element nieopuszczania do zaniedbań, zaniechań, patologii czy wręcz zła.

Koncepcja zarządzania przez odpowiedzialność jest trójelementowa. Po pierwsze składają się na nią warunki do wolnego działania, po drugie wspomniana wyżej postawa zaangażowania oraz, po trzecie, metasytem wartości i oceniania (Kisil, 2013, s. 15). Tylko wolny podmiot może się angażować i stawać się odpowiedzialnym. Wolność jawi się jako konstytutywna właściwość podmiotu, umożliwiająca mu podejmowanie działań. Bez niej niemożliwa byłaby jakakolwiek

autonomiczna inicjatywa, modyfikacja działań czy możliwość wyjścia poza utarte schematy. Przestrzeń wolności jednak nie występuje w wyizolowaniu od świata wartości. Jest nie tylko w nim zanurzona, ale właśnie jako wolność odsłania się w ukierunkowaniu na nie, a następnie przez akty wolnego wyboru urzeczywistnianiu ich. Dany system wartości i oceniania jest „zarówno kompasem orientującym ludzi a priori na przyjęte wartości, jak i równocześnie skalą do oceny, porównania skutków działań ze standardami i wartościami” (s. 17). Dlatego powinien być maksymalnie spójny, koherentny, jasny i przejrzysty, dobrze wyartykułowany, obowiązujący wszystkich w danej organizacji, transparentny i dostosowany do panujących warunków.

Syntetycznie rzecz ujmując, koncepcja zarządzania przez odpowiedzialność ma dwa wektory. Jeden kieruje się do wewnątrz organizacji, drugi na zewnątrz. Pierwszy dotyczy wszelkich relacji w obrębie organizacji (odpowiedzialność za ludzi, cele, procesy, efekty, finanse, bezpieczeństwo pracy), drugi zorientowany jest na zewnątrz (odpowiedzialność za relacje z interesariuszami zewnętrznymi, środowisko naturalne, stosunki społeczne itp.). Oba wektory są tak samo ważne. Są współzależne i współprzyczyniają się do wizerunku organizacji oraz jej realnej odpowiedzialności. Stąd podejście kompleksowe jest dopiero przyczynkiem do otwierania się na kolejne istotne propozycje w rozumieniu zadań i wyzwań danej organizacji i może w jakiś sposób doprowadzić kierownictwo do ulepszania rozwiązań w tym zakresie. Należy jednak zaznaczyć, że nawet najlepsze systemy czy standardy odpowiedzialności (w tym społecznej) nie przyniosą oczekiwanych owoców, jeśli poszczególne jednostki zatrudnione w organizacji same nie będą odpowiedzialne i nie będą podejmowały rozmaitych rodzajów odpowiedzialności na różnych etapach działalności danej organizacji. Responsoryczność odpowiedzialności polega właśnie na udzielaniu w konkretnych sytuacjach odpowiedzi na dane wartości własnymi wyborami, decyzjami i działaniami.

#### **4. Problemy z podejmowaniem odpowiedzialności**

Jedną z podstawowych kwestii w podejmowaniu odpowiedzialności jest aktywność podmiotu. Aktywność ta jako wypadkowa wolności i rozumności człowieka stanowi jeden z warunków odpowiedzialności. Podmiot angażujący się w daną sprawę ma na nią realny wpływ, kontroluje przebieg i proces sprawy i po jej zakończeniu wzięcie odpowiedzialności jest naturalną konsekwencją działań. Problem jednak pojawia się wówczas, gdy podmiot w podejmowaniu odpowiedzialności pasywnieje i w określonych okolicznościach liczy na innych. Mówi się wówczas o dyfuzji odpowiedzialności jako niebezpiecznej tendencji obecnej w kulturze organizacyjnej.

Dyfuzja odpowiedzialności (Latané i Darley, 1970, s. 131), czyli inaczej rozproszenie odpowiedzialności, to rodzaj zobojętnienia lub konformizmu, upływający wagę samego wyboru i podjęcia odpowiedzialności, co ostatecznie może prowadzić do swoistej znieczulicy indywidualnej lub społecznej. Jest to specy-

ficzna bierność podmiotu względem dziejącej się na jego oczach sytuacji, której jest świadkiem lub współuczestnikiem. Jeśli mowa o swoistym rozproszeniu odpowiedzialności, to w tym znaczeniu, że samego siebie nie uważa się za jedyny jej podmiot (syndrom „to przecież nie ja”) i w związku z tym nie zachodzi potrzeba zareagowania np. na zło moralne, krzywdę, niesprawiedliwość i nie podejmuje się w związku z tym żadnego działania, by owo zło zneutralizować, zminimalizować lub unicestwić. W dyfuzji jednak chodzi nie tyle o totalną obojętność na wartości, ile o liczenie na reakcję innych i ich odpowiedzialność. Jest to niejako „zaoczne” liczenie na odpowiedzialność innych względem dziejącej się sytuacji, pewne psychologiczne rozparcelowanie własnej odpowiedzialności na większą liczbę obserwatorów zdarzenia. Im jest ich więcej, tym łatwiej może dojść do dyfuzji z racji oczekiwania reakcji na zdarzenie właśnie od innych („dlaczego ja miałbym reagować, skoro są też inni?”). W mechanizmie dyfuzji chodzi po prostu o zaniechanie działania z racji spodziewania się reakcji i działania innych. Mówi się o „efekcie widza” (*the bystander effect*), „efekcie obojętnego przechodnia” lub „rozmytej odpowiedzialności” (*fuzzy responsibility*). Wśród licznych negatywnych rezultatów dyfuzji odpowiedzialności wymienia się między innymi: próżniactwo społeczne, obniżenie efektywności pracy zespołowej, mniejszy wkład w wykonanie zadania, zmniejszenie zaangażowania w cele, obniżenie wrażliwości na rozmaite przykre zdarzenia, przerzucanie odpowiedzialności na innych, przesuwanie granic moralnych, konformizm, uleganie wpływom grupy, zewnątrzsterowność. Psychologowie społeczni John Darley i Bibb Latané, prowadzący badania nad dyfuzją odpowiedzialności, uznali za podstawowy warunek zareagowania świadka zdarzenia przyjęcie osobistej odpowiedzialności za działanie.

Skrótowe przybliżenie istoty dyfuzji odpowiedzialności w kontekście nmysłu nad odpowiedzialnością administracji publicznej i podmiotów gospodarczych oraz ich kondycją etyczną w globalizującym się świecie może być przyczynkiem nie tylko do diagnozowania szeregu negatywnych zjawisk zachodzących w tych obszarach (polegających np. na zrzucaniu odpowiedzialności na innych, jej relatywizowaniu lub upłynnieniu), ale także do potraktowania idei odpowiedzialności właśnie priorytetowo, jako podstawy wszelkich działań. Na tle dyfuzji bowiem wyostrza się istota odpowiedzialności jako podejmowania działania i zaangażowania podmiotu, który danym wyborem potwierdza nie tylko sam siebie (swą tożsamość i autentyczność), ale też kreuje rzeczywistość, nadając jej specyfikę i kształt. Problemem wielu podmiotów (w tym instytucjonalnych i gospodarczych) jest jednak nie tyle stosunek do odpowiedzialności, co jej realne branie na siebie w określonych sytuacjach, a także kwestia natłoku i intensyfikacji ery informacyjnej, która doprowadza niejednokrotnie do przeladowania informacyjnego i w konsekwencji nieefektywnego wykorzystania informacji. Wielu sądzi, że „nieustająca koncentracja na wciąż to nowych komunikatach, przy jednoczesnym braku mechanizmu selekcji, prowadzić będzie na powrót do redukcji, przy czym wybór informacji, które zostaną przez nas zasymilowane, ma się nijak do wiedzy na temat tego, co staje się „rzekomo” naszym wyborem” (Leżnicki, 2010, s. 215). Przesycenie informacjami prowadzi do tego, że „wezwany do odpowiedzialności człowiek współczesny, w obliczu nadmiaru racji (wchłoniętych „poza wszelką



refleksją” informacji) nie jest tym samym w stanie dokonać moralnej konwalidacji wyborów, które stają się jego udziałem „poza punktem odniesienia” (s. 215).

Konsekwencje dyfuzji odpowiedzialności w przypadku administracji publicznej i podmiotów gospodarczych ostatecznie mogą przyczynić się do zachwiania systemu społeczno-gospodarczego wraz z mechanizmami demokratycznymi. Dyfuzja jako jedna z przyczyn deficytu odpowiedzialności zagraża wówczas całemu ustrojowi i wspólnocie społecznej i im większe rozmiary przyjmuje, tym bardziej pogłębia dysfunkcję relacji społeczno-gospodarczych.

## 5. Podsumowanie

Dotychczasowe rozważania prowadzą do kilku zasadniczych wniosków. Po pierwsze, istniejące napięcie między popytem na odpowiedzialność a jej podażą wskazuje na ciągłą potrzebę włączania tej idei w strukturę organizacji i standaryzując jej poczynania. Staje się to dziś koniecznością w obliczu wyzwań współczesności i dynamizujących się negatywnych zjawisk, przy czym nie tyle chodzi o teoretyczne implikacje włączania odpowiedzialności, ale *stricte* praktyczne, przekładające się na realne korzyści (finansowe, wizerunkowe, reputacyjne, społeczne).

Po drugie, zagrożenie dyfuzją odpowiedzialności oraz innymi formami jej unikania domaga się budowania etycznej infrastruktury biznesu i administracji – zarówno w wymiarze materialnym, jak i intelektualnym (Gasparski, 2012, s. 217), ponieważ jest w stanie prewencyjnie przeciwdziałać rozmaitym patologiom lub przynajmniej minimalizować ryzyko wystąpienia tychże. Postulat konstruowania i uskuteczniania właściwej infrastruktury etycznej podmiotów gospodarczych i administracji wspomaga wszelkie inicjatywy, plany i cele organizacji, harmonizując relacje między interesariuszami (wewnętrznymi i zewnętrznymi). Infrastruktura ta ostatecznie nie prowadzi jedynie do budowania zaufania wśród interesariuszy, ale także do prawidłowego funkcjonowania całego układu zależności i korelacji społeczno-gospodarczych.

Po trzecie, współczesne koncepcje odpowiedzialności włączane w strategię organizacji, takie jak choćby zarządzanie przez odpowiedzialność czy społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), ukazują nie tylko wagę i znaczenie podejmowania odpowiedzialności, ale pewnego rodzaju mentalne przejście z optyki li tylko zysku na perspektywę szerszej rozumianych korzyści społecznych, budujących długofalową przyszłość i zapewniających rozwój organizacji, dlatego że „etyczność działania gospodarczego stanowi normę prymarną wyznaczającą endo- i egzomoralność działań gospodarczych, sprawność zaś ekonomiczna, tj. efektywność i ekonomiczność, wyrażona w jednostkach monetarnych jest normą sekundarną w porządku norm stanowiących społeczny ład gospodarowania” (Gasparski, 2012, s. 221).

Po czwarte, ponieważ istnieje symbiotyczny styk biznesu i administracji, ich wzajemny wpływ i oddziaływanie społeczne, istnieje również potrzeba wiedzy na

temat istoty odpowiedzialności oraz troska o edukację ukazującą konsekwencje jej unikania zarówno w wymiarze jednostkowym, prawnym, instytucjonalnym, gospodarczym, jak i społecznym. Praktyka odsłania bowiem niejednokrotnie rażące rezultaty braku odpowiedzialności, prowadzące do niesprawiedliwości, nadużyć, malwersacji itp. Współczynnik humanistyczny, który przecież stanowi nieodłączny element wszelkiej działalności i wytworów kultury i ekonomii, dopiero w oparciu o fundament właśnie odpowiedzialności może stać się czynnikiem stabilizującym życie społeczne i wprowadzającym w nie intelektualny i materialny ład.

Wielu teoretyków twierdzi, że dynamika globalizującego się świata i jej tempo oraz dokonujące się zmiany społeczno-gospodarczo-kulturowo-cywilizacyjne wręcz domagają się odpowiedzialności na wielu poziomach, by wyprzeć i zminimalizować liczbę zachowań i działań nieodpowiedzialnych (Kisil, 2013, s. 12). Co więcej, nawet silny popyt na odpowiedzialność nie wzmaga często jej podaży, dlatego należy nieustannie propagować i rozszerzać debatę nad nią, ukazywać jej deficyt w rozmaitych obszarach oraz dążyć do poszerzenia jej aspektów na wszystkich poziomach prowadzenia zarówno działalności gospodarczej, jak i administracyjnej. Jest to potrzebne nie tylko z racji teoretycznych, ale nader praktycznych, ponieważ kwestii odpowiedzialności nie można zawęzić jedynie do aspektów prawnych czy administracyjnych (związanych z jakimiś sankcjami), ale należy pamiętać też choćby o aspektach konstytucyjnych, społecznych, politycznych oraz moralnych. Wąskie rozumienie odpowiedzialności redukowałoby ją do jakiejś sfery, separując ją niejako od jej istoty, co w efekcie mogłoby prowadzić do destabilizacji podmiotu i odejścia od bycia odpowiedzialnym w ogóle. Tymczasem wydaje się, że chodzi o zintegrowane bycie odpowiedzialnym – nie tylko z uwagi na funkcje, role, zadania i cele społeczne, ale przede wszystkim z uwagi na ogólnohumanistyczny aspekt człowieczeństwa jednostek. Od działań i decyzji poszczególnych jednostek zależy bowiem kształt określonych systemów i struktur administracyjnych i gospodarczych, a więc jeśli deficyt odpowiedzialności się pogłębia, to nie w wymiarze abstrakcyjnym, lecz realnie działających nieodpowiedzialnych jednostek. Aby dana organizacja (rządowa czy biznesowa) mogła tworzyć coraz lepszą kulturę organizacyjną, winna tworzyć coraz stabilniejszą kulturę odpowiedzialności (a precyzyjniej – kulturę odpowiedzialności konkretnych jednostek), gdyż dopiero na niej może oprzeć się gmach danej instytucji czy przedsiębiorstwa.

Stąd też wyzwania i cele działalności administracji i podmiotów gospodarczych, jak choćby odpowiedź na zapotrzebowania społeczne, służba ogólnemu pożytkowi, dbanie o zewnętrzne i wewnętrzne relacje z interesariuszami oraz środowisko naturalne, troska o własny rozwój, innowacje, poszanowanie prawa (w tym praw człowieka), mogą być lepiej rozumiane w optyce odpowiedzialności ontologiczno-egzystencjalnej (a nie tylko moralnie i prawnie). Można także lepiej rozumieć istotę odpowiadania za siebie i innych, jak też bycia „dla” innych, ponieważ w gruncie rzeczy „tak rozpoznana odpowiedzialność jest odpowiedzialnością na wskroś pozytywną (...). Nie ma na myśli jakiegos uczynionego zła, za które grozić by nam miała sankcja, za które pociągani bylibyśmy do odpowie-

działności, lecz ma na myśli zdane na nas dobro, które wymaga naszej pieczy. Nie patrzy wstecz, na to, co zostało już uczynione, lecz patrzy w przód, w przyszłość i przedkłada nam to, co jest do uczynienia” (Filek, 2014, s. 239). Taki sens odpowiedzialności jawi się jako szansa, jako coś do nowatorskiego i twórczego urzeczywistniania wolności, która w dobrowolności osiąga kres w zobowiązaniu się daną wartością pozytywną, za realizacją której stoi źródłowa odpowiedzialność.

## Bibliografia

- Borutka, T., Mazur, O., OSPPE, J., & Zwoliński, A. (2004). *Katolicka nauka społeczna*. Częstochowa: Wydawnictwo Paulinianum.
- Filek, J. (2003). *Filozofia odpowiedzialności XX wieku*. Kraków: Znak.
- Filek, J. (2014). *Etyka. Reinterpretacja*. Kraków: Homini.
- Filek, J. (red.). (2004). *Filozofia odpowiedzialności XX wieku. Teksty źródłowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Frankl, V. E. (2015). *Bóg ukryty. W poszukiwaniu ostatecznego sensu* (A. Wolnicka, tłum.). Warszawa: Wydawnictwo Czarna Owca.
- Frankl, V. E. (2018). *Wola sensu. Założenia i zastosowanie logoterapii* (A. Wolnicka, tłum.). Warszawa: Wydawnictwo Czarna Owca.
- Gasparski, W. (2012). Infrastruktura etyczna biznesu. W: W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność* (s. 217–231). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ingarden, R. (1973). *Książeczka o człowieku* (A. Węgrzecki, tłum.). Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Kisil, A. (2013). *Zarządzanie przez odpowiedzialność. Podstawa odpowiedzialnego biznesu*. Warszawa: Difin.
- Kociatkiewicz, J., & Kostera, M. (2013). Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu. *Problemy Zarządzania*, 11(4), 9–19.
- Kostera, M. (2015). Refleksje o zarządzaniu humanistycznym. W: B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne* (s. 53–60). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Latané, B., & Darley, J. M. (1970). *The unresponsive bystander: Why doesn't he help?* New York: Appleton-Century-Crofts.
- Leźnicki, M. (2010). Problem „płynnej odpowiedzialności” w perspektywie badań nad rozwojem zrównoważonym. *Studia Ecologiae et Bioethicae*, 8(1), 207–215.
- Wojtyła, K. (2018). *Katolicka etyka społeczna*. Lublin: Wydawnictwo KUL.



Jan Kozubowski

University of Warsaw

College of Interdisciplinary Individual Studies in Humanities and Social Sciences

e-mail: [kozubowskijan@gmail.com](mailto:kozubowskijan@gmail.com)

## **Pieniądz jako towar fikcyjny – utopia liberalizmu według Karla Polanyiego**

---

### **Money as a fictitious commodity – liberal utopia according to Karl Polanyi**

This article concerns Karl Polanyi's theory of money as a fictitious commodity and its importance for understanding liberal ideology. According to the Hungarian economist, money is not a commodity but a social relation between the debtor and the creditor. Therefore, the complete commodification of money is part of a liberal utopia, as it is associated with a counter-movement and an economic crisis, two processes that make impossible the constitution of a market society. The author analyzes the problem of counter-movement through the prism of Karl Mannheim's theory of utopia and ideology. The final part of the article deals with the problem of economic crises, Polanyi's views on the nature of economic breakdown are compared with contemporary reflection on the role of money in financial markets.

**Keywords:** Karl Polanyi, money, Karl Mannheim, commodification, liberalism, utopia

**JEL Classification:** B25

---

### **1. Wprowadzenie**

W *Wielkiej transformacji* Karl Polanyi (2010) opisał powstanie społeczeństwa opartego na samoregulującym się rynku, kształtującego się w XIX wieku. Instytucje społeczne, które wcześniej nie były postrzegane jako towary, w systemie gospodarki

rynkowej zostały poddane prawom podaży i popytu. Dotyczyło to przede wszystkim trzech kluczowych elementów kultury człowieka – pracy, ziemi i pieniądza, których rynkową formę Polanyi nazwał towarami fikcyjnymi. Powołując się na pisma Karla Mannheim’a, postaram się pokazać, że program ich utowarowienia, który *implicite* zakładała ideologia liberalna<sup>1</sup>, jest niemożliwy do zrealizowania. „Ideologia” jest w tym przypadku słowem kluczowym, albowiem – jak wskazuje Polanyi – ziemia, praca oraz pieniądz nie mogą zostać całkowicie urynkowane, stąd ich towarowa „fikcyjność”. Ideologia liberalna stanowi przykład – słowami Mannheim’a (2008, s. 70) – grupowej „nieświadomości społecznej”, dąży do społeczeństwa rynkowego, nie dostrzegając jednak, że jest to cel nieosiągalny. Jak wskazuje Karl Polanyi (2010, s. 4), „doskonałe” społeczeństwo rynkowe jest niemożliwe, albowiem samo sobie zaprzecza (pozbawia słowo „społeczeństwo” jego treści): „taka konstrukcja nie mogła (...) istnieć przez dłuższy czas, nie unicestwiając jednocześnie ludzkich i przyrodniczych podstaw istnienia społeczeństwa”. Możliwy jest oczywiście proces urynkawiania społeczeństwa i to jego dotyczy artykuł.

