



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej

Numer 1(10) styczeń 2012, Rok wyd. IV

ISSN: 2080-8461



Redaktor naczelna: Irena K. Hejduk
Sekretarz redakcji: Krzysztof Krauss

Rada Redakcyjna:

Mariusz Bednarek (Politechnika Warszawska, WSZiP im. H. Chodkowskiej), Zbigniew Czajkiewicz (University of Huston Dean School of Industrial Engineering and Sciences, USA), Wiesław Czyżowicz (SGH Warszawa), Piotr Gasparski (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Nail F. Gazizullin (Petersburski Uniwersytet Państwowy, Rosja), Wiesław M. Grudzewski (Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”), Marian Hopej (Politechnika Wroclawska), Waldemar Karwowski (University of Central Florida, USA), Jan Klimek (SGH Warszawa), Krzysztof Korzeniowski (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Alberto Lozano (Uniwersytet Szczeciński), Agnieszka Sitko-Lutek (UMCS Lublin), Stanisław Tkaczyk (Politechnika Warszawska), Andrzej Wilk (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Andrey Zagorski (Moskiewski Państwowy Instytut Stosunków Międzynarodowych, Rosja)

**Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku są recenzowane.
All articles published in the periodical are subject to reviews.**

Projekt okładki: Krzysztof Waloszczyk

© by Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ISSN 2080-8461

Adres wydawcy i redakcji:

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej
Al. Jerozolimskie 200, 02-486 Warszawa
Tel. 22 539 19 00, Fax 22 539 19 51
e-mail: redakcja@chodkowska.edu.pl
www.chodkowska.edu.pl

Opracowanie redakcyjne: Krzysztof Krauss, Joanna Paszkowska

Tłumaczenie i weryfikacja tekstów anglojęzycznych: Marcin Lech

Skład i łamanie: Jan Straszewski

Druk: Fabryka Druku Sp. z o.o., ul. Staniewicka 18, 03-310 Warszawa, www.fabrykadruku.pl

*W trudnym roku 2012,
na przekór wszelkim obawom,
niepokojącym myślom
i mało zachęcającym prognozom
– pomyślności, sukcesów i zdrowia*

*życzą
Wydawca, Rada Redakcyjna,
kierownictwo i zespół kwartalnika
„Przedsiębiorstwo Przyszłości”*

*In the difficult 2012,
against all fears, anxious thoughts
and unappealing prospects
we wish you the best of luck,
success and health*

*Publisher, Editorial Council
and Editorial Team of the
“Enterprise of the Future” quarterly*

SPIS TREŚCI

| | |
|--|-----|
| Od redaktora..... | 7 |
| Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego | |
| BUDOWNICTWO LOKOMOTYWĄ GOSPODARKI | |
| Konrad Jaskóła, Robert Kosmal | 11 |
| Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny | |
| CHINY – BENEFICJENT I SIŁA MOTORYCZNA GLOBALIZACJI | |
| Andrzej Wilk | 24 |
| SIĘGAJĄC W PRZESZŁOŚĆ | |
| Dariusz Prokopowicz | 37 |
| Teoria przedsiębiorstwa | |
| OBRONA PRZED WROGIM PRZEJĘCIEM | |
| Andrzej Szytko | 49 |
| Technologie informatyczne w procesie przetwarzania wiedzy i podejmowania decyzji | |
| NOWY MODEL BIZNESOWY – CLOUD COMPUTING | |
| Katarzyna Nowicka | 60 |
| Kształcenie i doskonalenie kadr | |
| DEPREKJACJA I ODTWORZENIE KAPITAŁU LUDZKIEGO | |
| Maria Heninborch-Buhaj | 71 |
| Etyka w biznesie i zarządzaniu | |
| SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU | |
| Grażyna Bartkowiak | 78 |
| UCZCIWOŚĆ FINANSÓW | |
| Ewa Gołębiowska | 96 |
| Recenzja | |
| ROLA ANALOGII W PODEJMOWANIU DECYZJI W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM MAŁYMI I ŚREDNIMI PRZEDSIĘBIORSTWAMI | |
| Beata Śliwińska..... | 108 |
| Kronika wydarzeń | |
| GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY – POLSKA NA TLE EUROPY | |
| Krzysztof Krauss | 111 |
| BEZPIECZEŃSTWO ENERGETYCZNE I KLIMATYCZNE W EUROPIE | |
| Zenon Ślusarczyk..... | 114 |
| POLITYCZNY GAZ ŁUPKOWY | |
| Cezary Tomasz Szyjko | |
| Streszczenia artykułów | 119 |
| Summaries of Articles..... | 123 |

CONTENTS

| | |
|--|-----|
| Editor's note | 7 |
| Theory and Practice in Economic Development | |
| CONSTRUCTION INDUSTRY AS THE MOTOR FORCE BEHIND ECONOMY | |
| Konrad Jaskóła, Robert Kosmal | 11 |
| Globalization, International Cooperation and Foreign Trade | |
| CHINA – BENEFICIARY AND DRIVING FORCE OF GLOBALIZATION | |
| Andrzej Wilk | 24 |
| REACHING THE PAST | |
| Dariusz Prokopowicz | 37 |
| Theory of an Enterprise | |
| DEFENDING AGAINST HOSTILE TAKEOVER | |
| Andrzej Szypko | 49 |
| IT Technologies in Knowledge Processing and Decision-making | |
| NEW BUSINESS MODEL – CLOUD COMPUTING | |
| Katarzyna Nowicka | 60 |
| Educating Human Resources | |
| DEPRECIATION AND RECREATION OF HUMAN CAPITAL | |
| Maria Heninborch-Buhaj | 71 |
| Ethics in Business and Management | |
| CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY | |
| Grażyna Bartkowiak | 78 |
| HONESTY IN FINANCE | |
| Ewa Gołębiowska | 96 |
| Review | |
| THE ROLE OF ANALOGIES IN DECISION-MAKING IN STRATEGIC MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES | |
| Beata Śliwińska | 108 |
| Chronicle of Events | |
| KNOWLEDGE-BASED ECONOMY – POLAND VS. EUROPE | |
| Krzysztof Krauss | 111 |
| ENERGY AND CLIMATE SECURITY IN EUROPE | |
| Zenon Ślusarczyk | 114 |
| POLITICAL SHALE GAS | |
| Cezary Tomasz Szyjko | 116 |
| Summaries in Polish | 119 |
| Summaries in English | 123 |

OD REDAKTORA

Mało satysfakcjonujący kompromis zapadły podczas brukselskiego szczytu odbywającego się w ostatnich tygodniach polskiej prezydencji w Unii Europejskiej nie jest dobrą wróżbą na najbliższe (i dalsze) miesiące. Tym bardziej, że na płaszczyźnie międzynarodowej wzbudził otwarty protest brytyjskiego uczestnika spotkania i mało skrywaną niechęć niektórych pozostałych (co prawda nielicznych) państw unijnych, a na naszym krajowym podwórku jeszcze mocniej – choć wydawało się to trudne do wyobrażenia – skłócił tak zwane elity polityczne. Dziś, dodajmy, opatrywany coraz większym znakiem zapytania. Ufajmy wszak, że założenia kompromisu wyrażone w deklaracji przyjętej podczas szczytu zamienią się jednak w obowiązujące i rzetelnie realizowane umowy międzyrządowe, a przy tym – staną się one punktem wyjścia do bardziej konsekwentnych kroków skierowanych w przyszłość.

A chodzi o przyszłość nieodległą, liczoną w miesiącach, nie w latach, bo czasu jest coraz mniej. Od tego w dużej mierze zależy, czy w całej unijnej wspólnotie, a także w naszym kraju zdołamy uchronić się przed wkroczeniem w kolejną, jeszcze głębszą fazę kryzysu. Nie miejmy złudzeń: kryzys już jest. Gdy zaś chodzi o nasz kraj, to choć jego oznaki były dość długo ograniczane i nie były tak drastycznie odczuwane jak na południu Europy: w Grecji, Portugalii, Hiszpanii, a nawet we Włoszech, trzecim – czwartym pod względem potencjału gospodarczego państwie członkowskim Unii Europejskiej, dziś – używając słów premiera – łomocze do naszych drzwi.

Czy wyłoniony po październikowych wyborach nowy rząd pod starym kierownictwem, ale o dość znacznie zmienionym składzie personalnym, okaże się w pełni kompetentny i zdolny do skutecznego zareagowania na powstałą sytuację? Czy zapowiadając drastyczne oszczędności, znalazł już remedium na ożywienie gospodarcze? Czy przedsiębiorstwa są przygotowane na te wyzwania i zaciskanie pasa? Co będą oznaczać dla gospodarstw domowych planowane ograniczenia wydatków i prawne rozwiązania mające te oszczędności kreować i wspierać (nadal niestety dość często redagowane na kolanie)? Czy zapowiadane kroki oszczędnościowe i różne adresowane do przedsiębiorców, samorządów, instytucji tworzących infrastrukturę nauki, edukacji, obsługi społecznej itp. obostrzenia, zalecenia, nakazy i zakazy nie wyzwolą wzmoczonej fali inflacji i lawinowego wzrostu bezrobocia, w tym zwłaszcza wśród absolwentów wyższych uczelni? Czy – odnosząc

się bezpośrednio do naszego środowiska – na przykład uczelnie świadomie nie kształcą bezrobotnych, oferując kierunki edukacji, na które nie ma zapotrzebowania na rynku pracy?

Do tych problemów (i niektórych innych, jednak wyraźnie nawiązujących do sygnalizowanych spraw) starają się w dużej części nawiązywać autorzy artykułów publikowanych w tym numerze naszego wspólnie z Czytelnikami redagowanego kwartalnika. Przede wszystkim zwracam uwagę na otwierający bieżący numer artykuł Konrada Jaskóły i Roberta Kosmala, prezesa spółki Polimex-Mostostal SA i jego współpracownika z Biura Fuzji i Przejęć tej spółki. Analizując sytuację w budownictwie i odwołując się do własnych, bezpośrednich doświadczeń pokazują oni, jak dzięki racjonalnemu zarządzaniu można skutecznie działać nawet w najbardziej ekstremalnych warunkach, wzmacniając, a nie osłabiając aktywność kierowanej firmy, umacniając jej pozycję konkurencyjną.

W nawiązaniu do praktycznych doświadczeń i prowadzonych badań również inni autorzy ukazują istotne obszary, na których decydują się szanse skutecznego działania nawet w tak złożonych warunkach jak obecnie. Praktyk gospodarczy, doradca w spółkach kredytowych i jednocześnie doktorant na Uniwersytecie Łódzkim – mgr inż. Andrzej Szytko pisze o obronie przed wrogim przejęciem. Doktor Katarzyna Nowicka, adiunkt w Katedrze Logistyki Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, omawia nowy model biznesowy nazywany *cloud computing*, łączący zalety outsourcingu i prostego dostępu do najnowszych rozwiązań technologicznych za pomocą Internetu. Doktor Maria Heninborch-Buhaj, adiunkt w Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, opisuje zjawiska deprecjacji i odtworzenia kapitału ludzkiego.

Dwie autorki podejmują tematykę niezwykle ważną, a nie zawsze odpowiednio docenianą – etycznych aspektów działalności gospodarczej. W perspektywie ogólnej do tego tematu odnosi się, omawiając społeczną odpowiedzialność biznesu, dr hab. Grażyna Bartkowiak, profesor Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej „Milenium” (ma ona doświadczenie zdobyte w ośrodkach akademickich i przemysłowych w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii oraz we Francji, jest członkiem International Association of Applied Psychology). O normach etycznych i ich stosowaniu w odniesieniu do konkretnej branży – finansów pisze dr Ewa Gołębiowska, łącząca praktyczną działalność menedżerską z pracą naukowo-dydaktyczną w Społecznej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.

W pewnym sensie nawiązaniem do tych i innych problemów jest omówienie książki Jerzego Surmy, zatytułowanej *Rola analogii w podejmowaniu decyzji*

w zarządzaniu strategicznym małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Zawarte jest ono w recenzji przygotowanej przez doktorantkę ze Szkoły Głównej Handlowej, Beatę Śliwińską. Jak w każdym numerze naszego kwartalnika nie zabrakło publikacji odnoszących się do międzynarodowych doświadczeń i międzynarodowego tła procesów zachodzących w gospodarce. Doktor Andrzej Wilk (Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej) pisze o Chinach jako beneficjencie globalizacji, dr Dariusz Prokopowicz z Wyższej Szkoły Biznesu i Zarządzania w Ciechanowie oraz Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu, Administracji i Technik Komputerowych w Warszawie porównuje procesy współczesnej globalizacji ekonomicznej z analogicznymi procesami, które przebiegały w przeszłości.

Tradycyjnie, również w tym styczniowym numerze naszego czasopisma, otwierającym trzeci rok jego ukazywania się, serdecznie zapraszam do nadsyłania propozycji tekstów do publikacji na jego łamach. Do dyspozycji Państwa jest nasz adres internetowy: redakcja@chodkowska.edu.pl. Zarówno bieżący, jak i archiwalne numery kwartalnika mogą Państwo znaleźć w formie elektronicznej na stronach internetowych naszego Wydawcy – Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie: www.chodkowska.edu.pl (link: Wydawnictwo).

Irena K. Hejduk
Redaktor naczelna

Konrad Jaskóła, Robert Kosmal

BUDOWNICTWO LOKOMOTYWĄ GOSPODARKI

Budownictwo to kluczowy sektor gospodarki. Według raportu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową najszybciej rozwijającą się w drugim kwartale 2011 roku częścią gospodarki w ujęciu sektorowym było po raz kolejny budownictwo¹. Tempo wzrostu wartości dodanej w tym sektorze wyniosło 14,6%, a produkcja sprzedana wzrosła w tym czasie o 18,8%. Na te dobre wyniki wpływ miało przede wszystkim budownictwo infrastrukturalne. Sektor budowlany w Polsce był jedynym w krajach Grupy Wyszehradzkiej, który ani w 2009, ani w 2010 roku nie odnotował spadku. Dane te pokazują, że pomimo symptomów spowolnienia gospodarczego budownictwo nadal pozostaje siłą pociągową polskiej gospodarki.

Promieniujące oddziaływanie

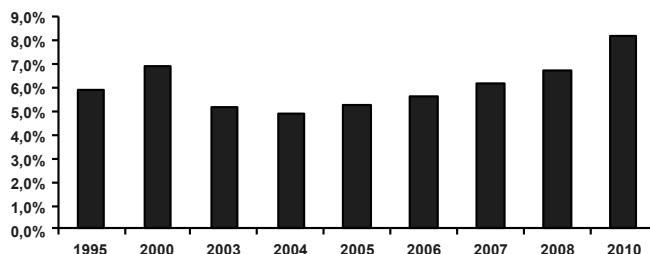
Budownictwo dostarcza bardzo wielu miejsc pracy, jest to szczególnie ważne w czasie spadku tempa rozwoju ekonomicznego. Przeciętne zatrudnienie w budownictwie (uwzględniając tylko firmy zatrudniające więcej niż dziewięciu pracowników) wynosi 443 tys. osób². Szacuje się, że w całym sektorze budowlanym w roku 2010 pracowało 715 tys. osób. Liczby te świadczą, jak ważny jest ten sektor z punktu widzenia utrzymania i przyrostu miejsc pracy, co również przekłada się na wyniki całej gospodarki. Ale zależnie od sytuacji silne oddziaływanie budownictwa na rynek pracy może mieć zarówno charakter pozytywny (potrafi szybko „wchłonąć” pracowników nawet o niskich kwalifikacjach), jak i negatywny (w okresie dekoniunktury lub mniejszej intensywności robót powoduje zwiększenie bezrobocia).

¹ „Kwartalne Prognozy Makroekonomiczne” nr 71 (sierpień 2011 r.), Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.

² Dane firmy Sedla&Sedlak, marzec 2011 r.

Kolejne wyróżniki sektora budowlanego – to wysoki udział w produkcji krajowym brutto (PKB) oraz jego pracochłonność. W przeciągu ostatnich lat, systematycznie od 2007 roku, zwiększa się udział budownictwa w strukturze PKB Polski. W skali kraju udział ten wzrósł z 6,5% w 2007 roku do 8,2% w 2010 roku. Zależności te powodują, że sytuacja w budownictwie ma istotny wpływ na gospodarki narodowe i ich rynki pracy.

Rys. 1. Udział budownictwa w strukturze PKB Polski



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Budownictwo jest ściśle powiązane z wieloma firmami z innych sektorów, które dostarczają mu materiały, usługi i towary. Tworzy się więc łańcuch zależności, który warunkuje rozwój gospodarczy i powstawanie nowych miejsc pracy. Jeżeli się więcej buduje, to wzrasta zapotrzebowanie na sprzęt budowlany, taki jak koparki, betoniarki, dźwigi, oraz środki transportu. Wszystkie te urządzenia najpierw trzeba wyprodukować, później kupić i zainstalować na placu budowy.

Oprócz potrzeb sprzętowych istotne jest również zapotrzebowanie na materiały i surowce niezbędne do prowadzenia jakiegokolwiek budowy, na przykład na cement, wapno, stal, drewno, tworzywa sztuczne. Także je trzeba wyprodukować i dostarczyć. Od inwestycji budowlanych zależy pomyślność innych firm kooperujących, a w konsekwencji wielkość zatrudnienia w nich, czyli jakość życia tysięcy ludzi. Budownictwo charakteryzuje więc „efekt mnożnikowy”, samo kreuje popyt na usługi, materiały, maszyny i urządzenia, wyposażenie mieszkań i innych obiektów.

Rynek budowlany w Polsce mierzony wartością produkcji budowlanej w systemie zleceń osiągnął wartość około 160 mld zł w 2010 roku. Wskazuje ona na skalę i znaczenie budownictwa, które można uznać za lokomotywę gospodarki. Wartość samych tylko projektów związanych z przygotowaniem do Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej Euro 2012 w Polsce szacowana jest obecnie na blisko 95 mld zł.

Tabela 1. Produkcja budowlano-montażowa w Polsce (w mld zł) w latach 2009–2010

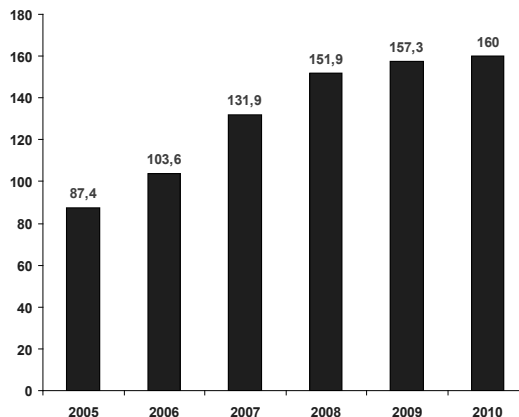
| Rok | Ogółem | Budownictwo mieszkaniowe | Budownictwo niemieszkaniowe | Budownictwo inżynieryjne |
|------|--------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 2009 | 83,7 | 13,3 | 23,9 | 46,5 |
| 2010 | 82,6 | 10,5 | 23,1 | 49,0 |

Źródło: GUS.

Udział budownictwa inżynieryjnego w produkcji budowlano-montażowej jest dominujący i w latach 2009–2010 przekraczał 50% sumarycznej produkcji.

Wysoka pozycja budownictwa jest cechą nie tylko polskiej gospodarki. Warto przypomnieć, że to właśnie dzięki budownictwu wychodziły z kryzysu po drugiej wojnie światowej największe gospodarki europejskie – Francja, Niemcy czy Wielka Brytania. A chodzi nie tylko o obiekty kubaturowe: budynki, budowle itp. Należy uwzględnić również rozwój infrastruktury z tego zakresu, będącej istotną częścią sektora.

Widoczny jest systematyczny wzrost wartości rynku budowlanego w Polsce – od poziomu 87,4 mld zł w 2005 roku do 160 mld zł pięć lat później.

Rys. 2. Wielkość rynku budowlanego w Polsce (w mld zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Znaczącym impulsem rozwoju i wzrostu gospodarczego całej gospodarki jest na przykład pobudzająca przedsiębiorczość lokalną budowa dróg i autostrad, ułatwia bowiem prowadzenie biznesu i pomaga w przyciąganiu nowych inwestycji, zwłaszcza w aspekcie regionalnym. Generalnie działalność budowlana realizowana jest nie tylko w dużych aglomeracjach, ale też w niewielkich miejscowościach i dzięki temu budownictwo może stanowić impuls rozwojowy dla najmniej uprzemysłowionych regionów kraju.

Rozwój budownictwa wpływa w efekcie na podniesienie poziomu życia, włączając w to bezpieczeństwo i komfort podróżowania, czyniące Polskę znacznie bardziej dostępną i przyjazną zarówno dla mieszkańców, jak i inwestorów oraz turystów.

Dominują duzi gracze

Rynek budownictwa w krajach Unii Europejskiej został zdominowany przez dużych graczy. Firma Deloitte opracowała ranking największych firm budowlanych w Unii Europejskiej, zaliczając do nich te, których rozpiętość przychodów mieści się w przedziale od 700 mln do 33 mld euro. Na liście 50 największych pierwszą dziesiątkę tworzą firmy osiągające przychody na poziomie ponad 10 mld euro. Są to przedsiębiorstwa z Francji, Hiszpanii, Niemiec i Wielkiej Brytanii. Pod względem wielkości łącznej sprzedaży dominują podmioty francuskie. W pierwszej trójce największych europejskich firm budowlanych dwie pochodzą z Francji i jedna z Niemiec. Z kolei w pierwszej dwudziestce najwięcej jest firm hiszpańskich. Wysoką pozycję zajmują firmy angielskie, choć ich łączna sprzedaż jest mniejsza od analogicznego wskaźnika odniesionego do podmiotów francuskich czy hiszpańskich.

Tabela 2. Ranking europejskich firm budowlanych pod względem osiągniętych przychodów

| Ranking | Company | Country | FY END | Sales (€ m) | EBITDA (€ m) | EBIT (€ m) | Market Capitalisation (€ m) (a) |
|---------|--|----------------|--------|-------------|--------------|------------|---------------------------------|
| 1 | Vinci SA | France | Dec 10 | 33,376 | 5,052 | 3,429 | 23,694 |
| 2 | Bouygues SA | France | Dec 10 | 31,225 | 3,701 | 1,760 | 12,122 |
| 3 | Hochtief AG | Germany | Dec 10 | 20,159 | 1,643 | 715 | 4,451 |
| 4 | ACS, Actividades de Construcción y Servicios, SA | Spain | Dec 10 | 15,380 | 1,500 | 1,077 | 10,773 |
| 5 | Eiffage SA | France | Dec 10 | 13,553 | 1,852 | 1,041 | 3,806 |
| 6 | Skanska AB | Sweden | Dec 10 | 12,815 | 735 | 572 | 6,040 |
| 7 | Strabag SE | Austria | Dec 10 | 12,777 | 735 | 299 | 2,516 |
| 8 | Balfour Beatty Plc | United Kingdom | Dec 10 | 12,288 | 422 | 240 | 2,637 |
| 9 | Ferrovial SA | Spain | Dec 10 | 12,169 | 2,514 | 1,514 | 6,951 |
| 10 | Fomento de Construcciones y Contratas SA (FCC) | Spain | Dec 10 | 12,114 | 1,435 | 774 | 2,931 |
| 11 | Bilfinger Berger SE | Germany | Dec 10 | 8,007 | 511 | 343 | 2,852 |
| 12 | Koninklijke BAM Groep NV | Netherlands | Dec 10 | 7,611 | 206 | (30) | 1,261 |
| 13 | Acciona SA | Spain | Dec 10 | 6,263 | 1,211 | 527 | 4,667 |
| 14 | Carillion PLC | United Kingdom | Dec 10 | 5,991 | 265 | 227 | 1,819 |
| 15 | NCC AB | Sweden | Dec 10 | 5,182 | 236 | 236 | 1,965 |
| 16 | Obrascon Huarte Lain SA (OHL) | Spain | Dec 10 | 4,910 | 1,005 | 700 | 2,763 |
| 17 | Sacyr Vallehermoso SA | Spain | Dec 10 | 4,820 | 572 | 394 | 3,530 |
| 18 | Peab AB | Sweden | Dec 10 | 4,004 | 234 | 158 | 1,791 |
| 19 | Yit Oyj | Finland | Dec 10 | 3,788 | 256 | 221 | 2,500 |
| 20 | Enka Insaat Ve Sanayi AS | Turkey | Dec 10 | 3,555 | 584 | 505 | 7,122 |

Źródło: „EPoC 2010 European powers of construction” Deloitte, June 2011.

Pod względem kapitalizacji rynkowej w rankingu prowadzi Vinci SA (23,694 mld euro w maju 2011 roku). Drugie miejsce zajmuje Bouygues SA (12,122 mld euro), trzecie – ACS (Actividades de Construcción y Servicios SA,

10,773 mld euro). Dane te pokazują, jak ważną pozycję w gospodarce unijnej mają spółki budowlane.

Jedynym polskim przedsiębiorstwem, które zostało uwzględnione w rankingu, jest Polimex-Mostostal SA. Spółka ta znalazła się na 44. pozycji.

Największe firmy budowlane różnią się od siebie między innymi modelem biznesowym. Jedne największe przychody osiągają na rodzimych rynkach lokalnych (na przykład francuskie Vinci SA i Bouygues SA), inne działają przede wszystkim na rynkach zewnętrznych (jak Hochtief, Ferrovia i OHL; Ferrovia i OHL osiągają ponad 70% przychodów poza rodzimym rynkiem hiszpańskim). Do tej grupy należy znana w Polsce szwedzka Skanska, osiągająca około 40% przychodów poza swym krajem macierzystym.

Duże europejskie firmy budowlane wkraczają ze swoimi usługami nie tylko na rynek Europy Środkowo-Wschodniej, w tym do Polski, który od czasu rozpoczęcia przemian rynkowych stał się bardzo atrakcyjny, lecz także do Rosji, postrzeganej jako bardzo perspektywiczny rynek z powodu długoletnich zaniedbań infrastrukturalnych. Intratne kontrakty pozyskują również w krajach azjatyckich, w Ameryce Łacińskiej, a nawet w Afryce. Zewnętrzna ekspansja w tych rejonach, prowadząca do internacjonalizacji działalności ostatnio szczególnie się nasiliła. W dobie kryzysu gospodarczego tradycyjny rynek zleceń w Europie się kurczy i trzeba szukać nowych obszarów aktywności.

Wspólną tendencją w strategiach największych firm europejskich są inicjatywy zmierzające do dywersyfikacji działalności. Na trend taki ma wpływ spowolnienie w zakresie budownictwa infrastrukturalnego, głównie drogowego, związane z zakończeniem dużych programów inwestycyjnych finansowanych ze środków Unii Europejskiej w takich krajach, jak Hiszpania czy Irlandia. Toteż europejskie firmy budowlane coraz częściej podejmują się realizacji projektów związanych z szeroko pojętym budownictwem ekologicznym (oczyszczalnie ścieków, spalarnie odpadów, budowle związane z energetyką itp.). Naturalnym partnerem dla europejskich potęg budowlanych w realizacji inwestycji w układzie konsorcjalnym stał się więc Polimex-Mostostal SA jako duży gracz w skali Europy Środkowo-Wschodniej.

Rynek produktów i usług budowlanych

W ciągu paru ostatnich lat obserwujemy zmianę trendów w zakresie systemów zarządzania projektami budowlanymi. Jeszcze niedawno większość firm budowlanych spełniała funkcję podwykonawcy poszczególnych rodzajów prac. Kolejnym etapem w ewolucji systemu zarządzania była wzrastająca

rola projektów realizowanych „pod klucz”. Firma budowlana występowała jako generalny wykonawca robót. Obecnie coraz częściej mamy do czynienia z delegowaniem na wykonawców jeszcze większej liczby obowiązków. Coraz powszechniejsze staje się realizowanie inwestycji w formule „projektuj – buduj – zarządzaj”. Istotą tej formuły jest kompleksowość świadczonych usług. Przykładowo, firma budowlana projektuje od podstaw autostradę, następnie ją buduje, a po zakończeniu robót zarządza eksploatacją obiektu jako koncesjonariusz.