Ideologiczność liberalizmu najlepiej można zobrazować na przykładzie fikcyjności pieniądza towarowego. Chociaż teoria Polanyiego dotycząca pieniądza jako towaru fikcyjnego nie została kompleksowo opracowana przez jego komentatorów (Savevska, 2019, s. 30), w ramach teoretycznej recepcji tej idei można wyróżnić dwa nurty interpretacyjne. Pierwszy z nich tworzą autorzy analizujący fragmenty *Wielkiej transformacji*, w których Polanyi dekonspiruje ortodoksyjną ideologię postrzegającą pieniądz jako towar. Kluczowe znaczenie ma w tym kontekście analiza historyczna systemu waluty złotej. Drugi nurt „uwspółcześnia” analizę Polanyiego, wskazując, że współczesne rynki finansowe są najlepszym przykładem utowarowienia pieniądza. Niniejszy artykuł będzie próbą połączenia tych dwóch perspektyw, na wstępie zrekonstruuję więc teorię pieniądza jako towaru fikcyjnego, w dalszej części postaram się zaaplikować narzędzia teoretyczne Polanyiego i innych przedstawicieli czartyzmu do analizy współczesnego kapitalizmu. Omawiane perspektywy – teoretyczną (historyczną) i praktyczną (współczesną) – łączy wspólna podstawa: obie wskazują, że liberalizm gospodarczy traktuje pieniądz jak rzecz – towar mający pewną wartość wewnętrzną.

## 2. Liberalizm i fikcyjność pieniądza towarowego

Teoria pieniądza jako towaru fikcyjnego, rozwinięta przez Polanyiego, jest problematyczna. Można mieć wątpliwości, czy jego koncepcję powinno się nazywać teorią; należałoby raczej powiedzieć, że w *Wielkiej transformacji* Polanyi przed-

---

<sup>1</sup> Chodzi tutaj o „liberalizm” w znaczeniu używanym przez Polanyiego oraz Mannheim’a, a więc o klasyczny liberalizm XIX wieku. W *Ideologii i utopii* Mannheim (2008, s. 259) opisuje „utopię liberalno-humanitarną” od strony społecznej – wskazuje, że grupowym „nośnikiem” tej świadomości była klasa średnia. Polanyi skupia się na ideach ekonomistów klasycznych i ich oddziaływaniu na politykę gospodarczą i społeczną (zob. Polanyi, 2010, s. 163). Jak pokazują jednak Block i Somers (2020, s. 38), analizy dotyczące klasycznego liberalizmu wcale się nie zdezaktualizowały – współcześnie mogą stanowić punkt odniesienia do krytyki ideologii liberalizmu.

stawia luźny zbiór tez o współczesnym charakterze pieniądza, zbiór, który z pewnością wymaga uzupełnienia. Pojęcie pieniądza jako towaru fikcyjnego pojawia się jedynie w *Wielkiej transformacji*, w późniejszych pismach antropologicznych dotyczących pieniądza Polanyi je porzuca. Mimo że autor nie poświęcił tej myśli w swoich pismach zbyt dużo miejsca, wydaje się, że stanowi ona nierozdzielalną – i kluczową – część jego całościowej teorii społeczeństwa rynkowego opartego na wykorzystanym rynku. Biorąc to pod uwagę, można wyróżnić dwa poziomy omawianej koncepcji. Pierwszy z nich można nazwać poziomem ogólnym. Według Polanyiego pieniądz z natury nie jest towarem, jednak proces wielkiej transformacji społeczeństwa sprawił, że sztucznie zmieniono go w przedmiot, którym można handlować. Pieniądz zaczął mieć cenę, mógł tracić i zyskiwać wartość. W najogólniejszej formie omawiana fikcja wiązałaby się z podporządkowaniem pieniądza prawom podaży i popytu, a więc pozbawiałaby społeczeństwo kontroli nad nim. Z takiej perspektywy wydaje się jasne, że w społeczeństwach nierynkowych nie mamy do czynienia z towarową fikcyjnością pieniądza.

Z kolei na poziomie analizy przedmiotowej, odnoszącej się do konkretnego przypadku historycznego (krajów zachodnich przed drugą wojną światową), fikcyjność systemu monetarnego byłaby pochodną powiązania walut krajowych z cennym kruszcem, a więc złotem czy srebrem. Wprowadzenie takiego systemu miało daleko idące konsekwencje, powstał bowiem ogólnosiwiatowy rynek pieniądza, który – według Polanyiego – zyskał władzę nad państwami narodowymi. Decyzje międzynarodowych podmiotów finansowych zaczęły mieć decydujący wpływ na działanie gospodarek krajowych. Chociaż według Polanyiego pieniądz zawdzięcza istnienie państwu, powiązanie go z kruszcem sztucznie przenosi władzę nad nim „na zewnątrz” państwa. Trzeba w tym miejscu zauważyć, że według Polanyiego powstanie gospodarki rynkowej nie było naturalnym procesem, wynikało za to z konkretnych decyzji politycznych podejmowanych w ramach wpływowej ideologii liberalnej. Można więc dojść do paradoksalnego wniosku, że państwa „same z siebie” pozbawiły się władzy nad pieniądzem i oddały ją rynkowi. Ten element teorii węgierskiego myśliciela wpisuje się w kontekst *Wielkiej transformacji*, opiera się więc na koncepcji wykorzystania rynku ze społeczeństwa. Wykorzenienie polegało na stworzeniu oddzielnego pola społecznego, w którym dominowała relacja wymiany. Polanyi (1957, s. 68) wskazuje, że początek tego procesu wiąże się z upowszechnieniem pieniądza jako środka wymiany.

Czemu sprzeciwiał się Polanyi, formułując taką koncepcję fikcyjnego towaru? Odpowiedź jest prosta: ideologii liberalnej, sprowadzającej pieniądz do złotych i srebrnych monet, które w pewnym momencie rozwoju historycznego zastąpiły barter. W ramach podziału na tzw. analizę realną i analizę monetarną, który przeprowadził Schumpeter, liberalna teoria ekonomiczna zawiera się w pierwszej grupie. Z liberalnej perspektywy pieniądz jest tylko skutkiem ubocznym wymiany, „technicznym urządzeniem ułatwiającym wymianę” (Schumpeter, 2006, s. 264). Ten ortodoksyjny pogląd dotyczący pieniądza podkreśla jego funkcję jako środka wymiany, a więc towaru, który minimalizuje rynkowe koszty transakcyjne. W skróconej formie pogląd ten przedstawił John Stuart Mill (1885, s. 499): „(...) wartość pieniądza, tak jak wszystkich towarów, determinowana jest przez popyt

oraz podaż”<sup>2</sup>. Polanyi zauważył, że ta fikcja z jednej strony przyczyniła się do powstania ekonomii jako nauki, z drugiej zaś stanowi najważniejsze teoretyczne ograniczenie tejże dyscypliny. Liberalizm teoretycznie zignorował bowiem powstanie i rozwój systemu kredytowego. Stanowi to paradoks, że liberalizm, który za pomocą narzędzi inżynierii społecznej właściwie przyczynił się do powstania systemu kapitalistycznego, jednocześnie nie zauważał kluczowego skutku wprowadzanych reform, a więc powstania pieniądza kredytowego, którego dynamiczny rozwój uważany jest za kluczową cechę odróżniającą kapitalizm od innych systemów gospodarczych (Ingham, 2004, s. 13). Tworząc koncepcję pieniądza towarowego, ideologicznie zasłonił powstanie systemu kapitału, a więc pieniądza, który nie ma powiązania ze sferą realną gospodarki, tzn. z obrotem rzeczywistymi towarami.

W takim kontekście nie ma znaczenia, czy za pieniądź uznamy sztabki złota czy pewien rodzaj aktywa finansowego – w obu przypadkach mamy do czynienia z performatywnym traktowaniem pieniądza, jakby był on towarem (zob. Block i Somers, 2020, s. 141). W obu przypadkach kontrola nad podażą pieniądza zostaje przeniesiona „na zewnątrz” społeczeństwa: w pierwszym uzależniona jest od podaży złota, w drugim – od rynku finansowego. Jak postaram się pokazać, pieniądź nie jest jednak towarem z dwóch powodów. Po pierwsze, traktowanie go tak, jakby nim był, wiąże się z rozszerzeniem stosunku pieniężnego na coraz większą liczbę instytucji – to zaś wywołuje kontrruch. Po drugie, współcześnie utowarowienie pieniądza wiąże się z coraz większą finansjalizacją ekonomii, co jest z kolei przyczyną kryzysów. Te dwie przyczyny – społeczna i ekonomiczna – przesadzają o utopijności liberalnego podejścia do pieniądza i gospodarki.

### 3. Społeczna utopia liberalizmu – kontrruch

Dlaczego ziemia, praca i pieniądź stanowią według Polanyiego podstawę kultury człowieka? Według węgierskiego ekonomisty ziemia uosabia środowisko, w którym działa człowiek, któremu nadaje znaczenie i z którego może czerpać zasoby. Praca, poprzez którą człowiek przekształca naturę w produkt społeczny, jest wolną, kreatywną aktywnością jednostki. Z kolei „[p]ieniądź i kredyt są organizacją społeczną samą w sobie, która łączy ze sobą człowieka oraz jego zasoby” (Drucker, 1993, s. 256).

Ani pieniądź, ani kredyt nie są więc towarami, ponieważ nie są produkowane „po to, by zostać sprzedane na rynku” (Polanyi, 2010, s. 88). Co więcej – one w ogóle nie są produkowane, są niejako naturalnym „zasobem” człowieka. Jak wskazuje Polanyi (1977, s. 97), „pieniądze powinny zostać zdefiniowane jako system semantyczny, bardzo podobny do języka, pisania lub wagi i miary”. Pieniądź są środkiem komunikacji między różnymi podmiotami i grupami społecznymi, przede wszystkim między dłużnikami a pożyczkodawcami. W ramach tego

<sup>2</sup> Cytat pochodzi z oryginalnej, angielskiej wersji *Zasad ekonomii politycznej* Milla. W polskim tłumaczeniu ten fragment został błędnie przetłumaczony.



„języka” każdy symbol jest pewnym abstraktem, znajdującym się w systemie symboli: może coś znaczyć tylko w odniesieniu do innego symbolu. Tak więc pieniądze mają różne znaczenia w zależności od systemu społecznego, w którym występują. Na przykład miedziane płytki – zwane „miedzakami” – używane przez północnoamerykańskie plemię Kwakiutłów mają pewne znaczenie tylko w odniesieniu do charakterystycznej dla tego plemienia kultury prestiżu i ostentacyjnej konsumpcji (Benedict, 2007, s. 378). Z kolei współczesne znaczenie pieniędzy określa się w stosunku do własności prywatnej (Wennerlind, 2001, s. 564).

Pieniądz tworzy więc system symboliczny, w którym powiązanie między fizycznym przedmiotem a przypisaną mu wartością jest historycznie przygodne (Codere, 1968, s. 560), albowiem system jako całość opiera się na zaufaniu i zależy od społecznych reguł panujących w danej epoce i kulturze. Właśnie dlatego, według Polanyiego, „pieniądze nie powinny być postrzegane jako rzecz, ale jako instytucja, która zarządza emisją, wyceną oraz umorzeniem długów” (Maucourant, 1995, s. 9). W związku z tym, że język pieniądza wyraża relację dłużnik-wierzyciel, a pieniądz przedmiotowy, dzięki funkcji płatniczej, jest formą umarzania długów (Polanyi, 1977, s. 119), kluczowe znaczenie ma w tym przypadku zaufanie do społecznych reguł panujących w danym „kręgu gospodarczym” (Simmel, 2012, s. 192). Reguły tego języka są gwarantowane przez ośrodek legalnej władzy centralnej (państwo). Jest to pogląd zgodny z teorią Simmla (s. 190): „Bez zaufania społeczności do rządu dokonującego emisji (...) nie może dojść do obrotu gotówkowego. Napis na monetach maltańskich: *non aes sed fides* [nie spiż lecz wiara] trafnie określa intrygujący wpływ wiary, bez którego nawet pełnowartościowa moneta (...) nie mogłaby wypełniać swojej funkcji”. Jak pokazał David Graeber (2018), relacja długu jest prastarą relacją, która przez wieki integrowała członków różnych społeczności. Pieniądz jest więc systemem symbolicznym opartym na długi, konkretniej: jest symbolem siły nabywczej, wartości czyjegoś długu. Właśnie dlatego John Maynard Keynes w *Traktacie o pieniądzu* podkreśla tezauryzacyjną funkcję pieniądza: potrzeba przeliczenia długu danej jednostki czy rodziny powoduje powstanie „pieniędzy rachunkowych” (*money of account*). Pieniądz ten powstaje przez zaksięgowanie długu (Keynes, 2013, s. 3). Dany przedmiot może być środkiem przechowywania siły nabywczej tylko o tyle, o ile można nim spłacić dług. Dlatego, w myśl tej wczesnej koncepcji Keynesa, państwo ma kluczowe znaczenie, ponieważ powoduje, że długi są zwracane – to znaczy pieniądze są powszechnie akceptowane. Władza potwierdza więc legalność abstrakcyjnej wartości przypisywanej danemu przedmiotowi (Mellor, 2010, s. 9–10, 14).

Taka koncepcja wyraźnie odbiega od klasycznej teorii pieniądza kruszcowego, według której pieniądz posiada wartość sam w sobie, ponieważ jest towarem (np. złotą lub srebrną monetą). Polanyi za Marksem przyjmuje, że pieniądz rynkowy jest czymś historycznie nowym. „Fetyszyzacja pieniądza polega na tym, że dostrzega się tylko jego istnienie przedmiotowe, «metaliczne». Nie widzi się natomiast «pieniężnej duszy», która przenika wszystkie ogniwa produkcji i wymiany towarowej. Inaczej mówiąc, Marks wytyka klasycznej ekonomii politycznej, że w pieniądzu widzi «przedmiot», a nie funkcję [...]” (Skrzypek, 1992, s. XXII).

Słowami Simmla (2012): język pieniądza (system znaków) w klasycznej ekonomii został ideologicznie sprowadzony do jego wartości substancjalnej, przedmiotowej. Przeświadczenie o towarowym charakterze pieniądza jest pokłosiem teorii wywodzącej jego istnienie z barteru i niesie różne skutki w zależności od epoki historycznej. W czasach Polanyiego prowadziło do powiązania pieniądza ze złotem, dzisiaj wiąże się z „handlem pieniądzem” i aktywami finansowymi na rynkach finansowych. Niniejsza część artykułu odnosi się do socjologicznych skutków owej fetyszyzacji pieniądza jako „rzeczy” – czy to w postaci złota, czy gry giełdowej, czy papierów wartościowych.

Właśnie dlatego, że pieniądź jest systemem komunikacji społecznej, nie ma on z natury rynkowego charakteru (Polanyi, 1977, s. 77). Jak wskazuje Polanyi, dopiero w społeczeństwie rynkowym pieniądź, handel i rynek występują razem, a raczej należałoby powiedzieć, że pieniądź i handel są poddane prawom rynku. Pierwotne pieniądze (nierynkowe) Polanyi nazywa „specjalno-celowymi” (*special-purpose*) – mają one różną podstawę materialną w zależności od celu, któremu służą. Funkcję standardu wartości, tezauryzacji, środka wymiany spełniają jakościowo różne przedmioty (s. 98–103). Z kolei w społeczeństwie rynkowym pieniądź spełnia wszystkie wyżej wymienione funkcje, co sprawia, że „fizycznie różne przedmioty stają się (...) «towarami»” (Dalton, 1961, s. 13). Podsumowując: „Współczesna (...) idea pieniądza uniwersalnego (*all-purpose*) jest mentalnym produktem ideologii pieniądza-towaru” (Maucourant, 1995, s. 13).

Na tym etapie analizy narzuca się jednak ważne pytanie: z czego właściwie wynika ideologiczność liberalizmu. Skąd wziął się aksjomat pieniądza-towaru? Według Polanyiego podstawowy błąd poznawczy liberalizmu polega na tym, że ontologizuje on typ idealny wymiany rynkowej. Rozbudowane konstrukcje teoretyczne sprowadza zazwyczaj do hipotetycznej sytuacji wymiany handlowej między dwoma równymi sobie podmiotami. Współczesne podręczniki do ekonomii, które odwołują się do takich podstawowych typów idealnych, opisują kapitalizm, który już dawno nie istnieje, a więc jako system opierający się na relacji wymiany między równymi sobie podmiotami, podczas gdy dzisiejszy kapitalizm ma charakter monopolistyczny i jest zdominowany przez wielkich graczy giełdowych. W podręcznikowej sytuacji pieniądź (w formie złotych czy srebrnych monet) po prostu ułatwia zawarcie danej transakcji rynkowej. Liberalizm nie dostrzega faktu, że taki stosunek do pieniądza pozwala na handlowanie nim jak zwyczajnym towarem, to zaś powoduje, że rzeczywistym „producentem” pieniądza staje się rynek finansowy. Postulat wolności gospodarczej wręcz zachęca, by pieniądź postrzegać jako formę inwestycji, by za pomocą jego kupna i sprzedaży wygenerować dodatkowy pieniądź. Można się więc zgodzić z Mikołajem Lewickim (2019, s. 103): „Polanyi wskazuje, że gdy pieniądź służy wyłącznie generowaniu innego pieniądza, a więc staje się towarem, wytwarza fikcję – bycia pośrednikiem i środkiem płatniczym, realnie zaś jest po prostu kapitałem”. Warto jednak zauważyć, że Polanyi nie używa w swoich pismach pojęcia kapitału (Jessop, 2019, s. 81), nie chodzi tutaj więc o kapitał w rozumieniu ekonomii neoklasycznej – a więc postrzegany jako jeden z czynników produkcji. Nie chodzi również o kapitał w sensie marksistowskim, a więc o przywłaszczenie przez kapitalistów wartości dodat-

kowej. Kapitał należy w tym przypadku rozumieć jako formę pieniądza kredytowego, oderwanego od sfery realnej gospodarki. Ideologiczność liberalizmu wynika więc z faktu, że podmioty gospodarcze traktują pieniądź tak, jakby był towarem, jednocześnie nie dostrzegając, jakie skutki niesie takie działanie.

Liberalizm nie dostrzega więc, że utowarowienie pieniądza wymaga utowarowienia innych instytucji społecznych, poszerzenia definicji „towaru” o pieniądź, pracę oraz ziemię, by możliwy stał się ich użytek inwestycyjny. Wraz z wprowadzeniem pieniądza „uniwersalnego” całe społeczeństwo rynkowe zaczyna opierać się na „fikcji towarowej” (Polanyi, 2010, s. 88). To właśnie jej sprzeciwiają się kontrruchy – oddolne wystąpienia ludności pragnącej ochronić społeczeństwo przed sztucznie narzuconym mechanizmem rynkowym.