Znaczenie tego typu rozwiązań rośnie szczególnie w przypadku projektów realizowanych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Do podstawowych zalet inwestycji wykonywanych w formule „projektuj – buduj – zarządzaj” należy:

- zmniejszenie ceny budowy (wykonawca dzięki temu, że sam projektuje inwestycje, może skrócić łańcuch dostaw i wykorzystać efekty synergii);
- zmniejszenie ryzyka projektowego i roszczeń z tytułu na przykład wadliwej dokumentacji w granicach projektowania wykonawcy;
- ograniczenie ryzyka zmiany przedmiotu kontraktu w czasie trwania budowy;
- możliwość pełnienia przez wykonawców funkcji operatorów po zakończeniu budowy, a co za tym idzie – możliwość uzyskiwania strumienia dodatkowych dochodów w dłuższym okresie.

Wiele europejskich firm budowlanych zauważyło dość szybko, że tradycyjne modele biznesowe przestają się sprawdzać i narażają firmy na duże ryzyko w okresie dekoniunktury. Prowadzenie prac budowlanych w infrastrukturze powoli odchodzi w przeszłość. Część przedsiębiorstw już zmieniła strategię działalności, ograniczając uzależnienie od tak zwanych rynków tradycyjnych. Budownictwo bowiem musi poszukiwać nowych form ekspansji, zwłaszcza biorąc pod uwagę często niską rentowność realizowanych projektów infrastrukturalnych. Szansy na znalezienie nowych źródeł przychodów należy upatrywać w działalnościach komplementarnych do usług budowlanych.

Przykładem są długoterminowe kontrakty operatorów obsługujących już istniejące inwestycje (na przykład zarządzanie, koncesje lub dostarczanie usług, które przynoszą wysokie marże i stabilne przyływy pieniężne). Inwestorzy oczekują również dywersyfikacji świadczonych usług i wykorzystania potencjału istniejących firm budowlanych. W tym przypadku szansą są usługi środowiskowe, obecność na rynku koncesji infrastrukturalnych, przede wszystkim zaś rynki budownictwa energetycznego i tak zwanego budownictwa ekologicznego.

Budownictwo ekologiczne, obejmujące takie projekty, jak oczyszczalnie ścieków, budowle służące do utylizacji śmieci, spalarnie miejskie, będzie się rozwijało w Polsce ze względu na konieczność dostosowania się do unijnych norm ochrony środowiska. Ogromne potrzeby inwestycyjne, do których zaspokojenia firmy budowlane są doskonale przygotowane, zgłasza energetyka. Szansy rozwoju inwestorzy upatrują również w inwestycjach w odnawialne źródła energii (budowa farm wiatrowych, biogazowni itp.).

Kluczowym zadaniem firm budowlanych staje się więc poszukiwanie obszarów, które zapewnią długoterminowy, przewidywalny i trwały strumień wpływów pieniężnych (na przykład działalność operatorska w zakresie obsługi autostrad, lotnisk, parkingów, infrastruktury miejskiej). Tym samym nastąpi obniżenie ryzyka związanego z prowadzeniem działalności operacyjnej, uzależnionej od zleceń zewnętrznych.

Rozwój technologii i procesów budownictwa przemysłowego

Postęp technologiczny jest obecny w niemal każdej dziedzinie gospodarki. Dotyczy to również szeroko pojętego budownictwa. Już teraz można zauważyć pewne trendy, które będą miały duży wpływ na przyszłość. Postęp dotyczy chociażby materiałów budowlanych. Coraz większą popularnością będą się cieszyć materiały budowlane pochodzące z recyklingu i pozostałości procesów produkcyjnych. Zarazem przyszłość należy do takich nowoczesnych technologii, jak nano- oraz mikrotechnologie, pozwalające modyfikować struktury materiałów budowlanych, zapewniające utrzymanie wysokiej wytrzymałości i trwałości produktów, wysokie bezpieczeństwo pożarowe oraz odpowiednią elastyczność. Nowe materiały umożliwią realizację śmiałych inwestycji w budownictwie, a także zapewnią ochronę przed zabrudzeniem, co poprawi komfort i satysfakcję użytkowników, będą życzliwe środowisku i ograniczą koszty wytworzenia.

Coraz więcej zmian dokonuje się również w zakresie budownictwa ekologicznego. Nowoczesne materiały izolacyjne mogą minimalizować zapotrzebowanie na energię. Pojawiają się nowe tendencje w zakresie produkcji zero-emisyjnych materiałów i wyrobów budowlanych, nowe koncepcje, systemy, technologie i procesy optymalizujące *life cycle cost* dla budynków i infrastruktury.

Swoją drugą młodość przeżywają i będą przeżywać światowe metropolie. Nieustannie zwiększa się w nich jakość życia ludzi. Od roku 2007 ponad 50% światowej populacji żyje w miastach. Miasta generują 90% wzrostu populacji,

75% całkowitego zużycia energii oraz 60% zużycia odpadów. Ta sytuacja wywołuje silną presję na zmiany przestrzeni miejskiej, w tym na prowadzenie procesów inwestycyjnych.

Obserwuje się rewitalizację obszarów urbanistycznych. Pojawiają się nowe koncepcje zagospodarowania przestrzennego, budowy nowych ciągów komunikacyjnych, linii tramwajowych, centrów kulturalnych itp. Z pewnością w dużych metropoliach będzie się rozwijało również budownictwo podziemne, technologie tunelowe i inne. Dla firm z sektora budowlanego, w tym dla Polimeksu, nowe tendencje w rozwoju technologii to jednocześnie wyzwanie i wielka szansa na ekspansję.

W przyszłości kluczowym sektorem dla budownictwa będzie również wspomniana już energetyka. To właśnie w tej branży – „skazanej na inwestycje” upatruje się szans na przeniesienie aktywności w momencie, kiedy zacznie wyhamowywać boom w budownictwie drogowym. Rzeczywiście, polska energetyka wymaga wielkich nakładów na uruchomienie nowych mocy oraz na modernizację istniejącego potencjału czy infrastruktury przesyłowej. Ponadto w ostatnich latach można zaobserwować rewolucję technologiczną w projektach realizowanych w branży energetycznej.

Rośnie, jak już wspomniano, znaczenie odnawialnych źródeł energii, a co za tym idzie inwestycji związanych z budową śródlądowych farm wiatrowych, morskich farm wiatrowych, bloków gazowych, bloków na biomasę, biogazowni, układów kogeneracyjnych i trigeneracyjnych oraz kolektorów słonecznych. Ogromny postęp technologiczny obserwujemy jednak również w realizacji projektów z zakresu energetyki konwencjonalnej. Nowo realizowane lub planowane inwestycje muszą spełniać wyśrubowane normy w zakresie sprawności bloków oraz ograniczenia emisji CO₂ do atmosfery.

Normy środowiskowe wymuszają również konieczność modernizacji już istniejących mocy – instalacji układów odsiarczania spalin, filtrów odpylających, układów kogeneracyjnych. Nowe perspektywy uzyskania znaczących efektów technicznych i ekonomicznych w energetyce otwiera następna generacja bloków węglowych budowanych w technologii nadkrytycznej i ultrakrytycznej. Technologie te wymagają zastosowania jeszcze wyższych temperatur i ciśnienia, a co za tym idzie, zwiększone są wymagania dla materiałów i rozwiązań projektowych kotłów i turbin, zwłaszcza w blokach, w których należy przewidywać częste odstawienia i zmiany obciążenia. Do ochrony krytycznych elementów takich bloków konieczne będzie zastosowanie doskonalszych rozwiązań układów chłodzenia wirników turbin, ich układów obejściowych i zrzutowych oraz systemów automatyki i monitoringu online. Osiągnięcie wyższej sprawności wytwarzania energii będzie wymagało optymalizacji cyklu termodynamicznego, co wiąże się z modernizacją niektórych

urządzeń, takich jak układy przepływowe pary, skraplacze i podgrzewacze wody.

Biorąc pod uwagę stan dekapitalizacji technicznej polskiej energetyki oraz wiek jednostek wytwórczych, przed firmami budowlanymi rysują się dobre perspektywy związane z inwestycjami planowanymi w tym sektorze. Jednocześnie wymagania środowiskowe powodują, że firmy świadczące usługi dla energetyki również muszą nadążać za postępem technologicznym i dostosowywać się do oczekiwań zlecniodawców. Nowe inwestycje w energetyce odnawialnej i konwencjonalnej to również wzrost znaczenia innowacji w budownictwie. Jedynie firmy innowacyjne i zdolne do szybkiego przystosowania się do nowej rzeczywistości są w stanie utrzymać konkurencyjność i realizować usługi na najwyższym poziomie.

W ostatnich miesiącach następuje także zmiana podejścia do realizacji inwestycji infrastrukturalnych. Coraz większy nacisk kładzie się na jakość wykonywanych prac, a nie tylko na cenę proponowaną przez wykonawców. Ma to odzwierciedlenie w przewidywanej zmianie przepisów prawa zamówień publicznych, dzięki której powstrzyma się składanie ofert z rażąco niską ceną i usunie trudności, jakie powstają po stronie zamawiających, gdy próbują oni odrzucić takie nierzetelne oferty. Akceptacja najniższej ceny często powoduje konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów podwyższających wielkość nakładów inwestycyjnych.

Wpływ na korzystną zmianę podejścia do rzetelności ofert mają doświadczenia związane z niewywiązywaniem się przez niektórych wykonawców, występujących z zawierającymi zaniżone ceny usług ofertami, z realizowanych kontraktów oraz niska jakość wykonywanych przez nich prac. Na znaczeniu zyskują więc firmy budowlane o ugruntowanej pozycji rynkowej, mające wysoki poziom know-how oraz zdolne realizować projekty sprawdzonymi i doświadczonymi siłami własnymi.

Polimex-Mostostal na tle branży budowlanej

Polimex-Mostostal można obecnie uznać za najbardziej zdywersyfikowaną grupę budowlaną notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Grupa ta świadczy usługi na zasadach generalnego wykonawstwa w branży chemicznej, rafineryjno-petrochemicznej, energetycznej, ochrony środowiska, budownictwa ogólnego, przemysłowego, drogowego i kolejowego. Polimex-Mostostal jest także największym w Polsce producentem i eksporterem wyrobów stalowych. Około 30% sprzedaży grupy realizowane jest w formie eksportu. Działalność eksportowa wspierana jest

przez międzynarodową sieć sprzedaży – przedstawicielstwa lub lokalnie zarejestrowane oddziały oraz zakłady produkcyjne za granicą. Aktywnie monitorowany jest rynek zagraniczny, poszukiwane są okazje akwizycyjne do zdobycia nowych rynków.

Firma cały czas realizuje duże projekty zagraniczne, takie jak:

- budowa terminalu zbiornikowego do magazynowania olejów mineralnych, olejów roślinnych i paliw płynnych w porcie Rotterdam (Holandia, 52 mln euro);
- montaż części ciśnieniowej kotłów w elektrowniach: Westfallen (Niemcy, 44 mln euro), Neurath (Niemcy, 31 mln euro), Moorburg (Niemcy, 10 mln euro);
- montaż 21 tys. ton konstrukcji stalowych w elektrowni Mannheim (Niemcy, 60 mln zł);
- montaż 6,5 tys. ton głównej konstrukcji stalowej kotła w elektrowni Sostanj (Słowenia, 5,8 mln euro);
- budowa linii lekkiej kolei miejskiej w Bergen (kontrakt spółki Torpol na prace w sektorze kolejowym w Norwegii za 40 mln zł). Spółka zamierza uczestniczyć w kolejnych, większych przetargach na tym rynku, gdzie planowany jest wzrost wydatków na modernizację sieci.

Polimex-Mostostal zawdzięcza swą przewagę konkurencyjną nad spółkami takimi jak PBG czy Budimex dużemu doświadczeniu w budownictwie w sektorze energetycznym, zarówno w zakresie usług generalnego wykonawstwa, podwykonawstwa, jak i produkcji (konstrukcje stalowe, kotły energetyczne różnej mocy). Dużą przewagą jest również własne zaplecze produkcji konstrukcji stalowych (przykładowo, trasy S69 oraz A4 Rzeszów–Jarosław będą wymagać szacunkowo około 30 tys. ton konstrukcji stalowych).

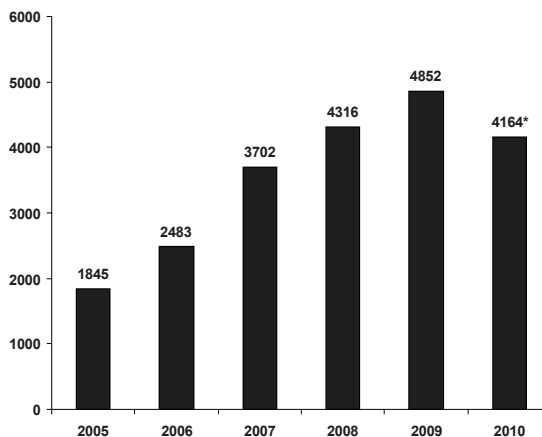
Model funkcjonowania Polimeksu-Mostostalu pozwala działać w różnych układach – zarówno w roli generalnego wykonawcy inwestycji, jak i w układach konsorcjalnych z innymi podmiotami, w tym z dostawcami technologii. Firma ma wieloletnie doświadczenie w realizacji inwestycji w różnych rolach. Sam Polimex-Mostostal SA wykonuje kontrakty w formule generalnego wykonawstwa. Koncentruje się na budowie dużych obiektów budownictwa przemysłowego i ogólnego zlokalizowanych głównie na terenie kraju, natomiast spółki zależne koncentrują się na mniejszych zleceniach. Dzięki temu zajmują wiodącą pozycję na rynkach lokalnych, zarazem prowadzą produkcję i oferują usługi komplementarne do przedmiotu działalności spółki matki.

Najważniejsze kontrakty krajowe to między innymi:

- budowa stadionu Legii w Warszawie (374 mln zł);
- budowa Muzeum Historii Żydów w Warszawie (152 mln zł);

- budowa bloku ciepłowniczego w Elektrociepłowni Bielsko-Biała (500 mln zł);
- budowa instalacji PTA w Wytwórni Kwasu Tereftalowego dla Orle-
nu (550 mln zł);
- projekt w ramach programu 10+ dla Lotosu (327 mln zł).

Rys. 3. Przychody Polimeksu-Mostostalu (w mld zł) w latach 2006–2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki.

* W 2010 roku przychody były niższe ze względu na inne ujęcie przychodów w księgach, nieuwzględniające udziału konsorcjantów.

W wyniku przeprowadzonej restrukturyzacji grupy kapitałowej (inkorporacja niektórych spółek zależnych do spółki matki) oferta Polimeksu-Mostostalu została poszerzona o kompetencje spółek zależnych. Polimex wykorzystuje efekty synergii będące wynikiem wewnętrznej współpracy i z realizacji dostaw konstrukcji stalowych produkowanych we własnych zakładach.

Ogromna dywersyfikacja prowadzonej działalności sprawia, że pomimo swej wielkości (firma daje zatrudnienie 14 tys. pracownikom) Polimex jest elastyczny, zdolny do adaptacji strategii do zmieniających się warunków rynkowych. Wiele firm dopiero teraz zdaje sobie sprawę z konieczności zmian, elastyczności i dywersyfikacji działalności. Szansa leży przede wszystkim w aktywnym wykorzystaniu potencjału w zapowiadanych inwestycjach w sektorze energetycznym. Duże nadzieje wiązane są również z ekspansją na rynkach zagranicznych.

Przykładem dostosowania się Polimeksu do szybko zmieniającego się otoczenia i wymagań rynku było zbudowanie w grupie kapitałowej Centrum

Projektowego specjalizującego się w projektach energetycznych, zakup WBP Zabrze, dających rozwiązania komunikacyjne czy nabycie Centralnego Biura Konstrukcji Kotłów. Kupno tych spółek wynikało ze wzrostu zapotrzebowania na rozwiązania własne, nowoczesne, proekologiczne jako konieczne wsparcie projektowe w generalnym wykonawstwie. Szczególną rolę ma do odegrania biuro projektujące kotły energetyczne (grupa kapitałowa między innymi dostarczyła dotychczas kilkadziesiąt kotłów do spalarni odpadów odbiorcom w całej Europie). Planuje się realizację wielu instalacji tego typu w Polsce, każda o wartości kilkuset milionów złotych.

Własne biuro projektowe zdolne opracować kompleksową dokumentację danego procesu inwestycyjnego istotnie zwiększa szanse grupy kapitałowej Polimex na pozyskanie dużych zleceń w sektorze energetycznym. Centralne Biuro Konstrukcji Kotłów prowadzi również prace badawczo-rozwojowe skupione na projektowaniu instalacji sprzyjających ochronie środowiska. Możliwość oferowania kompleksowych rozwiązań w tym zakresie pozwoli pozyskać grupie znaczącą część tego rynku w formule „projektuj i buduj”.

Szacowana wartość potrzeb inwestycyjnych sektora elektroenergetycznego w Polsce w ciągu najbliższych 10 lat to około 130 mld zł. Posiadane zasoby Polimeksu: ludzie, wiedza fachowa, doświadczenie i referencje predestynują spółkę na znaczącego beneficjenta prac budowlano-inżynierskich w tym właśnie sektorze.

Tabela 3. Przychody ze sprzedaży największych spółek budowlanych notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie

| Lp. | Grupa | Główny inwestor | Przychody za pierwsze półrocze 2011 roku (w mln zł) |
|-----|--------------------|---------------------|---|
| 1. | Budimex | Ferrovial | 2248 |
| 2. | Polimex Mostostal | prywatni inwestorzy | 2106 |
| 3. | PBG | prywatni inwestorzy | 1456 |
| 4. | Mostostal Warszawa | Acciona | 1425 |
| 5. | Hydrobudowa Polska | PBG | 742 |
| 6. | Mostostal Zabrze | prywatni inwestorzy | 432 |
| 7. | Elektrobudowa | prywatni inwestorzy | 372 |
| 8. | Pol-Aqua | Dragados (ACS) | 340 |
| 9. | Budopol | Gant Development | 78 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych publicznie dostępnych.

Przychody czterech największych spółek budowlanych notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie za pierwsze półrocze 2011

roku przekroczyły miliard złotych. W rankingu największych, giełdowych firm budowlanych w Polsce pod względem przychodów ze sprzedaży Polimex-Mostostal SA zajmuje czołowe miejsce. Za Polimeksem plasują się kolejno PBG, Mostostal Warszawa, Hydrobudowa Polska, Mostostal Zabrze, Elektrobudowa, Pol-Aqua, Budopol. Obecny portfel zamówień Polimeksu to ponad 10 mld zł.

Konrad Jaskóła – mgr inż. chemii, absolwent Politechniki Śląskiej w Gliwicach oraz podyplomowych studiów w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie; prezes zarządu Polimex-Mostostal SA, członek rad nadzorczych spółek Grupy Kapitałowej Polimex-Mostostal.

Robert Kosmal – mgr, szef Biura Fuzji i Przejęć spółki Polimex-Mostostal SA.

Andrzej Wilk

CHINY – BENEFICJENT I SIŁA MOTORYCZNA GLOBALIZACJI

Procesy globalizacji powodują zróżnicowane skutki. Ich konsekwencją w jednych przypadkach jest rozwój, w innych – marginalizacja. Wywołują polaryzację dochodów w skali międzynarodowej i w poszczególnych państwach, stymulują podaż produktów globalnych na światowych rynkach i stopniowe ujednocianie technologii wytwarzania. Następstwem są także konflikty wynikające ze zderzania się tak zwanej kultury globalnej z wzorcami społeczno-kulturowymi społeczeństw tradycyjnych.

Rozpoczęta w 1978 roku wielka reforma gospodarcza Chin, polegająca na stopniowym wprowadzaniu w tym ogromnym kraju gospodarki rynkowej i kontrolowanym włączaniu tej gospodarki w procesy globalizacji, uczyniła z Państwa Środka mocarstwo ekonomiczne. Setki milionów mieszkańców tego najludniejszego w świecie kraju wyszły z nędzy, część z nich sformowała klasę średnią. Wzrastająca liczebność i zamożność tej klasy sprawiły, że chiński rynek wewnętrzny stał się atrakcyjny dla eksporterów z całego świata.

Trzy czynniki rozwoju

Przyczyny chińskiego sukcesu są tematem badań i rozważań wielu uczonych. Andrzej Herman wyraża pogląd, iż „głównym czynnikiem, który zdecydował o sukcesie Państwa Środka, było umiejętne i konsekwentne wykorzystywanie okazji wywoływanych przez procesy globalizacyjne oraz dobre zarządzanie nimi na szczeblu makro- i mikroekonomicznym. W praktyce decydujące było mądre, strategiczne zarządzanie w ramach prowadzonej polityki makroekonomicznej i jednocześnie starania władz chińskich o minimalizację negatywnych cech tej polityki. W długim okresie powodzenie kraju, który korzysta z tego rodzaju mechanizmów globalizacji, zależy przede wszystkim od umiejętnej kompozycji trzech czynników rozwoju. Po pierwsze, od tego, czy jego krajowe przedsiębiorstwa potrafią rozwinąć kupowane techniki i technologie. W rezultacie powinno dojść do stworzenia własnego,

konkurencyjnego przemysłu. Po drugie, od umiejętnego zastosowania polityki protekcjonistycznej, zmierzającej do skutecznej ochrony własnych rynków przed niepożądanym importem, i równoczesne popieranie własnego eksportu. Po trzecie, od konsekwentnie realizowanej roli, jaka przypadać powinna giełdom (w przypadku Chin giełdom w Szanghaju i Shenzhen), od ich wpływu na zmiany w metodach zarządzania przedsiębiorstwami w Chinach, zwłaszcza przedsiębiorstwami w sektorze państwowym”.

Podkreślanie znaczenia tych czynników nie jest niczym nowym, uważa Andrzej Herman. Taką politykę z powodzeniem stosowały Tajwan i Korea Południowa. Skutecznie posługiwały i posługują się nią USA, Japonia i Unia Europejska. Niezależnie od retoryki odnoszącej się do tak zwanego wolnego rynku światowego polityce uwzględniającej trzy wymienione czynniki rozwoju kraje te w ogromnej mierze zawdzięczały w długim okresie wysoki wzrost gospodarczy i przewagę konkurencyjną. Teraz w następstwie globalnego kryzysu wzrost ten jest wolniejszy bądź nawet (Japonia) występuje stagnacja. Jest to jednak sytuacja przejściowa, choć dziś trudno określić, jak długotrwały będzie ten okres.

„Wbrew doktrynalnemu neoliberalizmowi transformację rynkową w Chinach trzeba przede wszystkim postrzegać jako współzależny i łączny proces modernizacji gospodarczej i społecznej”¹.

Chińscy politycy i ekonomiści podkreślają, że dynamiczny proces rozwoju Chin pociąga za sobą potrzebę dalszych zmian. Wang Hangbo jest zdania, że: „wraz z nowymi warunkami rozwoju i zmianami środowiska globalnego Chiny, chcąc uzyskać stosunkowo zaawansowany system działalności ekonomicznej, powinny zmierzyć się z siedmioma następującymi zmianami:

- przejście od formuły wzrostu ekstensywnego do intensywnego [...];
- przejście od typu surowcochłonnego do typu zasobooszczędnego i przyjaznego środowisku [...];
- przejście od importu technologii do nowatorstwa technicznego [...];
- przejście od modelu stymulacji przez popyt zagraniczny do modelu nastawionego na popyt wewnętrzny [...];
- przejście od modelu proinwestycyjnego do modelu prokonsumpcyjnego [...];
- przejście od modelu opartego na imporcie kapitału do modelu opartego na eksporcie kapitału [...];

¹ Por. A. Herman, *Źródła konkurencyjności chińskich przedsiębiorstw*, w: *Chiny w globalnym świecie*, W. Pomykało (red.), wyd. Fundacja Innowacja i WSSE, Warszawa 2008, s. 163–164.

- zmiana strategii rozwoju od modelu selektywnego rozwoju do rozwoju zrównoważonego².

Użyteczne jest prześledzenie niektórych spośród tych założeń na konkretnych przykładach działalności chińskich przedsiębiorstw.

Nieporozumienia wokół pierwiastków ziem rzadkich

Do produkcji wielu przyrządów i gadżetów wysokiej techniki (high-tech) potrzebne są pierwiastki ziem rzadkich. Nazwa ta dotyczy 17 pierwiastków należących do lantanowców i skandowców. Przykładowo, bardzo małe ilości neodymu znajdują się w telefonach komórkowych, gdzie wspomagają wibracje. Dysproz pomaga w utrzymywaniu własności magnetycznych w wysokich temperaturach. Natomiast tlenek ceru jest unikatowym katalizatorem ważnych procesów.

Według ocen dokonanych przez australijską firmę konsultingową Industrial Minerals Company of Australia Chiny posiadają 35% światowych zasobów pierwiastków ziem rzadkich i zaspokajają około 95% globalnego na nie popytu, z tym zastrzeżeniem że około 60% „zagospodarowanych” jest przez popyt wewnętrzny. Poza Chinami zasoby pierwiastków ziem rzadkich znajdują się w Australii, Brazylii, Indiach, Rosji i USA³.

W latach 80. ubiegłego wieku w Chinach rozwinęło się na szeroką skalę wydobywanie i eksport rud tych pierwiastków. Rudy sprzedawano bez uprzedniego wzbogacania, a cena jednej tony równała się cenie tony cementu. Tani eksport z Chin do USA spowodował wstrzymanie miejscowego wydobywania. Wzbogacanie rud przez flotację i mechaniczną przeróbkę, znacznie zwiększające wartość dodaną, następowało poza Chinami. Ten stan rzeczy nie mógł trwać w nieskończoność. Oprócz niskiej opłacalności oznaczał on również niebezpieczeństwo relatywnie szybkiego wyczerpania cennych zasobów. Toteż od 2006 roku zaczęto stopniowo ograniczać eksport i jednocześnie skierowano uwagę na sprzedaż kopaliny przetworzonej o wyższej wartości dodanej⁴.

Te racjonalne zmiany, wynikające z potrzeby przejścia od wzrostu ekstensywnego do intensywnego, zostały opatrnie zinterpretowane przez niektórych zachodnich publicystów. Nadano im bowiem sens polityczny. Na przykład w ograniczeniu eksportu surowców nieprzetworzonych do Japonii dopatrzono się przejawu presji ze strony władz chińskich na rozstrzygnięcie

² W. Hangbo, *Rzeczywistość i perspektywy rozwoju gospodarczego Chin*, w: *Chiny w globalnym świecie*, *op.cit.*, s. 32–38.

³ „The Economist” Oct. 2nd–8th 2010.

⁴ Central China Television (CCTV), 28 December 2010.

sporu terytorialnego o jedną z wysp. Tymczasem tego rodzaju spory pomiędzy wieloma państwami Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej są dosyć częste, wynikają głównie z braku uregulowań międzynarodowopravných wymagających wieloletnich rokowań dyplomatycznych. W opisanej sytuacji po prostu doszedł do głosu rachunek ekonomiczny dotyczący bardziej racjonalnego spożytkowywania jednego z zasobów naturalnych Państwa Środka, a nie rzekome względy polityczne.

Przemysł samochodowy – czynnik transferu innowacji

Przed dwoma laty chińskie przedsiębiorstwo samochodowe Geely odkupiło od amerykańskiej korporacji Ford Motor Co szwedzkie zakłady Volvo. Dotychczasowe, powstające w Chinach produkty Geely to małe samochody przeznaczone na chłonny miejscowy rynek. Założyciel firmy Li Shufu, zwany czasami chińskim Henrym Fordem, postanowił jednak zostać producentem samochodów wyższej klasy, liczących się zarówno na rynku Chin, jak i na rynkach międzynarodowych. Dlatego jego uwaga skierowana została na markę Volvo. Marka ta jest synonimem bezpiecznych i trwałych samochodów chętnie nabywanych w wielu krajach przez przedstawicieli klasy średniej.

Sytuację ułatwiał mu fakt, że wysoka jakość oraz dobra reputacja produktu nie uchroniły poprzedniego właściciela od strat. W 2009 roku wyniosły one 1,3 mld dolarów. Po części dlatego, że przynależność Volvo do grupy Forda oznaczała ograniczenie dostępu do segmentów rynku samochodowego, na których był dotychczas Ford i konkurujący z nim Audi, BMW i Mercedes, a także Jaguar i Land Rover.

Ograniczenie to przestało istnieć z chwilą wejścia kapitału chińskiego do Volvo. Li Shufu nie zamierza rezygnować z produkcji w dotychczasowych fabrykach Volvo w Szwecji i w Belgii. Planuje natomiast uruchomienie w Chinach dwóch zakładów oraz montowni silników. Spodziewa się, że dzięki wejściu samochodów tej marki na rynek chiński, obecnie najbardziej chłonny rynek samochodowy na świecie, przejęta przez niego, zagrożona jeszcze niedawno upadkiem firma uzyska mocne podstawy dalszego rozwoju.

Analitycy i publicyści podkreślają, że dzięki przejęciu Volvo dotychczasowe chińskie zakłady Geely zdobędą dostęp do rozwiązań technicznych i recept technologicznych ważnych dla zapewnienia bezpiecznej jazdy, a także do menedżerskiego know-how, w szczególności w zakresie organizowania łańcucha dostaw i międzynarodowej sieci dilerskiej. Jest to ważne nie tylko dla Geely. Warto przypomnieć, że przemysł samochodowy od wielu lat jest ogniwem napędzającym w procesach poziomego transferu technologii. Nowe

procesy technologiczne (zwłaszcza w dziedzinie tłocznictwa, odlewnictwa, spawalnictwa i metalizacji natryskowej) zawsze i wszędzie przenikały z zakładów motoryzacyjnych do innych sektorów przemysłu maszynowego, między innymi do producentów nowoczesnego sprzętu AGD.

Zrozumiałe jest więc zainteresowanie władz państwowych – zarówno Chin, jak i Szwecji – tą transakcją. Nie jest przypadkiem, że 28 marca 2010 roku podczas podpisywania kontraktu w Göteborgu obecny był Li Yizhong, minister przemysłu i techniki Chin. Nieprzypadkowo też szwedzka wicepremier Maud Olofsson, przebywająca w Pekinie na obchodach 60. rocznicy nawiązania stosunków dyplomatycznych z Chińską Republiką Ludową, pozytywnie oceniła nabycie Volvo przez Geely. Podkreśliła również potrzebę dalszej współpracy pomiędzy Szwecją a Chinami w zakresie rozwoju nowoczesnych innowacji technicznych⁵.

Teren inwestycji zagranicznych

Zdaniem Edwarda Tse swoboda gospodarowania w Chinach jest najszersza w odniesieniu do przedsiębiorstw zagranicznych aktywnych w sektorze artykułów konsumpcyjnych. Natomiast sektor usług telekomunikacyjnych jest w całości obsługiwany przez chińskie przedsiębiorstwa państwowe. Między tymi krańcowymi przypadkami znajduje się między innymi sektor bankowy. Od 2006 roku bank zagraniczny może posiadać udziały w banku chińskim nieprzekraczające 20%, pod warunkiem że łączna suma udziałów będących własnością instytucji zagranicznych nie przekracza 25%. Karty kredytowe mogą oferować banki zagraniczne przez joint venture z bankami chińskimi.

W sektorze motoryzacyjnym własność partnera zagranicznego nie może przekraczać 50%. Istnieje natomiast duża swoboda w zakresie typów i rodzajów oferowanych pojazdów⁶.

„The Economist” w następujący sposób scharakteryzował politykę Komunistycznej Partii Chin wobec inwestorów zagranicznych: „Od dziesięcioleci Partia wabi inwestorów zagranicznych dostępem do taniej siły roboczej i ogromnego rynku, nie mówiąc o wymyślnych pomieszczeniach biurowych i infrastrukturze na światowym poziomie: od połowy lat 90. w Szanghaju wybudowano drugi międzynarodowy port lotniczy, nowe metro, wewnętrzną i zewnętrzną obwodnicę, dwie drogi dojazdowe na estakadach i system na szynie napowietrznej.

⁵ CCTV, 20 May 2010.

⁶ E. Tse, *The China Challenge*, „Strategy+Business”, Issue 58, Spring 2010, s. 41.

Równocześnie Chińczycy oczekują sowitej rekompensaty. Partia traktuje inwestycje zagraniczne raczej jako mechanizm pozyskania zagranicznego know-how aniżeli jako zwykłe kreowanie stanowisk pracy i kapitału. Stąd też naleganie na joint ventures. Traktuje również wzrost gospodarczy jako narzędzie umocnienia swej władzy, i dlatego posługuje się żelazną pięścią, gdy biznes grozi wyjściem spod kontroli⁷⁷.

Tak więc, zdaniem brytyjskiego tygodnika, prowadzenie interesów w Chinach może być niebezpieczne. Jednakże, w opinii Edwarda Tse, jest „coś, co jest bardziej niebezpieczne niż interesy w Chinach. Jest to brak interesów w Chinach. Chiny są już na dobrej drodze do tego, aby stać się największym światowym rynkiem na wszystko, co sobie można wymarzyć. Mają 400 mln użytkowników Internetu w porównaniu z 240 mln w Ameryce i 80 mln w Indiach. W ubiegłym roku [2009] sprzedaż samochodów w Chinach przekroczyła ich sprzedaż w USA. A chiński rynek staje się coraz większy. Gospodarka Chin rośnie w tempie 10% rocznie, podczas gdy kraje rozwinięte wydają się nastawiać na okres przedłużonego letargu. Nic więc dziwnego, że ponad 300 000 firm zagranicznych zainwestowało w Państwie Środka⁷⁸.

Edward Tse stwierdza, że „dla firm globalnych ignorowanie Chin nie jest opcją. Ale muszą one dostosować swe strategie do zmieniających się rynków chińskich, narastającej konkurencji i zmieniających się priorytetów rządowych⁷⁹.

Korporacje, które potrafiły się dostosować do tych realiów, osiągnęły zdumiewające rezultaty. Według studium przygotowanego przez Amerykańską Izbę Handlową w Pekinie tylko w 1999 roku 13% firm osiągnęło w Chinach zysk wyższy od przeciętnego w skali światowej. W połowie 2008 roku wskaźnik ten wyniósł 50%. Był to co prawda rok, który zapoczątkował obecny światowy kryzys finansowy, ale na gospodarkę chińską – przynajmniej na razie – wpływ ma niewielki.

Oto kilka przykładów korzyści odnoszonych przez zagranicznych inwestorów z obecności na rynku chińskim:

- Gruntowne rozeznanie rynku chińskiego sprawiło, że od wejścia na ten rynek w 1987 roku kierownicy sieci restauracji Kentucky Fried Chicken (KFC) zdołali otworzyć 2900 restauracji w 450 miastach, około 300 rocznie. Dziesięć lat trwało wypracowywanie optymalnego modelu biznesu. Zajmowali się tym głównie menedżerowie pochodzący z Tajwanu. To oni zarekomendowali zainwestowanie większych środków w budowę pieców, rozszerzenie menu oraz jego

⁷⁷ „The Economist” June 12th–18th, 2010.

⁷⁸ E. Tse, *The China...*, *op.cit.*, s. 35.

⁷⁹ *Ibidem*.

dostosowanie do upodobań klientów. Niektóre dania wprowadzono na zasadzie eksperymentu na określony czas. Dzięki temu osiągnięto imponujący sukces.

- W 1997 roku Airbus uruchomił w Chinach produkcję części do swych samolotów na kwotę 60 mln dolarów. Produkcja ta ciągle rośnie. Na rok 2015 przewidywana jest produkcja o wartości 400 mln dolarów. W Tianjin montowany jest model A320. Produkcja pierwszego odrzutowca została zakończona w czerwcu 2009 roku. Przy miejscowym lotnisku wybudowany został pas startowy umożliwiający przeprowadzanie lotów próbnych.
- Chińskie linie lotnicze do roku 2025 prawdopodobnie wprowadzą do eksploatacji około 3000 samolotów o łącznej wartości około 290 mld dolarów. Można więc oczekiwać, że zachodni producenci samolotów będą lokalizować moce produkcyjne w Chinach, aby uzyskać lepszy dostęp do rynku i obniżyć koszty produkcji¹⁰.

Polska wobec chińskiego wyzwania

Mimo wieloletnich dobrych tradycji handlowych pomiędzy Polską a Chinami handel ten nie rozwija się obecnie na miarę istniejących możliwości. Według szacunków Ministerstwa Gospodarki wartość polskich inwestycji w Chinach w 2010 roku przekroczyła zaledwie 150 mln euro. Niektóre z tych inwestycji, na przykład fabryka elastomerów do zderzaków kolejowych budowana przez Kamaz SA czy zakład produkcji insuliny ludzkiej budowany przez Bioton, mają charakter innowacyjny¹¹.

Od lat jednak występuje ogromna asymetria pomiędzy polskim eksportem do Chin a importem z tego państwa. Ministerstwo Gospodarki podaje, że w ostatnich latach wymiana handlowa wynosiła (w mld euro)¹²:

| | eksport do Chin | import z Chin |
|------|-----------------|---------------|
| 2008 | 0,86 | 11,2 |
| 2009 | 1,05 | 9,9 |
| 2010 | 1,23 | 12,4 |

Eksportem do Chin zajmuje się około 2000 polskich przedsiębiorców. Natomiast liczba chińskich przedsiębiorców-importerów wynosi około

¹⁰ *Ibidem*, s. 40.

¹¹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami*, Difin, Warszawa 2008, s. 321.

¹² Cyt. za: A. Zawisza, *Poland made in China*, „Przegląd” 2011, nr 32(606), s. 18.

20 000¹³. Jak podkreśla Sylwester Szafarz, „po 1990 roku żaden rząd polski, bez względu na opcję, nie wypracował optymalnej formuły i optymalnego programu współpracy z Chinami we wszystkich kluczowych dziedzinach”¹⁴. Istotne przeszkody w rozwoju polsko-chińskich stosunków znajdują się po stronie polskiej i mają charakter polityczno-ideologiczny, a wynikają, jak słusznie podkreśla Sylwester Szafarz, ze stereotypów i uprzedzeń, które z kolei wynikają z ignorancji i zacietrzewienia licznych polskich polityków i dziennikarzy.

Chińczycy na polskim rynku

Tymczasem Francja, Hiszpania, Niemcy, Szwecja, USA i Wielka Brytania dają dobry przykład, jak kształtować stosunki gospodarcze ze współczesnymi Chinami i jak korzystać z ich wielkich rynków. Czołowi politycy amerykańscy i chińscy regularnie, dwa razy do roku prowadzą strategiczny dialog ekonomiczny¹⁵. Kiedy prezydent Nicolas Sarkozy bądź kanclerz Angela Merkel udają się do Pekinu, towarzyszą im kilkudziesięcioosobowe grupy przedsiębiorców i menedżerów. Natomiast polscy przedsiębiorcy pozbawieni są efektywnego wsparcia na najwyższym szczeblu państwowym.

Znawcy chińskiej gospodarki wskazują, że niewykorzystany potencjał wzrostu w zakresie polskiego eksportu i polskich inwestycji jest ogromny. Jak podkreśla Sylwester Szafarz, „rynek chiński jest tak pojemny, tak rozległy, że tam się wszystko zmieści. To jest tak jak w Polsce. Niby wszystko jest, ale wszystko można sprzedać. Trzeba tylko chcieć i umieć”¹⁶.

Wielki boom gospodarczy, który w wyniku reform i otwarcia na świat trwa w Chinach od 1978 roku, ogarnął do tej pory prowincje północno-wschodnie, środkowo-wschodnie i południowo-wschodnie. Tam rzeczywiście dokonują się rzeczy fantastyczne. Natomiast środek oraz zachodnie i północno-zachodnie rejony Chin wciąż jeszcze czekają na swoją szansę. Jest to okazja dla polskich inwestorów, producentów i eksporterów. „Nasi przedsiębiorcy nie powinni koncentrować się tylko na Szanghaju czy Kantonie, ale również na regionach, które dopiero będą rozwijać się dynamicznie. Bardzo wiele jest też do zrobienia na wsi chińskiej (ponad 700 mln rolników i innych mieszkańców

¹³ S. Szafarz, *Donkiszoteria szkodzi gospodarce*, wywiad, „Twój Biznes” 2008, nr 4.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ Por. L. Pastusiak, *Problemy gospodarcze w stosunkach Stanów Zjednoczonych z Chinami*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2010, nr 4(5).

¹⁶ S. Szafarz, *Donkiszoteria szkodzi gospodarce*, *op.cit.*

wsii). Właśnie tam prawie wszystko, co produkuje polska gospodarka, co wytwarza przemysł, rolnictwo, sektor usług itp., jest do sprzedania¹⁷.

Natomiast na polskim rynku widoczna jest aktywność inwestorów chińskich. Chińskie „inwestycje bezpośrednie w 2008 roku wynosiły – według danych NBP – około 100 mln euro. Dwa lata później, zgodnie z danymi Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych, chińskie firmy zainwestowały łącznie prawie 300 mln euro¹⁸. Przykłady:

- „Firma Beijing West odkupiła od Delphi, dawniej największego na świecie producenta części samochodowych, zakłady w Krośnie, produkujące amortyzatory, oraz współpracujący z nimi ośrodek badawczo-konstrukcyjny w Krakowie, gdzie wytwarzane są zawieszania. Inna chińska spółka, PCM, przejęła od Amerykanów dział produkcji układów kierowniczych z fabrykami w Tychach i w Gliwicach. W obu fabrykach z taśm produkcyjnych zeszło 6 mln układów kierowniczych. Połowa tego, co produkuje Delphi w swoich zakładach na całym świecie. Na motoryzacyjny interes Chińczycy wyłożyli między 300 a 400 mln zł¹⁹.
- Jak informuje Ministerstwo Gospodarki, chińscy inwestorzy finalizują następujące inwestycje (w milionach złotych)²⁰:
 - kupno cywilnej części Huty Stalowa Wola – 250,
 - budowa fabryki Sany – 200,
 - budowa zakładu Nuc Tech Company w Kobyłce – 150.

Zdumiewające mocarstwo

We współczesnym świecie Chiny to zdumiewające mocarstwo ekonomiczne. W ciągu ostatnich dziesięcioleci nakładają się tam na siebie procesy społeczno-ekonomiczne, które w Europie i Ameryce Północnej trwały setki lat: industrializacja, urbanizacja (*exodus ruralis*) i globalizacja. Chiny są państwem otwartym na świat. Setki tysięcy chińskich studentów przyspuściło szturm na czołowe uniwersytety europejskie, amerykańskie i australijskie. Wpłacane przez nich czesne stanowi ważną pozycję w budżetach licznych uczelni brytyjskich i amerykańskich. Miliony turystów chińskich podróżują i dokonują zakupów na całym świecie. Być może ich zwiększona obecność

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ Cyt. za: A. Zawisza, *Poland made in China*, *op.cit.*, s. 18.

¹⁹ *Ibidem*, s. 19.

²⁰ *Ibidem*.

w Grecji stanie się impulsem przewyciężenia zapaści ekonomicznej tego kraju.

Chiński rynek wewnętrzny i chińskie inwestycje tworzą miejsca pracy w USA i wielu innych państwach. Ekonomiczna obecność Chin oznacza na całym świecie wzrost konkurencji oraz wzmożony wysiłek i innowacyjność przedsiębiorstw narażonych na tę konkurencję. Jednak w Chinach w dalszym ciągu setki milionów ludzi żyją w biedzie, nie mają oni nawet podstawowego wykształcenia.

Chiński dochód narodowy jest imponujący. Natomiast dochód narodowy per capita jest ciągle skromny, chociaż rośnie szybko.

Przewyciężenie okrucieństw i anomalii rewolucji kulturalnej oraz faktyczne odejście od maoizmu oznaczało wzrost swobód osobistych, poprawę praworządności oraz stopniową demokratyzację wielu dziedzin życia społecznego. Ale w Chinach nierealna jest liberalna demokracja odpowiadająca zachodnim wzorcom. Na tę okoliczność zwrócił uwagę Geert Hofstede, który jest zdania, że „sprawowanie rządów w stylu demokracji zachodniej jest luksusem, na który mogą sobie pozwolić tylko najbogatsi. Niedożywni analfabeci są kiepskimi demokratami. Warto jednak zauważyć, że kraje bogate nie zawsze stają się demokratyczne. Widać to na przykładzie Singapuru, Hongkongu czy szejkanatów naftowych. Bogactwo jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do zaistnienia demokracji. [...]

Ostatnim stosunkowo »normalnym« rokiem i ostatnim rokiem, który był ujęty w formie danych Banku Światowego o produkcie narodowym brutto na jednego mieszkańca w krajach komunistycznych, był rok 1980. W roku tym »granica dostępu do demokracji« wynosiła 4000 dolarów. Jakkolwiek wszelkie dane liczbowe na temat krajów komunistycznych trzeba traktować z pewną dozą sceptycyzmu, to jednak wskazują one, że Niemcy Wschodnie (7180 dolarów) i Czechosłowacja (5820 dolarów) znacznie przekroczyły tę granicę, a Związek Radziecki (4550 dolarów), Polska (3900 dolarów), Węgry (4180 dolarów) i Bułgaria (4150 dolarów) były bardzo do niej zbliżone. Jugosławia (2620 dolarów), Rumunia (2340 dolarów) i Albania (840 dolarów w 1979 roku) znajdowały się znacznie poniżej limitu dostępu do demokracji. Podobnie kształtowała się sytuacja w krajach pozaeuropejskich: w Mongolii (780 dolarów w 1979 roku), na Kubie (1410 dolarów w 1979 roku), w Korei Północnej (1130 dolarów w 1979 roku) i w Chinach (290 dolarów). [...]

Według danych dotyczących produktu narodowego brutto na jednego mieszkańca w 1980 roku, największe szanse na rządy demokratyczne w stylu zachodnim miały Niemcy Wschodnie [w tym czasie – przyp. A.W.] [...] i Czechosłowacja. [...] Duże szanse na rządy demokratyczne mają też [miały w tym czasie – przyp. A.W.] Polska, Węgry, Bułgaria, bogatsze republiki byłego

Związku Radzieckiego (zwłaszcza kraje bałtyckie: Litwa, Łotwa i Estonia) i Jugosławii (na pewno Słowenia i może Chorwacja). Gorsze rokowania są [były w tym czasie – przyp. A.W.] w przypadku Rumunii, biedniejszych regionów byłej Jugosławii i byłego Związku Radzieckiego, nie mówiąc już o Albanii, Kubie i Chinach. Pod tym względem rację mieli przywódcy chińscy, gdy w 1989 roku odrzucili możliwość przeprowadzenia reform demokratycznych w stylu zachodnim. Nie usprawiedliwia to oczywiście sposobu, w jaki zostały zdławione próby reformatorskie, ale też nie przekreśla możliwości innych reform”²¹.

Uczenie się na błędach (cudzych!)

W niektórych państwach azjatyckich znajdujących się pod wpływem wzorców zachodnich powszechnie jest kupowanie głosów ubogich wyborców i organizowanie zamachów na kandydatów do parlamentu. Dlatego też kandydaci czasami pojawiają się na wiecach w kamizelkach kuloodpornych. Dodatkowo oligarchie finansowe walczące ze sobą o wpływy powodują ciągłe zmiany rządów destabilizujące życie kraju i normalne funkcjonowanie państwa. Takie jak opisane zdarzenia obniżają atrakcyjność demokracji zachodniej w oczach społeczeństwa chińskiego.

W pierwszej połowie XX wieku w Chinach, podobnie jak w Afganistanie i w Iraku, w wielu prowincjach rządzą „komendanci” (*war lords*) posiadający prywatne armie, nakładający podatki, sprawujący jednocześnie władzę ustawodawczą, wykonawczą i sądowniczą i prowadzący między sobą krwawe wojny o kontrolę nowych obszarów. Historyczną zasługą Komunistycznej Partii Chin – uznawaną nawet przez wielu jej przeciwników – było zlikwidowanie rządów „komendantów”, zjednoczenie państwa i ustanowienie efektywnego rządu centralnego. Wielu Chińczyków obawia się, że wolna gra sił politycznych połączona z olbrzymim zróżnicowaniem społeczeństwa oznaczałaby niebezpieczeństwo pojawienia się nowych *war lords*.

Chińscy politycy i badacze zajmujący się naukami społecznymi wykazali zdumiewającą umiejętność uczenia się nie tylko na własnych, ale również na cudzych błędach. Wspominając swą wizytę w Chinach w 1998 roku, uczestniczący w zorganizowanej przez Wyższą Szkołę Społeczno-Ekonomiczną w Warszawie i Fundację Innowacja międzynarodowej konferencji poświęconej współczesnym Chinom Wojciech Pomykało powiedział: „Wybitny chiński uczony prof. Li Jinwen pokazał mi ogromną bibliotekę. Składała się ona

²¹ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 349–351.

z setek, a może tysięcy maszynopisów. Pokazując mi je, stwierdził, że są to naukowe opracowania dotyczące upadku socjalizmu w Polsce. A potem pokazał mi jeszcze większy zestaw opracowań. Te dotyczyły upadku socjalizmu w ZSRR i w pozostałych krajach »bloku«. Nad przygotowaniem tych zbiorów pracowały setki, a potem tysiące chińskich uczonych, specjalistów z zakresu analiz ustrojowych, gospodarczych, społecznych, politycznych.

Była to dokumentacja służąca nie analizom historycznym, ale potrzebom najbardziej użytkowym. Oto, na przykład, obserwacja powstawania w Polsce »pętli kredytowej« i jej następstw doprowadziła do rekomendacji, by zamiast brać kredyty na budowę nowych zakładów, mających spowodować zarówno wzrost produkcji, jak i jej radykalne unowocześnienie – które potem trzeba samemu spłacać – należy doprowadzić do tego, by kapitał zagraniczny sam za własne środki materialne budował własne zakłady na ziemi wydzierżawionej przez państwo na kilkadziesiąt lat.

Jednocześnie poddano kontroli transfer zysku zarówno do krajów macierzystych tego kapitału, jak i ogólnie poza Chiny. Przyjęto też zasadę, że w zarządzie każdej zagranicznej firmy stanowisko jednego z wiceprezesów zastrzeżone jest dla przedstawiciela rządu chińskiego, mającego pełny wgląd we wszystkie operacje finansowe firmy. Do umów z inwestorami zagranicznymi wprowadzana jest ponadto klauzula, że po upływie terminu dzierżawy ziemi państwo chińskie przejmie od inwestora zagranicznego na swą własność wszystko, co się na tej ziemi znajduje²².

* * *

W gospodarce rynkowej szczególne miejsce zajmuje sektor bankowy. Banki są partnerami, właścicielami bądź współwłaścicielami wielu innych przedsiębiorstw, którym udzielają kredyty. Równocześnie prowadzą własną politykę wobec przedsiębiorstw konkurencyjnych. Polityka ta jest korzystna dla banku, ale niekoniecznie dla gospodarki państwa-gospodarza. Dlatego też szczególne potraktowanie przez rząd Chin banków. Sytuacja ta skłania do wniosku, że władze chińskie pozwalają przedsiębiorcom zagranicznym osiągać duże zyski, ale nie pozwalają im rządzić.

* * *

Realizowane po 1978 roku reformy gospodarcze w Chinach zadziwiły świat. Chińczycy dokonali wielkich zmian na swój chiński sposób. Gdy

²² W. Pomykało, Wypowiedź w trakcie panelu międzynarodowej konferencji naukowej WSSE, w: *Chiny w globalnym świecie, op.cit.*, s. 298–299.

reformy te przekształcą gruntownie całe Chiny, a nie tylko ich część, powstaną warunki do dalszych zmian w sferze politycznej i społecznej. Prawdopodobnie Chińczycy znów zadziwią świat. Dokonają wielkich zmian na swój chiński sposób.

BIBLIOGRAFIA

1. Central China Television (CCTV), 20 May 2010, 28 December 2010.
2. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie technologiami*, Difin, Warszawa 2008.
3. Hangbo W., *Rzeczywistość i perspektywy rozwoju gospodarczego Chin*, w: *Chiny w globalnym świecie*, W. Pomykało (red.), Warszawa 2008.
4. Herman A., *Źródła konkurencyjności chińskich przedsiębiorstw*, w: *Chiny w globalnym świecie*, W. Pomykało (red.), Warszawa 2008.
5. Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
6. Pastusiak L., *Problemy gospodarcze w stosunkach Stanów Zjednoczonych z Chinami*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2010, nr 4(5).
7. Szafarz S., *Donkiszoteria szkodzi gospodarce*, wywiad, „Twój Biznes” 2008, nr 4.
8. Tse E., *The China Challenge*, „Strategy+Business” Issue 58, Spring 2010.
9. „The Economist” June 12th–18th 2010, Oct. 2nd–8th 2010.
10. Zawisza A., *Poland made in China*, „Przegląd” 2011, nr 32(606).

Andrzej Wilk – dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Specjalizuje się w problemach międzynarodowych stosunków politycznych i gospodarczych.

Dariusz Prokopowicz

SIĘGAJĄC W PRZESZŁOŚĆ

Nasilenie procesów globalizacyjnych było wielokrotnie obserwowane w społeczno-gospodarczym i kulturowym rozwoju międzynarodowych społeczności. Ostatnie z takich nasileń zaznacza się od połowy ubiegłego wieku. Związane jest ono głównie z sukcesywnie postępującą integracją rynków finansowych i rozwojem technologii teleinformatycznych. Coraz częściej też pojęcie globalizacji wykorzystywane jest w różnego rodzaju analizach zmierzających do określenia charakteru współczesnego rozwoju cywilizacji oraz poszczególnych składowych tego procesu. Określenie globalizacji, w tym szczególnie globalizacji ekonomicznej, pojawia się w rozmaitych, niekiedy diametralnie odmiennych kontekstach i wykorzystywane jest celem podkreślania zarówno plusów, jak i minusów globalizujących się społeczeństw i integrujących się poszczególnych rodzajów rynków.

Opracowywaniu różnych wyników tego typu ocen i wyprowadzaniu odmiennych, w zależności od kontekstu, wniosków sprzyja brak pełnej zgodności i jednorodności w zakresie definiowania istoty procesu globalizacji i charakterystyki obecnych procesów globalizacyjnych. Brak ten jest najwyraźniej widoczny, gdy porówna się propozycje definicji sformułowanych przez przedstawicieli różnych szkół i ośrodków nauki. Zarówno niektóre subiektywne oceny, jak i sposób wykorzystywania pojęcia globalizacji w tworzonej na potrzebę chwili argumentacji wskazują na dość swobodne podejście do kwestii zdefiniowania tego pojęcia i określenia jego charakteru.

Hellenistyczna Grecja, starożytny Rzym

Pewne formy globalizacji zaobserwowane zostały już w zamierzchłej przeszłości, w okresie rozwoju starożytnych kultur obejmujących swym zasięgiem znaczne obszary Azji i Europy. W ówczesnym pojmowaniu rzeczywistości obszary te stanowiły wyobrażenie niemal całego świata. Obecnie obraz świata znacznie się rozszerzył, a odległości liczone w tysiącach kilometrów uległy relatywnemu zmniejszeniu w związku z rozwojem techniki, w tym różnego rodzaju środków transportu. Pojęcie globalizacji zmieniło więc swoją treść, która została wzbogacona o nowe czynniki. Zmodyfikowaniu uległ

więc jej charakter, szczególnie w kontekście określenia jej pozytywnych i negatywnych aspektów.