Koncepcję kontrruchu Polanyiego można pogodzić z dialektyką dwóch form świadomości klasowej – ideologii i utopii – przedstawioną przez Karla Mannheim. Według socjologa wiedzy – w dużym skrócie – utopia podważa panujące stosunki społeczne, ideologia zaś stara się je uzasadnić. Wraz ze zdobyciem władzy przez daną klasę społeczną utopijna świadomość tej grupy zamienia się w ideologię (zob. Kozubowski, 2018, s. 70). Każda ideologia (w szerokim sensie tego słowa, rozumiana jako światopogląd) składa się z elementów utopijnych i ideologicznych. Jest o tyle utopijna, o ile doprowadziła do postępu historycznego, a więc o ile jej postulaty zostały zrealizowane. Z kolei jej ideologiczność wynika z niemożności zrealizowania niektórych głoszonych przez nią postulatów. Właśnie w takim kontekście można mówić o dziewiętnastowiecznej utopii liberalnej, którą opisywał Polanyi. Występując przeciwko feudalizmowi, postulowała ona radykalne wykorzenienie rynku z relacji społecznych. Można powiedzieć, że program ten był utopijny, ponieważ zrewolucjonizował stosunki społeczne, doprowadzając – słowami Polanyiego – do „kataklizmu” wielkiej transformacji. Był jednak ideologiczny, ponieważ nie mógł zostać całkowicie zrealizowany.

Wraz ze zdobyciem pozycji dominującej utopia liberalna doprowadziła do rewolucji stosunków społecznych – podporządkowała społeczeństwo rynkowi. Taki stan Polanyi nazywa społeczeństwem rynkowym. Przejście na pozycję ideologiczne wiązało się z podjęciem działań politycznych, które traktowały pieniądź, ziemię oraz pracę tak, jakby były one towarami. Na tym właśnie polega „[s]krajna sztuczność gospodarki rynkowej (...)” (Polanyi, 2010, s. 8). Świadomość ideologiczna nie może dostrzec sprzeczności, które wynikają z takiego działania, albowiem wiązałoby się to z upadkiem całego liberalnego przedsięwzięcia. Tak też Mannheim opisuje postulat wolności, który liberałowie nieśli na sztandarach w okresie utopijnym. Ideologiczność tego postulatu wynika z niemożności jego całkowitego zrealizowania, postępowano więc tak, jakby wolność już była wszystkim zapewniona. Właśnie przeciwko takiemu zachowaniu występował nowy kontrruch – ruch robotniczy – wraz ze swoim noologicznym przedstawicielstwem – utopią socjalistyczną, który domagał się „rzeczywistej” wolności. Istniała jednak również druga odpowiedź na system liberalizmu – faszyzm. Mannheim i Polanyi są zgodni, że faszyzm był pewnym typem kontrruchu (Polanyi, 2010, s. 184) (utopii w przypadku Mannheim) i przybrał na sile dzięki kryzysom, które „rozluźniają ustrój kapitalistyczno-mieszczański” (Mannheim, 2008, s. 180).

Widać więc wyraźnie, że koncepcję pieniądza jako towaru fikcyjnego można przedstawić jako teorię ideologii pieniądza. Performatywnie zrównuje ona pieniądz z towarem, nie zauważając, że przyczynia się w ten sposób do powstania systemu handlu pieniądzem, który niszczy dawne struktury społeczne i wywołuje kontrtruch. Ten ostatni jest w tym przypadku utopią występującą przeciwko ideologii „fundamentalizmu rynkowego” (Block i Somers, 2020). To właśnie sprzeciw konkretnych grup społecznych nie pozwala na „domknięcie” liberalnego społeczeństwa, uniemożliwia jego stabilizację. Można więc powiedzieć, że proces „rynkowienia” pieniądza jest utopią, niedokończonym projektem.

Chociaż stosunek Mannheima i Polanyiego do liberalizmu należy uznać za niejednoznaczny (nie ukrywali przywiązania do wartości liberalnych, jednocześnie otwarcie sympatyzując z ruchami socjalistycznymi; Kassner, 2019, s. 33–34), obaj zgadzali się co do ideologiczności liberalnego przedsięwzięcia. Syntetyzując omówione wyżej wątki teorii obu myślicieli, można wyróżnić trzy powody, które sprawiają, że liberalizm jest ideologią. Po pierwsze, liberalny program gospodarczy jest niemożliwy do zrealizowania, wiązałby się bowiem z wyniszczeniem społeczeństwa. Sztuczność społeczeństwa rynkowego wynika z utopijnego charakteru liberalizmu, mówiąc prościej: supremacja rynku nad społeczeństwem wynika z sukcesów omawianej ideologii. Sam proces urynkawiania jest jednak destabilizujący. Dochodzimy więc do drugiego powodu ideologiczności liberalizmu – proces urynkawiania wywołuje kontrtruch, który można postrzegać jednocześnie jako symptom problemów społeczeństwa rynkowego oraz jego antytezę. Po trzecie, liberalizm nie zauważa tych problemów, opiera się na dedukcyjnie wyprowadzanym indywidualizmie, który opisuje hipotetyczną sytuację wymiany rynkowej i ignoruje rynki finansowe.

#### 4. Ekonomiczna utopia liberalizmu – kryzys

Oprócz sprzeciwu społeczeństwa, jaki wywołuje liberalizm, Polanyi wymienia jeszcze jedną – tym razem ekonomiczną – przyczynę jego utopijności. Społeczeństwo rynkowe narażone jest na ciągłe kryzysy, które pojawiają się wraz z urynkowaniem pieniądza oraz wycofaniem się państwa z kontroli rynków. W tym przypadku kluczowe znaczenie dla analizy ekonomicznych skutków utowarowienia pieniądza ma dla Polanyiego z jednej strony proces powstania systemu waluty złotej, zaś z drugiej – powstanie tzw. *haute finance* (ogromnych fortun, wyższej finansjery) (Seccareccia i Correa, 2015, s. 4). Oba procesy pozbawiły państwo kontroli nad pieniądzem i sprawiły, że przyływ gotówki do produktywnego sektora gospodarki został uzależniony od fluktuacji na rynkach finansowych. Ma to szczególne znaczenie w przypadku kryzysów, które rozpoczynają się w świecie finansowym, ale z czasem rozlewają się na całą gospodarkę: „Rynkowa organizacja siły nabywczej okresowo prowadziła do likwidacji przedsięwzięć gospodarczych, braki i nadwyżki pieniądza okazałyby się bowiem dla nich równie katastrofalne w skutkach, jak powodzie i susze w społeczeństwach prymitywnych”

(Polanyi, 2010, s. 89). W społeczeństwie rynkowym pieniądz okazał się bardzo ważnym elementem życia gospodarczego ludzi, ponieważ stał się czynnikiem produkcji. Decyzje inwestycyjne przedsiębiorców zostały uzależnione od jego ceny – stopy procentowej (s. 91). Pieniądz zaczął mieć więc coraz większy wpływ na społeczeństwo, niczym powodzi obawiano się „odpływu kapitału” (s. 30). Powstawały instytucje zajmujące się przewidywaniem zachowań rynku finansowego. Fluktuacje miały bowiem ogromny wpływ na budżety państw narodowych, w nowoczesnym społeczeństwie „pieniądz stał się osią polityki państwowej” (s. 30; por. Mellor, 2010, s. 140). To z kolei sprawiło, że mieliśmy do czynienia z błędnym kołem liberalnej polityki: lobby instytucji finansowych wpływało na decyzje polityczne państw narodowych (wymuszając leseferyzm), to z kolei osłabiało państwo i umacniało strukturę *haute finance*. Można jednak zadać pytanie, jak długo może trwać proces błędnego koła. Wydaje się, że odpowiedź na nie dotyka sedna teorii pieniądza Polanyiego. Proces urynkawiania państwa jest bowiem destabilizujący i to właśnie kryzys gospodarczy wyznacza jego granicę. Przyjmijmy jednak hipotezę, że możliwe jest doskonałe i absolutne urynkowanie pieniądza. Jakie byłyby skutki takiego stanu? Polanyi przedstawił taką hipotetyczną sytuację na podstawie innego czynnika produkcji – pracy. Mówiąc wprost: skomodyfikowanie siły roboczej wiązałyby się z wyniszczeniem, a nawet śmiercią ludzi poddanych eksploatacji rynkowej, człowiek byłby bowiem po prostu traktowany jak rzecz (Polanyi, 2010, s. 89). Ekonomista nie przedstawił jednak analogicznej wizji społeczeństwa w przypadku radykalnego urynkowania pieniądza. Można jednak dojść do wniosku, że takim typem idealnym byłaby gospodarka, w której właściwie nie istnieje już sfera realna, a wszystkie transakcje dokonywane są w formie spekulacji finansowej. Oczywiście jest, dlaczego taki typ gospodarki nie mógłby istnieć.

Wydaje się, że najlepszym historycznym przykładem ideologii pieniądza towarowego, która wywodziłaby się z liberalizmu, jest ilościowa teoria pieniądza. Stanowiła ona podstawę do sformułowania teorii monetaryzmu i wprowadzenia jej w życie w latach osiemdziesiątych XX wieku. Poniższa część artykułu nie odnosi się bezpośrednio do pism Polanyiego, jej celem jest jednak uwspółcześnienie przedstawionych wyżej tez na temat roli pieniądza w społeczeństwie rynkowym.

Chociaż monetaryzm i ilościowa teoria pieniądza nie postulowały powrotu do powiązania pieniądza ze złotem, dążyły do tego, by „zachowywał się *tak, jakby* był dobrem rzadkim” (Graeber, 2018, s. 554). Jak wskazuje Ingham (2004, s. 19), ilościowa teoria pieniądza Fishera jest właściwie rozwinięciem klasycznych teorii naturalnych ograniczeń podaży pieniądza (determinowanej przez podaż kruszcu). Chociaż tym razem obeszło się bez reifikacji praw rynkowych w kruszcu, traktowanie pieniądza tak, jakby był szlachetnym metalem, było zabiegiem sztucznym. Kluczowego znaczenia nabrał bank centralny, który, poprzez ścisłą kontrolę bazy monetarnej, miał performatywnie „wytwarzać” rzadki towar. Jak zauważyli Timo Walter oraz Leon Wansleben (2020, s. 636), taka polityka banku centralnego w Stanach Zjednoczonych oraz Wielkiej Brytanii w latach osiemdziesiątych sprawiła, że w pewnym stopniu zignorowano rozwój systemu finansowego. Trakto-

wanie pieniądza jak towaru doprowadziło do tego, że działania banku centralnego przyczyniły się do agresywnej finansjalizacji, z którą mamy do czynienia właśnie od lat osiemdziesiątych. Doszło więc do kontynuacji liberalnego paradoksu – powrót do ortodoksyjnej koncepcji pieniądza w czasach monetaryzmu wiązał się z kapitulacją państwa, jeśli chodzi o kontrolę nad systemem finansowym, to zaś pozwoliło na ogromny rozwój pieniądza kredytowego.

Jakie skutki wywołuje taka sytuacja? Choć w *Wielkiej transformacji* Polanyi analizuje utowarowienie pieniądza przez pryzmat powiązania jego wartości ze złotem, cytat o powodzi i suszy, który został przytoczony na wstępie tego rozdziału, może odnosić się również do wpływu, jaki sektor finansowy wywiera na sferę realną gospodarki we współczesnym kapitalizmie. Tak jak kiedyś, w czasach wielkiej transformacji, narody zostały uzależnione od fluktuacji kursów walutowych, tak dzisiaj kluczowe znaczenie dla rozwoju danego państwa ma zaufanie inwestorów do stabilności jego finansów publicznych, m.in. to ono determinuje wysokość kosztów obsługi długu publicznego. Jak pokazali Seccareccia i Correa (2015), współczesny system finansowy w wielu aspektach przypomina system waluty złotej sprzed drugiej wojny światowej. Posługując się przykładem Unii Europejskiej, autorzy pokazują, że euro stało się rodzajem drogiego towaru deficytowego. Niczym złoto, pozbawiło państwa narodowe władzy nad pieniądzem narodowym. Według autorów koncepcja strefy euro opiera się na ortodoksyjnej teorii pieniądza, dlatego wśród głównych zalet wspólnej waluty liberalni ekonomiści wskazują przede wszystkim na obniżenie kosztów transakcyjnych. Podobnie jak złoto, euro jest kryzysogenne, ponieważ nie jest elastyczne, tzn. łączy pieniądz z pewnymi „zewnętrznymi” i arbitralnymi kryteriami fiskalnymi i monetarnymi (m.in. zawartymi w traktacie z Maastricht). W trakcie kryzysu wymusza więc politykę oszczędnościową (Seccareccia i Correa, 2015, s. 9–10).

Można znaleźć więcej podobnych analogii między systemem waluty złotej a współczesnym rynkiem walutowym. Z pewnością dobrym przykładem byłaby sytuacja państw Ameryki Południowej, w których kluczową rolę odgrywa dolar (np. Argentyna) lub ogólniej sytuacja zależności między krajami rozwijającymi się a kapitałem z krajów centrum. Kluczowa w tym wszystkim jest jednak relacja podporządkowania między państwem a rynkami finansowymi.

Co stanowi o sile współczesnych *haute finance*? Wydaje się, że handel pieniądzem. Rynki finansowe stanowią najlepszy przykład utowarowienia pieniądza, albowiem umożliwiają inwestorom handel różnymi „formami” pieniądza w celu osiągnięcia większej płynności. Chodzi w tym przypadku przede wszystkim o „upłynnienie” zobowiązań sektora produktywnego finansowanego przez sektor kapitałowy, który emituje w tym celu własne zobowiązania – w postaci różnego rodzaju produktów giełdowych (np. SIV). Mają one stać się „substytutem «waluty i monet» emitowanych przez rząd”, a więc „środkiem płatności, który może być wykorzystany do nabywania dóbr i usług od reszty sektora prywatnego” (Kregel, 2012, s. 2). Aktywa są bowiem posiadanymi przez graczy giełdowych znakami własności owych zobowiązań, którymi można handlować i zamieniać je na gotówkę (są to tzw. zapisy IOU – *I owe you*) (Wray, 2019, s. 14, 18). Nawiązując do Henry’ego Dunninga Macleoda, można powiedzieć, że pieniądz to właściwie

symbol stwierdzający własność czyjś zadłużenia. Jak zaznacza szkocki ekonomista, „[w]ielkim współczesnym odkryciem było zauważenie, że długi są towarami, które da się sprzedawać” (Macleod, 1866, s. 91). Ten towar przyjmuje właśnie postać aktywa (Commons, 1959, s. 397). Sprzedażą oraz kupnem aktywów zarządzał do tej pory system bankowy (Macleod, 1866, s. 91). Współcześnie coraz większe znaczenie odgrywają pośrednicy finansowi (*shadow banking*), którzy opierają swój model biznesowy na spekulacji i często prowadzą działalność bez jakiegokolwiek powiązania ze sferą produktywną gospodarki (Mazzucato, 2018). System, w którym tego typu instytucje zdobyły ogromną władzę, Susan Strange nazwała kapitalizmem kasyna. Zakłada on z jednej strony wprowadzenie systemów informatycznych przeprowadzających automatyczne transakcje spekulacyjne, a z drugiej – wiąże się z rozwojem instytucji niebankowych, które zajęły się działalnością kredytową. Nie podlegają one jednak takiej samej kontroli, jak banki, dlatego mogą bez przeszkód kreować nowy pieniądz (Strange, 1997, s. 45). System oparty na spekulacji jest niestabilny, ponieważ prowadzi do baniek cenowych, zaś po ich pęknięciu – do deflacji długu i kryzysu (zob. Macleod, 1866, s. 99).

Powołując się na powyższą konstatację, można więc powiedzieć, że gospodarka rynkowa spowodowała podporządkowanie sfery realnej sferze finansowej. Właśnie dlatego, jak ujął to Hyman Minsky, współczesne kryzysy są kryzysami finansowymi (Wray, 2015, s. 31). Nadpodaż pieniądza w czasach rozkwitu związana jest z kreacją nowych instrumentów finansowych. Taka spekulacja wpływa nie tylko na wzrost cen aktywów, ale również surowców czy żywności, co może być powodem powszechnego głodu w społeczeństwie (s. 144). Z kolei w przypadku kryzysu zniszczona zostaje podaż pieniądza, przez co sfera realna zostaje odcięta od finansowania. Do akcji musi wejść wówczas państwo, które za pomocą programów ratunkowych ogranicza władzę rynku (Polanyi, 2010, s. 232; Savevska, 2019, s. 33).

Widać więc wyraźnie, że w myśl teorii Polanyiego komodyfikacja pieniądza powoduje, iż kryzys staje się immanentnym elementem systemu rynkowego. Autora *Wielkiej transformacji* można więc uznać za jednego z fundatorów heterodoksyjnej koncepcji endogeniczności kryzysów, która zakłada, że sama struktura sektora finansowego jest przyczyną kryzysów gospodarczych (Wray, 2015, s. 58). W tym przypadku kluczowym zadaniem wydaje się już nie opisanie samej ortodoksyjnej ideologii pieniądza jako towaru, ale przeanalizowanie praktycznych skutków, jakie ona niesie. Utowarowienie pieniądza wymaga bowiem deregulacji oraz wycofania się państwa z kontroli rynków finansowych. Fundamentalizm rynkowy – zdaniem Blocka i Somers (2020, s. 193) współczesna odmiana dawnego liberalizmu – każe traktować pieniądz tak, jakby jego podaż miała się zrównać z popytem. To ideologiczne założenie opiera się na monetarystycznej tezie, że popyt na pieniądz, „tak jakby był on towarem jak każdy inny” (Strange, 1997, s. 84) jest stabilny, zaś podaż pieniądza jest egzogenna (ustalana przez bank centralny) i to ona określa wartość pieniądza. Jak wskazuje Susan Strange (1977, s. 64), ortodoksja nie może wyjaśnić kryzysów finansowych, albowiem

[p]ieniądze (są przez nią – JK) traktowane jako kolejny towar, z podażą korespondującą popytowi (...). Jest to jednak mylące, ponieważ kreacja pieniądza (przede wszystkim w formie kredytu) daje władzę, jak i bogactwo kreatorowi. Istnieje więc ciągle napięcie między prywatnymi kreatorami i publicznymi, między bankami (dzisiaj już nie tylko) i państwem.

Tam, gdzie ortodoksja widzi rzecz, tam teoria pieniądza endogenicznego dostrzega relację władzy. Pozostawienie coraz większej przestrzeni na kreację pieniądza sferze komercyjnej jest więc symptomem zmiany ośrodka władzy. Według Mary Mellor (2010, s. 31) sektor komercyjny „sprywatyzował system pieniądza”. Autorka zaznacza, że od połowy XX wieku udział państwowo kreowanego pieniądza fiducjarnego jest marginalny. Towarzyszy temu wycofanie się państwa z kontroli pieniądza oraz podporządkowanie go prawom rynku (zob. Mellor, 2010, s. 19). Jednak, jak już zostało wspomniane wyżej, system pieniądza jest gwarantowany przez państwo i to ono odpowiada za jego wartość. Można więc za Polanym powiedzieć, że pozostawienie pieniądza poza obrębem działań Lewiatana jest zabiegiem sztucznym. Dowiódł tego kryzys z 2008 roku, podczas którego państwo poniosło koszty spekulacyjnych decyzji prywatnych inwestorów (s. 25, 27).

Ówczesny kryzys okazał się „momentem Minsky’ego” (Wray, 2015, s. 138). Jak wskazuje Fred Block (2016, s. 7), można zauważyć znaczące podobieństwa między hipotezą niestabilności finansowej Minsky’ego a teorią towarów fikcyjnych Polanyiego. Z perspektywy ekonomii neoklasycznej banki są pośrednikami między depozytariuszami a pożyczkobiorcami, zaś podaż pieniądza określana jest przez wielkość bazy monetarnej, którą kontroluje bank centralny. Zarówno Polanyi, jak i Minsky uważają, że to banki tworzą podaż pieniądza: „[...] ludzie nie rozumieją, że pieniądze są towarem fikcyjnym i że banki dostały licencje na produkcję kredytu” (Block, 2016, s. 8). Coraz większe znaczenie mają jednak współcześnie instytucje, które oficjalnie takiej licencji nie dostały, należące do tzw. sektora *shadow banking*. Zajmują się one produkcją – słowami Jana Kregela – „fikcyjnej płynności”, a więc płynności, która powstaje wraz z handlem produktami zadłużeniowymi na rynkach wtórnych. Jedynym motywem takiego obrotu jest sprzedaż owych produktów z zyskiem. Nie jest to więc płynność powstająca wraz z udzieleniem komuś kredytu na sfinansowanie konkretnej inwestycji w sferze produktywnej (Kregel, 2012, s. 11; Block, 2016, s. 8). Powstanie tej fikcyjnej płynności wiąże się z performatywnym działaniem inwestorów, którzy zachowują się tak, jakby pieniądz sam w sobie był inwestycją. Jak wskazuje Mariana Mazzucato (2018, s. 120), na giełdzie pieniądz nie jest postrzegany „jako środek wymiany, ale jako cel sam w sobie”. Uwidacznia się to przede wszystkim w okresie optymizmu giełdowego, „[k]ażdy menedżer pieniądza musi pobić średni zwrot, aby zachować klientów, jest to oczywiście statystycznie niemożliwe” (Wray, 2015, s. 142). Samo jednak dążenie do takiego wysokiego zwrotu z „inwestycji” jest destabilizujące, ponieważ – zgodnie z teorią Minsky’ego – powoduje, że inwestorzy zajmują coraz bardziej ryzykowne pozycje. W skrajnym, przedkryzysowym przypadku coraz częściej mamy do czynienia z tzw. pozycją Ponzi, w ramach której oczekiwane zyski nie pokrywają nawet oprocentowania kredytu.



Inwestor musi więc zaciągać kolejne zobowiązania, aby spłacić raty dawnych kredytów (s. 32). Pęd ku wyższemu zyskom zatrzymać może jedynie kryzys – w czasach hossy nikt nie chce pozostać z tyłu.

## 5. Podsumowanie – pieniądz jako dobro publiczne

Według Karla Polanyiego pieniądz nie jest ani rzeczą, ani towarem. Jest za to relacją społeczną opartą na społecznej akceptacji relacji długu, która jest zapewniana przez państwo. Wydaje się, że jest to najważniejszy element odróżniający teorię Polanyiego zarówno od ekonomii neoklasycznej, jak i marksistowskiej. Obie te teorie akceptują metaliczną koncepcję pieniądza, przy czym liberalizm przyjmuje tezę o neutralności pieniądza, zaś marksizm wskazuje na jego alienującą moc. Polanyi zauważył, że pieniądz wiąże się przede wszystkim ze społecznie produkowaną relacją długu, nie zaś z barterem. Pieniądz nie jest towarem, albowiem „stanowi znak siły nabywczej, która z zasady wcale nie jest produkowana, lecz powstaje za pośrednictwem mechanizmu bankowości czy finansów publicznych” (Polanyi, 2010, s. 88). Jest on więc znakiem pewnej abstrakcyjnej wartości, potwierdzonym przez państwo i banki, dzięki któremu można spłacić zadłużenie lub zakupić konkretne produkty na rynku. Teza o jego abstrakcyjnej naturze stanowi podwaliny koncepcji pieniądza jako dobra publicznego, rozwijanej w ramach nurtu nowoczesnej teorii monetarnej (MMT). Właśnie dlatego podstawową różnicę między marksizmem a teorią Polanyiego można zobrazować, porównując założenia marksizmu oraz MMT. Scott Ferguson (2018) zauważa, że

marksizm przypisuje najwyższy poziom istnienia bezpośrednim materialnym relacjom, postrzegając pieniężną abstrakcję jako [...] wyobcowanie świadomych lokalnych wspólnot. Z kolei MMT opiera zbiorową egzystencję na politycznym centrum społeczności i utrzymuje, że pieniądze są niewyczerpanym narzędziem rządowym, służącym uspołecznieniu stosunków produkcji i dystrybucji na odległość.

To polityczne centrum – państwo – jest kluczowym elementem w teorii Polanyiego. Rynek został przecież „wykorzeniony” za pomocą środków politycznych. Ekonomistom nie chodzi więc o postawienie się po którejś ze stron politycznej dychotomii państwo – rynek, ale o przywrócenie państwu jego naturalnej – stabilizującej – roli. Można więc powiedzieć, że utopijne kontrtruchy, które towarzyszyły „rynkowej rewolucji”, występowały właśnie przeciwko tej dychotomii. Widać więc wyraźnie, że teoria Polanyiego stanowi swoisty pomost, który pozwala połączyć podstawowe tezy socjologii wiedzy (o tzw. „nowej socjologii idei” opartej na odkryciach Polanyiego zob. Block i Somers, 2020, s. 200) z ekonomiczną analizą niestabilności finansowej kapitalizmu. Kontrtruch oraz kryzys są dwoma rodzajami zjawisk uniemożliwiających prywatyzację pieniądza, odsłaniających jednocześnie jego prawdziwy charakter jako dobra publicznego.

## Bibliografia

- Benedict, R. (2007). Północno-zachodnie wybrzeże Ameryki. W: E. Nowicka, M. Głowacka-Grajper (red.), *Świat człowieka, świat kultury. Antologia tekstów klasycznej antropologii* (s. 372–402). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Block, F. (2016). The Contradictory Logics of Financialization: Bringing Together Hyman Minsky and Karl Polanyi. *Politics & Society*, 44(1), 3–13.
- Block, F., & Somers, M. (2020). *Karl Polanyi. Krytyka wolnorynkowego fundamentalizmu*. Poznań: Wydawnictwo Ekonomiczne „Heterodox”.
- Codere, H. (1968). Money-exchange systems and a theory of money. *Man*, 3(4), 557–577.
- Commons, J. (1959). *Institutional economics; Its place in political economy*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Dalton, G. (1961). Economic theory and primitive society. *American Anthropologist*, 63(1), 1–25.
- Drucker, P. F. (1993). *Concept of the Corporation*. New York: Routledge.
- Ferguson, S. (2018). *Money's Laws of Motion*. <https://arcade.stanford.edu/blogs/moneys-laws-motion>
- Graeber, D. (2018). *Dług. Pierwsze pięć tysięcy lat*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Ingham, G. (2013). *The Nature of Money*. Cambridge: Polity Press.
- Jessop, B. (2019). A Polanyian paradox: Money and credit as fictitious commodities, financialization, finance-dominated accumulation, and financial crises. W: R. Atzmüller, B. Aulenbacher, U. Brand, F. Décieux, K. Fischer, B. Sauer (red.), *Capitalism in Transformation: Movements and Counter-movements in the 21st Century* (s. 79–90). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Kassner, M. (2019). *Pragmatyzm i radykalny liberalizm. Studium filozofii politycznej Johna Deweya*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Keynes, J. M. (2013). *Treatise on money: Pure theory of money*. Vol. I. London: Routledge.
- Kozubowski, J. (2018). Ciągłość czy zerwanie? Przyczynek do rozważań na temat historii polskiej myśli socjalistycznej XIX wieku. *Praktyka Teoretyczna*, 29(3), 51–77.
- Kregel, J. (2012). *Regulating the financial system in a Minskyian perspective*. [http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/16283/Panel%204%20-%20Jan%20Kregel\\_0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/16283/Panel%204%20-%20Jan%20Kregel_0.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Lewicki, M. (2019). *Spoleczne życie hipoteki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Macleod, H. D. (1866). *The Theory and Practice of Banking*. Vol. I. London: Longmans, Green, Reader & Dyer.
- Mannheim, K. (2008). *Ideologia i utopia* (J. Miziński, tłum.). Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- Marks, K. (1951). *Kapitał*, t. 1. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Maucourant, J. (1995). *The substantive economy of money: Karl Polanyi in the tradition of "old institutionalism"*. [https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/569422/filename/WP\\_Walras\\_nA\\_177.pdf](https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/569422/filename/WP_Walras_nA_177.pdf)
- Mazzucato, M. (2018). *The value of everything: Making and taking in the global economy*. New York: PublicAffairs.
- Mellor, M. (2010). *The future of money: From financial crisis to public resource*. London: Pluto Press.
- Mill, J. S. (1885). *Principles of political economy*. London: Longmans, Green, & Co.
- Polanyi, K. (1957). Aristotle discovers the economy. W: K. Polanyi, C. M. Arensberg, H. W. Pearson (red.), *Trade and market in the early empires: Economies in history and theory* (s. 64–96). Glencoe: Free Press and Falcon's Wing Press.
- Polanyi, K. (1977). *The Livelihood of Man*. New York: Academic Press.
- Polanyi, K. (2010). *Wielka transformacja* (M. Zawadzka, tłum.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Savevska, M. (2019). The fictitious commodification of money and the Euro experiment. *Culture, Practice & Europeanization*, 4(1), 29–42.
- Schumpeter, J. A. (2006). *History of economic analysis*. London: Routledge.
- Seccareccia, M., & Correa, E. (2015). Supra-National Money and the Euro Crisis: Lessons from Karl Polanyi. *Forum for Social Economics*, 46(3), 1–23. <https://doi.org/10.1080/07360932.2015.1075896>
- Simmel, G. (2012). *Filozofia pieniądza* (A. Przyłębski, tłum.). Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- Skrzypek, M. (1992). Rozwój teorii fetyszyzmu od De Brossesa do Freuda. W: Ch. de Brosses, *O kulcie fetyszów* (M. Skrzypek, tłum.) (s. VII–XXX). Warszawa: PAN.
- Strange, S. (1997). *Casino Capitalism*. Manchester: Manchester University Press.
- Walter, T., & Wansleben, L. (2020). How central bankers learned to love financialization: The Fed, the Bank, and the enlisting of unfettered markets in the conduct of monetary policy. *Socio-Economic Review*, 18(3), 625–653. <https://doi.org/10.1093/ser/mwz011>
- Wennerlind, C. (2001). Money talks, but what is it saying? Semiotics of money and social control. *Journal of Economic Issues*, 35(3), 557–574.

Wray, R. L. (2015). *Why Minsky matters: An introduction to the work of a maverick economist*. Princeton: Princeton University Press.

Wray, R. L. (2019). *Nowoczesna teoria monetarna MMT* (P. Umiński, tłum.). Poznań: Wydawnictwo Ekonomiczne „Heterodox”.

**Anna Bakała**

University of Lodz  
Faculty of Economics and Sociology  
Department of Computer Science in Economics  
e-mail: [anna.bakala@uni.lodz.pl](mailto:anna.bakala@uni.lodz.pl)

**Marcin Bakała**

University of Lodz  
Faculty of Economics and Sociology  
Department of Computer Science in Economics  
e-mail: [marcin.bakala@uni.lodz.pl](mailto:marcin.bakala@uni.lodz.pl)

## **Enhancing ethical behavior in online exams**

---

### **Abstract**

Online exams have become a common tool in the academic didactic process, as well as in most online courses in business. Taking exams in a remote location like home, using ICT tools, brings many challenges to both sides, the learner and the examiner. The aim of this article is to show the challenges in the context of ethical attitudes, trust, and respect for one another. Some results of a broader survey in the form of Computer Aided Web Interviews are presented to highlight students' opinions and expectations, along with the results of personal interviews with academic teachers. In the final part of the article, recommendations are given. The importance of trust and systematic assessment of learners' progress is emphasized.

**Keywords:** Ethics, e-cheating, cheating, online exams, cheating prevention

**JEL Classification:** A13

---

## 1. Introduction

Due to the COVID-19 pandemic, e-learning tools were rapidly applied or introduced in all schools and universities in Poland, as well as all over the world. It forced a complete change of the whole didactic process in many cases. In terms of evaluation, a sudden need for online testing tools arose. The University of Lodz recommends a mix of the Moodle e-learning platform and MS Teams as a video-conferencing tool. Their technical possibilities allow teachers to set many options to limit the possibilities of cheating among students. However, the fact is, technical security will not guarantee a fair process. The students' attitudes and teachers' trust are the real basis for an honest exam. To make it more possible, it is necessary to know the expectations and abilities of both sides. In this section, some results of a survey concerning this issue are presented.

## 2. Online exams during isolation

The massive need to use online forms of exams appeared suddenly, so there is little research devoted to this issue. Some appeared at the end of 2020 in response to the new challenges brought by COVID-19, focusing mainly on general ideas on how to prevent cheating (e.g., Harper, Bretag & Rundle, 2020; Suryani, 2020). Few consider trust, dialog, and awareness as potential improvement tools (e.g., Buccioli, Cicognani & Montinari, 2020). More publications on this topic will probably appear in the coming months, making it possible to compare the results. Based on available sources, it can be noticed that cheating in online exams is a global problem. According to a 2017 survey conducted by McAfee among 3900 high school students all over the world, almost half (47%) confirmed that they had seen or heard of another student using a connected device in the classroom to cheat on an exam, quiz, project, or other assignment. What is interesting is that only 21% admitted doing it themselves (Davis, 2017).

Designing online assessments may differ from on-campus examinations (Fontanillas, Carbonell & Catusés, 2016), but the teacher can use new ideas to prevent cheating and assure better reliability. It is also vital to keep appropriate assessments of the students in the overall learning process (Lieberman, 2018). Teachers want to know how to prevent cheating in online exams, so they look for solutions. Simultaneously, students are looking for methods for e-cheating. According to Google Trends, interest in the phrase "cheating online exam" rose significantly in the first half of 2020 (Fig. 1), directly connected with the rise in e-learning interest (Fig. 2).

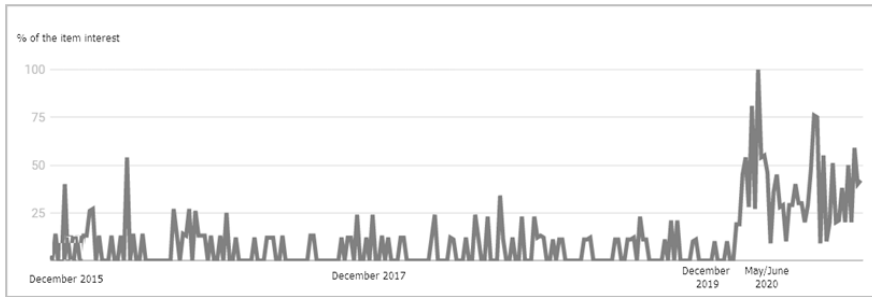


Fig. 1. Interest in the phrase “cheating online exam” 2015–2020

Source: Google trends, <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=cheating%20online%20exam> accessed: 10 December 2020

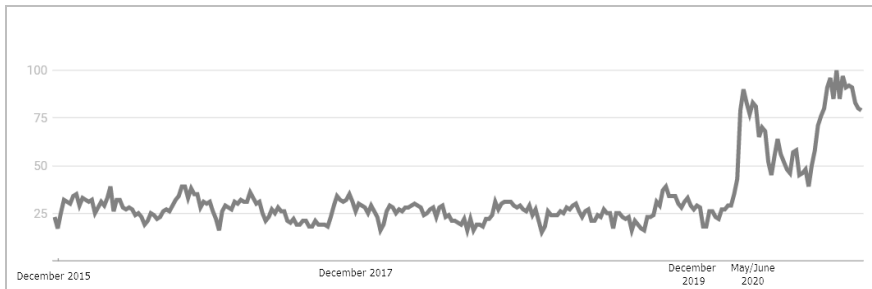


Fig. 2. Interest in the phrase “e-learning” 2015–2020

Source: Google trends, <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=e-learning> accessed: 10 December 2020

To compare the above results with another phrase, “prevent cheating exam”, more data is necessary. As Google Trends shows, interest in this phrase is not significant; thus, it will not be included in this article.

### 3. Cheating methods in the online environment

Cheating in online exams means providing or receiving assistance (without the instructor’s authorization) to prepare and submit work for academic evaluation. This includes papers, projects, and tests, as well as presenting somebody else’s idea or work as one’s own for the purpose of academic evaluation, without proper acknowledgment. Looking over a neighboring student’s shoulder to get a look-see at a task solution is no longer “in fashion”. Nowadays, cheating is completely different. To clarify what e-cheating is, this article mentions some cases. Even though the article does not focus on online cheating methods, it is worth remem-

bering the most common ones. There are a few ways to cheat during online exams, which are accompanied by some ideas of prevention – as suggested in the table below (Table 1).

Table 1. Cheating in online exams, methods, and prevention

Cheating method	Description	Prevention
Screen sharing	enabling e.g. a friend to access the exam questions simultaneously and answer the questions	Using secure browsers and a proctoring software
Use of advanced electronic devices	Involving cameras and some Bluetooth devices of tiny-sizes, practically undetectable	Live proctoring, auto proctoring, recording the entire session for later analysis
Use of mobile phones	Connecting via smartphones, storing answers and sharing them with friends during the exam	Proctoring service, advanced image recognition technology to identify these devices
Impersonation, false identities	Making someone else take the exam	Multi-level, biometric online authentication methods
Use of external devices	Using hard drives, USBs, Micro SDs, etc.	Safe exam browser not allowing to use any cable, hard drive, or external devices
Third party assistance in the room	Help of a family member or friend staying around, to quickly find the answers.	Software identifying suspicious behavior, either through video or sound
Copying-pasting and other keyboard shortcut	Copying-pasting the responses from documents or notepads, kept ready before the exam	Disabling pasting anything to or from the keyboard through online proctoring service
Intentional logging out of the exam	Pretending intermittent internet connectivity or power cuts	Setting limited number of times a student is allowed to log back onto the system.

Source: own elaboration based on Mercer and Mettl (2020)

Each of the above-mentioned ways of cheating must be applied intentionally, and most are quite easy to use. Taking the technical aspects as the only one that matters, teachers might feel powerless. Thus, a more human-values approach, using ethics, is required. Discussions about cheating during a course and building awareness among students are advised. Extra recommendations on cheating prevention are presented in the last section of the article. Before that, cheating in the context of creativity is discussed.

#### 4. Cheating and creativity

Creativity is considered key to personal and organizational social prosperity (Amabile, 1996, p. 1). Creativity also means much more than gathering knowledge – it leads to the question, “What can we do with our knowledge?” (Papaleontiou-Louca et al., 2014). Creativity is also defined as “The ability to come up with unusual or clever ideas about a given topic or situation, or to devel-



op creative ways to solve a problem” (Schwab & Samans, 2016). Systematic research conducted at Harvard University shows a connection between being creative and being dishonest (Gino & Wiltermuth, 2014). Both these behaviors have something in common – they involve breaking rules. Cheating during exams, though, is a particular case of a different nature. It keeps the mind focused on restorative activities and does not trigger creativity in terms of substantive issues. One could say that this kind of cheating also requires creative abilities, but in our opinion, they also concentrate on downloading resources instead of creating and processing them.