Większość współczesnych ocen procesów globalizacji, formułowanych na ich podstawie charakterystyk i definicji oraz budowanych modeli zgodnie wskazuje, że globalizacja jest procesem podlegającym modyfikacjom uwarunkowanym czynnikami politycznymi, ekonomicznymi i kulturowymi społeczności poszczególnych regionów i krajów. W związku z tym między współczesną globalizacją a analogicznymi zjawiskami zachodzącymi 50, 100 czy 2000 lat temu nie można postawić znaku równości. Podstawą tego założenia jest fakt, że globalizacja to nie tylko proces sam w sobie, ale również proces podlegającego ewolucji zbioru elementów, z których ten proces jest zbudowany.

Obecnie zmiany te są znacznie bardziej złożone i uwarunkowane innymi czynnikami. W odległej przeszłości pewna forma globalizacji dokonała się w czasach hellenistycznej Grecji i następnie starożytnego Rzymu. W erze nowożytnej odrodzenie procesów globalizacji rozpoczęły podróże Marca Polo. Kolejne nasilenie tych zjawisk wystąpiło w okresie renesansu i związane było z wielkimi odkryciami geograficznymi oraz wyzwoleniem nauki spod doktryn ustanowionych w instytucjonalnych organach Kościoła rzymskokatolickiego.

Ekonomiści analizujący procesy globalizacji przez pryzmat historii gospodarczej świata wskazują na ich genezę w odległej przeszłości i łączą je z dynamicznie rozwijającym się handlem, który pozwalał na nawiązywanie kontaktów między odległymi w skali setek i tysięcy kilometrów przedstawicielami różnych kultur¹. Pozwalało to na wymianę wiedzy o wynalazkach techniki, myśli filozoficznej, sztuki, a także dziedzictwa kulturowego w zakresie wierzeń i religii. Tak interpretowane pierwowzory globalizacji wielokrotnie występowały w starożytności, przez koniec średniowiecza i w kolejnych epokach.

Szczególne znaczenie przypisuje się takim dziejowym procesom, jak rozprzestrzenianie się buddyzmu i chrześcijaństwa na początku naszej ery oraz islamu w VII–IX wieku. Poza tym w erze nowożytnej dokonało się również wiele militarnych ekspansji, do których zalicza się podboje Czyngis-chana w XII wieku oraz rozwój imperium otomańskiego w XIV wieku. Te historyczne wydarzenia w mniejszym lub większym stopniu przyczyniały się do homogenizacji różnych kultur początkowo rozwijających się niezależnie względem siebie.

¹ J. Kaliński, *Globalizacja w perspektywie historycznej*, w: *Globalizacja od A do Z*, E. Czarny (red.), Wydawnictwo Narodowego Banku Polskiego, Departament Komunikacji Społecznej NBP, Warszawa 2004, s. 10.

Pod znakiem ekonomii

Najczęściej przytaczanym przykładem tak zwanego spotkania się kultur są odkrycia geograficzne dokonane głównie przez podróżników wywodzących się z Hiszpanii, Portugalii i Włoch w XV i XVI wieku, czyli przez przedstawicieli państw dysponujących wówczas najsilniejszą flotą. Szesnastowieczna globalizacja poza początkowym aspektem odkrywczym i poznawczym zasadniczo miała charakter ekonomiczny, polegający na prowadzeniu przedsięwzięć o globalnym wymiarze sprowadzających się do łączenia poszczególnych kategorii kapitału pochodzących z różnych kontynentów i wytworzenia nowych rodzajów dóbr sprowadzanych następnie do Europy. Wspomniany początkowy aspekt odkrywczy i poznawczy to odkrycie nowego kontynentu przez Krzysztofa Kolumba, następnie morskiej drogi do Indii przez Vasco da Gamę i pierwsze opłynięcie kuli ziemskiej przez Ferdynanda Magellana. Po odkryciach następowały podboje i kolonizacja polegająca na wprowadzeniu feudalnego systemu gospodarowania na skolonizowanych obszarach.

Zakładane wówczas pierwsze kolonie w Afryce, Ameryce i Indiach były źródłem taniej niewolniczej siły roboczej i surowców oraz miejscem, w którym organizowano produkcję lokalnych roślin użytkowych, w tym bawełny, poza tym korzeni i używek, głównie kawy, tytoniu, kakao i trzciny cukrowej. Jednocześnie na podbitych obszarach, głównie w Ameryce Południowej, wprowadzano europejskie rolnictwo i chów bydła oraz zatrudniano niewolników sprowadzanych również z Afryki. Poza wymienionymi surowcami kolonie stanowiły dla Europy źródło przypraw korzennych, pieprzu, owoców cytrusowych, ryżu, pszenicy, indygo, tkanin bawełnianych i jedwabnych.

Jednym z istotniejszych czynników, które wówczas zaktywizowały rozwój gospodarczy Europy, było złoto i srebro, początkowo rabowane Aztekom, a następnie wydobywane w Ameryce Południowej i Środkowej. Z kolonii pochodziły również rośliny, które zaczęto uprawiać w Europie, to jest pochodzące z kontynentu amerykańskiego ziemniaki, pomidory i kukurydzę, a także ryż z południowo-wschodniej Azji. W Europie rozwijały się manufaktury, w których wytwarzano finalne produkty z surowców i półproduktów sprowadzonych z kolonii. W ten sposób po raz pierwszy na obszarze Europy zaczęto produkować cukier, wyroby tytoniowe oraz rozwijać włókiennictwo na bazie bawełny.

Rozwój handlu i merkantylizm związany z płynącym z Ameryki do Europy złotem i srebrem utrwalił silne podstawy ekonomiczne opartej na feudalizmie gospodarki rynkowej. Sukcesywnie unowocześniane procesy produkcyjne dóbr wytwarzanych początkowo w systemie nakładczym i manufaktur przyczyniały się do zwiększania wydajności produkcji i przemian

w strukturze społeczeństw europejskich państw, redukcji zatrudnienia w rolnictwie i zwiększania liczby pracowników w miejskich ośrodkach manufaktur.

Przyspieszenie procesów

Przyspieszenie procesów globalizacji nastąpiło w XVIII i XIX wieku w związku z dokonującym się wówczas postępowaniem technicznym i wynalazkami, przede wszystkim rozwojem procesów produkcyjnych, w których stosowano maszyny parowe. Kolejne wynalazki pozwalały w coraz krótszym czasie przenieść się z jednego miejsca na kuli ziemskiej w inne, niekiedy odległe, położone na innym kontynencie. Rozwój telekomunikacji rozpoczęty w końcu XIX wieku zapoczątkował zjawisko określane obecnie mianem „globalnej wioski”, a polegające na upowszechnieniu technologii łączy teleinformatycznych, zwłaszcza Internetu.

Wcześniej jeszcze procesy wytwórcze wywodzące się z Europy zaczęły przenikać w inne dynamicznie rozwijające się pod względem społeczno-gospodarczym rejony globu, często w obszary kolonii. W ten sposób europejski model systemu ekonomicznego, zasadniczo oparty na gospodarce rynkowej i manufakturze sukcesywnie zastępowanej przez masową produkcję przemysłową, upowszechniał się na innych kontynentach: w Ameryce, Azji i Australii². Istotnym czynnikiem sprzyjającym przekształceniu manufakturowych procesów produkcyjnych w masową produkcję seryjną była sformułowana w epoce oświecenia i rozwijana później ideologia liberalizmu.

Oświeceniowy liberalizm zapoczątkował proces przekształcania systemów feudalnych w kierunku gospodarek opartych na kapitalizmie właścicielskim. Rozpad feudalizmu przyspieszyły takie wydarzenia natury społeczno-politycznej i gospodarczej, jak rewolucja amerykańska, rewolucja burżuazyjna we Francji oraz proces kodyfikacji prawa handlowego i cywilnego przeprowadzony przez Napoleona I³. W pierwszej połowie XIX wieku idea liberalizmu znalazła podatny grunt w postaci silnie rozwijającego się przemysłu ciężkiego i włókienniczego w Wielkiej Brytanii. Następnie zniesienie barier w wymianie handlowej Anglii z resztą świata oraz otwarcie portów angielskich kolonii dla statków innych bander przyczyniły się do przyspieszenia rozwoju gospodarczego tego kraju.

² N. Rosenberg, L.E. Birdzell, Jr, *Historia kapitalizmu*, Wydawnictwo Signum, Kraków 1995, s. 168.

³ J. Kaliński, *Globalizacja w perspektywie historycznej*, op. cit., s. 12.

Czas gospodarki rynkowej

Konsekwencją tego było uzyskanie przez Anglię w końcu XIX wieku czołowego miejsca w zakresie produkcji przemysłowej i wymiany międzynarodowej. Po drugiej stronie Atlantyku, w Stanach Zjednoczonych, również zaszły istotne wydarzenia dotyczące liberalizacji handlu, które w dłuższej perspektywie miały przyspieszyć rozwój gospodarczy kontynentu północno-amerykańskiego. Przełomowym wydarzeniem była wojna secesyjna, z której zwycięsko wyszła Północ, to jest uprzemysłowione stany zainteresowane utrzymaniem ceł ochronnych i rozwojem rodzimego przemysłu. W konsekwencji protekcjonistyczna polityka gospodarcza zapoczątkowana przez sekretarza skarbu Aleksandra Hamiltona ustąpiła idei liberalizacji przepływów zarówno dóbr, jak i kapitału⁴.

Dziewiętnastowieczny kapitalizm w kolejnym wieku ustąpił modelowi gospodarki rynkowej. Coraz większą rolę zaczęły odgrywać międzynarodowe korporacje należące już zwykle nie do jednego właściciela, lecz do grupy akcjonariuszy dysponujących różnymi pakietami akcji albo udziałów w zyskach i mających wpływ na podejmowane decyzje.

Tak więc w XIX wieku głównym źródłem globalizacji nadal był kolonializm i rewolucja techniczna umożliwiająca rozwój środków transportu i telekomunikacji. Obecna globalizacja w dobie społeczeństwa informacyjnego rozszerzyła znacznie swój zasięg w porównaniu ze wspomnianymi historycznymi globalizacjami cywilizacji pierwszej demokracji, systemów feudalnych, manufaktur i epoki industrialnej. Zarazem współczesne procesy globalizacji charakteryzują się przyspieszeniem tempa ich przebiegu. To obserwowane od końca ubiegłego wieku zjawisko związane było – poza czynnikami ekonomicznymi i technologicznymi – również z sytuacją polityczną, przede wszystkim rozpadem bloku państw Układu Warszawskiego i ekonomicznym rozkładem modelu gospodarki kierowanej centralnie.

Procesy te zakończyły trwający ponad pół wieku polityczny podział cywilizowanego świata na prorynkowy Zachód i socjalistyczny Wschód. Podział ten jeszcze do lat 80. ubiegłego wieku znacząco hamował procesy globalizacji. Wymienione uwarunkowania polityczne zapoczątkowane erozją sowieckiego komunizmu w połączeniu z szybkim postępem w zakresie technik teleinformatycznych i technologii komputerowej to główne czynniki tworzące nowy obraz współcześnie przebiegającej globalizacji. Niekiedy tak interpretowana globalizacja w skrajnym ujęciu przedstawiana jest jako proces charakterystyczny jedynie dla ostatnich kilkudziesięciu lat.

⁴ J. Słodaczuk, J. Misala, *Historia handlu międzynarodowego*, PWE, Warszawa 2001, s. 72.

Zwykle jednak ekonomiści badający szeroko ujętą problematykę historii gospodarczej świata dostrzegają już w wiekach przeszłych wiele analogicznych procesów, które z większą intensywnością i w nieco innym charakterze przebiegają obecnie. Ten inny charakter to wspomniana erozja ideologii komunistycznej, rewolucja informatyczna oraz w zakresie uwarunkowań ekonomicznych najczęściej wymieniana jest intensyfikacja prywatyzacji, liberalizacja transgranicznych przepływów kapitałowych i deregulacja na rynkach finansowych⁵.

Specyfika procesów obecnie i w przeszłości

Specyfiką obecnej fazy globalizacji jest wyraźna przewaga szeroko rozumianych uwarunkowań ekonomicznych. Procesy globalizacji rynków, analizowane w kontekście zjawisk ekonomicznych, na szerszą skalę zachodziły już w XIX wieku. Szczególne nasilenie tych procesów zaobserwowano w końcu XIX stulecia, w czasie powstania pierwszego międzynarodowego systemu walutowego, którym był system waluty złotej.

Obecnie trudno jest jednoznacznie wskazać datę, którą można byłoby uznać za początek tej ekonomicznej globalizacji. Trudności te uwarunkowane są przede wszystkim następującymi czynnikami:

- problemem obiektywnego zdefiniowania globalizacji, którą można analizować w węższym lub szerszym zakresie, obejmując analizą oprócz ekonomii również wiele innych dziedzin, w tym nauki społeczne i szeroko rozumianą kulturę;
- wysokim stopniem różnicowania obszaru badawczego, w tym charakteru cywilizowanego świata objętego globalizacją, analizowanego w kontekście poszczególnych okresów dziejowego rozwoju ludzkości.

Pierwszy problem dotyczy przyjęcia obiektywnej definicji pojęcia globalizacji na potrzeby określenia jej początków i źródeł. Jeżeli za priorytetowe kryterium uzna się liberalizację przepływów kapitałowych i innych czynników wytwórczych, a także produktów i usług, to pierwsze symptomy procesów globalizacyjnych wskazać można w okresach znacznie poprzedzających początki współczesnej nauki ekonomii, zanim jeszcze Adam Smith sformułował pojęcie rynku i gospodarki rynkowej. W tych wczesnych okresach formowania

⁵ A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze wobec wyzwań globalizacji*. *Globalizacja od A do Z*, „Bank i Kredyt” 2003, nr 1, s. 2; A. Müller, *Globalizacja – mit czy rzeczywistość*. *Globalizacja od A do Z*, „Bank i Kredyt” 2003, nr 5, s. 5.

się pierwszych struktur rynkowych, w których gospodarki poszczególnych cywilizowanych krajów opierały swój ekonomiczny rozwój między innymi na niewolnictwie, procesy globalizacji ograniczone były do niewielkiej części Europy i Ameryki Północnej. Pierwsza dokonana na większą skalę homogenizacja kultur, systemów społeczno-ekonomicznych i politycznych wystąpiła już w starożytności, w okresie rozwoju hellenistycznej Grecji i imperium rzymskiego. Jednak pojęcie globalizacji sformułowane zostało w odniesieniu do całej kuli ziemskiej, a nie tylko Europy. Problem ten pogłębia się, gdy uwzględnimy sposób postrzegania rzeczywistości przez obywateli starożytnego Rzymu. W tamtych czasach dość powszechnie przyjmowano, że państwo rzymskie obejmuje swym obszarem prawie cały świat, a nie tylko prawie całą Europę. Niektóre z kontynentów nie były w ogóle wówczas znane.

W erze nowożytnej symbolem odradzających się tendencji globalizacyjnych były odkrycia geograficzne, które przeszły do historii jako poznawanie nowych kultur, podbijanie zajmowanych przez nie terytoriów i pozyskiwanie surowców niezbędnych do podniesienia dynamiki rozwoju gospodarczego Europy. Typowym przykładem tak interpretowanej globalizacji były wspomniane już podróże Marca Polo i odkrycie Ameryki, które zapoczątkowały okres renesansu – kulturalnego, technicznego i ekonomicznego dynamicznego rozwoju ówczesnej Europy.

W XIX wieku istotną rolę odegrał kolonializm i rewolucja techniczna umożliwiająca rozwój środków transportu i telekomunikacji. Rozkwit kolonializmu zdeterminowany był dążeniem państw do pozyskiwania jak największych obszarów nowo odkrytych kontynentów i podbojów innych kultur znajdujących się na niższym poziomie rozwoju cywilizacyjnego i przez to niezdolnych do efektywnej obrony zajmowanych terytoriów. Posiadanie dużych obszarów ziemi i znajdujących się w nich surowców naturalnych, najważniejszych wówczas czynników wytwórczych, decydowało o możliwościach ekonomicznej progresji danego państwa.

Obecna faza globalizacji, realizująca się w dobie społeczeństwa informacyjnego, wzbogaciła znacznie swój charakter o nowe czynniki i rozszerzyła pole analizy służącej określeniu znaczenia i specyfiki całokształtu lub poszczególnych składowych problematyki współczesnej globalizacji. Wymienione rozszerzenie jest wyraźnie widoczne podczas porównywania współczesnej globalizacji ze wspomnianymi historycznymi globalizacjami: starożytnych cywilizacji pierwszej demokracji, społeczno-gospodarczych systemów feudalnych, poszczególnych faz rozwoju kapitalizmu i form organizacji działalności gospodarczej na gruncie gospodarki rynkowej, w tym epoki manufaktur i industrializmu, to jest przewagi rozwoju przemysłu ciężkiego.

Przesunięty punkt ciężkości

Współczesne charakterystyki procesu globalizacji i budowane na ich podstawie definicje, modele i prawidłowości w znacznym stopniu odnoszą się do modyfikacji makroekonomicznego rozwoju świata. Obecna faza globalizacji analizowana jest głównie w kontekście liberalizacji przepływów dóbr i kapitału. Jeżeli punkt ciężkości zostanie przesunięty w kierunku analizy procesu znoszenia barier w przepływie produktów i usług, to nasilenie tak rozumianej globalizacji dostrzega się w okresie, kiedy głównym źródłem energii w przemyśle była maszyna parowa. Jeżeli za główne kryterium uznane zostaną procesy znoszenia barier w wymianie wiedzy, w tym wynalazków i osiągnięć myśli naukowo-technicznej, to przyspieszenie homogenizacji kulturowej dostrzeżone zostanie w epoce renesansu. Obecnie jednak procesy globalizacyjne analizowane są w powiązaniu z liberalizacją przepływów kapitału oraz w mniejszym zakresie z pozostałymi czynnikami wytwórczymi.

Poza tym współczesna globalizacja to również rozpowszechnianie różnego rodzaju urządzeń technicznych i technologii informatycznej, ułatwiających przepływ informacji w wymiarze globalnym. Biorąc za główne kryterium identyfikacji procesów globalizacji liberalizację przepływów kapitałowych i rozwój informatyki, powszechnie przyjmuje się, że nasilenie cywilizacyjnego scalania rynków i homogenizacji kultur występuje od lat 70. ubiegłego wieku. Według niektórych analityków nasilenie to wystąpiło już w połowie XX wieku, po zakończeniu II wojny światowej. Ewa Sadowska-Cieślak wskazuje, że problem liberalizacji obrotów na rachunku kapitałowym bilansu płatniczego przybrał na sile w latach 50., tuż po zawarciu umów w Bretton Woods, ustanawiających nowy porządek w światowym systemie płatniczym⁶.

Próbując ocenić procesy globalizacji w kontekście przepływów kapitału i informacji, należy uwzględnić zróżnicowanie, jakie w tym zakresie występowało między krajami Europy Zachodniej, Stanów Zjednoczonych, Japonii i innymi krajami. W wymienionych obszarach procesy te zachodziły na znacznie większą skalę w porównaniu z innymi regionami świata. Poza tym próbę jednoznacznej oceny utrudnia zróżnicowanie w zakresie określenia charakteru liberalizacji przepływów kapitałowych i ich wpływu na rozwój gospodarczy poszczególnych krajów.

Na gruncie historii gospodarczej krajów formułowane są różne teorie wskazujące zarówno na pozytywne, jak i negatywne skutki tak rozumianej

⁶ E. Sadowska-Cieślak, *Teoretyczne i praktyczne aspekty procesu liberalizacji przepływów kapitałowych – studium przypadku liberalizacji w Polsce i doświadczenia krajów Unii Europejskiej*, materiały seminarium: „Teoretyczne i praktyczne aspekty liberalizacji przepływów kapitału – doświadczenia Polski i krajów Unii Europejskiej” Narodowy Bank Polski, 12 listopada 2002 r.

globalizacji dla procesu wzrostu gospodarczego i stabilności gospodarki⁷. Próby tej oceny z różnym rezultatem wielokrotnie były podejmowane przez ekonomistów i polityków zajmujących się rozwojem ekonomicznym kraju. Niektóre z przeprowadzonych badań wskazują, że nie istnieje bezpośrednia korelacja między liberalizacją przepływów kapitałowych a wzrostem gospodarczym⁸. Część ekonomistów jednak jest zdecydowanie przeciwnego zdania. Przykładowo, Sebastian Edwards wskazuje, że odkrył silny związek liberalizacji przepływów kapitału i wzrostu gospodarczego. Związek ten ma charakter pozytywny, choć zależność dotyczy głównie krajów wysoko rozwiniętych⁹.

Poza tym liberalizacja przepływów kapitałowych może w większym stopniu pozytywnie wpływać na gospodarki poszczególnych uczestniczących w tym procesie krajów w sytuacji uprzedniego zniwelowania różnic w zakresie podstawowych wielkości makroekonomicznych. Badania tego rodzaju przeprowadzane były głównie w latach 80. ubiegłego stulecia, gdy sukcesywnie wprowadzano reformy po okresie kryzysu naftowego. W związku z tym nie można było precyzyjnie i jednoznacznie określić charakteru ani poziomu analizowanej zależności¹⁰. Brak jednoznacznych wyników badań dotyczących analizowanej korelacji wskazuje na istnienie pewnych czynników warunkujących wystąpienie silniejszych lub słabszych zależności łączących pozytywne efekty liberalizacji z tempem wzrostu gospodarczego. Tymi czynnikami są wewnętrzne determinanty gospodarki danego kraju i prowadzona w danym okresie polityka.

Tak więc globalizacja następowała w różnych okresach i kulturach rozwoju cywilizacji, przy czym w odległej przeszłości miała zwykle bardziej radykalny i gwałtowny charakter. Od starożytności do połowy XX wieku procesy te były powiązane głównie z działaniami zbrojnymi, interwencją wojskową jednych krajów w innych, agresją mającą na celu przejęcie najważniejszego kapitału, jakim wówczas była ziemia i zawarte w niej surowce. Należy też zauważyć, że bardziej precyzyjnym określeniem ówczesnych procesów globalizacyjnych powinna być internacjonalizacja ze względu na ograniczony zasięg terytorialny tych procesów. Internacjonalizacja jest procesem ujednolicania,

⁷ E. Sadowska-Cieślak, *Teoretyczne i praktyczne aspekty procesu liberalizacji przepływów kapitałowych...*, *op.cit.*

⁸ D. Rodrik, *Who Needs Capital-Account Convertibility?*, w: *Should the IMF Pursue Capital-Account Convertibility?*, Essays in International Finance, nr 207, International Finance Section, Department of Economics, Princeton University, May 1998.

⁹ S. Edwards, *Capital Flows and Economic Performance: Are Emerging Markets Different?*, „NBER Working Paper” 2001, nr 8076.

¹⁰ C. Arteta, B. Eichengreen, K. Wyplosz, *When Does Capital Account Liberalization Help More Than It Hurts?*, „NBER Working Paper” 2001, nr 8414.

standaryzacji realizującej się w różnych dziedzinach życia, kultury i techniki na obszarze kilku lub kilkunastu krajów.

Przyspieszenia koniunkturalnych przepływów

Wymienione ograniczenie zdeterminowane było w odległej przeszłości czynnikami geograficzno-przyrodniczymi, ponieważ poszczególne procesy internacjonalizacji zwykle dokonywały się na obszarze określonego kontynentu lub jego części. Internacjonalizacja ta dotyczyła bardzo często niemal całości cywilizacyjnej sfery osiągnięć poszczególnych społeczeństw, w tym wynalazków techniki i technologii, głównie wojskowej, budownictwa, środków transportu, rolnictwa, a w późniejszych okresach również przemysłu. Poza tym internacjonalizacja zachodziła w poszczególnych dziedzinach wiedzy i nauki, a także sztuce, filozofii i niekiedy również religii oraz finansach. W zakresie religii różne kultury przyjmowały tych samych lub analogicznych bogów, w zakresie finansów – tę samą walutę.

Współcześnie obserwowana internacjonalizacja poszczególnych rodzajów rynków, postępująca standaryzacja i uniformizacja widoczna w różnych dziedzinach nauki i funkcjonowania podmiotów ma w zasadzie globalny zasięg i odmienny charakter. Teza ta poparta jest następującymi argumentami:

- Współcześnie realizujące się procesy globalizacyjne wychodzą poza bariery geograficzno-przyrodnicze i dokonują się równolegle na wszystkich kontynentach.
- Obecna standaryzacja w zakresie nauki i techniki, uwarunkowana głównie czynnikami ekonomicznymi, przebiega jednak ewolucyjnie, w zasadzie bez działań zbrojnych, które w odległej przeszłości były głównym źródłem tych procesów.
- W trakcie obecnej globalizacji najszybciej ujednoczeniu ulegają składowe infrastruktury ekonomiczno-biznesowej, czyli środki transportu, telekomunikacja, organizacja systemu finansowego danego kraju. Z pewnym opóźnieniem ujednoczenie dotyczy również takich dziedzin, jak:
 - język, jakim porozumiewają się ludzie danej społeczności, obecnie społeczności globalnej,
 - ceny podstawowych nośników energetycznych i surowców oraz produktów finalnych,
 - szeroko rozumianej kultury, ale głównie w zakresie mediów, marketingu globalnych produktów wytwarzanych przez transnarodowe przedsiębiorstwa, filozofii i pojmowania otaczającej

człowieka rzeczywistości w związku z internacjonalizacją osiągnięć przemysłu filmowego.

Są jednak pewne dziedziny, w których internacjonalizacja zachodzi w bardzo ograniczonym zakresie albo zachodzą wręcz procesy odwrotne. Przykładem są obserwowane obecnie procesy nacjonalizacji lub regionalizacji kultury rozumianej głównie jako przekazywane z pokolenia na pokolenie tradycje, wierzenia, symbole, przesady, podania itd., ograniczone do obszaru określonego kraju lub jego regionu. Nacjonalizacja i regionalizacja kultury rozwijają się jako pewnego rodzaju system obrony skierowany przeciwko postępującym procesom globalizacji, głównie globalizacji ekonomicznej.

Tak więc współczesna globalizacja przebiegająca głównie na płaszczyźnie ekonomii składa się z procesów ujednociania standardów przede wszystkim w zakresie systemów teleinformatycznych, telekomunikacyjnych i rozliczeniowych oraz integracji rynków finansowych, homogenizacji produktów tych rynków, ich marketingu i dystrybucji. Usługi finansowe są dziedziną, w której obserwuje się najbardziej dynamiczne procesy globalizacyjne. Ujednocianie standardów nie ogranicza się jedynie do samych produktów, ale dotyczy infrastruktury i organizacji szeroko rozumianych rynków finansowych. Postępuje również integracja międzynarodowych rynków towarowych, choć znacznie wolniej ze względu na wyższe koszty transportu towarów względem informacji zapisanej cyfrowo w systemach informatycznych instytucji finansowych. Poza tym w zakresie handlu międzynarodowego wiele krajów selektywnie i celowo stosuje jeszcze różnego rodzaju instrumenty protekcyjne, przyczyniając się do hamowania procesu liberalizacji przepływów kapitału i przemysłowych produktów finalnych¹¹.