Creativity becomes still more appreciated in personal development. It can be the subject of learning in many ways, and one training method can be e-learning. Udemy, a very popular online learning platform, offers thousands of online courses for adults and students in many areas, including Development, Business, Finance & Accounting, IT & Software, Office Productivity, Personal Development, Design, Marketing, Lifestyle, Photography, Health & Fitness, Music, and Teaching & Academics. In this article, Udemy is used as an example of an e-learning content base that covers creativity courses – 535 of them. By comparison, there are 1295 management courses, 4148 English courses, and 10,000 IT courses. This may reflect the labor market demand for certain skills. Creativity courses appear in specific categories: Personal Development, Personal Transformation, Productivity, Leadership, Personal Finance, Career Development, Parenting & Relationships, Happiness, Religion & Spirituality, Personal Brand Building, Influence, Self Esteem, Stress Management, Memory & Study Skills, Motivation, and Other. The course topics differ significantly, though a few main topic groups can be extracted that contain more detailed titles. In Fig. 3, the number of courses in each category is presented:

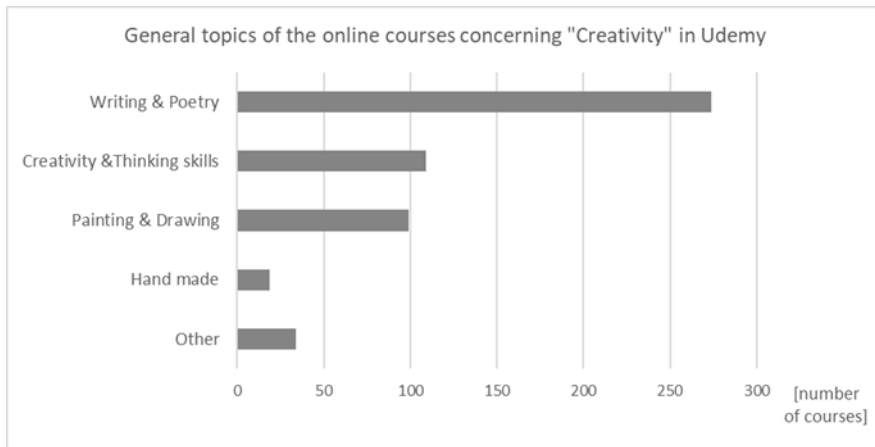


Fig. 3. The number of online courses concerning “creativity” in Udemy

Source: own elaboration, based on data available on udemy.com (December 2020)

One course, entitled “Designing cheat proof online exam,”<sup>1</sup> is aimed at teachers of all levels, from school to university. Coursera, another big MOOC<sup>2</sup> provider, does not currently offer any courses on this topic. The course on Udemty aims to deliver effective learning to students by “transforming conventional exam questions to online exam questions that are effective, cheat-proof and easy to check.” It means a lot of effort for the teachers to prepare a new exam system. Instead of focusing on the exam itself, teachers could design the whole didactic process more carefully to give students an effective User Experience (UX). This will also require much creativity from the teachers. We will develop this issue in future works.

Critical thinking and the ability to problem-solve are the most essential competencies for employers. According to a recent survey by the National Association of Colleges and Employers (NACE), these competencies are rated highest (Koc, Kahn, Koncz, Salvadge & Longenberger, 2019) on a scale from 1 (not essential) to 5 (absolutely essential).

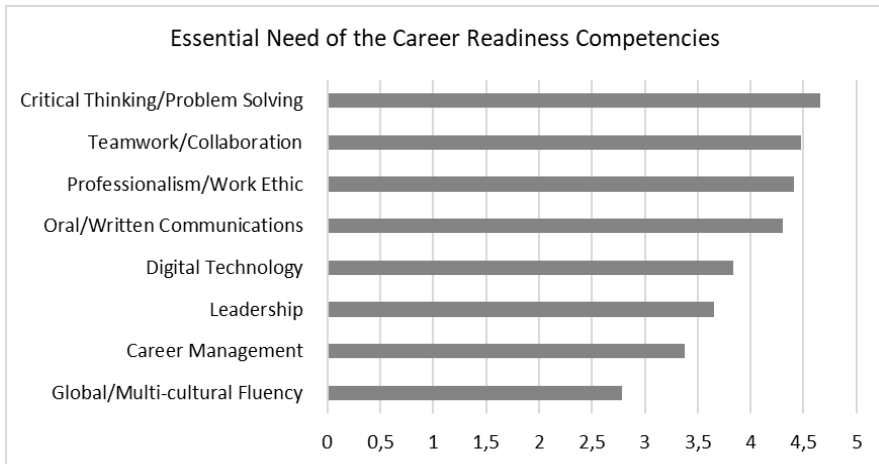


Fig. 4. Employers' rating of the essential need for career readiness competencies

Source: own elaboration based on Koc, Kahn, Koncz, Salvadge & Longenberger (2019)

The above results are confirmed by other research. “The Future of Jobs” a systematic survey conducted by the World Economic Forum, indicates the new reality of the COVID-19 context of 2020, during which learner reskilling and upskilling efforts on personal development are increasingly emphasized. They are predicted to be essential soon on the labor market. In the table below, the key, top skills in three periods are presented.

<sup>1</sup> <https://www.udemy.com/course/designing-cheat-proof-online-exam/> available on 10.12.2020.

<sup>2</sup> Massive Open Online Course.

Table 2. Top skills

In 2025	In 2020	In 2015
Analytical thinking and innovation	Complex Problem Solving	Complex Problem Solving
Active learning and learning strategies	Critical Thinking	Coordinating with Others
Complex problem-solving	Creativity	People Management
Critical thinking and analysis	People Management	Critical Thinking
Creativity, originality and initiative	Coordinating with Others	Negotiation
Leadership and social influence	Emotional Intelligence	Quality Control
Technology use, monitoring and control	Judgement and Decision Making	Service Orientation
Technology design and programming	Service Orientation	Judgement and Decision Making
Resilience, stress tolerance and flexibility	Negotiation	Active Listening
Reasoning, problem-solving and ideation	Cognitive Flexibility	Creativity

Source: World Economic Forum Report, "The Future of Jobs", 2020

In the context of cheating and creativity, it is more advisable to focus on analytical thinking, active learning, and complex problem solving than reconstructing knowledge. Thus, the teachers' effort in preparing the exams should be directed to problem questions, projects, and creative assignments. Another way to verify students' knowledge is through oral exams carried out online. They require admittedly much more time than online tests, but they allow teachers to talk to the students, listen to them, and check their ability to speak out, which is of great importance, too.

Creativity and critical thinking are areas that interpenetrate. A framework that connects them can be Bloom's taxonomy model (Bloom, 1971 and 1974), which guides students' work through six stages of the critical thinking process (Loseby, 2019). In the revised 21st century version of Bloom's model, Knowledge was replaced by Remembering, Synthesis was absorbed by Evaluating, and Creating was added as the peak of the taxonomy. This shows the importance of creativity (Further, Anderson et. al., 2001).

In the revised taxonomy framework, teachers first need to know what names, dates, facts, theories, etc., they want the students to remember, then what concepts and ideas the students should not only recall, but also understand. On the "Applying" level, it is essential to indicate in what situations and to what kind of problems and dilemmas students should be able to apply their skills and knowledge. In the next stage, they would need to analyze how multiple concepts and ideas are connected. "Evaluating" means that the students would know how to use critical thinking tools to make decisions and to justify a statement. The choice of framework includes the rare ability to produce a new or original work. Proper "action words" that describe the cognitive processes of the framework are collected in Table 3.

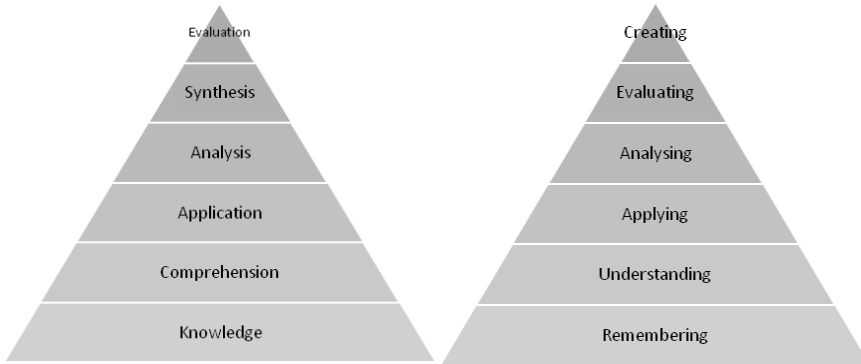


Fig. 5. Bloom's taxonomy model and the revised 21st century taxonomy framework

Source: Anderson et. al. (2001)

Table 3. Action words in each cognitive process according to the revised taxonomy framework

Cognitive process	Action words
Remembering	recognizing, recalling
Understanding	interpreting, exemplifying, classifying, summarizing, inferring, comparing, explaining
Applying	executing, implementing
Analyzing	differentiating, organizing, attributing
Evaluating	checking, critiquing
Creating	generating, planning, producing

Source: Anderson et. al (2001)

Cheating is a behavior that accompanies many people from high school towards adult life. As Whitley and Keith-Spiegel report, pupils who cheat at high school do not have barriers in continuing this practice at university; and even later on, in working life, they more often commit dishonesty. The attitude of accepting cheating accompanies many students (Wilson, Krause & Xiang, 2010). To better explain this behavior, Whitley and Keith-Spiegel proposed six primary categories of students' motives to cheat. These are (Whitley & Keith-Spiegel, 2002, p. 23):

- (1) performance concerns (failing a course, grade pressure),
- (2) external pressure (academic pressure, such as course load),
- (3) unfair teachers,
- (4) lack of effort,
- (5) loyalty (helping a friend),
- (6) other factors (viewing cheating as a game).

The motives inspire researchers to find effective ways to limit dishonest, unethical behaviors. As Kayışoğlu and Temel (2017) indicate, there are several recommendations to limit students' cheating willingness. These are:

- (1) Identifying intrinsic and extrinsic motives for the students' cheating through qualitative research in order to eliminate them;
- (2) Including panels, seminars, and group discussion events on the impacts of cheating on exams to increase students' awareness in teacher training programs;
- (3) On-campus exam arrangements to prevent cheating attempts.

The correlation between creativity and cheating among students is a very interesting research issue. The coexistence of and the relationship between creativity and cheating can lead to different results and may make it possible to formulate new conclusions and recommendations regarding the preparation of online exams. We plan to focus on this correlation in further research.

## 5. Research questions

The survey aimed to investigate students' opinions about the possibilities of carrying out fair online exams. Based on the survey and direct conversations with students, most of them would prefer to sit exams on-campus, but in the online mode, they also notice a chance for relevant evaluation.

The survey contained ten questions, eight of which were one-choice questions, and two were open-ended. The one-choice questions were based on Likert items, each one containing a value categorized from "strongly agree" to "strongly disagree". Eight statements on online training and cheating were presented to the respondents, who indicated how strongly they agreed or disagreed with the statements. For statistical analysis, a numerical value was then assigned to each of the statements. A value of 5 is given to "strongly agree", 2 to "strongly disagree". For the value "hard to say," a value of 99 was given to separate the answers that are neither in the "agree" nor "disagree" group. The last section of the survey was to collect data on students' attitudes and ideas on how to design an online exam process to make it more relevant. It was in a qualitative format.

In the first part of the survey, the respondents stated how they assess online training in general. The last question was open-ended and did not suggest any answer: "How should the teaching process and the online exam be planned to strengthen students' independence and avoid cheating?" About 20% of the students indicated turning the web camera on during an online exam as an effective way to reduce cheating.

The second, parallel part of the study was a series of online interviews with teachers. Their ideas on how to improve the evaluation process are presented at the end of the next section.

## 6. Results

In the survey, a total of 126 responses were collected. The participants were business undergraduate students enrolled in online courses at the University of Lodz during the spring and fall semesters of 2020.

Over 90% of all the students who took part in the survey judge cheating as unethical (answers: 45% “definitely yes”, 46% “somewhat yes”). Sixty-three percent also believe that it is possible to verify the independence of the learners taking the exams online.

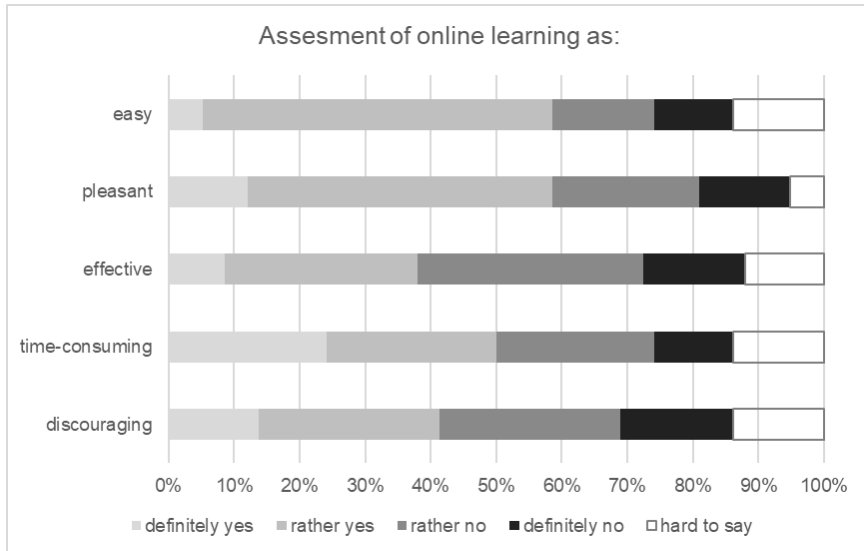


Fig. 6. Assessment of online learning as easy, pleasant, effective, time-consuming, or discouraging.

Source: own elaboration

Over 40% of the respondents say that it is not possible to prepare a fair online exam. Most of them asses online learning as ineffective and boring. At the same time, about 50% of the students gave a clear wish list or even instructions on what they would like online exams to look like. Their suggestions built the following list of proposals:

Give a normal test, not 20 questions in 10 minutes.

Traditional tests, sending photos of the solved tasks within a certain time.

Ideally, a different test would be done for each student, but this is not possible.

---

More time, no limit of the submission of works.

Checking the activity during classes.

If we did more in the classroom and weren't asked a lot of things, like homework, we would have more time to prepare for the exams. In many cases, students also work, and it is harder to reconcile everything with such a distributed schedule.

It is necessary to base the credit of the subject on exercises during the didactic process instead of the collective final exam, which cannot be fully controlled.

The above ideas are only a sample of the answers, but they show the students' main moods and approaches to online exams.

Additionally, a group of 11 teachers were asked to give a short online interview about the online exams. They all admitted that there is a serious problem in verifying student independence when taking the exam. Some of them also point out that they would rather ask problem questions to verify the students' knowledge than give standardized tests. The section below presents selected statements of the interviewed teachers. T1–T6 refers to the number of the teacher interviewed.

T1: "If they [students] know that they are learning for themselves, they will be honest about it. Only, that process starts during an earlier education stage and upbringing."

T2: "Let the test be an opportunity to show what they [students] know, what they have learned, how they think, and not only recalling a remembered rule or definition."

T3: "With the current technology, whether the testing takes place online or in the traditional version does not matter because a clever student can find methods that the Cerberus standing next to it will not know at all. The only question is whether it is the role of the teacher to be a Cerberus? I am far from such an opinion."

T4: "Only 'Open Book' exams and open-ended questions."

T5: "I would give up testing memory in favor of testing the skills of searching, connecting, dividing, and creating, i.e., an exam in thinking, not memory."

T6: "Best not to control at all! The more trust, the less cheating. The less control, the more space for self-discipline. Students cheated during on-campus exams; they will cheat on the online exams... which is much easier and more tempting ..."

These statements are examples of teachers who are conscious of the problem of cheating and who do see solutions. Moreover, they have a friendly attitude. They would be ready or at least open to preparing exams in a new manner. Some other ideas and suggestions not included in this article show that some teachers are less willing to cooperate. We will analyze those cases more carefully in future works.

## 7. Discussion

Cheating in online exams seems to be a universal problem. Its background is not only the attitude of the students, but it is also conditioned by educational experiences and study rules. Online learning, which is much anonymous, requires a different approach to the evaluation process. In our opinion, it should include the whole course, not only the final test. However, since there are existing rules at universities, teachers are expected to prepare. This section gives some recommendations on the online examination process to reduce cheating.

A question that appeared in the interviews with the teachers was, “How can you plan the examination process to strengthen students’ independence and avoid cheating?” Below, some recommendations are proposed based on the students’ opinions and ideas. They include both technological and organizational ideas, though they focus on the process and relationship.

- (1) Prepare questions that require more creativity than remembering facts or definitions. Finding answers through a simple web search or using the student’s own notes should be only the basis. The real challenge will be the explanation, interpretation, analysis, or giving an opinion, i.e., the top levels in Bloom’s taxonomy.
- (2) Various question types. Reduce the number of multiple-choice or true and false questions in favor of open-ended questions. This practice is much more demanding and means more effort on the teachers’ side, as they would have to check every answer “manually”. To find the golden mean, a mix of question types should be applied.
- (3) Emphasize the importance of the rules and fair play during the course, not only just before the exam. Prepare an “academic integrity contract” that contains a list of forbidden practices. This may also raise doubts about whether we are simply giving the students more cheating inspirations. However the fact is that they usually know a wide range of tricks much earlier than the list appears.
- (4) Proper timing arrangement. In line with the time settings that would be appropriate during an on-campus exam, the students should start and end the test approximately at the same time. The LMS (Learning Management System) tools make it possible to set the time individually to ensure that, for example, each student can devote exactly 40 minutes to answering all the questions, no matter if they logged in at the same moment



---

(which usually depends on the Internet connection). In the cases of different time zone, more sets of tests should be considered.

- (5) Create a large question bank. This would make it possible to build many different sets of questions. The question bank should be divided into categories to ensure that the test contains issues proportionally selected or randomly drawn from the topic or difficulty level categories.
- (6) Change the question order. Shuffle the answers in multiple-choice questions. It discourages the students from simultaneously share their screens to cooperate with their classmates as they discover that the sequence of questions is different.
- (7) Allow the students to take the final test only once, as with real on-campus exams. This should motivate the learners to prepare better for a certain day, not only to try their luck and easily retake the exam if they fail.
- (8) Familiarize students with the IT system that will be used during the exam. Introduce the rules concerning the time and submission. It is also advised to use the test settings that automatically close the exam when they exit the system. If there are technical problems, the previous results will be saved, and the teacher can decide whether to let the student continue or not.
- (9) Delay the score availability. Even though feedback is appreciated, too much can encourage students to prepare their own knowledge base from the tests. This would not be bad, but the teacher must then prepare new questions every time.
- (10) Show only the questions that were answered incorrectly to protect the other answers.

Some teachers also prohibit backtracking, which forces the students to focus on one question at a time, without being able to go back to previous ones. In the light of studies that have been carried out, this practice is very stressful for students and not fair. They pointed out that in traditional exams, they have the right to read the questions then start with the issues they are more confident about, and when they have enough time, they can go back to the more difficult questions. The psychological effect of the consciousness that they have already managed to answer some of the questions can be a critical factor in their success or failure. This is why we do not recommend this practice. It is effective in preventing cheating, but it lacks empathy and is much too stressful. Moreover, it does not allow the students independence.

## 8. Conclusions

There should be a common effort made to limit unethical behavior in academic evaluation. In our opinion, the actions should go parallel in two directions: ensuring safe, technically well-prepared online exams, and systematically evaluating

the learners' progress during the whole course. As the survey results show, the majority of students would rather take the exams without cheating. The use of forbidden practices very often comes from a mismatch in the educational process. To avoid this and to prevent cheating in online exams, more attention and carefulness should be put into the process design. This requires close cooperation between the academic teachers, university authorities, and government. In future research, we will also investigate intercultural differences in the context of academic dishonesty. This article gave some recommendations to help teachers prepare for evaluation in the challenging time of ubiquitous online learning.