Obserwowana globalizacja rynków finansowych została zapoczątkowana w połowie ubiegłego wieku internacjonalizacją tych rynków, polegającą na integracji odrębnych struktur rynkowych funkcjonujących w poszczególnych krajach w jeden wspólny organizm, dla którego granice państwa nie stanowią już istotnej bariery. W momencie gdy procesy integracji rynków finansowych zaczęły zachodzić w skali globalnej, internacjonalizacja zastąpiona została globalizacją. Jedną z dziedzin, w której integracja rynków finansowych zachodzi obecnie najintensywniej i najwyraźniej, jest sektor bankowy. Przyspieszenie procesów globalizacyjnych w odniesieniu do systemów bankowych widoczne było w latach 70. ubiegłego wieku w związku ze wzrostem liberalizacji przepływów kapitałowych i deregulacją rynków finansowych oraz w latach 90., to jest w początkowym okresie rozwoju bankowości elektronicznej, w tym

¹¹ Z. Zawadzka, *Wpływ globalizacji na przemiany w bankowości*, w: *Banki na rynku finansowym. Terazniejszość i przyszłość*, M. Dębniwska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003, s. 18.

bankowości internetowej i ujednolicania standardów w zakresie teleinformatycznych systemów płatności i rozliczeń.

Wymienione procesy sprzyjały rozwojowi tendencji do globalizacji ekonomicznej gospodarki światowej oraz internacjonalizacji rynków finansowych. Ich wynikiem była koniunktura na poszczególnych rynkach finansowych, a cykle koniunkturalne coraz szybciej transgranicznie i międzykontynentalnie zaczęły się przenosić z gospodarki jednego kraju do innych. Przykładem przyspieszenia tych koniunkturalnych przepływów są ostatnie kryzysy finansowe i zadłużenia, to jest kryzys, który rozpoczął się w połowie 2008 roku, i ten, który obecnie się rozwija, szczególnie w strefie euro.

Bibliografia

1. Arteta C., Eichengreen B., Wyplosz K., *When Does Capital Account Liberalization Help More Than It Hurts?*, „NBER Working Paper” 2001, nr 8414.
2. Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze wobec wyzwań globalizacji. Globalizacja od A do Z*, „Bank i Kredyt” 2003, nr 1.
3. Edwards S., *Capital Flows and Economic Performance: Are Emerging Markets Different?*, „NBER Working Paper” 2001, nr 8076.
4. Kaliński J., *Globalizacja w perspektywie historycznej*, w: *Globalizacja od A do Z*, E. Czarny (red.), Wydawnictwo Narodowego Banku Polskiego, Departament Komunikacji Społecznej NBP, Warszawa 2004.
5. Müller A., *Globalizacja – mit czy rzeczywistość. Globalizacja od A do Z*, „Bank i Kredyt” 2003, nr 5.
6. Rodrik D., *Who Needs Capital-Account Convertibility?*, w: *Should the IMF Pursue Capital-Account Convertibility?*, Essays in International Finance, nr 207, International Finance Section, Department of Economics, Princeton University, May 1998.
7. Rosenberg N., Birdzell L.E. Jr, *Historia kapitalizmu*, Wydawnictwo Signum, Kraków 1995.
8. Sadowska-Cieślak E., *Teoretyczne i praktyczne aspekty procesu liberalizacji przepływów kapitałowych – studium przypadku liberalizacji w Polsce i doświadczenia krajów Unii Europejskiej*, materiały seminarium: „Teoretyczne i praktyczne aspekty liberalizacji przepływów kapitału – doświadczenia Polski i krajów Unii Europejskiej” Narodowy Bank Polski, 12 listopada 2002 r.
9. Słodczuk J., Misala J., *Historia handlu międzynarodowego*, PWE, Warszawa 2001.
10. Zawadzka Z., *Wpływ globalizacji na przemiany w bankowości*, w: *Banki na rynku finansowym. Teraźniejszość i przyszłość*, M. Dębniewska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003.

Dariusz Prokopowicz – dr, pracownik naukowy Wyższej Szkoły Biznesu i Zarządzania w Ciechanowie oraz Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu, Administracji i Technik Komputerowych w Warszawie. Specjalizuje się w organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz jego ekonomiką.

Andrzej Szytko

OBRONA PRZED WROGIM PRZEJĘCIEM

Rynek współczesnych przedsiębiorstw jest bardzo zróżnicowany i dynamiczny. Część podmiotów zmienia lub rozszerza swoją działalność, część ulega likwidacji, niektóre przechodzą głęboką restrukturyzację, jeszcze inne – ratując swój potencjał na przykład przed bankructwem lub umacniając pozycję konkurencyjną – łączą się z innymi podmiotami w ramach fuzji i przejęć (M&A – Mergers & Acquisitions).

Utrzymanie rynkowej, a tym samym konkurencyjnej aktywności gospodarczej wymaga w tej sytuacji ciągłych decyzji obejmujących zakresy: strategiczny, taktyczny lub operacyjny. Egzystencja przedsiębiorstwa w długim czasie jest warunkowana permanentnym rozwojem oraz wzrostem¹.

Aktywność ma swą cenę

Obraz ogólnogospodarczy kraju wskazuje na wiele trendów. Należą do nich: wzrost liczby przedsiębiorstw i związana z nim konkurencyjność, zmiana stosunku własności (od własności państwowej do własności prywatnej), dodatni wynik PKB, postęp techniczny, polepszenie jakości produktów i usług dostosowanych do potrzeb klienta, urynkowanie cen i wiele innych. Wpływ globalnej gospodarki tworzy nowe okoliczności i szanse. Znoszenie barier celnych, postęp logistyczny, informatyczny i komunikacyjny, a także rozwój systemu finansowego ułatwiają prowadzenie inwestycji w rejonach o stosunkowo niskich kosztach działalności, mobilizują przedsiębiorców do ekspansji.

Pozytywny obraz gospodarczy jednak nie jest jedynym składnikiem rzeczywistości. Są także zagrożenia. Pojawiające się recesje, kryzysy i zachwiania gospodarcze potęgują ryzyko obniżenia efektywności, a nawet

¹ P.J. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia – techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 20.

wystąpienia bankructw. Postępujące procesy globalizacyjne oraz złożoność przemian zwiększają zjawisko kryzysów przedsiębiorstw.

Aktywność rozwojowa przedsiębiorstw ma więc swoją cenę. Jest nią konieczność doskonalenia metod zarządzania, interdyscyplinarnego spojrzenia na działalność biznesową, a w konsekwencji umiejętność szybkiego dostosowywania się do zmieniających się wymagań rynku i twardych reguł gry konkurencyjnej. Wpływ zmienności gospodarczej na rozwój przedsiębiorstw wyraźnie polaryzuje rynek. Pewna grupa podmiotów radzi sobie w złożonej i zmiennej sytuacji rynkowej. Inna niestety nie.

Za Andrzejem K. Koźmińskim można powiedzieć, że „najważniejszym wyzwaniem, przed którym stają dziś organizacje i ich menedżerowie, jest zdolność do przetrwania, rozwoju i skutecznego działania w warunkach »uogólnionej niepewności«, czyli nieprzewidywalności zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia biznesu”. Na skutek ciągłych i szybkich zmian środowiska przedsiębiorstwa dynamizm coraz silniej znamionuje relację między działalnością badawczo-rozwojową a modelami biznesu². Stephen Robbins wskazuje, że „dzisiejsze zarządzanie należałoby określić jako długie okresy nieustannych zmian, przerywane niekiedy krótkimi okresami właściwie stabilności”³. Poszukiwanie nowych doskonalszych narzędzi zarządzania procesami rozwoju przedsiębiorstw staje się naturalną konsekwencją zmienności środowiska.

Zmiany widoczne są zarówno w perspektywie globalnej, jak i lokalnej. Zachodzące ponadnarodowe procesy integracyjne doprowadziły do powstania nowych organizmów gospodarczych o odmiennych właściwościach niż ich jednostkowe składniki, na przykład Unii Europejskiej (UE), Europejskiej Strefy Wolnego Handlu (EFTA). Procesy umiędzynarodowienia, choć związane z zachodzącą integracją, nie są jedynie przez nie determinowane. Wiele państw niebędących członkami wymienionych organizacji, jako gospodarstwa krajowe, prowadzi aktywną współpracę z jej krajami na różnych płaszczyznach. Wysoką aktywnością odznacza się współpraca gospodarcza, naukowo-techniczna czy kulturalna.

Innym dynamicznym składnikiem globalnej gospodarki są korporacje międzynarodowe o wielkim potencjale ekonomicznym lub międzynarodowe organizacje gospodarcze, jak: Konferencja Narodów Zjednoczonych do Spraw Handlu i Rozwoju (UNCTAD), Organizacja Współpracy i Rozwoju Gospodarczego (OECD). Ich rolą może być tworzenie nowych norm prawa międzynarodowego lub realokacja zasobów w skali międzynarodowej.

² A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2005, s. 65, 127.

³ S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2000, s. 26.

Jako wynik zachodzących procesów gospodarczych wymienia się postępującą internacjonalizację życia gospodarczego, narastanie współzależności między gospodarstwami krajowymi, wzrost znaczenia stosunków finansowych, ewolucję strukturalno-jakościową produktów, usług i towarów, wzrost znaczenia handlu produktami high-tech, przesunięcie w hierarchii gałęzi przemysłu (na przykład ku nowoczesnym, nasyconym postępowaniem technicznym), specjalizację międzygałęziową i wewnątrzgałęziową. Wymienione tendencje rozwojowe, globalne powiązania i wzajemne oddziaływania państw i społeczeństw powodują dalsze przyspieszenie zachodzących zmian⁴. Wpływają na biznesowe społeczności lokalne, które doskonaląc mieszankę marketingową, wpisują się w znaczące pozycje rynku konkurencji.

Siła konkurencji, ciągły wyścig

Żądania rynków kolejnych stabilizujących nowości powodują z jednej strony skrócenie cykli życia produktów i technologii, z drugiej strony – sukcesy innowacji okupione są licznymi porażkami i niepowodzeniami. „Nowa gospodarka” zapewnia stały i powszechny dostęp do niemal wszystkich zasobów wiedzy, dając jej podstawy wzrostu efektywności i wydajności. Kreuje jednak zagrożenie dla obsługi dotychczasowych izolowanych domen działania oraz tworzy wyzwania dla obsługi nowych domen. Także kryzys przywództwa, rozumiany jako częsty wybór niesłusznych decyzji, jest przyczyną destabilizacji gospodarczej⁵. Wymienione konsekwencje zmian dotyczą gospodarki światowej i lokalnej.

Dynamika rozwojowa w zakresie komunikacji, technicyzacji i informatyki, rozwój wiedzy, zmiany sposobów zarządzania, wzrost jakości, urynkowanie cen, zmniejszenie barier wejścia na rynek, specjalizacja, dywersyfikacja, globalizacja i wiele innych permanentnie tworzą i zaszczepiają zmiany wywierające wpływ na rozwój przedsiębiorstw. W środowisku konsumenta, niebędącego przedsiębiorcą, widać rosnące zapotrzebowanie na użyteczność, efektywność, jakość i cenę, co niemal wymusza kolejne zmiany. Czynniki te podlegają wzajemnemu sprzężeniu, interferencji, turbulencji, zakłóceniom.

Potęzną siłą kreującą zmiany w gospodarce rynkowej jest siła konkurencji. Trwa ciągły wyścig w dostosowywaniu oferty do rosnących potrzeb nabywców. Model Portera i jego rozbudowane wersje opisują siły działające na przedsiębiorstwa. Są to: siły oddziaływania dostawców i możliwości wywierania presji na przedsiębiorstwa, siły oddziaływania nabywców i możliwości wywierania

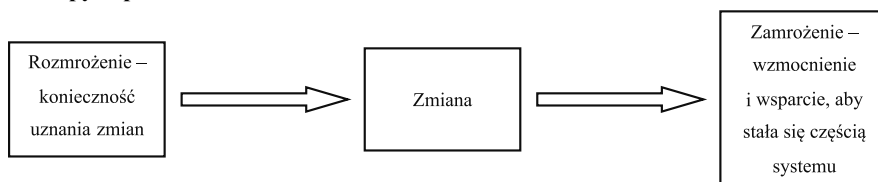
⁴ R. Milewski, *Podstawy ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 660–665; Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 2005, s. 188.

⁵ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie...*, *op.cit.*, s. 8–65.

presji, natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora, groźba pojawienia się nowych produktów, groźba pojawienia się substytutów. Wymienionych pięć sił oddziałuje z różnym natężeniem na każde przedsiębiorstwo, generuje zmiany w strukturze jakościowo-ilościowej rynku i przedsiębiorstwa⁶.

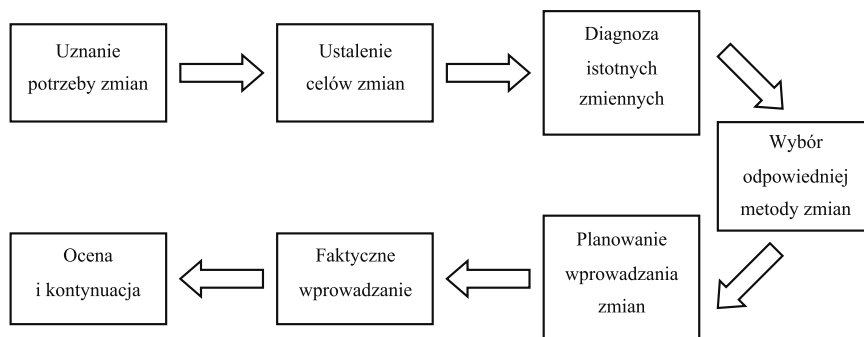
Zaprezentowane ujęcie zjawiska zmian pozwala je porządkować według różnych kryteriów. Można je określić jako siły zewnętrzne (na przykład zmieniane akty prawne) i wewnętrzne (na przykład decyzje kierownictwa), niekontrolowane (na przykład upadłość kluczowego klienta) i kontrolowane (na przykład zmiana planowana), dostosowawcze (w odpowiedzi na pojawiające się okoliczności). Konieczność aplikowania na grunt działalności przedsiębiorstw wielu zmian doprowadziło do powstania narzędzi zarządzania zmianą. Mogą one mieć metodyczny charakter i wspomagać proces kompleksowego zarządzania przedsiębiorstwem. Ricky Griffin proponuje na przykład model Lewina lub wszechstronne podejście do zmian⁷.

Rys. 1. Etapy w procesie zmian – model Lewina



Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 411.

Rys. 2. Etapy w procesie zmian – wszechstronne podejście do zmian



Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, op.cit., s. 411.

⁶ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 88–111.

⁷ R.W. Griffin, *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 408–412; J. Pierce, L. Gardner, R. Dunham, *Managing organizational change and development. Management and organizational behavior an integrated perspective*, South-Western College Publishing 2006, s. 626–628.

Zmiana powoduje wiele pozytywnych skutków, prowadzi do postępu techniki, komunikacji, czyni produkt i usługę bardziej dostępną dla klienta, ułatwia potencjalnie dostęp klientowi do każdego produktu i usługi. Niesie z sobą jednak także negatywne następstwa. Jednym z nich jest kryzys zagrażający przedsiębiorstwu upadłością.

Nowy układ właścicielski

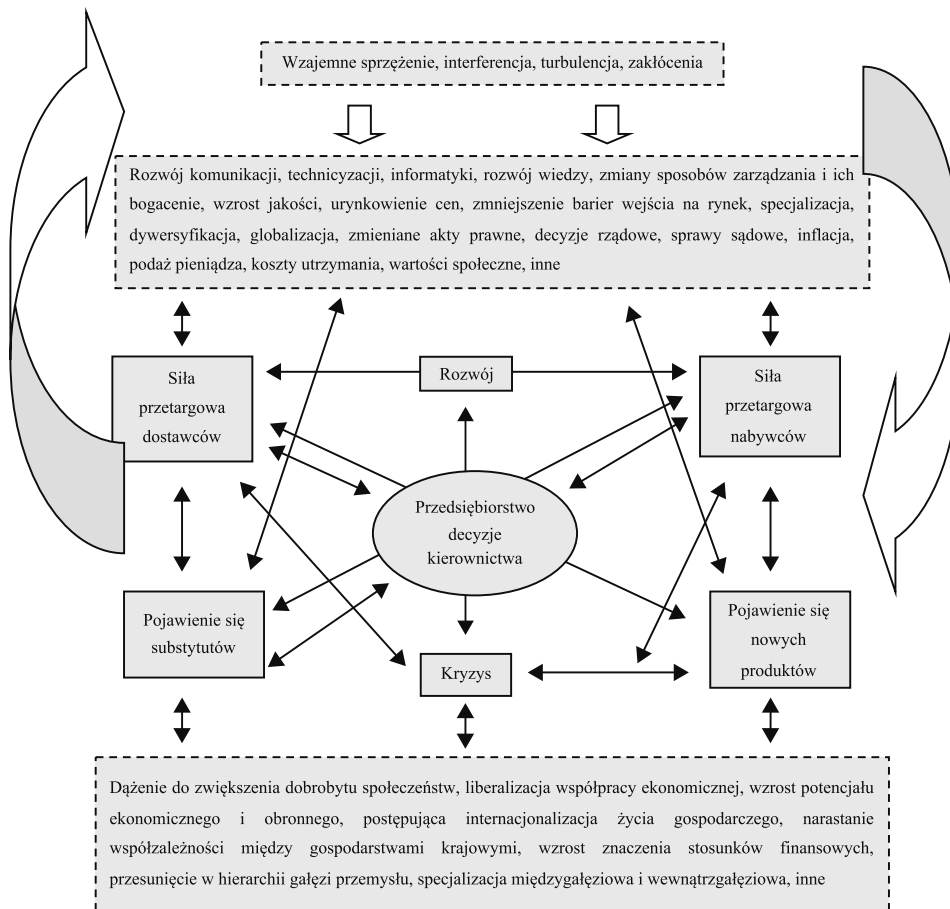
Zmianą lub narzędziem odpowiedzi na zmianę dla przedsiębiorstwa może być fuzja lub przejęcie. Przeorganizowanie przedsiębiorstwa, jakie powoduje połączenie z innym podmiotem, lub umocnienie pozycji konkurencyjnej przez wejście w złożone struktury kapitałowe powodują zmiany na rynku konkurencji, tworzą nowy układ właścicielski lub strategii sprzedaży.

Bardzo znamiennej formą zmiany w obecnym czasie jest zjawisko kryzysu. Historia współczesna zna wiele wielkich kryzysów gospodarczych. Rok 1929 przyniósł największą dotychczas zapaść gospodarczą, wywołaną falą spekulacji giełdowych i nadmiernych inwestycji na słabo uregulowanym rynku. Przełom XX i XXI wieku obfitował w wiele trudności: rok 1994 – „kryzys tequila”, lata 1997–1998 – kryzys gospodarczy w Azji Południowo-Wschodniej, rok 1998 – kryzys rosyjski, rok 2001 – kryzys argentyński, wreszcie lata 2008–2009, kiedy doszło do zachwiałań i spadków gospodarczych w skali globalnej.

Skutki ostatniego kryzysu, a także zaczątki następnego, wywierają wpływ na gospodarkę, powodując i podtrzymując świadomość licznych zagrożeń. Zagadnienie zmiany i kryzysu w kontekście wpływu na przedsiębiorstwo przyszłości jest jednak bardzo obszernym tematem. Wiadomo, że wzajemne turbulencje, sprzężenia wpływów konkurencji, technicyzacji, komunikacji, kapitału, kontroli korporacyjnej i wielu innych zmiennych wymagają od przedsiębiorstwa przyszłości wysokiej zdolności adaptacji oraz kontynuacji misji. Taki skutek mobilizuje działania naukowców, menedżerów, akcjonariuszy i interesariuszy w kierunku opracowywania nowych metod prowadzenia działalności, zarządzania nią.

Szybkość zachodzących zmian sprawia, że decydenci często muszą dysponować gotowymi rozwiązaniami nadającymi się do zaaplikowania w konkretnej sytuacji przedsiębiorstwa.

Rys. 3. Wzajemne przenikanie sił – generowanie zmian



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Milewski, *Podstawy ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 596–597; A. Budnikowski, E. Kawecka-Wyrzykowska, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 1999; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 8–65; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 89.

Tymczasem współcześnie, by skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem, często nie wystarcza znajomość wielu cennych strategii rozwojowych, mimo ich znacznej liczby. Wspomnieć można na przykład o strategii poszukiwacza, analityka, biernej reakcji (R. Miles i Ch. Snow), jednego produktu, fuzji i przejścia⁸, odróżniania się od swoich konkurentów w zakresie jakości produktów i usług, benchmarkingu (A.D. Chandler, E. Michalski)⁹. Wymienić należy takie metody, jak *outsourcing*, *reengineering*, *lean management*, *time*

⁸ R.W. Griffin, *Zarządzanie...*, *op.cit.*, s. 255–269.

⁹ E. Michalski, *Marketing – podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 454, 460–462; A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1972, s. 24–39.

based management, just-in-time, i wiele innych (W. Błaszczyk)¹⁰. Te i inne strategie oraz metody powinny być znane zarządzającym.

Ochrona scenariuszy działań

Przedsiębiorstwa wymagają jednak także narzędzi służących ochronie realizacji przyjętych scenariuszy działań. Wachlarz sposobów obrony realizowanej linii strategicznej przedsiębiorstwa staje się coraz bardziej potrzebny w dobie wszechobecnych zmian i presji. Zarządzanie ryzykiem, budowanie strategii obrony przed niepożądanymi wpływami nabiera waloru konieczności. Dotyczy to w szczególności obrony przed wrogim przejęciem. Chociaż w kontekście korzyści dla przedsiębiorstwa wrogie przejęcie nie zawsze musi oznaczać opcję dla niego niewłaściwą, to w artykule przyjęty jest jednak punkt widzenia obrony przed działaniem niezgodnym z wolą organów statutowych przedsiębiorstwa.

Przejęcie nie zawsze musi być wrogie. W przypadku gdy planujący je inwestor proponuje korzystniejsze warunki rozwoju niż występujące w przedsiębiorstwie dotychczas, zawsze istnieje przecież możliwość negocjacji między przedstawicielami obu podmiotów oraz doprowadzenia do przyjaznej fuzji lub przejęcia. Ale zdarza się – nierzadko – że potencjalny inwestor próbuje doprowadzić do wrogiej fuzji lub przejęcia (*hostile takeovers*), mając na względzie wyłącznie własny interes.

Przedsiębiorstwo będące celem wrogiego nabycia nie jest jednak pozbawione możliwości obrony. Liczne strategie obrony są stosowane zarówno przed ogłoszeniem oferty, jak i po jej ogłoszeniu. Wśród sposobów obrony przed ogłoszeniem oferty wyróżnia się takie, które zmieniają wewnętrzną strukturę podmiotu, a także te, które zmieniają jego zewnętrzne postrzeganie oraz ostrzegają przed wrogim przejęciem. Do działań zmieniających wewnętrzną strukturę należą: zwiększanie efektywności operacyjnej, obniżenie kosztów lub inne formy restrukturyzacji zwiększające wartość zysku netto, a w konsekwencji powodujące wyższą dynamikę zysku na akcję.

Podobną rolę odgrywają ogłoszenia dotyczące wzrostu zysku, wzrostu dywidendy po osiągnięciu określonego poziomu zysku, przeszacowania majątku. Siłą obronną może zwiększać także znajdowanie sojuszników wśród związków zawodowych lub innych organizacji działających przedsiębiorstwie.

Do zakupów podmiotów zniechęca inwestorów zwiększanie poziomu zadłużenia. To też jeden ze sposobów. Spotykaną metodą jest wycofanie

¹⁰ W. Błaszczyk, *Metody organizacji i zarządzania – kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 115–118, 267–276.

akcji z obrotu publicznego za pomocą wykupu lewarowanego. Uniemożliwia się w ten sposób przejęcie na skutek oferty skierowanej do akcjonariuszy. Ogłoszenie wykupu lewarowanego dokonane przez zarząd może zwiększać przychylność aktualnych akcjonariuszy wobec wizji zarządzania obecnej kadry.

Najkosztowniejszą techniką jest rekapitalizacja podmiotu (*stock buy back and recapitalisation*), polegająca na skupie akcji od inwestorów niezwiązanych na trwałe z firmą i późniejszym umorzeniu akcji¹¹. Innym sposobem obrony jest tak zwana trująca pigułka (*poison pill*). W metodzie tej, zgodnie z prawem, przyznaje się akcjonariuszom przejmowanej spółki prawa do subskrybowania jej akcji (*flip-in*) lub akcji podmiotu przejmującego ze znacznym dyskontem (*flip-over*). Skutkiem takich rozwiązań jest wzrost kosztów nabycia oraz utrudnienie uzyskania kontroli.

Poprawki wprowadzone do statutu mogą zabezpieczać zarząd przed zwolnieniem po przejęciu spółki przez określoną liczbę lat lub uprawniać go do emisji nowych akcji (uprzywilejowanych), mających specjalne prawa głosu i skierowanych do grupy „zaprzyjaźnionych” akcjonariuszy. Powoduje to na ogół ostudzenie zapału do wrogiego przejęcia. Podobną metodą jest „złota akcja” (*golden share*), polegająca na zabezpieczeniu akcjonariusza lub grupy akcjonariuszy przed skutkami utraty kontroli. Natomiast w metodzie „złotego parasola” (*golden parachute*) zmianie ulega system motywacyjny kierownictwa, co powoduje mniejsze zainteresowanie kadry menedżerskiej łączeniem¹².

Inne sposoby – kilka wariantów

Obroną zewnętrzną jest na przykład tworzenie inwestycji typu joint venture. Przedsiębiorstwa mogą informować analityków o planach rozwojowych, programach inwestycyjnych celem uniknięcia niedoszacowania akcji oraz zwiększenia kosztów przejęcia. Także dokładne śledzenie zwiększonych zakupów akcji może pomóc zidentyfikować nabywców (działanie prewencyjne) i przygotować odpowiednią strategię obronną¹³.

¹¹ P.J. Szczepankowski, *Fuzje...*, *op.cit.*, s. 147–148.

¹² *Ibidem*, s. 147–148; T. Jenkison, C. Mayer, *Wrogie przejęcia na rynku kapitałowym – obrona, atak i rynek kontroli nad przedsiębiorstwami*, Liber, Warszawa 1998, s. 27, 35–38; S. Sudarsanam, *Fuzje i przejęcia*, Wig Press, Warszawa 1998, s. 200–2005; J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw – podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 255–257.

¹³ P.J. Szczepankowski, *Fuzje...*, *op.cit.*, s. 150–151; T. Jenkison, C. Mayer, *Wrogie przejęcia...*, *op.cit.*, s. 27, 35–38; S. Sudarsanam, *Fuzje...*, *op.cit.*, s. 200–205.

Strategią obrony stosowaną po ogłoszeniu oferty jest „biały rycerz” (*white knight*). Technika polega na skierowaniu oferty konkurencyjnej do innej grupy akcjonariuszy, także na przykład banku. Jeszcze innym rozwiązaniem jest zastosowanie metody Packmana. Polega ona na wykupie pakietów akcji podmiotu przejmującego. Konsekwencją takiej strategii jest powstanie barier organizacyjno-finansowych uniemożliwiających planowaną strategię przejęcia.