## References

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and Innovation in Organizations*. Harvard Business School Background Note 396–239.
- Anderson, L. W., Krathwohl, D. R., Airasian, P. W., Cruikshank, K. A., Mayer, R. E., Pintrich, P. R., Raths, J., & Wittrock, M. C. (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. New York: Longman.
- Bakała, A. (2018). E-learning Project Management Based on IPMA Methodology. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(5), 253–267.
- Bloom, B. S. (ed.). (1956). *Taxonomy of Educational Objectives. Vol. I: Cognitive Domain*. New York: McKay.
- Buccioli, A., Cicognani, S., & Montinari, N. (2020). Cheating in university exams: the relevance of social factors. *International Review of Economics*, 67(3), 319–338. <https://doi.org/10.1007/s12232-019-00343-8>
- Davis, G. (2017). *Cybersecurity 101: Top Takeaways from Our Back to School Study*. <https://www.mcafee.com/blogs/consumer/consumer-threat-notices/back-to-school-study/?hilite=%27Cybersecurity%27%2C%27101%3A%27%2C%27Teens%27%2C%27Classroom%27> (accessed: 10.12.2020).
- Fontanillas, R. T., Carbonell, R. M., & Catasús, G. M. (2016). E-assessment process: Giving a voice to online learners. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 13(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s41239-016-0019-9>
- Gino, F., & Wiltermuth, S. S. (2014). Evil Genius? How Dishonesty Can Lead to Greater Creativity. *Psychological Science*, 25(4), 973–981. <https://doi.org/10.1177/0956797614520714>
- Harper, R., Bretag, T., & Rundle, K. (2020). Detecting contract cheating: examining the role of assessment type. *Higher Education Research & Development*, 40(2), 263–278. <https://doi.org/10.1080/07294360.2020.1724899>
- Kayısoğlu, N., & Temel, C. (2017). An Examination of Attitudes towards Cheating in Exams by Physical Education and Sports High School Students.

- 
- Universal Journal of Educational Research*, 5(8), 1396–1402. <https://doi.org/10.13189/ujer.2017.050813>
- Koc, E. W., Kahn, J., Koncz, A. J., Salvadge, A., & Longenberger, A. (2019). *Job Outlook 2019*. Bethlehem: National Association of Colleges and Employers.
- Lieberman, M. (2018). Exam Proctoring for Online Students Hasn't Yet Transformed. *Inside Higher Ed*, October 10. <https://www.insidehighered.com/digital-learning/article/2018/10/10/online-students-experience-wide-range-proctoring-situations-tech> (accessed: 10.12.2020).
- Loseby, D. (2018). Critical Thinking Skills. In: D. Loseby, *Soft skills for Hard Business*. Cambridge Academic Publishers.
- Mercer, Mettl Report “Soup for corporate souls: Psychometric assessments”. (2020). [https://mettl.com/en/content/e-books/psychometric-assessments-from-instinct-to-insight/?utm\\_medium=blog&utm\\_source=direct](https://mettl.com/en/content/e-books/psychometric-assessments-from-instinct-to-insight/?utm_medium=blog&utm_source=direct) (accessed: 10.12.2020).
- Papaleontiou-Louca, E., Varnava-Marouchou, D., Mihai, S., & Konis, E. (2014). Teaching for Creativity in Universities. *Journal of Education and Human Development*, 3(4), 131–154. <https://doi.org/10.15640/jehd.v3n4a13>
- The Future of Jobs Report. (2020). World Economic Forum. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf) (accessed: 10.12.2020).
- Schwab, K., & Samans, R. (2016). *Global Challenge Insight Report: The Future of Jobs*. World Economic Forum, pp. 1–167. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)
- Suryani, A. (2020). Individualized Excel-Based Exams to Prevent Students from Cheating. *Journal of Accounting and Business Education*, 5(1), 14–24. <https://doi.org/10.26675/jabe.v5i1.14367>
- Whitley, B. E., & Keith-Spiegel, P. (2002). *Academic Dishonesty: An Educator's Guide*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Wilson, M. S., Krause, M. J., & Xiang, T. (2010). A Redemption Strategy for Students Caught Cheating. *Business Education Innovation Journal*, 2(2), 80–85.



Piotr Grocholiński

University of Lodz

Faculty of Economics and Sociology

Department of Economic Mechanisms

e-mail: [piotr.grocholinski@uni.lodz.pl](mailto:piotr.grocholinski@uni.lodz.pl)

## **Rosnąca rola klientocentryczności w rozwoju koncepcji biznesowych**

---

### **The growing role of customer-centricity in business concept development**

Customer-centricity – a concept, a trend or an absolute must-have in a modern consumer market? The answer may seem clear, and that no further profound reflections are required. However, it is impossible to specify unambiguously the criteria that should be met by an organization to be considered a customer-centric enterprise.

This doubt stimulated the analysis of the available sources in which numerous authors have taken up the topic of the customer and his strategic importance for supporting a wide range of businesses. I focus on five different business concepts that combine a qualitative approach to the customer. The article attempts to define the concept of customer-centricity, and I identify five different qualities that should be met by an organization so that it may call itself “customer-centric”.

**Keywords:** customer relationship, marketing strategy, competition, differentiation, firms and development

**JEL Classification:** M30, M31, L11, L15, O12

---

### **1. Wprowadzenie**

Relacje pomiędzy konsumentem a firmą przechodzą nieustanną transformację opartą na zmianach ekonomicznych, trendach społecznych, takich jak zwiększająca się długość życia, wzrastający poziom świadomości konsumentów, zmiany spo-

sobów konsumpcji oraz komunikowania się, rozwój i implementacja nowych technologii i produktów nowej generacji, ewolucja systemu wartości konsumentów (jakość życia, zdrowie, wygląd) oraz stosowanie przez firmy nowych modeli biznesowych w celu generowania wartości dla klientów i akcjonariuszy (Leggett, 2018). Jednym ze sposobów przejścia firmy przez tę transformację jest wdrożenie koncepcji zwanej klientocentrycznością (Gaurav i Shainesh, 2017). Termin ten wywodzi się z orientacji rynkowej i polega na skoncentrowaniu wszystkich obszarów działania firmy – strategii, struktury i oferty – wokół klienta (Fader, 2012; Simon, van den Driest i Wilms, 2016). Osoby zatrudnione w firmie o podejściu nastawionym na klienta są w stanie zrozumieć jego obecne potrzeby i przewidzieć przyszłe, a co więcej na tej podstawie potrafią stworzyć wartość ekonomiczną lub funkcjonalną zarówno dla klienta, jak i dla organizacji (Fader, 2012).

Opracowano wiele badań i publikacji, w których próbowano doprecyzować koncepcję klientocentryczności i jej elementy składowe (Fader, 2012; Galbraith, 2005; van den Hemel i Rademakers, 2016; Parasuraman i Grewal, 2000; Zafer, 2015). Jednakże wciąż brakuje wspólnej definicji, która łączyłaby praktykę biznesową z nauką. Nie sposób jednoznacznie określić kryteriów, które powinna spełnić organizacja, aby postrzegano ją jako przedsiębiorstwo klientocentryczne.

Artykuł ma charakter przeglądowy, a jego celem jest prezentacja efektów analizy koncepcji biznesowych, które uwzględniały koncentrację na kliencie jako jeden z ważnych obszarów działania przedsiębiorstwa. Wybrano wyłącznie te koncepcje biznesowe, które stawiają klienta w centralnym punkcie strategii przedsiębiorstwa. Efektem prezentowanej analizy ma być próba zdefiniowania zakresu pojęcia klientocentryczności poprzez wskazanie jej kluczowych cech, elementów składowych oraz opracowanie założeń do przyszłych badań empirycznych z przedsiębiorcami.

## 2. Geneza

Koncentracja na kliencie jest przedmiotem badań zarówno nauki, jak i biznesu już od ponad sześćdziesięciu lat (Shah, Rust, Parasuraman, Staelin i Day, 2006). Pierwsze wzmianki dotyczące orientacji na kliencie, będące fundamentem orientacji rynkowej, odnajdujemy w pracach klasyków strategii i marketingu (Drucker, 1954; Levitt, 1960; Kotler, 1967). Pojęcie „klientocentryczność” zostało użyte po raz pierwszy w 1960 roku przez Lestera Wundermana, który był pionierem komunikacji bezpośredniej z klientami (*direct mailing*). Od tego czasu termin ten pojawia się w wielu sektorach biznesu oraz nauki jako sposób na odejście od zorientowania na produkt, zwanego produktocentrycznością, które funkcjonuje od czasów rewolucji przemysłowej. Produktocentryczność zakłada stworzenie produktu, wypromowanie go i sprzedaż (Fang, Palmatier i Steenkamp, 2008). Natomiast w czasach współczesnych

[a]by skutecznie konkurować, firmy muszą przejść od strategii oferowania produktów (push product) i zorientowania na dochodowość produktu do budowania długoterminowych relacji z klientami i dochodowości klienta (Rust, Moonman i Bhalla, 2010, s. 1).

Peter Drucker w książce *The Practice of Management* (1954) stwierdził, że „to klient decyduje o tym, jak ma wyglądać firma”. Podkreślał również, że marketing i innowacje to główne źródła odkrywania oczekiwań klienta i odpowiedzi na realia rynku. Philip Kotler (1967) wskazywał pojęcie zarządzania relacjami z klientem jako źródło rentowności firmy. Jego zdaniem, produkt lub usługa to odpowiedź firmy na konkretny problem lub potrzebę konsumenta. Z kolei Theodore Levitt (1960) proponował, by firma nie skupiała się tylko na sprzedaży produktów, ale raczej na zaspokajaniu potrzeb klientów.

Celem każdego przedsiębiorcy jest maksymalizowanie zysków w długim terminie (Fader, 2012). Historia pokazuje jednak, że obok zysków, w zależności od uwarunkowań rynkowych, przedsiębiorstwa przyjmowały też inne cele, takie jak: maksymalizacja przychodów, udziałów w rynku, przeprowadzenie w konkretnym segmencie (Jaworski, Kohli i Sarin, 2020; Kohli i Jaworski, 1990; Narver i Slater, 1990). Bez względu na przyjęty cel, skala trudności w jego osiągnięciu na przestrzeni lat stale rosła, gdyż zmieniały się uwarunkowania rynkowe, tj.: oczekiwania konsumentów, ich wiedza oraz wymagania co do firmy i oferowanego rozwiązania, szybkość wdrażania nowych technologii oraz łatwość kopiowania rozwiązań, możliwość produkowania i sprzedawania produktów z dowolnego miejsca na świecie.

Analiza literatury pozwoliła wskazać te koncepcje biznesowe, które wykorzystywały koncentrację na kliencie w celu poznania jego potrzeb i preferencji oraz dostosowania do nich strategii rynkowych. Do tego rodzaju koncepcji, w ramach których rozpoczęto analizę potrzeb klienta jako głównego odbiorcy produktów i usług, należały rozwijające się od lat 80. XX wieku orientacja rynkowa oraz całościowe zarządzanie jakością. Podejście to zostało zintensyfikowane w latach 90. poprzez wykorzystanie technologii do zwiększenia satysfakcji i lojalności klientów dzięki koncepcji zarządzania relacjami (Customer Relationship Management, CRM), a następnie koncentracji na emocjonalnym zaangażowaniu klienta w ramach zarządzania doświadczeniami, aż po klientocentryczność, która korzysta z wcześniej zgromadzonych doświadczeń, ujmując znacznie szerzej potrzebne zmiany wewnętrzne i zewnętrzne firmy. Wymienione koncepcje są charakteryzowane w kolejnych częściach artykułu.

### 3. Orientacja rynkowa

Koncentracja na kliencie i na jego potrzebach była zwykle elementem dyskusji, a nie praktyką realizowaną przez kadrę zarządzającą przedsiębiorstwem (Day, 1994). Zmiany nastąpiły za sprawą orientacji rynkowej, która uwzględniła per-

spektywę klienta i otoczenia zewnętrznego do budowania przewagi konkurencyjnej (Kohli i Jaworski, 1990; Narver i Slater, 1990).

W literaturze orientacja rynkowa definiowana była w następujący sposób:

Firma jest zorientowana rynkowo, kiedy jej kultura organizacyjna jest ukierunkowana na ciągłe tworzenie wyjątkowej wartości dla klienta (Stanley, Slater i Narver, 1994, s. 22).

Zestaw wartości i zachowań, które stawiają interes klienta na pierwszym miejscu (Deshpandé, Farley i Webster, 1993, s. 27).

Zdolność do pozyskiwania i przetwarzania informacji o kliencie i konkurencji (Kohli i Jaworski, 1990, s. 21).

Wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa do tworzenia najwyższej wartości dla klienta (Narver i Slater, 1990, s. 21).

Elementami składowymi orientacji rynkowej są:

- (1) Podejście do klienta – koncentracja na kliencie jako centralnym punkcie działalności firmy. Dzięki niej przedsiębiorstwa mogły przewidywać obecne i przyszłe potrzeby klienta, aby na tej podstawie oferować dopasowane produkty i usługi. W ten sposób zwiększano postrzeganą wartość oferowanych produktów, zyskując usatysfakcjonowanych i lojalnych klientów (Jaworski i Kohli, 1993; Kirca, Jayachandran i Bearden, 2005).
- (2) Analiza kluczowych konkurentów – krok w kierunku uzyskania przewagi konkurencyjnej. Firma analizuje obecnych i przyszłych konkurentów w celu przewidzenia ich potencjalnych działań oraz wyróżnienia się względem ich oferty. Klient kupujący produkt lub usługę musi widzieć różnicę między ofertą firmy a jej konkurencji (Day, 1994).
- (3) Podejście do organizacji i pracownika – bezpośrednie zaangażowanie kierownictwa we wprowadzanie procesów wewnętrznych, które umożliwia wdrożenie odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz monitoring efektów (Narver i Slater, 1990). Wewnętrzne zorganizowanie opiera się na zmianie w sposobie funkcjonowania i organizacji poszczególnych komórek w celu wymiany informacji o kliencie. Na bazie tych informacji oraz współpracy pomiędzy jednostkami tworzone były produkty i usługi (Homburg i Pflesser, 2000).
- (4) Podejście do efektów finansowych – zestaw wskaźników do oceny wyników biznesowych: zwrot z inwestycji, zyski, wielkość sprzedaży, udział w rynku i wzrost sprzedaży (Kohli i Jaworski, 1990; Narver i Slater, 1990).

Badania empiryczne potwierdzają, że orientacja rynkowa ma bezpośredni wpływ na dochodowość firmy (Jaworski i Kohli, 1993; Kirca i in., 2005; Kohli i Jaworski, 1990; Narver i Slater, 1990).



#### 4. Całościowe zarządzanie jakością (TQM)

Wraz z rozwojem orientacji rynkowej konstituowało się także inne podejście wywodzące się z produkcji, które nazywano strategicznym zarządzaniem jakością (Total Quality Management, TQM). TQM stało się jedną z wiodących teorii zarządzania w Ameryce w latach 80., gdzie odczuwano międzynarodową presję konkurencyjną (Easton, 1993). Teoria ta zakładała zorganizowanie wewnątrz firmy w taki sposób, aby mogła ona dostarczać klientowi najwyższą jakość i niezawodność (Wang, Chen i Chen, 2012). W dłuższej perspektywie poprawa jakości ma relatywnie największy wpływ na wzrost biznesu i udziałów w rynku. Nawet jeśli w krótkim terminie wysoka jakość wpłynie na wzrost kosztów, to w długim okresie zostanie on skompensowany przez większe przychody (Buzzell i Gale, 1987).

Wiele definicji TQM jest zakotwiczonych w koncepcji satysfakcji klienta, a sam klient jest definiowany jako ostateczny arbiter jakości (Garvin, 1987):

kluczowe elementy TQM to koncentracja na kliencie, kluczowa rola przywództwa oraz znaczenie szerokiego zaangażowania pracowników (Morfaw, 2009, s. 3–4);

jakość nie jest tylko technicznym, ale raczej organizacyjnym fenomenem (Payne i Frow, 2005);

w konkurencyjnym środowisku rynkowym jakość jest uważana za podstawowy warunek konsumpcji (Oliver, 1999, s. 33–43).

TQM w latach 90. stał się jedną ze strategii konkurencyjnych wdrażanych na całym świecie. Wzrost konkurencyjności w metodzie TQM możliwy jest dzięki zaangażowaniu pracowników w procesy decyzyjne, współdziałaniu zespołów, silnej orientacji na obsługę klienta, a także współdzieleniu wartości, jasnemu określeniu priorytetów oraz dążeniu do ciągłego uczenia się i rozwoju (Garvin, 1987; Easton, 1993; Gentile, Spiller i Nozi, 2007; Handfield i Melnyk, 1998; Payne i Frow, 2005; Wang i in., 2012).

Według Pine'a i Gilmore'a (2013) TQM charakteryzuje się czterema cechami, którymi są:

- (1) współpraca – zapewnienie klientom pożądaných usług i produktów oraz maksymalny zwrot z inwestycji poprzez indywidualne zaangażowanie i odpowiedzialność każdego pracownika oraz wspólne dążenie do rozwoju procesów w firmie;
- (2) jakość – najważniejszym celem firmy jest osiągnięcie najwyższej jakości w dostarczaniu właściwych produktów we właściwym miejscu, czasie oraz we właściwej cenie, aby odpowiedzieć na potrzeby klientów i pozostać konkurencyjnym na rynku;
- (3) zarządzanie – najwyższe kierownictwo jest odpowiedzialne za krzewienie kultury ciągłego doskonalenia poprzez komunikowanie filozofii biznesowej, wizji, celów i zadań wszystkim pracownikom oraz klientom;

- (4) wynik – celem jest poprawa jakości produktów, procesów i usług jako metoda osiągnięcia światowej klasy wyników. Powszechnie przyjmuje się, że jakość produktu jest głównym czynnikiem rozwoju trwałej przewagi konkurencyjnej.

## 5. Zarządzanie relacjami z klientem – CRM

Od lat 90. obserwuje się zasadniczy przełom w marketingu – zarówno w teorii, jak i w praktyce. Dotychczasową orientację na produkt oraz stworzoną przez J. McCarthy’ego koncepcję marketingu uwzględniającą 4 kluczowe obszary działania przedsiębiorstwa – produkt, cenę, dystrybucję i promocję, za pomocą których przedsiębiorstwa mogą oddziaływać na rynek – uznano za niewystarczające w kontekście rozwoju konkurencji, wymagań klienta oraz technologii (Palmer, 1994). Za kluczowy aspekt budowania zyskowności firmy uznano relację firma–klient. Budowanie takich relacji opierało się na rosnącym partnerstwie i powiązaniu obu stron dzięki zastąpieniu „monologu” przedsiębiorstwa „dialogiem” nastawionym na identyfikowanie wartości poszukiwanej przez klientów. Firmy zaczęły postrzegać budowanie relacji z klientami jako czynnik ważniejszy od pozyskiwania nowych klientów (Payne i Frow, 2005). Zafer (2015) definiuje marketing relacji jako strategiczne zarządzanie wszystkimi relacjami pomiędzy przedsiębiorstwem a interesariuszami.

Zarządzanie relacjami z klientami (CRM) w literaturze definiowano w następujący sposób:

CRM stanowi podejście zorientowane na zapewnienie wartości dla akcjonariuszy poprzez budowanie odpowiednich relacji z klientami i segmentami klientów (Payne i Frow, 2005, s. 168);

kompleksowa strategia i proces pozyskiwania, utrzymywania i współpracy z wybranymi klientami w celu stworzenia najwyższej wartości dla firmy i klienta (Parvatiyar i Sheth, 2001, s. 5);

CRM jest strategią biznesową opartą na IT, której rezultatem jest optymalizacja rentowności, przychodów i satysfakcji klienta poprzez organizowanie się wokół segmentów klientów, wspieranie zachowań satysfakcjonujących klienta i wdrażanie procesów zorientowanych na klienta (*Reaping Business Rewards from CRM...*, 2004, s. 14)

Analiza literatury pozwoliła wyróżnić 4 kluczowe filary CRM:

- (1) Budowanie lojalności i satysfakcji klienta – według Reichhelda (1996) satysfakcja ma bezpośredni wpływ na lojalność klientów, a ta z kolei na wyniki firmy. Zadaniem CRM jest zatem wspieranie działań służących utrzymaniu wysokiej satysfakcji klienta i budowaniu lojalności. Według Fadera (2012) sam CRM może jednak w tym przypadku nie wystarczyć,

gdyż utrzymanie lojalności w stosunku do określonej marki jest warunkowane utrzymaniem innowacyjności i atrakcyjności w zakresie oferowanych produktów i usług.

- (2) Integracja komunikacji – CRM jako źródło komunikacji zarządzającego interakcją z klientem we wszystkich punktach styku klienta z firmą: komunikacja, konfiguracja oferty, zamawianie, reklamacje, sprzedaż produktów. Umożliwia ona bezpośredni kontakt z klientem zarówno przy użyciu tradycyjnych, jak i nowych technologii (Ellatif, 2007). Ten obszar w największym stopniu wpływa na kształtowanie właściwych relacji z klientami.
- (3) Wykorzystanie technologii – polega na efektywnym wykorzystaniu bazy danych i aplikacji do gromadzenia oraz przetwarzania informacji w celu podejmowania kluczowych decyzji (Crosby, 2002). CRM powinien bazować na technologii i być przede wszystkim spójny z całościową strategią biznesową przedsiębiorstwa oraz pomagać biznesowi wykorzystywać technologię i zasoby ludzkie w celu uzyskania wglądu w zachowania klientów i ich wartość (Ellatif, 2007; Shah i in., 2006).
- (4) Zwiększenie rentowności – kluczowym zadaniem CRM jest zwiększenie przychodów poprzez intensyfikację pożądanых zachowań klientów oraz obniżenie kosztów (np. kosztów akwizycji) (Shah i in., 2006). Aby osiągnąć ten cel, firma musi wzmocnić relacje z klientem.

## 6. Zarządzanie doświadczeniami klienta

Wejście w XXI wiek zwiększyło wymagania i presję konkurencyjną. Ponadto konsument XXI wieku jest bardziej wymagający, posiada wiedzę, dostęp do informacji, wyjątkową łatwość porównania produktu lub usługi. Jest świadomy swych potrzeb i preferencji. Oczekuje zindywidualizowanego podejścia, wpływu na ofertę oraz opieki ze strony firmy. W efekcie budowanie relacji z klientami stało się bardziej złożone (Pine i Gilmore, 2013). Coraz trudniej różnicować ofertę, gdyż produkty i usługi stają się do siebie podobne, a klienci są bardziej wymagający i szukają oferty, która zapewni im maksymalną wartość (Gentile i in., 2007). W efekcie tych zmian teoria racjonalnego wyboru, przyjmowana za podstawę wysuwania tak koncepcji ekonomicznych, jak i biznesowych, została uzupełniona o nowy nurt marketingu doświadczeń, uwzględniający składniki niematerialne i wartość emocjonalną dla klientów (Pine i Gilmore, 2013). W ten sposób powstała koncepcja zarządzania doświadczeniami klienta, która łączy emocjonalne i funkcjonalne elementy oferty firmy w celu zapewniania odbiorcom produktów i usług wyjątkowych doświadczeń (Pine i Gilmore, 2013). Znaczenie zarządzania doświadczeniami klienta ilustrują poniższe stwierdzenia:

Doświadczenie klienta to wewnętrzna i subiektywna reakcja, jaką klienci mają na każdy bezpośredni lub pośredni kontakt z firmą. Bezpośredni kontakt zazwyczaj występuje w trakcie zakupu, użytkowania i świadczenia usług i jest zwykle inicjowany przez klienta. Kontakt pośredni najczęściej obejmuje nieplanowane

spotkania z przedstawicielami produktów, usług lub marek firmy i przybiera formę ustnych rekomendacji lub krytyki, reklam, wiadomości, recenzji i tak dalej (Meyer i Schwager, 2007, s. 118).

Aby organizacje mogły konkurować, zapewniając klientom satysfakcjonujące doświadczenie, muszą zaaranżować wszystkie miejsca interakcji, które ludzie spotkają w procesie zakupowym (Berry, Carbone i Haeckel, 2002, s. 5).

Doświadczenie klienta pochodzi z zestawu interakcji między klientem a produktem, firmą lub częścią jej organizacji, które prowokują do działania. To doświadczenie jest ściśle osobiste i zakłada zaangażowanie klienta na różnych poziomach (racjonalnym, emocjonalnym, sensorycznym, fizycznym i duchowym) (Gentile i in., 2007, s. 397).

Z kolei Oliver (1999) definiuje zarządzanie doświadczeniami klienta jako zarządzanie wszystkimi punktami interakcji, które klient napotyka podczas ścieżki związanej z korzystaniem z konkretnego produktu lub usługi w trakcie procesu zakupowego. Głównym celem zarządzania doświadczeniami klienta jest wygoda oraz zapewnienie pozytywnego odczucia we wszystkich miejscach jego kontaktu z firmą (Payne i Frow, 2005; Fader, 2012; Galbraith, 2005). Punktem wyjścia do budowania interakcji klient–firma jest holistyczne doświadczenie obejmujące cały proces zakupowy i obsługę posprzedażową (Carù i Cova, 2003). W takim procesie występuje wiele kanałów interakcji, atmosfera handlowa, asortyment, cena i promocje, w tym programy lojalnościowe (Lee, Sridhar, Henderson i Palmatier, 2015). Doświadczenia stanowią wewnętrzne przeżycie, przez co mogą stać się unikatowym, osobistym, niezapomnianym i trwałym doznaniem. Doświadczenia nie powstają spontanicznie, lecz są efektem oddziaływania przedsiębiorstw na konsumentów, a produkty i usługi są wykorzystywane jako nośniki doznań. Zaprojektowanie procesu zakupowego oraz doświadczeń tak, aby łączyły korzyści funkcjonalne i emocjonalne, tworzy przewagę konkurencyjną trudną do skopiowania przez konkurentów (Lee i in., 2015). Doświadczenie klienta powinno być tworzone w taki sposób, aby przyczyniało się do budowania wartości dla niego i samej firmy (Peppers i Rogers, 2016).

Peppers i Rogers (2016) definiują doświadczenie klienta jako sumę zindywidualizowanych interakcji z produktem lub firmą na przestrzeni czasu. Wskazują 5 elementów kluczowych dla budowania pozytywnego doświadczenia klienta:

- (1) indywidualizacja – myślenie o kliencie jako jednostce w celu zapewnienia zindywidualizowanego doznania lub doświadczeń;
- (2) interakcja – uproszczenie procesu uzyskiwania informacji, porównywania produktów lub usług, zapewnienie łatwości ich kupowania i korzystania z nich poprzez dopasowanie kanałów dystrybucji i komunikacji;
- (3) bezpośredni kontakt – stawianie na bezpośredni kontakt i na sposób, w jaki angażowani są klienci we wszystkich kanałach dystrybucji i komunikacji;
- (4) rejestrowanie preferencji klienta – posiadanie wiedzy o tym, czego klient do tej pory poszukiwał, co analizował i wybierał; zapewnienie łatwego powrotu do preferowanej konfiguracji;

- (5) integracja kanałów dystrybucji – zintegrowanie wszystkich kanałów dystrybucji w celu zapewnienia podobnego doświadczenia bez względu na rodzaj wykorzystywanego przez klienta kanału.

## 7. Klientocentryczność

Trudno jest budować relacje w erze cyfrowej rewolucji, gdy produkty, kanały interakcji, procesy i sposoby komunikacji kształtuje technologia, a kontakt bezpośredni jest ograniczony do minimum. Nowe technologie, takie jak sztuczna inteligencja, wirtualna rzeczywistość, robotyzacja zmieniają sposób funkcjonowania firm i oferowania produktów, znacząco wpływając na interakcje i wygodę klienta, podnosząc jednocześnie efektywność procesów. Przez umieszczenie klientów w centrum strategii organizacji liderzy mogą skupić się na ogólnej transformacji cyfrowej i nadać jej kierunek oraz dążyć do opracowania modelu, który koncentruje się na pomocy klientom w rozpoznawaniu i maksymalizacji wartości zakupionych produktów i usług (Sharma, Kwan, i Gill, 2019).

Klientocentryczność to element strategii przedsiębiorstwa zmagającego się z wyzwaniem XXI wieku. W literaturze klientocentryczność definiowana jest jako:

Klientocentryczna firma jest zorganizowana wokół segmentów klientów. Informacja w takiej firmie jest zbierana, a zyski mierzone wokół kategorii klienta (Galbraith, 2002, s. 5).

Strategia biznesowa, która stawia klientów w centrum wszystkich działań organizacji. Głównym celem tej strategii jest odkrycie, zrozumienie i zaspokojenie potrzeb najbardziej dochodowych klientów (Fader, 2012, s. 23).

Klientocentryczna kultura powoduje, że pracownicy są adwokatami klienta i chętnie dzielą się wszystkimi informacjami ze swoimi współpracownikami, aby firma jako całość mogła lepiej odpowiadać na potrzeby klientów (Shah i in., 2006, s. 115).

Klientocentryczna transformacja firmy wykorzystywana jest jako sposób na tworzenie przewagi konkurencyjnej. Według Fadera (2012), ponad 30% firm z listy Fortune 500 zadeklarowało podjęcie klientocentrycznej transformacji. Są wśród nich między innymi: Intel, Dell, IBM i American Express. Dzieje się tak, ponieważ zorientowanie na klienta umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, która jest trwała i trudna do skopiowania przez konkurencję (Shah i in., 2006, s. 115).

Dokonana na potrzeby niniejszego artykułu analiza literatury (Fader, 2012; Narver i Slater, 1990; Galbraith, 2005; Deshpandé, Grinstein i Ofek, 2012; Simon i in., 2016; Ambaram, 2013) prowadzi do wniosku, że transformacja firmy w kierunku klientocentryczności wymaga działań w czterech kluczowych obszarach:

- (1) Kultura organizacyjna i strategia – celem takiej kultury jest stworzenie i demonstrowanie przekonań i wartości, odzwierciedlających filozofię, zgodnie z którą wszystkie decyzje podejmowane w organizacji biorą pod

uwagę interes klienta (Fader, 2012). Właściciele, menedżerowie, pracownicy oraz interesariusze, w oparciu o wiedzę o kliencie, dążą do rozwinięcia zyskowego przedsiębiorstwa (Deshpandé i in., 2012). Postawienie klienta w centrum jest priorytetem każdej jednostki, nie jest to wyłącznie rola wybranych jednostek komunikacji czy marketingu (Simon i in., 2016). Taką kulturę cechuje: umocowanie pracowników do działania w interesie klienta, wspólna odpowiedzialność wszystkich jednostek oraz współpraca (Ambaram, 2013). Istotne jest również zaangażowanie kierownictwa, w tym kierownictwa średniego szczebla, do dawania przykładu i wyznaczania tempa zmian (Shah i in., 2006). Efekty postawienia klienta w centrum zainteresowań całej firmy umożliwiają konkurowanie w perspektywie krótkoterminowej i prosperowanie w perspektywie długoterminowej dzięki wyjątkowej wartości dostarczanej konsumentowi (Fader, 2012).

- (2) Procesy tworzenia wartości dla klienta – kluczowym elementem jest sprzężona i starannie zdefiniowana segmentacja, która ma na celu dostarczenie jak największej wartości klientom po najniższych kosztach (Galbraith, 2005). W oparciu o segmentację i dobre rozpoznanie potrzeb najbardziej wartościowych klientów firma tworzy wiarygodne, niezawodne produkty i dostarcza je w odpowiednim czasie i miejscu z uwzględnieniem efektywności kosztowej (Fader, 2012). Ważnym aspektem procesu tworzenia wartości są umiejętności przewidywania potrzeb klientów, zaangażowania różnych komórek w organizacji do projektowania i dostarczania produktów, usług i doświadczeń oraz komunikowania ich w sposób zrozumiały w różnych kanałach dystrybucji. Istotna jest również umiejętność połączenia danych o klientach i otrzymywanej od nich informacji zwrotnej w celu stworzenia całościowego doświadczenia zakupowego we wszystkich punktach interakcji, z których korzysta klient (Simon i in., 2016). Spowoduje to zapewnienie wygodnych zakupów, wymagających mniej czasu i wysiłku, co sprawia, że klienci wracają (Zafer, 2015). Ludzie w organizacji klientocentrycznej ciągle zadają sobie pytanie, jak można poprawić decyzje i działania, aby zwiększyć wartość, jaką dostarczają klientowi (Fader, 2012).
- (3) Wykorzystanie nowych technologii – klientocentryczność wymaga inwestycji w nowe technologie, które pozwalają zdobywać i przetwarzać dane klientów, aby odkrywać ich potrzeby i oczekiwania (Fader, 2012; Brocki i Yu Zhou, 2012; Narver i Slater, 1990). Jeśli firma nie potrafi pozyskać i przetworzyć odpowiednich danych, traci przewagę konkurencyjną (Fader, 2012). Systemy informatyczne (IT) dostarczają cennych informacji o potrzebach i pragnieniach klientów oraz wskazują, jakich produktów poszukują (Kiron, Kirk Prentice i Ferguson, 2012). Technologia umożliwia też indywidualizację w zakresie oferowanych produktów i usług oraz tworzenie rozbudowanych systemów cenowych i zarządzania przychodami (Cambria, 2016). Firmy mogą zbierać dane w czasie rzeczywistym i dobrze je wykorzystywać do personalizowania każdego

aspektu doświadczenia użytkowników. W przyszłości technologia dostarczy również nowych możliwości, tj.: sztuczną inteligencję (AI), blockchain, które pozwolą jeszcze lepiej rozumieć klientów, obsługiwać ich i komunikować się z nimi oraz tworzyć modele behawioralne do personalizacji interakcji i umacniania relacji.

- (4) Wartość dla firmy – nadrzędnym celem firmy klientocentrycznej jest, podobnie jak w przypadku firmy produktocentrycznej, wygenerowanie możliwie największego zysku w długim terminie (Fader, 2012). Przejście od myślenia zorientowanego na produkt do myślenia zorientowanego na klienta implikuje potrzebę zmiany sposobu myślenia o kluczowych wskaźnikach kształtujących dochodowość firmy (Fader, 2012).

Literatura wskazuje tutaj 2 najpopularniejsze wskaźniki:

- (1) długookresowa wartość klienta (CLV), która bazuje na obliczeniu bieżącej wartości przyszłych przepływów pieniężnych związanych z klientem (Fader, 2012);
- (2) kapitał klienta (*customer equity*), który jest wynikiem zarządzania relacjami z klientami i ich lojalnością. Wskaźnik ten pozwala określić wartość tych relacji dla całej bazy klientów pod względem przyszłych przychodów. Dzięki kapitałowi klienta firma wdraża klientocentryczność i zapewnia sposób podejmowania strategicznych decyzji marketingowych i finansowych (Fader, 2012).

Bez wątpienia kluczem do inwestowania w transformację klientocentryczną jest zwrot, jaki firma osiągnie z inwestycji. Analiza literatury pokazuje, że wysoka satysfakcja klientów przekłada się na ich lojalność, dzięki czemu firmy osiągają wyższy poziom przychodów (Evanschitzky, Wangenheim i Woisetschläger, 2011; Mittal, Anderson, Sayrak i Tadikamalla, 2005), a także w mniejszym stopniu borykają się z rezygnacjami klientów (Anderson, Fornell i Mazvancheryl, 2004). Z drugiej strony wdrożenie klientocentryczności pociąga za sobą rosnące koszty, które osłabiają długoterminowe wyniki finansowe. Badanie empiryczne prowadzone przez Fadera (2012) na firmach zaliczanych do Fortune 500 w latach 1998–2010, które zmieniły swoje podejście na klientocentryczne, pokazało, że zmiana taka spowodowała zwiększenie satysfakcji klienta, ale wygenerowała również wzrost kosztów.

Przegląd literatury w zakresie dorobku naukowego i praktyk biznesowych, opisującej poszczególne koncepcje biznesowe (orientacja rynkowa, TQM, CRM, zarządzanie doświadczeniami, klientocentryczność), pozwolił na wskazanie elementów, które charakteryzują poszczególne koncepcje oraz definiują ogólne założenia klientocentryczności. Wnioski z analizy zostały zaprezentowane w Tabeli 1.

Tabela 1. Obszary i cechy organizacji skoncentrowanych na kliencie – w podziale na koncepcje biznesowe

Obszar koncentracji	Literatura	Cechy charakterystyczne organizacji skoncentrowanych na kliencie	Orientacja rynkowa	Zarządzanie przez jakość (TQM)	Zarządzanie relacjami z klientami (CRM)	Projektowanie doświadczeń klienta	Klientocentryczność	
Kultura organizacyjna i strategia	Treacy i Wiersema 1993; Day 2000; Shah i in. 2006; Deshpandé i in. 1993; Moorman i Day 2016; Galbraith 2005; Peppers i Rogers 2016; Lee i in. 2015; Hemel i Rademakers 2016;	Skoncentrowanie kultury organizacyjnej wokół klienta	x				x	
		Najwyższe kierownictwo odpowiedzialne za krzewienie kultury nastawionej na klienta		x			x	
		Integracja komórek organizacyjnych (marketing, sprzedaż, obsługa, produkt) – odejście od podejścia silosowego						x
Budowanie marki	Nadeem 2007; Torelli i in. 2012; Vargo i Lusch 2004; Rust i in. 2010; Vargo i in. 2010;	Połączenie pozycjonowania marki ze strategią koncentracji na kliencie					x	
Procesy tworzenia wartości dla klienta	Peppers i Rogers 2016; Garvin 1987; Pine i Gilmore 1998; Galbraith 2005; Lee i in. 2015; Gentile i in. 2007; Parasuraman i Grewal 2000; Hemel i Rademakers 2016; Saha i Roy 2012;	Zorganizowanie wewnętrzne organizacji, aby wybrane komórki zbierały i przetwarzały wiedzę o kliencie i na tej podstawie tworzyły produkty oraz procesy	x	x	x	x	x	
		Systematyczne zbieranie informacji zwrotnej od klienta		x	x	x	x	
		Jakość oferowanych produktów		x		x	x	
		Włączanie klienta w procesy projektowania produktów i usług oraz kluczowych procesów zakupowych i obsługowych					x	x
		Indywidualizacja oferty i doświadczenia					x	x
		Integracja komunikacji z klientem				x	x	x
Zarządzanie danymi i relacjami	Day 1994; Fader 2012; Peppers i Rogers 2016; Simon i in. 2016;	Gromadzenie i przetwarzanie danych o kliencie w celu analizy jego obecnych i przyszłych potrzeb	x		x	x	x	
		Segmentacja klientów			x	x	x	
		Rejestrowanie preferencji klienta i historii jego zachowań				x	x	x
		Wykorzystanie technologii do gromadzenia, przetwarzania i zarządzania interakcją z klientem				x	x	x
Wskaźniki wyników biznesowych	Fang i in. 2008; Fader 2012; Shah i in. 2006; Day 2000; Fader i in. 2005; Buzzell i Gale 1987; Kohli i Jaworski 1990;	Orientacja na maksymalizację wyników finansowych	x	x	x	x	x	
		Nowe podejście do pomiaru długoterminowej wartości dla firmy					x	x



## 8. Podsumowanie

Analiza podjęta w artykule miała na celu ukazanie rosnącej roli koncentracji na kliencie jako istotnego czynnika do budowania przewagi konkurencyjnej oraz zdefiniowania zakresu pojęcia klientocentryczności poprzez wskazanie jego cech i elementów składowych oraz opracowanie założeń do przyszłych badań.