Menedżerowie mogą również wyprzedać wartościowe aktywa („klejnoty koronne”, *crown jewel*), zmniejszając atrakcyjność spółki. Kolejnym sposobem stosowanym po wykupie jest próba odkupienia akcji z odpowiednio wysoką premią przez akcjonariuszy od nowego inwestora, nazywana „zieloną pocztą” (*greenmail*). Stosowana jest ponadto metoda „czerwonego śledzia” (*red herring*): podmiot nabywany przygotowuje nieoficjalny prospekt i rozsyła go do potencjalnych inwestorów celem zapewnienia ich udziału w nowej emisji akcji. W praktyce stosuje się także zaskarżenia do sądu, kampanie w mediach dyskredytujące oferty itp.¹⁴

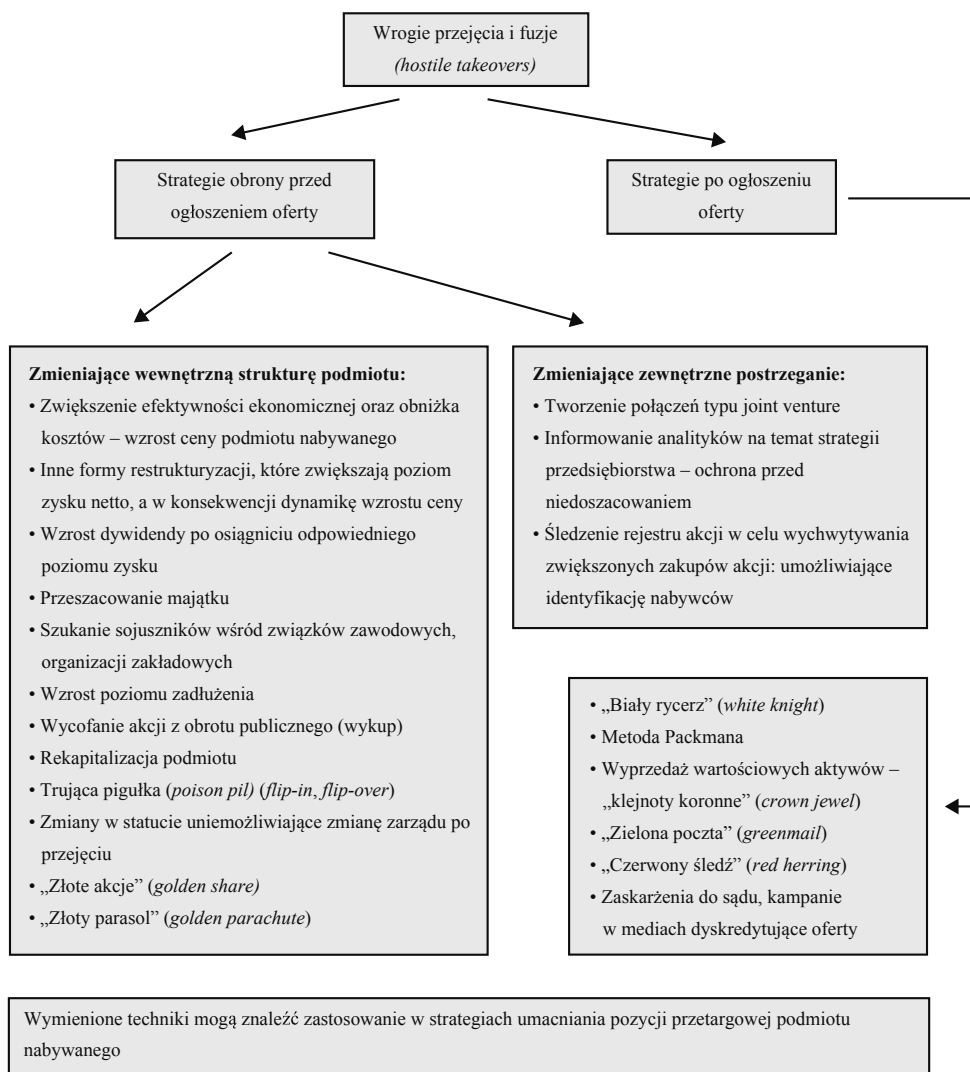
* * *

Wszegobecne zmiany stale wpływają na przedsiębiorstwa. Są one skutkiem wzajemnych wpływów na rynku globalnym i lokalnym. Przedsiębiorstwa muszą jednak umieć adaptować swoje strategie do zachodzących zjawisk. Wynika z tego wymaganie nie tylko profesjonalnego przygotowania właściciela lub zatrudnionych menedżerów do zarządzania przedsiębiorstwem, ale także stałego doskonalenia metod zarządzania oraz tworzenia sposobów obrony przed różnymi zagrożeniami ze strony rynku.

I chociaż zarządzanie ryzykiem jest elementem całościowego kierowania podmiotem, to szeroki wachlarz różnych narzędzi ataku na stabilność rozwoju wymaga doskonalenia funkcji obrony. A wśród sposobów ataku jest sygnalizowana próba wrogiego przejęcia lub fuzji. Toteż znajomość technik obrony przed wrogimi przejęciami może okazać się przydatną umiejętnością w budowaniu silnej i stabilnej pozycji konkurencyjnej spółki.

¹⁴ P.J. Szczepankowski, *Fuzje...*, *op.cit.*, s. 150–151, T. Jenkison, C. Mayer, *Wrogie przejęcia...*, *op.cit.*, s. 27, 35–38, S. Sudarsanam, *Fuzje...*, *op.cit.*, s. 200–205.

Rys. 4. Techniki obrony przed wrogimi przejęciami



Źródło: opracowanie na podstawie: P. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia – techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 147–151; T. Jenkison, C. Mayer, *Wrogie przejęcia na rynku kapitałowym – obrona, atak i rynek kontroli nad przedsiębiorstwami*, Liber, Warszawa 1998, s. 27, 35–38; S. Sudarsanam, *Fuzje i przejęcia*, Wig Press, Warszawa 1998, s. 200–205; J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw – podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 255–257.

Wymienione techniki obrony przed wrogim przejęciem (rys. 4) mogą być także narzędziem zwiększania siły przetargowej podmiotu o słabszej pozycji podczas negocjacji dotyczących przeprowadzanej fuzji lub przejęcia.

Bibliografia

1. Błaszczyk W., *Metody organizacji i zarządzania – kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
2. Chandler A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1972.
3. Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw – podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
4. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
5. Griffin R.W., *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
6. Jenkison T., Mayer C., *Wrogie przejęcia na rynku kapitałowym – obrona, atak i rynek kontroli nad przedsiębiorstwami*, Liber, Warszawa 1998.
7. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
8. Michalski E., *Marketing – podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
9. Milewski R., *Podstawy ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
10. Pierce J., Gardner L., Dunham R., *Managing organizational change and development. Management and organizational behavior an integrated perspective*, South-Western College Publishing 2006.
11. Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2000.
12. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 2005.
13. Sudarsanam S., *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa 1998.
14. Szczepankowski P.J., *Fuzje i przejęcia – techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Andrzej Szytko – mgr inż., absolwent studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Katarzyna Nowicka

NOWY MODEL BIZNESOWY – CLOUD COMPUTING

Od kilku lat model *cloud computing* rozwija się bardzo dynamicznie, a samo pojęcie zyskuje coraz szerszy zakres. Powstają nowe typy tego modelu usług będące zarówno produktami o wysokiej specjalizacji trafiającymi do nisz rynkowych, jak i usługi prostsze, kierowane do odbiorców masowych, uniwersalne, bardzo tanie lub darmowe. Z modelu *cloud computing* korzystają już takie firmy, jak Coca-Cola Enterprises, Citigroup, Eli Lilly, Starbucks, Jaguar Land Rover, Kia Motors, Ryder, Millennium & Copthorne Hotels, Time, Warner, Disney, Associated Press, GlaxoSmithKline i inni. Wśród usługodawców znajdują się takie firmy, jak Google, Amazon, Salesforce.com, Microsoft, IBM, Oracle, Accenture, Fujitsu i inni.

Artykuł stanowi próbę zaprezentowania w generalnym zarysie *cloud computingu* jako nowego modelu biznesowego. Przyczynia się on bowiem do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa przez outsourcing technologii informatycznych za pomocą Internetu.

Dominują usługi IT

Według badań firmy Gartner wśród 20 największych kontraktów outsourcingowych zawartych w 2008 roku, około 70% było związanych z outsourcingiem usług IT. Ich całkowita wartość wyniosła około 14 mld dolarów, a przeciętny kontrakt opiewał na kwotę około 873 mln dolarów i zawarty został na około 7 lat¹. Outsourcing funkcji IT nie jest jednak nowością. Jego pozycja w rankingach obszarów najchętniej zleczanych obsłudze zewnętrznej przedsiębiorstwa lokowana była zazwyczaj na miejscach najwyższych. Coraz powszechniejszy dostęp do Internetu, a przede

¹ *Gartner on Outsourcing, 2008–2009*, Gartner 19.12.2008, s. 10–13. Rok 2008 zdefiniowano jako okres 11.2007–10.2008.

wszystkim możliwości oferowane przez dostawców usług IT powodują, że zmienia się dotychczasowa aplikacyjna struktura funkcji zleczanych na zewnątrz. Szeroko praktykowany staje się pełny outsourcing technologicznej obsługi procesów biznesowych.

Przedsiębiorstwa korzystające z takiego rozwiązania mają możliwość oddania w outsourcing prowadzenia bazy danych, zarządzania aplikacjami i systemem. Dzięki temu zanika konieczność posiadania przez nie serwerów służących do przechowywania danych oraz pozostałej infrastruktury. Tym samym *cloud computing* oznacza wzrost elastyczności przedsiębiorstwa, szybkość dotarcia na rynek, spadek ryzyka biznesowego. Dzięki temu zwiększa się także dostęp do najnowszych rozwiązań, następuje integracja procesów, ułatwione zostaje dzielenie się wiedzą. Skuteczniejsza staje się kontrola danych, wyeliminowana zostaje większość problemów związanych z zarządzaniem operacyjnym. Przede wszystkim zaś – koszty się obniżają.

To obecnie najważniejszy trend w rozwoju usług outsourcingowych. Współdecyduje on w głównej mierze o kształcie organizacji i sposobie zarządzania przedsiębiorstwami. Jest nowym modelem biznesowym. Rolę tego trendu dostrzeżono w największych jednostkach naukowych na świecie. Prowadzone są w nich intensywne badania dotyczące tego obszaru zastosowań IT w zarządzaniu².

Ewoluuująca definicja

Cloud computing to „przetwarzanie w chmurach, chmura obliczeniowa”. Definicja ta ewoluuje wraz z rozwojem technologii i sposobu jej wykorzystania. Z opisu tego pojęcia przyjętego przez National Institute of Standards and Technology (NIST) wynika, że *cloud computing* jest modelem umożliwiającym dostęp przez Internet do współdzielonej puli zasobów obliczeniowych (na przykład sieci, serwerów, pamięci masowych, aplikacji i usług). Są one konfigurowalne, dostępne „na życzenie”, mogą być szybko alokowane i zwalniane przy minimalnej interakcji użytkownika czy dostawcy usług³.

Cloud computing stanowi połączenie zasobów niezależnie od ich fizycznej lokalizacji. Dzięki temu możliwe staje się ich elastyczne zwiększanie lub zmniejszanie, w zależności od bieżącego zapotrzebowania. Opłaty pobierane są za faktycznie wykorzystywane zasoby odpowiednio do zużytej mocy

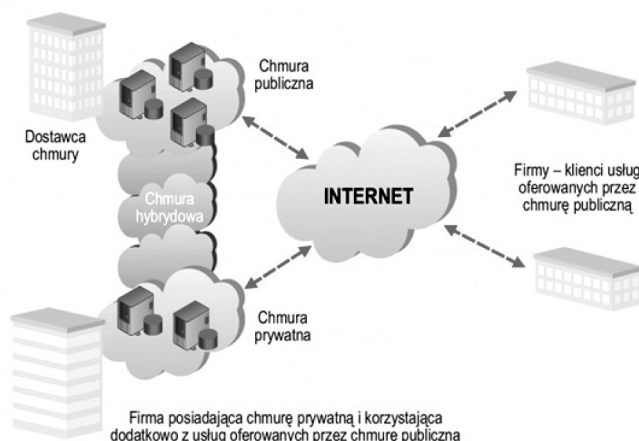
² Strona internetowa: www.cloudbook.net/directories/research-clouds (data dostępu: 29.04.2011 r.).

³ Strona internetowa: csrc.nist.gov/groups/SNS/cloud-computing/cloud-def-v15.doc (data dostępu: 03.05.2011 r.).

obliczeniowej, przepustowości łącza internetowego i przestrzeni dyskowej. Są one łatwo monitorowane, kontrolowane i raportowane w sposób przejrzysty dla obydwu stron. Wyróżnia się trzy główne rodzaje usług w ramach *cloud computingu*:

- IaaS (*Infrastructure as a Service*) – infrastruktura jako usługa polegająca na dostarczeniu klientowi infrastruktury informatycznej, czyli sprzętu, oprogramowania i serwisowania. Klient może wynająć konkretną liczbę serwerów, przestrzeni dyskowej lub określony zasób pamięci i mocy przerobowej na określonym poziomie jakości wskazanym w umowie z dostawcą (SLA – *Service Level Agreement*).
- PaaS (*Platform as a Service*) – platforma jako usługa polega na wynajmie usługobiorcy wirtualnego środowiska pracy znajdującego się na serwerach dostawcy.
- SaaS (*Software as a Service*) – oprogramowanie jako usługa, w której klient otrzymuje konkretne, potrzebne mu funkcje programów działających na serwerze i w środowisku dostawcy bez konieczności zakupu licencji, płacąc jedynie za każdorazowe ich użycie, a dostęp do nich uzyskuje „na żądanie”. Mogą tu być świadczone usługi, takie jak zarządzanie relacjami z klientem (CRM – *Customer Relationship Management*), planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP – *Enterprise Resource Planning*), zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM – *Human Resource Management*), systemy zarządzania pocztą i stronami WWW, systemy analityczne, księgowość, finansowe oraz aplikacje biurowe (edytory tekstu, arkusze kalkulacyjne, programy do tworzenia prezentacji i inne).

Klienci mają możliwość wyboru sposobu wdrożenia usług w ramach modelu *cloud computing* spośród kilku rodzajów „chmur”. Pierwszy sposób: usługa prywatna, gdy infrastruktura jest zaprojektowana dla konkretnej organizacji i wyłącznie przez nią wykorzystywana. Drugi: usługa publiczna, gdy infrastruktura jest własnością określonego usługodawcy i jest skierowana do ogółu społeczeństwa lub konkretnych branż. Trzeci: usługa społecznościowa, gdy infrastruktura jest wykorzystywana przez wiele organizacji i wspiera konkretne zbiorowości mające wspólne cele (na przykład w zakresie polityki, misji, wymagań bezpieczeństwa). Czwarty: usługa hybrydowa, gdy infrastruktura jest kompozycją dwóch lub więcej „chmur” (prywatnych, publicznych lub społecznościowych), które są unikatowymi jednostkami, ale są powiązane jedną technologią. Rodzaje opisanych chmur obliczeniowych prezentuje rys. 1.

Rys. 1. Rodzaje chmur obliczeniowych

Źródło: www.networld.pl/artykuly/351136_1/Spacer.w.chmurach.html (data dostępu: 02.05.2011 r.).

Z rozwiązań modelu *cloud computing* mogą korzystać przedsiębiorstwa każdej wielkości, instytucje państwowe i wszelkie inne organizacje, jak również osoby prywatne. Konkurencyjność cenowa dostawcy usługi w tym modelu wynika, podobnie jak w przypadku operatora logistycznego, z efektu skali związanego z dużą liczbą użytkowników i lepszemu wykorzystaniu mocy obliczeniowej. Pozwala to na racjonalizację zasobów i dystrybucję pomiędzy wszystkich klientów kosztów utrzymania infrastruktury.

Światowy dochód z usług *cloud computing* oszacowano w 2009 roku na 17,4 mld dolarów. Przewiduje się, że w 2013 roku wyniesie on 44,2 mld dolarów (udział rynku europejskiego: 6 mld euro)⁴.

Z perspektywy przedsiębiorstwa

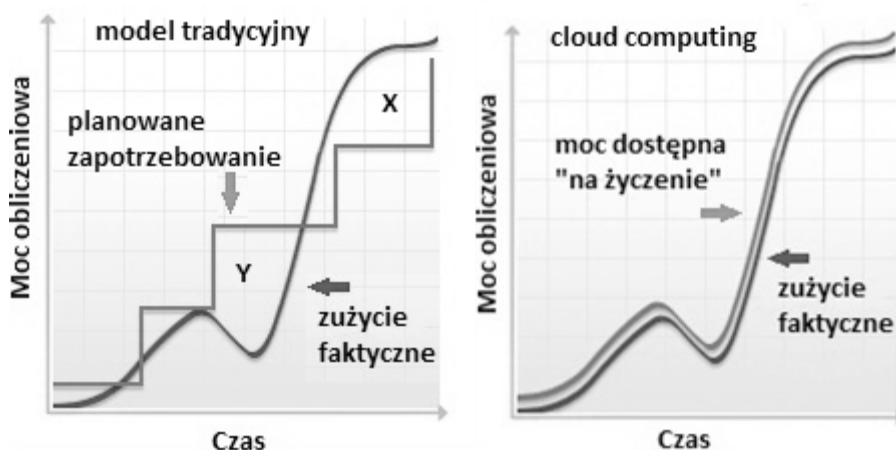
Wśród głównych korzyści przejścia na model *cloud computing* najczęściej wymienia się obniżkę kosztów i uelastycznienie działań. Model ten zmniejsza koszty stałe związane z inwestycją w infrastrukturę informatyczną, które zazwyczaj rosną wraz z upływem czasu i potrzebą aktualizacji oprogramowania. Zastosowanie tego modelu ogranicza koszty zużycia energii utrzymującej infrastrukturę, a także koszty zatrudnienia – tak jak w przypadku tradycyjnych efektów decyzji o outsourcingu danej funkcji przedsiębiorstwa

⁴ Strona internetowa: www.enisa.europa.eu/act/rm/files/deliverables/cloud-computing-risk-assessment/at_download/fullReport (data dostępu: 03.05.2011 r.).

– pracowników obsługujących własne systemy. Przyjęcie tego rozwiązania ma bezpośredni wpływ na wskaźniki zwrotu z inwestycji. Ulegają zmianie tradycyjne wydatki związane z licencjami, liczbą użytkowników, sprzętem, obsługą czy naprawami. Zmiana ta może być analizowana pod względem wpływu na czas, koszt, jakość lub marżę.

Konsekwencją jest uelastycznienie działań podmiotu zarówno w kontekście wielkości zasobów, jak i dostępu do najnowszych rozwiązań technologicznych. Na rys. 2 porównano zarządzanie zasobami technologicznymi w sposób tradycyjny (własna infrastruktura IT przedsiębiorstwa) oraz z wykorzystaniem modelu *cloud computing*.

Rys. 2. Zarządzanie mocą obliczeniową w modelu tradycyjnym i cloud computing



X – niedobór mocy (utracone możliwości);

Y – marnotrawstwo zasobów.

Źródło: opracowanie na podstawie: aws.amazon.com/economics/ (data dostępu: 04.05.2011 r.).

Dopasowanie podaży do popytu eliminuje ponoszenie zbędnych kosztów związanych z przeszacowaniem lub niedoszacowaniem potrzeb usługobiorcy. Wpływa tym samym na obniżenie poziomu ryzyka polegającego na utraceniu możliwości i na zaistnieniu zbędnych kosztów powodowanych błędnym prognozowaniem popytu oraz błędnym planowaniem potrzeb. Nie bez znaczenia jest także czas przetwarzania danych. W przypadku zlecenia takiej funkcji na zewnątrz przetwarzanie może być wykonywane jednocześnie na prawie nieograniczonej liczbie serwerów rozlokowanych na całym świecie. Powstaje wówczas możliwość znacznej redukcji czasu reakcji na zmiany w otoczeniu, co podnosi poziom obsługi i jest pozytywnie odczuwane przez klientów podmiotu działającego w modelu *cloud computing*.

Przyspieszenie czasu trwania procesów, ich skrócenie z tygodni na godziny, oznaczać może potrzebę redefinicji sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Organizacje mogą budować plany rozwoju i wdrażać je w sposób bardziej proaktywny, innowacyjny i dynamiczny. Z łatwością wchodzą one na nowe rynki oraz wychodzą z nich. Cecha ta jest szczególnie istotna podczas wprowadzania nowych produktów (towarów i usług), a także rozwijania nowych kompetencji przedsiębiorstwa. Ma także kluczowe znaczenie dla małych i średnich podmiotów.

Najważniejsze korzyści wynikające z zastosowania outsourcingu funkcji IT w modelu *cloud computing* prezentuje rys. 3. Są to wyniki badania przeprowadzonego przez The European Network and Information Security Agency.

Rys. 3. Postrzegane korzyści z zastosowania modelu cloud computing



Źródło: *An SME perspective on Cloud computing*, The European Network and Information Security Agency, 2009, s. 7.

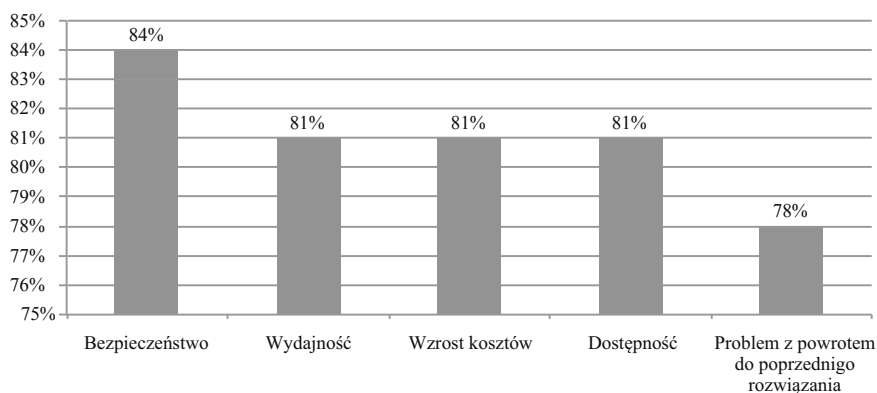
Ze względu na możliwość korzystania z danych przez Internet zleceniodawca może praktycznie z każdego miejsca i z użyciem każdego urządzenia korzystać z własnych zasobów w dowolnie wybranym momencie. Aplikacje w modelu *cloud computing* są łatwiejsze do utrzymania i obsługi, ponieważ nie wymagają instalacji na każdym komputerze czy innym urządzeniu w przedsiębiorstwie, a ich serwisowaniem lub unowocześnianiem zajmuje się na bieżąco zleceniobiorca.

Dostawca usługi w modelu *cloud computing* jest zazwyczaj w posiadaniu protokołów dostępu i zaawansowanych technologicznie programów zabezpieczających przechowywanie oraz przetwarzanie danych. Tym samym wzrasta poziom bezpieczeństwa i stabilność dostępu do nich, także w przypadku ewentualnych zdarzeń losowych na terenie przedsiębiorstwa. Jednakże,

podobnie jak w przypadku outsourcingu innych ważnych dla przedsiębiorstwa funkcji, istnieje obawa o bezpieczeństwo danych przechowywanych na zewnątrz przedsiębiorstwa. W chwili obecnej problem ten jest jednym z częściej podnoszonych podczas dyskusji o zmianie modelu biznesowego na *cloud computing*⁵.

Problem bezpieczeństwa informacji jest przede wszystkim związany z wciąż niedoprecyzowanymi w tym zakresie regulacjami prawnymi. Najważniejsze obawy dotyczące zmiany modelu prezentuje rys. 4.

Rys. 4. Główne obawy związane z wdrożeniem modelu cloud computing



Źródło: download.parallels.com/summit/2010/IDC_Keynote_Melanie_Posey_Shown.pdf (data dostępu: 01.05.2011 r.).

Innym aspektem rozważanym podczas analizy przejścia do modelu *cloud computing* jest także problem potencjalnego uzależnienia organizacji od usługodawcy, ponieważ w tym modelu organizacja nie jest właścicielem aplikacji czy nawet całej infrastruktury, co może utrudniać szybką zmianę dostawcy usługi.

Decyzja o outsourcingu procesów IT i rozpoczęciu pracy w modelu *cloud computing* wpływa w sposób kluczowy na działalność całego przedsiębiorstwa i powinna być poprzedzona analizą chociażby całkowitych kosztów posiadania. Jest ona bowiem związana nie tylko ze zmianą struktury kosztów i wskaźników finansowych, ale także częstokroć z restrukturyzacją organizacji w kontekście zatrudnionego personelu, a nawet całej strategii przedsiębiorstwa (lub innego podmiotu).

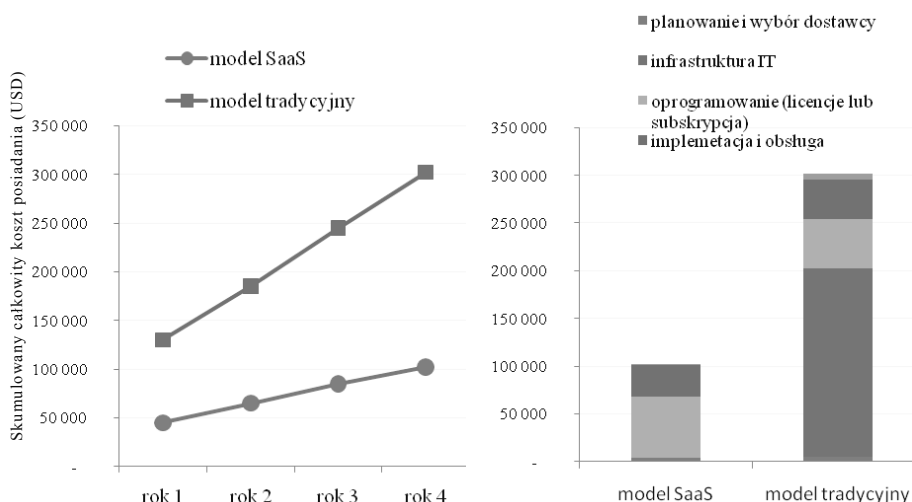
⁵ *Ibidem*.

Porównanie kosztów

W jednym z badań poświęconych analizie kosztów zastosowania modelu tradycyjnego i SaaS porównano całkowite koszty posiadania obydwu rozwiązań oraz ich kumulację na przestrzeni czterech lat. Na ogólną sumę kosztów złożyły się: koszty planowania i wyboru dostawcy rozwiązania; sprzętu, oprogramowania i utrzymania infrastruktury IT (w rozwiązaniu SaaS koszty te są ujęte w subskrypcji); licencji lub subskrypcji aplikacji; projektowania aplikacji, dostosowania, integracji, obsługi użytkowników i administracji; wstępnych i bieżących szkoleń oraz implementacji rozwiązania.

Przykładowe wyniki porównania prezentuje rys. 5 (prawa część grafu ilustruje całkowity skumulowany koszt dla czterech lat).

Rys. 5. Skumulowany całkowity koszt posiadania rozwiązania w modelu SaaS i tradycyjnym w ciągu czterech lat



Źródło: S. Aggarwal, L. McCabe, *The TCO of Saas-Based Budgeting, Forecasting & Reporting*, Hurwitz & Associates, Needham 2010, s. 9.

W toku badania przeanalizowano przedsiębiorstwa o różnej wielkości i strukturze użytkowników pod względem dostępności do aplikacji. Rozwiązanie w modelu SaaS było od 62% do 77% mniej kosztowne niż tradycyjne. We wszystkich scenariuszach największą różnicę w kosztach powodował koszt infrastruktury IT, która jest cechą tradycyjnego modelu. Udział tego kosztu w całkowitych kosztach posiadania wahał się pomiędzy 45% a 72%. Struktura kosztów była najbardziej zróżnicowana w obrębie dostępu do oprogramowania

(subskrypcja vs. licencje) W przypadku kosztu oprogramowania w modelu SaaS wynosił on pomiędzy 56% a 67%. W tradycyjnym rozwiązaniu wahał się pomiędzy 14% a 28% całkowitych kosztów posiadania⁶. Ponadto rozliczenia w modelu *cloud computing* eliminują koszty ukryte i ponoszone zbędnie, ich klarowność ułatwia przeprowadzenie audytu oraz gwarantuje zgodność z obowiązującymi regulacjami. Niektórzy z usługodawców oferują na swoich stronach internetowych możliwość porównania własnych kosztów z ich usługą w modelu *cloud computing* za pomocą opracowanych kalkulatorów.

Nie tylko globalne korporacje i przedsiębiorstwa zrozumiały korzyści wynikające z zastosowania nowego modelu. Rozwiązanie to spotkało się także z zainteresowaniem rządu Stanów Zjednoczonych. Jest on, z rocznymi wydatkami rządu 76 mld dolarów na ponad 10 tys. różnych systemów informatycznych, największym na świecie klientem tego rynku. Niespójność systemów, ich przestarzałość i nieadekwatne zarządzanie stwarzały barierę utrudniającą wykorzystanie potencjału technologicznego, marnotrawiąc zasoby finansowe. We wrześniu 2009 roku zaprezentowano inicjatywę „Federal Government’s Cloud Computing” polegającą na użyciu omawianego modelu do redukcji zbędnych kosztów, wzrostu wykorzystania i wydajności baz danych oraz obniżenia kosztów operacyjnych. Tylko w Los Angeles oszacowano oszczędności związane ze zmianą modelu na poziomie 5,5 mln dolarów w przeciągu najbliższych pięciu lat⁷.

Green IT

Przedsiębiorstwo, oddając w outsourcing obsługę własnej infrastruktury informatycznej, czerpie korzyści *de facto* z Internetu. Sieć jednak może być wykorzystywana także do innych działań wpływających zarówno na dalsze obniżanie kosztów (na przykład zamiast kosztownych podróży służbowych – wideokonferencje, praca na odległość zamiast konieczności fizycznego dojazdu do przedsiębiorstwa), skrócenie czasu podejmowania decyzji i reakcji, jak i do osiągnięcia efektów proekologicznych, częstokroć nazywanych „zielonym IT” („green IT”).

Przykładowo, firma TNT zastosowała wideokonferencje. Szacuje się, że dzięki nim podróże służbowe będą ograniczone o około 20%. Realne staje się wówczas uzyskanie oszczędności w wysokości 11 mln euro w ciągu czterech lat. Także firma Vodafone, stosując komunikację wideo, ograniczyła w ciągu

⁶ S. Aggarwal, L. McCabe, *The TCO of Saas-Based Budgeting. Forecasting & Reporting*, Hurwitz & Associates, Needham 2010, s. 12.

⁷ V. Kundra, *State of Public Sector Cloud Computing*, USA CIO Council, 2010, s. 2 i 29.

dwóch lat liczbę podróży służbowych o 25%. Śledzenie i rejestracja liczby podróży służbowych wykazała, że w roku finansowym 2007/2008 uniknięto w ten sposób emisji do atmosfery ponad 17 tys. ton dwutlenku węgla.

W firmie Volkswagen, zamiast wysyłać na szkolenia techników, wykorzystano technologię wideokonferencji do przeszkolenia pracowników ponad 200 przedstawicielstw handlowych w zakresie najnowszych technik naprawy. Rezultat: czas napraw skrócono o 50%, koszty związane z podróżami i komunikacją obniżono o 30%. Ogólnie dzięki tej technologii producent samochodów trzykrotnie skrócił czas oczekiwania na wykonanie skomplikowanych napraw.

W firmie Tandberg obliczono, że dzięki zastąpieniu podróży służbowych połączeniami wideo ograniczono roczną emisję dwutlenku węgla o 21 tys. ton, zaoszczędzono około 38 tys. roboczogodzin i obniżono koszty o około 30 mln euro⁸.

Podane przykłady ilustrują nie tylko praktyczne rozwiązania zrównoważonego rozwoju, ale również pokazują nowe tendencje w rozwoju zarządzania przedsiębiorstwem zaistniałe dzięki powszechnemu dostępowi do Internetu, w którym znajdują się także zasoby własne przedsiębiorstwa. Wskazują one na rosnącą rolę telepracy, kreślą swobodę wykonywania pracy w domu zamiast w tradycyjnych biurach, pracowniach itp.

* * *

Tempo rozwoju nowoczesnych technologii nie zwalnia. Pojawienie się ich umożliwia przedsiębiorcom skracanie czasu reakcji na zmienność popytu, precyzyjniejszego jego estymowania i analizy. Zastosowanie rozwiązań technologicznych w praktyce biznesowej bezpośrednio wpływa na strukturę i poziom ponoszonych kosztów. Od kilkunastu lat systemy informatyczne towarzyszą decyzjom menedżerskim we wszystkich dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa i pozwalają podejmować trafniejsze decyzje wspierające rozwój podmiotu w turbulentnym otoczeniu.

Wykorzystanie Internetu w działalności gospodarczej wpływa na obniżkę kosztów transakcyjnych, a także na redukcję asymetrii informacji – ze względu na powszechny ciągły dostęp do nich – w skali światowej. Dostawcy rozwiązań informatycznych wykorzystali tę sytuację, oferując dostosowanie podaży do faktycznego popytu na usługi informatyczne zgłaszane przez ich konsumentów. Usługa ta, dająca wartość dodaną użytkownikowi, dostarczana jest dokładnie w takim zakresie, w jakim jest faktycznie potrzebna i wykorzystywana, a usługobiorca ponosi koszty funkcjonalności infrastruktury.

⁸ Strona internetowa: www.greenitfocus.pl/porady-ekspertow/wplyw-it-srodowisko/nowe-sposoby-komunikacji-w-sukurs-ochronie-srodowiska-naturalne (data dostępu: 02.05.2011 r.).

Zwalnia w ten sposób korzystających z usługi z konieczności ponoszenia własnych nakładów inwestycyjnych, ponieważ elementy niezbędnej infrastruktury są zazwyczaj własnością usługodawcy i są przez niego udostępniane usługobiorcy. Rozwiązanie to, nazywane *cloud computing*, jest jednym z najważniejszych trendów wpływających na potencjał kreowania przewag konkurencyjnych, łączy bowiem korzyści z outsourcingu z prostym dostępem do najnowszych rozwiązań technologicznych dla każdej organizacji.

Bibliografia

1. Aggarwal S., McCabe L., *The TCO of Saas-Based Budgeting, Forecasting & Reporting*, Hurwitz & Associates, Needham 2010.
2. csrc.nist.gov/groups/SNS/cloud-computing/cloud-def-v15.doc.
3. *Gartner on Outsourcing, 2008–2009*, Gartner 19.12.2008.
4. Kundra V., *State of Public Sector Cloud computing*, USA CIO Council, 2010.
5. www.cloudbook.net/directories/research-clouds.
6. www.enisa.europa.eu/act/rm/files/deliverables/cloud-computing-risk-assessment/at_download/fullReport
7. www.greenitfocus.pl/porady-ekspertow/wplyw-it-srodowisko/nowe-sposoby-komunikacji-w-sukurs-ochronie-srodowiska-naturalne.

Katarzyna Nowicka – dr, adiunkt w Katedrze Logistyki Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół zagadnień outsourcingu, zastosowania nowoczesnych technologii i międzynarodowego łańcucha dostaw.

Maria Heninborch-Buhaj

DEPRECJACJA I ODTWORZENIE KAPITAŁU LUDZKIEGO

Jedną z najczęściej przytaczanych w literaturze przedmiotu definicji kapitału ludzkiego to „zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej, zawarty w każdym człowieku i w społeczeństwie jako całości, określający zdolności do pracy, do adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań”¹. Cechą swoistą kapitału ludzkiego jest to, iż stanowi on część człowieka. Jest ludzki, ponieważ jest ucieleśniony w ludziach, i jest kapitałem, gdyż jest źródłem przyszłej satysfakcji, przyszłych dochodów lub obu tych efektów łącznie.

Nie dochód, lecz maksymalizacja użyteczności

Inwestowanie w kapitał ludzki wymaga dokonania przez jednostkę wyboru w zakresie podziału posiadanego czasu pomiędzy pracę a czas wolny. Maksymalizacja inwestycji w kapitał ludzki dokonywana jest nie ze względu na efekt dochodowy tych inwestycji, ale z punktu widzenia maksymalizacji funkcji użyteczności w określonym czasie². Kapitał ludzki jednak, jak każdy kapitał, podlega naturalnym procesom deprecjacji, która wynika z samej natury „eksploatacji”.

Kapitał ludzki, przenosząc część swej wartości na produkt pracy, zużywa się „ekonomicznie”. Z każdym dniem zmienia się on zarówno pod względem jakościowym, jak i ilościowym, co jest niejako następstwem postępu techniki, technologii, informatyzacji, organizacji, nowych metod zarządzania. Zmienia się popyt na nową wiedzę ogólną i zawodową (specjalistyczną), umiejętności praktyczne, postawę wobec pracy. Podlegając dynamice zmian czasowych,

¹ M. Juchnowicz, *Kapitał ludzki w organizacji wiedzy*, w: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, M. Juchnowicz (red.), Difin, Warszawa 2007, s. 14.

² B. Koźuch, *Inwestowanie w kapitał ludzki a rozwój gospodarki*, w: *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, J. Kotowicz-Jawor (red.), Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001, s. 253.

zmienia się ilość i jakość kapitału ludzkiego, który jest potrzebny na rynku pracy.

Tak więc wiedza, kwalifikacje, umiejętności, zaangażowanie, doświadczenie zawodowe powodują dodatnie zmiany kapitału ludzkiego. W drugiej połowie XX wieku doszło do sytuacji o cechach paradoksu, gromadzone bowiem przez długi czas wiedza, umiejętności i doświadczenie zawodowe ludzi w zderzeniu z obecnymi wymaganiami rynku pracy stały się w znacznym stopniu nieprzydatne. I gdy nadszedł czas ich pełnego spożytkowania, ten kapitał stał się tylko kapitałem pozornym, ponieważ obecna gospodarka nie zgłasza nań zapotrzebowania.

We współczesnych procesach gospodarowania kapitał ludzki zużywa się nie tylko fizycznie, ale również „moralnie” (w tym wyrażają się ujemne zmiany kapitału ludzkiego). Dlatego, biorąc pod uwagę wysokie tempo postępu technologicznego we współczesnych gospodarkach, niezbędne staje się uwzględnienie „moralnego” zużywania się kapitału ludzkiego, stanowiącego proces analogiczny do ekonomicznego zużywania się kapitału rzeczowego (sprawne technicznie urządzenia tracą swoje własności użytkowe z rozmaitych przyczyn, na przykład zmiany w popycie społecznym, pojawienia się nowych produktów wymagających nowych urządzeń do ich wytwarzania)³.

„Nośnikiem i siłą sprawczą »moralnego« zużywania się funkcjonującego kapitału ludzkiego – obok ewolucji treści pracy – są ponadto wkraczające corocznie do działalności zawodowej nowe roczniki młodej, dobrze wykształconej i dynamicznej populacji nosiciele kapitału ludzkiego. Potencjał kwalifikacyjny tej zbiorowości, mimo niewystarczającego doświadczenia zawodowego, stanowi swoiste zakwestionowanie przydatności zawodowej i efektów pracy pracowników starszych, wytwarzając w nich poczucie zagrożenia (zawodowa walka pokoleń)⁴.

Współczesna akceleracja procesów „moralnego” zużywania się kapitału ludzkiego stawia na szczególne wymagania dotyczące:

- zdolności adaptacyjnych pracowników;
- idei kształcenia permanentnego – ogólnego i zawodowego;
- procesów mobilności zasobów pracy (mobilności przestrzennej, zawodowej i międzyzakładowej);
- zdolności adaptacyjnej (rekonwersji zawodowej).

³ Zużycie ekonomiczne sprawia, że majątek trwały traci na wartości i może być wycofany z eksploatacji pomimo fizycznej sprawności. Proces ten następuje szczególnie szybko w tych gałęziach, które są nośnikami postępu technicznego.

⁴ K. Makowski, *Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, M. Rybak (red.), SGH, Warszawa 2000, s. 12.

Duża dynamika zmian w procesach technologicznych i produkcyjnych w różnych dziedzinach życia gospodarczego wymusza ciągle zmiany przygotowania zawodowego i doskonalenie umiejętności przez pracowników, którzy obsługują dane procesy. Zmiany te stają się niezbędne szczególnie, gdy rośnie standard kapitału ludzkiego ucieleśnionego w kolejnych generacjach.

Ograniczając się tylko do biologicznej strony zjawiska, możemy wyróżnić przejściową, częściową i całkowitą utratę zdolności do pracy⁵. Przejściowa utrata zdolności do pracy związana jest z naturalną reakcją organizmu na poniesiony wysiłek fizyczny lub psychiczny. Jest ona całkowicie odwracalna, pod warunkiem regeneracji utraconych sił witalnych. Częściowa utrata zdolności do pracy następuje wraz z biologicznym procesem starzenia się organizmu, ponieważ wraz z wiekiem następuje stopniowy spadek wydolności fizycznej i psychicznej człowieka. Utrata zdolności do pracy może być też związana ze zdarzeniami losowymi w życiu człowieka (wypadki losowe, choroby itp.). Z kolei całkowita utrata zdolności do pracy następuje wtedy, gdy jednostka ze względu na zaawansowany wiek bądź zdarzenie nagle zostaje całkowicie pozbawiona możliwości świadczenia pracy. W przeciwieństwie do przejściowej utraty zdolności do pracy wyrównanie ubytku siły roboczej w dwóch ostatnich przypadkach jest znacznie utrudnione, a w pewnych okolicznościach wręcz niemożliwe. Odbywa się ono głównie przez dopływ nowych roczników demograficznych do pracy oraz aktywizację osób biernych zawodowo⁶.

Tabela. 1. Deprecjacja kapitału ludzkiego

| | Utrata zdolności do pracy | Przyczyny | Wyniki |
|--|---------------------------|--|--|
| D E P R E C J A C J A | Przejściowa | Naturalna reakcja organizmu ludzkiego na poniesiony bieżący wysiłek fizyczny i psychiczny (zmęczenie) | Jest całkowicie odwracalna pod warunkiem zapewnienia pracownikowi odpowiedniego pożywienia i wypoczynku regenerującego utracone siły witalne |
| | Częściowa | Biologiczny proces starzenia się organizmu, nagle wydarzenia w życiu osobistym i zawodowym człowieka (wypadki losowe, choroby) | Wyrównanie ubytku siły roboczej jest trudne, a niekiedy niemożliwe |
| | Całkowita | | Jednostka ze względu na zaawansowany wiek bądź zdarzenie nagle zostaje całkowicie pozbawiona możliwości świadczenia pracy |

Źródło: opracowano na podstawie: K. Makowski, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, M. Rybak (red.), SGH, Warszawa 2000, s. 11–12.

⁵ *Ibidem*, s. 11.

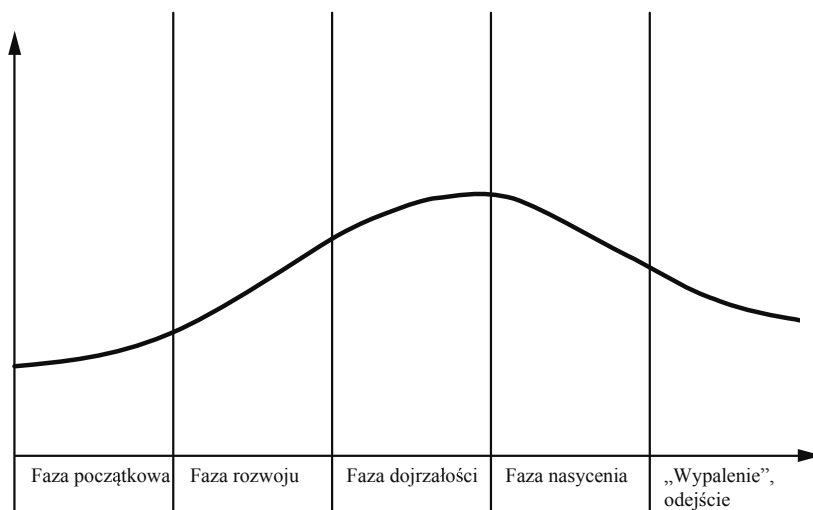
⁶ A. Giegiel, *Deprecjacja kapitału ludzkiego a efekty histerezy bezrobocia w Polsce*, Katedra Ekonomii Politycznej, Uniwersytet w Białymstoku, http://mikroekonomia.net/system/publication_files/235/original/3.pdf?1314948749 (data dostępu: 20.01.2012 r.).

Niezbędny element strategii

Analiza i ocena kapitału ludzkiego w procesie gospodarowania posiadanymi przez przedsiębiorstwo aktywami powinna być traktowana jako niezbędny element strategii biznesowej. Jednak fakt, że w przedsiębiorstwie znajduje się wyodrębniony dział handlowy czy marketingu, wcale nie oznacza, iż jest ono w pełnym wymiarze zdolne do prowadzenia działalności handlowej czy marketingowej na wysokim poziomie. Dokonując analizy i oceny kapitału ludzkiego, nie sposób pominąć oferty przedsiębiorstwa, produktów czy świadczonych usług. Łącząc te dwa elementy, można dokonać wiarygodnej oceny własnych zasobów, a dalej – wybrać odpowiednią strategię.

Deprecjacja kapitału ludzkiego w organizacji nawiązuje do koncepcji cyklu życia produktu związanego z cyklem rynkowym (rys. 1).

Rys. 1. Deprecjacja kapitału ludzkiego („biologiczna krzywa pracy”)



Źródło: opracowanie własne.

Deprecjacja kapitału ludzkiego („biologiczna krzywa pracy”) pozwala określić wielkość tego kapitału i jego wartość strategiczną. Świadomość występowania tego zjawiska ułatwia podjęcie stosownych działań zmierzających do odtworzenia kapitału ludzkiego w odpowiednim czasie i w określonym wymiarze. Szczególnie ważne jest to w przypadku, gdy kapitał ludzki ulega deprecjacji częściowej (kiedy występuje zachwianie zdolności do pracy) bądź całkowitej (kiedy starzeje się kapitał przedsiębiorstwa, a przy tym wiedza i technologia). W takiej sytuacji należy pamiętać, że w przeciwieństwie do

innych rodzajów kapitału kapitał ludzki wcale nie musi podlegać tak radykalnemu obniżeniu jak w „biologicznej krzywej pracy”. Występuje bowiem wówczas rezerwa w postaci zdolności do uczenia się i rozwoju.

Spostrzeżenie to uzasadnia traktowanie ludzi w organizacji w kategorii aktywów, gdyż w odniesieniu do jednostki ustawiczny rozwój i pogłębianie wiedzy powinno być w praktyce nadrzędną wartością. Rozpatrując choćby jeden z kluczowych komponentów kapitału ludzkiego, na przykład wiedzę, można stwierdzić, że „zużywa się” ona, ale zarazem może zwiększać swoją wartość przez częstsze jej wykorzystywanie. Efektywne pozyskiwanie, gromadzenie, rozpowszechnianie, a przede wszystkim praktyczne wykorzystywanie wiedzy staje się głównym atrybutem konkurencji.

Doświadczenie również, podobnie jak wiedza, dewaluuje się, ale dzieje się tak wtedy, gdy nie jest ono na bieżąco wzbogacane i nie wykorzystuje się go odpowiednio.

Wynika z tego, że wykorzystanie kapitału ludzkiego, a przede wszystkim jego wartości i unikatowość, oraz odpowiednie zarządzanie nim może przybrać bardzo efektywny i wymierny wynik, na przykład w postaci tworzenia wartości dodanej, nie mówiąc już o uzyskaniu dzięki takim działaniom typowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Zapotrzebowanie na nową wiedzę i umiejętności praktyczne

W procesie wytwarzania określonego produktu potrzebny jest odpowiedni kapitał ludzki, a gdy przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć przewagę konkurencyjną, to ilość i jakość kapitału ludzkiego ma decydujący wpływ na osiągnięcie tego celu. Z tego względu badania dotyczące dynamiki kapitału ludzkiego, bazowych umiejętności i kompetencji w odniesieniu do całej oferty przedsiębiorstwa mogą dostarczyć dodatkowych, pożytecznych informacji do odpowiedniej operacjonalizacji strategicznej koncepcji życia kapitału ludzkiego i jego umiejętnego odtworzenia.

Oczywiście okres trwania kolejnych faz cyklu życia kapitału ludzkiego w konkretnych dziedzinach działalności gospodarczej jest bardzo zróżnicowany. Generalnie jednak nie sposób mówić o deprecjacji kapitału przedsiębiorstwa, pomijając kwestię tak zwanego ekonomicznego zużywania się kapitału ludzkiego. Postęp techniki, technologii, organizacji i metod zarządzania oznacza zapotrzebowanie na jakościowo nową wiedzę, umiejętności praktyczne, innowacyjną postawę wobec pracy oraz inne cechy dotyczące potencjału pracowników (czyli kompetencje).

Gorzka prawda jest taka, że współczesna gospodarka ani społeczeństwo nie zgłaszają popytu na będący w stanie tak zwanej gotowości eksploatacyjnej „stary” kapitał ludzki. A takiego pozornego kapitału dzisiaj nam nie brakuje. Kapitał ten, zawierająca się w nim, gromadzona przez wiele lat wiedza, umiejętności, doświadczenie zawodowe jest nieprzydatny lub mało przydatny. Czy jest to strata z góry przesądzona? Czy można takiej sytuacji uniknąć? Pewnie tak.

Podmiotami uczestniczącymi w pomnażaniu kapitału ludzkiego i przez to odpowiedzialnymi za jego rozwój są przede wszystkim: państwo, przedsiębiorstwo jako pracodawca, rodzina, osoby fizyczne (dysponenci indywidualnego kapitału ludzkiego). Pracodawca jest inwestorem w wykorzystywany kapitał ludzki zarówno bezpośrednim, jak i pośrednim – przez pracownika, suwerennego właściciela i dysponenta własnego, prywatnego kapitału ludzkiego.

„O inwestycyjnym przeznaczeniu nakładów mikroekonomicznych na kapitał ludzki (to jest kosztów pracy), rozstrzyga ostatecznie ich przeznaczenie: odtworzeniowo-rozwojowe czy operacyjne. Jedynie mniejsza część kosztów pracy nie jest inwestycyjna, czyli ma charakter kosztów bieżących – operacyjnych” – podkreśla się w dyskusjach na temat optymalnego inwestowania w kapitał ludzki⁷.

Kierując uwagę na reprodukcję kapitału ludzkiego, należy unikać uproszczeń. Na pewno nie należy dążyć do mechanicznego odtworzenia zużytego kapitału ludzkiego, jego powielenia. Odtwarzać należy tylko taki kapitał, który przez dłuższy czas będzie mógł efektywnie funkcjonować i zwracać poniesione nakłady, a swemu nosicielowi dostarczać korzyści materialnych i satysfakcji. „We wzroście krzywej uczenia się pracownika i zespołu mniejszą rolę odgrywają zasoby wiedzy początkowej i dotychczasowe doświadczenia członków organizacji. Ważniejsze stają się umiejętności eliminowania starych, rutynowych zachowań i uczenie się nowych sposobów działania”⁸.

„I w szczególności powinno się uwzględniać zjawiska »ekonomicznego« zużywania się” – podkreślają autorzy publikacji na te tematy⁹. Nowe inwestycje w kapitał ludzki wydają się zatem – szczególnie ze strategicznego punktu widzenia – ważniejsze niż odtworzeniowe.

⁷ K. Makowski, *Kryteria optymalnego inwestowania w kapitał ludzki*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, *op.cit.*, s. 35.

⁸ M. Jabłoński, *Postawić na intelekt*, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 15/16, s. 33.

⁹ K. Makowski, *Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej*, *op.cit.*, s. 13.

Bibliografia

1. Giegiel A., *Deprecjacja kapitału ludzkiego a efekty histerezy bezrobocia w Polsce*, Katedra Ekonomii Politycznej, Uniwersytet w Białymstoku, http://mikroekonomia.net/system/publication_files/235/original/3.pdf?1314948749.
2. Jabłoński M., *Postawić na intelekt*, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 15/16.
3. Juchnowicz M., *Kapitał ludzki w organizacji wiedzy*, w: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, M. Juchnowicz (red.), Difin, Warszawa 2007.
4. Kożuch B., *Inwestowanie w kapitał ludzki a rozwój gospodarki*, w: *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, J. Kotowicz-Jawor (red.), Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001.
5. Makowski K., *Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, M. Rybak (red.), SGH, Warszawa 2000.
6. Makowski K., *Kryteria optymalnego inwestowania w kapitał ludzki*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, M. Rybak (red.), SGH, Warszawa 2000.

Maria Heninborch-Buhaj – dr, adiunkt w Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Wieloletni praktyk – menedżer w międzynarodowym koncernie oraz doradca w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim.

Grażyna Bartkowiak

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

Postrzeganie przez przedsiębiorców i przedstawicieli zarządu korzyści z wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu w średnich przedsiębiorstwach wymaga przypomnienia, na czym polega owa społeczna odpowiedzialność (*corporate social responsibility* – CSR). Krótko rzecz ujmując: jest ona działaniem prospołecznym, nastawionym na podejmowanie lub wspieranie ważnych społecznie inicjatyw. Obejmuje udzielanie pomocy tym, którzy jej potrzebują, czynienie dobra innym przedsiębiorcom, instytucjom, społeczności. Nie ma znaczenia, w jakim czasie (natychmiast czy w perspektywie następnych pokoleń) mają pojawić się oczekiwane korzyści tej działalności, jej pozytywne efekty.

Podejmowane działania mają charakter dobrowolny, są skierowane do konkretnych interesariuszy: pracowników, przedstawicieli otoczenia biznesu (klientów zewnętrznych, inwestorów, kontrahentów) bądź do makrootoczenia, a także do szeroko rozumianego środowiska naturalnego (na przykład inicjatywy w zakresie zachowania zasobów dla przyszłych pokoleń). Społeczna odpowiedzialność może również przejawiać się w postaci szczególnie rzetelnie realizowanej troski o pracowników firmy czy jej klientów¹.

Na pierwszym miejscu

Dobrowolność tego rodzaju działań nie oznacza, iż przedsiębiorcami kieruje wyłącznie bezinteresowność. Zarówno literatura przedmiotu, jak i doświadczenia praktyczne wskazują, że wielu z nich podejmuje działania prospołeczne w sposób wykalkulowany, dąży do osiągnięcia przy tej okazji bądź z tej okazji konkretnych, wymiernych, „twardych” korzyści. Gdy nie pojawiają

¹ G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność w biznesie w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.

się one w stosunkowo krótkim czasie, następuje zniechęcenie i uwidacznia się tendencja do zaniechania dalszych, nastawionych na efekty społeczne działań. Co więcej, można zaobserwować, że często przedsiębiorcy całkowicie ignorują te korzyści społeczne, które są widoczne po upływie dłuższego okresu i które dopiero wtedy skutkują wymiernymi, ekonomicznymi rezultatami.

W artykule podjęta została próba zidentyfikowania korzyści wynikających z angażowania się w CSR, ważnych dla przedsiębiorców i członków zarządów średnich przedsiębiorstw.

Korzyści te, jak wspomniano, postrzegane są przez przedsiębiorców głównie w kategoriach wymiernych rezultatów ekonomicznych. Stosunkowo często pomija się korzyści innego rodzaju – społeczne. Problematyka korzyści będących rezultatem podejmowania przez firmy działań odpowiedzialnych społecznie była już przedmiotem rozważań licznych autorów. W rozważaniach tych jednak stosunkowo niewiele jest odwoływania się do konkretnych badań empirycznych.

Przede wszystkim sprecyzowania wymaga samo pojęcie korzyści dla organizacji². Popularnym, przytaczanym niemal w każdej publikacji podejmującej problematykę CSR podejściem w tej sprawie jest stanowisko M. Friedmana, który celu działania przedsiębiorstwa upatrywał w maksymalizacji zysku. Dążąc do egoistycznie rozumianego zysku, przedsiębiorcy w efekcie przyczyniają się do wzrostu dobrobytu społecznego, który jest jednym ze znaczących celów działań społecznie odpowiedzialnych³. Przeciwnie stanowisko reprezentował popularny i często przywoływany w literaturze przedmiotu F. Dodd. Cel nowoczesnego przedsiębiorstwa to – według niego – przynoszenie dochodu właścicielom i równocześnie realizowane działania prospołeczne⁴.