Przegląd literatury pozwolił szczegółowo przyjrzeć się pięciu wybranym koncepcjom (orientacja rynkowa, strategiczne zarządzanie jakością, zarządzanie relacjami, zarządzanie doświadczeniami, klientocentryczność), w których koncentracja na kliencie miała istotne znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Dzięki temu udało się wskazać obszary koncentracji oraz cechy, które z perspektywy wszystkich przeanalizowanych koncepcji mogą stanowić o klientocentryczności firmy.

Są to następujące elementy:

- (1) Wdrożenie klientocentryczności jest procesem obejmującym całą firmę, jej kulturę, strukturę, organizację i strategię.
- (2) Klientocentryczność powinna być połączona z marką, aby siła marki, obok produktów i usług, oddziaływała na odczucia, percepcję, opinie i doświadczenie klienta oraz wpływała na jego zachowania.
- (3) Proces tworzenia wartości dla klienta jest możliwy dzięki zbieraniu i przetwarzaniu informacji o kliencie we wszystkich miejscach interakcji oraz dzieleniu się uzyskaną w ten sposób wiedzą w organizacji, aby lepiej odpowiadać na potrzeby klientów.
- (4) Efektywna segmentacja i wykorzystanie danych o kliencie jest kluczem do zindywidualizowanego podejścia, które stanowi podstawę klientocentryczności.
- (5) Koncentracja na kliencie wymaga przyjęcia właściwych wskaźników biznesowych, które pozwalają diagnozować źródła rentowości oraz monitorować i korygować efekty działań firmy w długim okresie.

Dzięki tym obszarom można wyraźnie dostrzec, że wdrożenie klientocentryczności jest złożone i wymaga podjęcia przez organizację strategicznych decyzji i działań w wielu obszarach funkcjonowania. Zdefiniowanie organizacji klientocentrycznej wymaga jednak dalszych badań empirycznych — wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami. Są one konieczne, aby potwierdzić, które ze zdefiniowanych w artykule obszarów koncentracji oraz cech przynoszą największą wartość dla klienta i firmy. Dodatkowo warto byłoby określić to, czy wielkość firmy ma znaczenie dla sposobu realizowania w niej klientocentryczności. Istotne byłoby także powiązanie klientocentrycznego podejścia z przyjętymi miernikami biznesowymi oraz wynikami finansowymi firmy.

## Bibliografia

Ambaram, M. (2013). *The factors that enable customer centricity and the changes in the organisation design when moving from a product to a customer cen-*

- tric strategy*. Johannesburg: Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria. <http://hdl.handle.net/2263/40767>
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 68(4), 172–185. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.172.42723>
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the Total Customer Experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3).
- Brock, J. K.-U., & Yu Zhou, J. (2012). Customer intimacy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(5), 370–383. <https://doi.org/10.1108/08858621211236043>
- Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy and Performance*. New York: The Free Press.
- Cambria, E. (2016). Affective Computing and Sentiment Analysis. *IEEE Intelligent Systems*, 31(2), 102–107. <https://doi.org/10.1109/MIS.2016.31>
- Carù, A., & Cova, B. (2003). Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept. *Marketing Theory*, 3(2), 267–286. <https://doi.org/10.1177/14705931030032004>
- Crosby, L. A. (2002). Exploding some myths about customer relationship management. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(5), 271–277.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37. <https://doi.org/10.1177/002224299305700102>
- Deshpandé, R., Grinstein, A., & Ofek, E. (2012). Strategic orientations in a competitive context: The role of strategic orientation differentiation. *Marketing Letters*, 23(3), 629–643. <https://doi.org/10.1007/s11002-012-9167-4>
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brother.
- Easton, G. S. (1993). The 1993 State of U.S. Total Quality Management: A Baldrige Examiner Perspective. *California Management Review*, 35(3), 32–54. <https://doi.org/10.2307/41166742>
- Ellatif, M. A. (2007). *A Cluster Technique to Evaluate Effect of ECRM on Customers' Satisfaction of E-Commerce Websites*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1128802>
- Evanschitzky, H., Wangenheim, F., & Woisetschlager, D. M. (2011). Service & solution innovation: Overview and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 657–660. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.004>

- Fader, P. (2012). *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. Philadelphia: Wharton Digital Press.
- Fader, P. S., Hardie, B. G. S., & Lee, K. L. (2005). RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis. *Journal of Marketing Research*, 42(4), 415–430. <https://doi.org/10.1509/jmkr.2005.42.4.415>
- Fang, E. (Er), Palmatier, R. W., & Steenkamp, J.-B. E. M. (2008). Effect of Service Transition Strategies on Firm Value. *Journal of Marketing*, 72(5), 1–14. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.5.001>
- Galbraith, J. R. (2002). Organization to Deliver Solutions. *Organizational Dynamics*, 31(2), 194–207.
- Galbraith, J. R. (2005). *Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure and Process*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Garvin, D. A. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, 65(6), 101–109.
- Gaurav, R., & Shainesh, G. (2017). The Changing Face of Customer Centricity BT. W: H. Ellermann, P. Kreutter, & W. Messner (red.), *The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation* (s. 175–187). London: Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-60228-2\\_8](https://doi.org/10.1057/978-1-137-60228-2_8)
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Handfield, R. B., & Melnyk, S. A. (1998). The scientific theory-building process: A primer using the case of TQM. *Journal of Operations Management*, 16(4), 321–339. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00017-5](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00017-5)
- Hemel, C. van den, & Rademakers, M. F. (2016). Building Customer-centric Organizations: Shaping Factors and Barriers. *Journal of Creating Value*, 2(2), 211–230. <https://doi.org/10.1177/2394964316647822>
- Homburg, C., & Pflessner, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449–462. <https://doi.org/10.1509/jmkr.37.4.449.18786>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K., & Sarin, S. (2020). Driving markets: A typology and a seven-step approach. *Industrial Marketing Management*, 91, 142–151. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.018>
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>

- Kiron, D., Kirk Prentice, P., & Ferguson, R. B. (2012). Innovating With Analytics. *MIT Sloan Management Review*, 54(1), 47–52.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lee, J. Y., Sridhar, S., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2015). Effect of Customer-Centric Structure on Long-Term Financial Performance. *Marketing Science*, 34(2), 250–268. <https://doi.org/10.1287/mksc.2014.0878>
- Leggett, K. (2018). *Customer Service Trends: How Operations Become Faster, Cheaper – And Yet, More Human*. Cambridge: Forrester Research.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38, 45–56.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85, 116–126.
- Mittal, V., Anderson, E. W., Sayrak, A., & Tadikamalla, P. (2005). Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction. *Marketing Science*, 24(4), 544–555. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0142>
- Moorman, Ch., & Day, G. S. (2016). Organizing for Marketing Excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6–35. <https://doi.org/10.1509%2Fjm.15.0423>
- Morfaw, J. (2009). *Total Quality Management (TQM): A Model for the Sustainability of Projects and Programs in Africa*. Lanham: University Press of America.
- Nadeem, M. M. (2007). Emergence of Customer-Centric Branding: From Boardroom Leadership to Self-Broadcasting! *Journal of American Academy of Business*, 12(1), 44–49.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33–43.
- Palmer, A. (1994). Relationship marketing: Back to basics? *Journal of Marketing Management*, 10(7), 571–579. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1994.9964305>
- Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). Serving customers and consumers effectively in the twenty-first century: A conceptual framework and overview. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 9–16. <https://doi.org/10.1177/0092070300281001>
- Parvatiyar, A., & Sheth, K. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic & Social Research*, 3(2), 1–34.

- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Peppers, D., & Rogers, M. (2016). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Hoboken: Wiley.
- Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 97–105.
- Pine, J., & Gilmore, J. H. (2013). The experience economy: Past, present and future. W: J. Sundbo, F. Sørensen (red.), *Handbook on the Experience Economy* (s. 21–44). Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781004227.00007>
- Reaping Business Rewards from CRM. From Changing the Vision to Measuring the Benefits*. (2004). Stamford: Gartner, Inc., Gartner Press.
- Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.109.24030>
- Rust, R. T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010). Rethinking marketing. *Harvard Business Review*, 88(1–2).
- Saha, G., & Roy, D. (2012). Designing office shirt: an integrated approach. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 16(3), 327–341.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124. <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>
- Sharma, D., Kwan, A., & Gill, J. (2019). Customer-centric digital transformation. Making customer success integral to the new organization. *Deloitte Insights*, September 19. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/industry-4-0/customer-centric-digital-transformation.html>
- Simon, M., Driest, van den F., & Wilms, T. (2016). Driving Customer-Centric Growth: A Practical Roadmap. The Pivotal Role of Insights and Analytics In the Customer-Centric Organization. *Journal of Advertising Research*, 56(2), 159–168. <https://doi.org/10.2501/JAR-2016-029>
- Stanley, F., Slater, J., & Narver, C. (1994). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons*, 37(2), 22–28.
- Torelli, C. J., Özsomer, A., Carvalho, S. W., Keh, H. T., & Maehle, N. (2012). Brand Concepts as Representations of Human Values: Do Cultural Congruity and Compatibility between values Matter? *Journal of Marketing*, 76(4), 92–108. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0400>
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84.

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, *68*(1), 1–17.
- Vargo, S. L., Lusch, R. Archpru Akaka, M., & He, Y. (2010). Service-Dominant Logic: A Review and Assessment. *Review of Marketing Research*, *6*, 125–167.
- Wang, C. H., Chen, K. Y., & Chen, S. C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, *31*(1), 119–129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.013>
- Zafer, A. S. (2015). *Authentic Customer Centricity: A Journey Towards Sustainable Customer Experience*. Charlotte: Information Age Publishing.

## Editorial Guidelines for Authors

The Editorial Board of the *Annales. Ethics in Economic Life* recommends preparing papers according to the Publication Manual of the American Psychological Association (APA), 6<sup>th</sup> edition.

Some of the most important of them are presented below:

1. **Papers** are typically between **12 to 20 pages**, which is approximately 20 000–40 000 characters (with spaces).
2. **The abstract** for a paper should be included presenting the thesis/hypothesis, the research methods and the main conclusions.

The **keywords** (up to 5) and Journal of Economic Literature (JEL) classification codes should be also included in the text.

3. All papers should be written according to the format:
  - 30 lines per page,
  - Times New Roman font, 12 pt
  - 1.5 line spacing (footnotes 10 pt, single line spacing),
  - all margins at 2.5 cm
4. Papers should be submitted *via* email to the address: **annaes@uni.lodz.pl**.  
Papers should be in *doc*, *docx* or *rtf* format.
5. The paper should be divided into sections numbered with Arabic numerals.
6. Footnotes should be numbered with Arabic numerals. Footnote numbers should be in superscript, without parenthesis or dots.
7. A reference to **an article**:

Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (year). Title of article.  
*Title of Periodical*, xx(yy), pp–pp.

Please, include a DOI (Digital Object Identifier) if the journal lists one.

**A reference to a book:**

Author, A. A. (year). *Title of work*. Location: Publisher.  
Author, A. A. (year). *Title of work* (T. T. Translator, Trans.).  
Location: Publisher.  
Author, A. A. (year). *Title of work*. Retrieved from  
<http://www.xxxxxxx>  
Author, A. A. (year). *Title of work*. doi:xxxxx  
Editor, A. A. (Ed.). (year). *Title of work*. Location: Publisher.

**A reference to a book chapter:**

Author, A. A., & Author, B. B. (year). Title of chapter. In A. Editor,  
B. Editor, & C. Editor (Eds.), *Title of book* (pp. xxx–xxx). Location:  
Publisher.

**An electronic version of a book:**

Author, A. A. (year). *Title of work* [format of a book, i.e. Adobe  
Digital Editions version, Kindle version, etc].  
doi:xx.xxxx/xxxxxxxxxxxxx  
Author, A. A. (year). Title of work. In A. Editor (Ed. & Trans.),  
*Title of work* (Vol. xx, pp–pp). Retrieved from  
<http://books.google.com/books> (Original work published 1956)

14. All terms or quotations from Latin or other foreign languages should be written in italics.
15. **All graphs, tables and figures should be submitted in separate files** and marked with a proper number and reference to the text.

**The journal is printed in greyscale**, thus all the graphical objects should be prepared in the greyscale as well (with a proper contrast and textures).

16. **A list of references in alphabetical order should be added at the end of the paper.**

We kindly ask you to respect the guidelines, since it is a precondition of forwarding an article for the reviewing procedure.



## Wskazówki dla autorów

Redakcja *Annales. Etyka w życiu Gospodarczym* zwraca się o przygotowywanie wszystkich nadsyłanych artykułów zgodnie z zasadami przedstawionymi w *Publication Manual of the American Psychological Association* (APA), wyd. 6.

Najistotniejsze wskazówki są następujące:

1. **Objętość** nadsyłanych artykułów wynosi zwykle **od 12 do 20 stron** (około 20 000–40 000 znaków ze spacjami).
2. Do tekstów w języku polskim należy dołączyć **abstract w języku angielskim** wraz ze **słowaami kluczowymi** (nie więcej niż 5) i **kodami** stosowanymi w “Journal of Economic Literature” (JEL).

Abstrakt powinien zawierać **główną tezę/hipotezę, wskazanie metod badawczych oraz najważniejsze wnioski z przeprowadzonych badań.**

3. Składane teksty należy formatować wedle schematu:
  - ok. 30 linii na stronę,
  - czcionka Times New Roman, rozmiar 12 pt
  - interlinia 1.5 wiersza (w przypisach 10 pt, pojedyncza interlinia),
  - marginesy po 2,5 cm z każdej ze stron
4. Teksty należy nadsyłać na adres **annaes@uni.lodz.pl**.  
Prosimy o nadsyłanie tekstów w formatach *doc*, *docx* lub *rtf*.
5. Prosimy o dzielenie tekstu śródtytułami (z arabską numeracją od lewego marginesu).
6. Odwołania do literatury powinny być zamieszczane w tekście głównym, w nawiasach, wg formatu: (Autor, rok wydania, s. numer strony).
7. Przypisy numerujemy w sposób ciągły. Numery przypisów należy umieszczać we frakcji górnej, bez nawiasów lub kropek.
8. Odwołanie bibliograficzne do **artykułu**:
  - Autor, A. A., Autor, B. B., & Autor, C. C. (rok). Tytuł artykułu.
  - Nazwa periodyku*, xx(yy), ss–ss.
  - Przy korzystaniu z wersji elektronicznych prosimy dodawać numery DOI (Digital Object Identifier).

**Odwołanie bibliograficzne do książki:**

Autor, A. A. (rok). *Tytuł pracy*. Miejsce wydania: Wydawnictwo.

Autor, A. A. (rok). *Tytuł pracy* (T. T. Tłumacz, tłum.). Miejsce wydania: Wydawnictwo.

Autor, A. A. (rok). *Tytuł pracy*. <http://www.xxxxxxx>

Autor, A. A. (rok). *Tytuł pracy*. doi:xxxxx

Redaktor, A. A. (red.). (rok). *Tytuł pracy*. Miejsce wydania: Wydawnictwo.

**Odwołanie bibliograficzne do rozdziału książki:**

Autor, A. A., & Autor, B. B. (rok). Tytuł rozdziału.

W: A. A. Redaktor, B. B. Redaktor, & C. C. Redaktor (red.), *Tytuł książki* (ss. xxx–xxx). Miejsce wydania: Wydawnictwo.

**Odwołanie bibliograficzne do wersji elektronicznej książki:**

Autor, A. A. (rok). *Tytuł książki* [format, n.p. Adobe Digital Editions version, Kindle version, etc]. doi:xx.xxxx/xxxxxxxxxxxx

Autor, A. A. (rok). Tytuł książki. W: A. A. Redaktor (red. & tłum.), *Tytuł książki* (Vol. xx, ss–ss). <http://books.google.com/books> (praca opublikowana po raz pierwszy w 1956 r.)

17. Określenia i cytaty w językach obcych (niezależnie od języka) należy pisać kursywą.
18. **Wszystkie wykresy, rysunki i tabele prosimy przesyłać w osobnych plikach** zaznaczając w tekście miejsce ich wstawienia. **Czasopismo jest drukowane w odcieniach szarości**, co należy uwzględnić przygotowując wszystkie wskazane elementy graficzne (odpowiedni kontrast i zróżnicowanie odcieni/tekstur).
19. Do artykułu prosimy **dołączyć zestawienie wszystkich publikacji i źródeł przywoływanych w tekście (bibliografię)**.

Uprzejmie prosimy o przestrzeganie w/w wskazówek dla autorów, gdyż jest to warunkiem skierowania artykułu do recenzji i druku.

## **Procedure for reviewing**

To ensure honest and unbiased assessment of papers submitted to the Editorial Board of the 'Annales. Ethics in Economic Life' / 'Annales. Etyka w życiu gospodarczym', they are evaluated according to the review procedure recommended by the Ministry of Science and Higher Education in Poland.

All the papers are assessed by two independent reviewers who are not affiliated with the research centres of the authors. The evaluation is carried out in accordance with the procedure of double anonymity of the reviewer and the author of the article (double-blind review process). In cases of papers written in a foreign language, at least one of the reviewers is affiliated to a research centre located in a country other than that from which the author comes.

The reviews are provided in writing. The reviewer concludes categorically whether an article is ready for publishing, ought to be corrected or should be rejected. On the basis of the reviews the Editorial Board takes a decision to publish, reject or send the paper back to the author to make necessary corrections.

The authors can reply to the reviews. These replies are considered by the Editorial Board.

The review form can be downloaded from:  
[www.annalesonline.uni.lodz.pl/pliki/review\\_form.pdf](http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/pliki/review_form.pdf).

## **Procedura recenzji**

W celu zapewnienia miarodajnej i rzetelnej oceny tekstów składanych do publikacji w czasopiśmie „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” teksty te podlegają recenzji.

Do oceny każdego z artykułów redakcja powołuje dwóch niezależnych recenzentów spoza macierzystej jednostki autora z zachowaniem procedury podwójnej anonimowości (ang. *double-blind review process*). W przypadku artykułów w języku obcym co najmniej jeden z recenzentów jest afiliowany w instytucji naukowej mającej siedzibę w innym państwie niż kraj pochodzenia autora publikacji.

Recenzje mają formę pisemną i zawierają jednoznaczny wniosek recenzenta dotyczący dopuszczenia artykułu do publikacji lub jego odrzucenia. Na podstawie uzyskanych ocen Redakcja podejmuje decyzję o odrzuceniu, przyjęciu albo odesłaniu publikacji do Autora w celu naniesienia poprawek.

Autorzy mają możliwość udzielenia odpowiedzi na recenzje. Odpowiedzi te przyjmuje i rozpatruje Redakcja.

Formularz recenzji można pobrać ze strony:  
[www.annalesonline.uni.lodz.pl/pliki/recenzja\\_wzor.pdf](http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/pliki/recenzja_wzor.pdf).