Na podstawie przedstawionych poglądów można wywnioskować, że źródłami idei CSR są dwa odmienne stanowiska. W szeroko rozumianym końcowym efekcie prowadzą one jednak do tego samego celu, choć wytyczają inne drogi dojścia i sposoby realizacji⁵. Istotnym kryterium jest w tym

² Problematyka ta została szerzej omówiona w rozdziale 4 wymienionej w poprzednim przypisie książki *Społeczna odpowiedzialność w biznesie w aspekcie teoretycznym i empirycznym*.

³ M. Friedman, *Społeczną powinnością biznesu jest pomnażanie zysków*, w: *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, L.V. Ryan, J. Sójka (red.), W drodze, Poznań 1997, s. 57.

⁴ A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 15.

⁵ Działalność społeczna i charytatywna była realizowana od czasu, gdy ludzie zaczęli funkcjonować w relacjach społecznych. W literaturze klasycznej sugestią takich działań, sformułowaną w postaci postulatów, można znaleźć w *Kupcu weneckim* Wiliama Szekspira [T. Sławek, *Szekspir i widma Europy*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec wejścia Polski do Unii Europejskiej*, B. Kozusznik (red.), Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005, s. 15–27]. Znana jest także postać Jakuba Fuggera, który w 1505 roku ufundował dla ubogich mieszkańców Augsburga specjalne osiedle; działanie to stanowiło przykład podejmowania działań filantropijnych przez zamożnych obywateli.

przypadku perspektywa czasowa i wspomniany punkt dojścia, który w ujęciu Dodda w zasadzie jest punktem wyjścia (działanie społecznie odpowiedzialne i zmierzające do osiągnięcia zysku jest realizowane przez przedsiębiorstwo równocześnie), w przypadku innych autorów – punktu wyjścia nie można utożsamiać z punktem dojścia. Niezależnie od zaprezentowanej różnicy stanowisk korzyści płynące dla przedsiębiorstwa nie należy rozumieć wyłącznie jako wymiernego i stosunkowo prostego do wyliczenia zysku stanowiącego efekt przyjętej strategii wywodzącej się z misji. Są nimi równoległe rezultaty służące poprawie warunków życia społeczności⁶. Ale chodzi nie tylko o dobrobyt materialny poszczególnych jednostek, interesariuszy, lecz także o niewymierne aspekty funkcjonowania człowieka i o jego dobrostan w takim rozumieniu. To one noszą nazwę korzyści społecznych⁷.

Korzyści z działań

Korzyści płynące z podejmowania działań odpowiedzialnych społecznie można uszeregować w następujący sposób:

- ekonomiczne i społeczne w szerszym kontekście makroekonomicznym;
- rozpatrywane w ramach społeczno-gospodarczego otoczenia przedsiębiorstwa;
- wynikające z polityki personalnej nastawionej na interesy pracownicze;
- wynikające z troski o ochronę środowiska i zachowanie zasobów naturalnych;

⁶ Liczne organizacje stosujące tak zwane dobre praktyki wykazują troskę o zaspokojenie potrzeb lokalnych. Chodzi między innymi o to, aby absolwenci uczelni wyższych podejmowali pracę u pracodawców w danym regionie. Postawy te przypuszczalnie wynikają z faktu, że pojęcie „otoczenie globalne” nie funkcjonuje w świadomości społecznej i nadal pozostaje puste znaczeniowo. Ponadto sytuacja ta może wynikać z określonych jednostkowych uwarunkowań podejmowania działań odpowiedzialnych społecznie.

⁷ G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 142. Pojęcie dobrostanu występuje w aspekcie czynnościowym i rezultatowym. W aspekcie czynnościowym odnosi się do działań, które podejmuje człowiek, aby podwyższyć jakość swojego życia; mogą one dotyczyć zarówno poszerzania swoich zawodowych kompetencji, znalezienia dla siebie optymalnego miejsca pracy, jak i pełniejszego uczestnictwa w kulturze, troski o rozwój wartości duchowych itp. W ujęciu rezultatowym dobrostan oznacza oczywiście wyższą jakość życia, poczucie komfortu psychicznego i jakiegokolwiek innego, niezależnie od tego, czy jest ono spowodowane krótkotrwałym poczuciem szczęścia (M. Csikszentmihalyi, *Przeptyw. Psychologia optymalnego doświadczenia*, Moderator, Taszów 2005) czy też wynika z realizacji potrzeby sensu życia (K. Obuchowski, *Człowiek intencjonalny*, PWN, Warszawa 1993).

- zaspokajanie potrzeb interesariuszy, co jest odrębną, choć niezbyt ostrą kategorią.

Niektóre z wymienionych grup wymagają krótkiego wyjaśnienia. Pierwsza: korzyści w ujęciu najszerszym są kategorią systemowo ujmującą zależności społeczno-gospodarcze w świecie. To niewątpliwie trudny obszar analityczno-badawczy, ale o kapitalnym znaczeniu, wymagający strategicznego myślenia i przyjęcia określonej perspektywy czasowej.

Druga grupa to korzyści stanowiące efekt działań ukierunkowanych na otoczenie społeczno-gospodarcze przedsiębiorstwa, będące następstwem troski o to otoczenie, najczęściej wyrażającej się w roli przedsiębiorstwa jako pracodawcy, oraz korzyści z budowania marki przedsiębiorstwa w wyniku swoistych działań marketingowych lub zarządczych (na przykład w rozumieniu public relations). Pojawia się obecnie coraz więcej publikacji i badań empirycznych odnoszących się do tego obszaru kreowania korzyści⁸.

Z kolei korzyści przedsiębiorstwa odnoszone z właściwie prowadzonej polityki personalnej – trzecia grupa – najczęściej analizowane są na płaszczyźnie teoretycznej wspartej szerszej lub skromniej zakrojonymi badaniami empirycznymi⁹. Ich rezultaty bywają zróżnicowane. U podstaw rozważań i badań dotyczących tych spraw leżą dwa założenia. Pierwsze – że pracownik zadowolony ze swojej pracy będzie bardziej lojalny wobec pracodawcy¹⁰

⁸ W. Walkowiak, *Społeczna odpowiedzialność organizacji w obszarach funkcji personalnej*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk (red.), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009; J. Leary-Joyce, *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2007; A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006; B. Bogucka, *Właściciel, pracodawca, obywatel – rekonstrukcja wizerunku prywatnego przedsiębiorcy*, w: *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, L. Kolarska-Bobińska (red.), Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004; B. Nogalski, A. Szpitter, *Marka jako narzędzie budowy wizerunku przedsiębiorstwa*, w: *Public relations w przedsiębiorstwie*, T. Soliński, D. Tworzydło (red.), Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2006.

⁹ D. Turek, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zachowania pracowników. Badania empiryczne*, w: *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg (red.), Wyd. AGH, Kraków 2010; *Raport. Komunikowanie na rzecz CSR*, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2002, www.fks.dobrestrony.pl (data dostępu: 09.09.2009 r.); *Raport Unii Europejskiej 2005. Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European Countries*, European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit G.1, openlibrary.org/b/OL17192580M/Reconciliation_of_work_and_private_life (data dostępu: 10.01.2010 r.); G. Bartkowiak, *Practical Aspects of Social Responsibility in Business*, w: *Metaphilosophy as Wisdom of Science, Art and Life*, J. Kuczyński (red.), „Dialogue and Universalism” 2006, nr 5–6.

¹⁰ E. Beck-Krala, *Strategie personalne kreujące zaangażowanie i lepszą jakość życia pracowników*, w: *Wyzwania dla współczesnych organizacji...*, *op.cit.*; W.F. Casio, *Costing human resources*, South-Western College Publishing (USA) 2000; J.A. Mello, *Strategic Human Resources Management*, South-Western Thompson Learning (USA) 2002; A. Pocztownski, *Wokół strategicznych problemów i kierunków rozwoju w zsl*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce – przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, S. Borkowska (red.), Wolters Kluwer, Kraków 2007.

i pełniej zaangażowany w podejmowane obowiązki¹¹; drugie – kładzie nacisk na troskę o szeroko rozumiany dobrostan pracowników (*well-being*) i na dążenie do ustawicznego podnoszenia jakości ich życia.

To ostatnie podejście w większym stopniu uwzględnia aspekty społeczne, przy czym w tym ujęciu dbałość o efektywność pracy jest przyjęta *implicite* (dyskusyjne jest jednak, co stanowi wówczas priorytet). Do tego nurtu rozważań nad korzyściami płynącymi z podejmowania działań odpowiedzialnych społecznie należy włączyć także problematykę zaufania w organizacji. W sumie do korzyści mieszczących się w tej kategorii zaliczyć można:

- mniejsze napięcie emocjonalne w pracy oraz troskę o niższy poziom wypalenia zawodowego i obciążenia stresem;
- lepsze ergonomiczne przystosowanie stanowisk pracy;
- dbałość o wyższy poziom realizacji psychicznych potrzeb i wartości pracowników;
- pozytywny klimat psychologiczny w organizacji wywołujący pozytywne emocje wśród pracowników;
- umożliwianie pracownikom większej partycypacji decyzyjnej oraz maksymalnie pełnego dostępu do informacji o efektach osiągniętych przez przedsiębiorstwo, co powinno przyczyniać się do budowania u pracowników poczucia sensu wykonywanej pracy.

Na koniec – badania dotyczące oczekiwań interesariuszy. Obejmują one zaspokojenie potrzeb oraz wartości zgłaszane przez interesariuszy. Rozważania na temat szeroko ujmowanych ekonomicznych korzyści (na przykład S.M.R. Covey, R.R. Merrill, Z. Malara) obejmują profity dla bliższego otoczenia biznesu – interesariuszy zewnętrznych¹², a także wewnętrznych – pracowników. Dotyczą one każdej z wymienionych kategorii i zarazem wydają się nurtem najwcześniej zainicjowanym¹³. Chronologicznie nie są jednak najstarsze. Warto przy okazji zaznaczyć, że pojęcie korzyści nie jest w tym przypadku traktowane jednoznacznie, przede wszystkim ze względu na pozorną antynomię między wartościami o charakterze typowo ekonomicznymi a wartościami społecznymi.

Wymienione rozważania można podzielić na takie, które analizują korzyści głównie w kategoriach zysku dla przedsiębiorstwa i jego interesariuszy,

¹¹ Odmienne poglądy w tej kwestii formułowała X. Gliszczyńska (X. Gliszczyńska, *Motywacja do pracy*, KiW, Warszawa 1981). W opinii autorki zadowolenie z pracy pracownika nie ma pozytywnego wpływu na jego motywację do pracy.

¹² S.M.R. Covey, R.R. Merrill, *The speed of trust. The one thing that changes everything*, Free Press, New York, London, Toronto, Sydney 2006; Z. Malara, *Działalność filantropijna jako przejaw odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa oraz źródło korzyści*, w: *Organizacja w obliczu współczesnych wyzwań*, M. Geryk (red.), Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania, Gdańsk 2007.

¹³ W. Walkowiak, *Społeczna odpowiedzialność organizacji...*, *op.cit.*

oraz pozostałe, które – postrzegając problem szerzej – uwzględniają kategorie społeczne i przyjmują bardziej odległą perspektywę czasową. Istnieją dane pośrednie, pozwalające potwierdzić tezę, iż CSR jest traktowane jako element gry rynkowej, instrument polityki public relations, służący w ramach marketingu (*cause related*) głównie budowaniu reputacji firmy i jej marki. Na przykład, w latach 1999–2002 przedsiębiorstwa amerykańskie ośmiokrotnie zwiększyły wydatki na cele charytatywne, sponsorowały także naukę i sztukę¹⁴.

Z przytoczonych faktów i opinii wynika, że dostrzeżenie przez uczestników życia gospodarczego wskazanych korzyści dowodzi przełamania tradycyjnych stereotypów myślenia, ograniczających postrzeganie perspektyw rozwoju przedsiębiorstw (zwłaszcza globalnych) wyłącznie do kategorii techniczno-ekonomicznych. Ale też dociekania teoretyczne i badania praktyki gospodarczej zdają się wskazywać, że zmiana nastawienia przedsiębiorców do dostrzegania korzyści w pełnym, szerokim spektrum wymaga działań rozłożonych na etapy, a także przyjęcia dłuższego okresu. Z tego względu na drodze do należytego doceniania i realizowania autentycznej polityki społecznej odpowiedzialności biznesu, zapewniającej przedsiębiorcom korzyści z jej wdrażania, mogą pojawiać się (i pojawiają się) znaczące bariery przy podejmowaniu bezpośrednich, zmierzających do zakładanych celów działań, między innymi z tego względu, że większość kadry kierowniczej przedkłada działania operacyjne nad strategiczne, korzyści doraźne nad długofalowe.

Oczekiwania otoczenia przedsiębiorstw

Wraz z coraz powszechniejszym dostępem do informacji, przyspieszeniem tempa zmian w organizacjach, wzrostem świadomości ekologicznej i konsumenckiej rosną oczekiwania otoczenia przedsiębiorstw nie tylko odnośnie do jakości oferowanych dóbr i usług, ale także roli przedsiębiorstwa jako uczestnika życia społecznego. Prawdą omalże oczywistą jest, że w tym ujęciu ujawniają się również interesy takich grup, jak związki zawodowe, dostawcy, odbiorcy, partnerzy biznesowi, rząd, organizacje, stowarzyszenia i społeczności lokalne¹⁵. Wspomniana już koncepcja dotycząca postrzegania potrzeb interesariuszy zakłada, że na wszystkich poziomach zarządzania przedsiębiorstwo uwzględnia interesy podmiotów mających zasadniczy wpływ

¹⁴ Z. Malara, *Działalność filantropijna...*, *op.cit.*, s. 263.

¹⁵ K. Klimkiewicz, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, *op.cit.*, s. 200.

na jego działalność¹⁶. W dłuższym czasie istotna jest jednak świadomość kadry zarządzającej ukierunkowana na równoważenie interesów poszczególnych grup. W tym zawiera się kluczowa idea społecznej odpowiedzialności biznesu¹⁷.

Odrębną, popularną „wizją” korzyści z CSR jest dążenie do poprawy wizerunku przedsiębiorstwa. W koncepcjach marketingowych wychodzi się z założenia, że przedsiębiorstwo odróżniające się wizerunkiem od konkurentów jest łatwiej identyfikowane przez konsumenta. B. Nogalski i A. Szpitter podkreślają, że wizerunek przedsiębiorstwa jest efektem świadomie określonej i spójnie komunikowanej tożsamości, co oznacza, że budując markę, należy uwzględnić w miarę stałe wartości, jakie ma ona reprezentować¹⁸. Pogląd ten jeszcze mocniej akcentuje A.I. Baruk, wskazując, że tożsamość firmy stanowi podstawę, na której buduje ona swój wizerunek¹⁹.

Niewątpliwie ważną kwestią jest to, że autorka wyodrębnia dwa różniące się wizerunki pracodawcy: wewnętrzny i zewnętrzny²⁰. Pierwszy z nich dotyczy relacji wewnątrz przedsiębiorstwa. W tym przypadku chodzi o wartości reprezentowane przez kadrę kierowniczą i pracowników, postawy kierownictwa wobec pracowników, działania podejmowane wobec pracowników, ich ocenę przez nich samych itp. W drugim przypadku obraz tożsamości przedsiębiorstwa jako całości odnosi się do relacji z otoczeniem, rozpoznawalności jego produktów, stosowanego public relations i innych działań.

Badania empiryczne wykazują, że polityka przedsiębiorstwa wobec zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia jest niezwykle ważna. Istotne jest więc nie tylko komunikowanie się z tym otoczeniem, lecz także spójność komunikatów, faktyczne działania organizacji (w przeciwieństwie do deklarowanych), ich zgodność z manifestowanymi na zewnątrz wartościami. W ten sposób buduje się też wiarygodność organizacji²¹.

Można zatem stwierdzić, że korzyści z realizacji działań społecznie odpowiedzialnych zamierzonych jako element budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa wobec otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego zawsze

¹⁶ E. Grzegorzewska-Ramocka, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w marketingu strategicznym*, Politechnika Świętokrzyska, Kielce 2005, s. 33–34.

¹⁷ T. Borys, *Edukacja dla zrównoważonego rozwoju*, w: *Edukacja dla zrównoważonego rozwoju*, T. Borys (red.), Wydawnictwo „Ekonomia i Środowisko”, Białystok 2006, s. 22–23.

¹⁸ B. Nogalski, A. Szpitter, *Marka jako narzędzie...*, *op.cit.*, s.163–166.

¹⁹ A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 34–35.

²⁰ *Ibidem*, s. 36.

²¹ W. Walkowiak, *Spoleczna odpowiedzialność organizacji...*, *op.cit.*; G. Bartkowiak, M. Wyrwicka, A. Krugielka, *Działania odpowiedzialne społecznie w średnich przedsiębiorstwach i ich postrzeganie przez studentów i absolwentów wybranych uczelni na terenie Wielkopolski*, „Problemy Zarządzania” 2010, vol. 8, nr 2(28).

przyczyniają się do wzrostu dobrobytu społecznego. Dzieje się tak nawet wtedy, gdy działania te podejmowane są jako element gry rynkowej, czyli jako sposób służący pokonaniu konkurencji, oraz gdy trudno jest w badaniach poprzecznych (przekrojowych) uchwycić wymierne ich efekty (na przykład w postaci Friedmanowskiego zysku). Co prawda zarówno teoretycy, jak i praktycy uznają wartość zasobów ludzkich i właściwe nimi zarządzanie za czynnik sprawczy przewagi konkurencyjnej, niemniej jednak wielu badaczy traktuje troskę o klientów wewnętrznych jedynie jako postulat i uważa, że jego realizację można przekładać „na lepsze czasy”.

Ale jeśli problematykę zatrudnienia poszerzyć o planowanie kadr, problematykę rekrutacji i selekcji opierającej się na zasadach równości i merytorycznych kompetencji, problematykę motywowania, równowagi między życiem zawodowym a osobistym (*work-life balance*), możliwości edukacji i rozwoju, sprawy funkcjonowania kryterium zwalniania i stosowania założeń outplacementu, to osiągnięty w tych dziedzinach postęp owocuje lepszymi rezultatami w zakresie korzyści z CSR. Do nich na przykład D. Turek zalicza obniżenie fluktuacji pracowników²².

Niektórzy autorzy stosują w tych sprawach rozumowanie nie wprost. Wskazują oni na szkody, jakie są wywoływane przez nieprawidłowości w sferze zatrudnienia, na przykład mobbing, nieterminowe wypłacanie wynagrodzeń, nieprawidłową ewidencję czasu pracy²³. Z. Janowska poszerza tę listę o wiążące się z procesami zarządzania zasobami ludzkimi patologie polegające na dyskryminacji ze względu na wiek, płeć i stan zdrowia, ujawniane w sferze małych i średnich przedsiębiorstw²⁴. Ponadto, kontynuując rozważania prowadzone w formie dowodu nie wprost, istnieje zależność między uchylaniem się przedsiębiorcy od społecznej odpowiedzialności za swoje działanie a nieetycznym postępowaniem pracowników, co potwierdzają liczne przeprowadzone dotychczas badania²⁵. Chodzi o związek między brakiem kodeksów etycznych a częstotliwością dokonywanych przez pracowników kradzieży w miejscu zatrudnienia lub w związku z zatrudnieniem oraz o inne nieetyczne zachowania²⁶.

²² D. Turek, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa...*, *op.cit.*, s. 227.

²³ R. Nowak-Lewandowska, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec pracowników*, w: *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje. Dobre i złe praktyki*, Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), UE, Wrocław 2009, s. 150.

²⁴ Z. Janowska, *Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w świetle społecznej odpowiedzialności biznesu – gwarantem osiągnięcia sukcesu w małych i średnich firmach*, w: *Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), IbnDiPP, Warszawa 2008, s. 122–127.

²⁵ D. Turek, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa...*, *op.cit.*, s. 221–242.

²⁶ J. Greenberg, *Who Stole the Money and When? Individual and Situational Determinants of employee Theft*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2002, t. 39; D.L. McCabe,

W badaniach prowadzonych przez D. Turka, którego publikacja referująca ich wyniki już była cytowana, nieetyczne zachowania mierzono zaadaptowaną do warunków polskich Skalą nieetycznych zachowań Newstroma i Rucha. Uwzględnia ona takie czynniki, jak: łamanie etosu zawodowego, przestępstwa finansowo-korupcyjne, instrumentalne traktowanie firmy. Badania te wykazały (w szczególności w przemyśle spożywczym i pośrednictwie finansowym), że zachowania stanowiące łamanie etosu zawodowego częściej występują wśród kadry menedżerskiej wyższego szczebla, a więc kierowników mających większy autorytet formalny niż pozostała kadra kierownicza. Autor tłumaczy, że jest to efekt większej w tej grupie menedżerskiej możliwości przypisywania winy za swoje niefortunne zachowania podwładnym niż w grupie kierowników niższego szczebla²⁷.

Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że przytoczone formy współwystępowania zachowań nieetycznych nie są ewidentnym dowodem istnienia zależności między podejmowaniem przez organizację działań odpowiedzialnych społecznie (lub ich zaniechaniem) w sferze polityki personalnej a wymiernymi, nadającymi się do sprecyzowania korzyściami, jakie z nich płyną dla organizacji. Oszacowanie tych korzyści jest bowiem bardzo trudne.

Zdrowie organizacji

Kolejną korzyścią z realizacji działań odpowiedzialnych społecznie jest zdrowie organizacji. W literaturze można spotkać zróżnicowane podejścia do tego zagadnienia. Niektóre z nich nawiązują do zdrowia człowieka, do odpowiednio zmodyfikowanej definicji opracowanej przez Międzynarodową Organizację Zdrowia (World Health Organization). Ujmuje ona zdrowie człowieka jako stan dobrego samopoczucia fizycznego, umysłowego i społecznego, co w tym przypadku odnoszone jest do kondycji przedsiębiorstwa jako uczestnika rynku, do jego zasobów intelektualnych i do roli, jaką odgrywa w społecznym otoczeniu. Nieco szerszą interpretację rozumienia zdrowia organizacji zaproponował G. Zwetsloot. Autor ten także przyrównał zdrowie organizacji do zdrowia człowieka, ale przez samopoczucie rozumie on sukcesy finansowe organizacji, jej efektywność i skuteczność²⁸.

L.K. Trevino, K.D. Butterfield, *The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct On Ethic – related Behavior in the Workplace*, „Business Ethic Quarterly” 1996, t. 6, nr 4.

²⁷ D. Turek, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa...*, *op.cit.*, s. 238–239.

²⁸ G. Zwetsloot, *The business value of health management*, „Journal of Business Ethics” 2004, vol. 55.

Inne podejście do zdrowia organizacji reprezentują Smet, Loch i Schaninger z firmy McKinsey & Company²⁹. Twierdzą oni, że organizacja jest zdrowa, gdy „jest odporna na szok, dobrze wykonuje swoje zadania, skupia pracowników wokół wspólnego celu, koncentruje się na odnowieniu i zapewnia, iż jedne praktyki dopełniają drugie”. Wskazali na pięć podstawowych cech zdrowej organizacji: odmłodzenie, uzgodnienie, komplementarność, egzekwowanie, elastyczność³⁰.

Spojrzenie na zdrowie organizacji opierające się na koncepcjach psychodynamicznych prezentuje A. Barabasz. Według niej podstawę oceny tworzy analiza mechanizmów obronnych organizacji, które mimo że dotyczą pojedynczych osób, przenoszą się na całą organizację. Mechanizmy obronne, zdaniem autorki, pozwalają zrozumieć nieracjonalne zachowanie ludzi przekładające się na funkcjonowanie całości³¹ (na przykład przez proces podejmowania decyzji). Z tego względu organizacje pozostające we wzajemnych relacjach powinny być świadome poziomu swojego zdrowia. Poziom ten jest wyznaczany przez charakter i intensywność mechanizmów obronnych. Jeśli prowadzi on do narastających destruktywnych mechanizmów obronnych, to może oznaczać – zdaniem cytowanej autorki – konieczność dokonania istotnych zmian kadrowych.

Przechodząc do problematyki zarządzania ludźmi, która wyznacza dobrostan pracownika w organizacji, autorka prezentuje pogląd, że strategia dotycząca tych zagadnień powinna być traktowana równorzędnie ze strategią dotyczącą podejmowania działań odpowiedzialnych społecznie i z nią powiązaną. W związku z tym nie można w żaden sposób deprecjonować jej rangi. Troskę o pracowników należy uznać za podstawowy element działalności odpowiedzialnej społecznie.

Odrębnym jednak zagadnieniem są korzyści, jakie przynosi ona organizacji. Niemal powszechnie zakłada się, że zadowolony pracownik będzie w sposób zaangażowany promował ją w swoim otoczeniu i będzie bardziej zmotywowany do pracy³². Analiza literatury przedmiotu (rozważania o charakterze teoretycznym) potwierdza, że realizacja przez przedsiębiorców działań odpowiedzialnych społecznie współwystępuje z większą wydajnością oraz efektywnością pracy pracowników, ich zwiększoną motywacją do pracy

²⁹ M. Bratnicki, K. Dyrbuś-Graca, *Wykorzystanie koncepcji zdrowia organizacji do ożywienia przedsiębiorczości*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, op.cit., s. 346.

³⁰ *Ibidem*, s. 347.

³¹ A. Barabasz, *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2008, s. 592–601.

³² Ta kwestia wydaje się kontrowersyjna; por. X. Gliszczyńska, *Motywacja...*, op.cit.

oraz chęcią związania się z miejscem pracy³³. Ponadto udało się stwierdzić, że istnieje zależność między etycznymi kryteriami stosowanymi w organizacji a dobrostanem pracowników (psychologowie pozytywni, na przykład Seligman). Przejawia się on w postaci większej satysfakcji zawodowej³⁴, doznawania pozytywnych emocji, zaangażowania w pracę zawodową, mniejszej absencji i fluktuacji³⁵. Najczęściej jednak efektem jest postrzeganie przez pracowników swojego miejsca pracy jako sprawiedliwego.

W związku z tym można oczekiwać, że postrzeganie to stanie się w większym stopniu źródłem poczucia bezpieczeństwa pracowników i przyczyną doświadczania psychicznego komfortu. Oprócz tego zasadne wydaje się przypuszczenie, że działania odpowiedzialne społecznie zaznaczające się w polityce personalnej zwiększają poziom kompetencji społecznych pracowników. Wówczas, jak można sądzić, mogą oni w sposób bardziej świadomy realizować wyznaczone cele i generalnie w relacjach międzyludzkich podnieść poziom swojej personalnej skuteczności, nazwanej przez M. Adamca sprawczością³⁶.

Kolejny rodzaj korzyści wynikających z wdrażania działań odpowiedzialnych społecznie to korzyści powodowane troską o ochronę środowiska i zachowanie naturalnych zasobów. Na zagadnienie to zwrócili uwagę C.A. Ramus i U. Steger. Autorzy ci dowiedli, że stosowanie przez przedsiębiorstwa nakierowanych na ochronę środowiska dobrych praktyk zwiększa gotowość okazywania troski przez badanych o ekologię³⁷ (a więc wpływa na postawy pracowników).

Przytoczone rezultaty badań dotyczą głównie stanu opinii na temat roli dobrych praktyk w obszarze troski o środowisko. Brak jest natomiast kompleksowych, a zarazem konkretnych i „wymiernych” badań na temat poprawy wskaźników w tym zakresie. Z reguły dokonywane obserwacje dotyczą pojedynczych, określonych kwestii. Ponadto, rozpatrując problematykę

³³ Bąk, Bednarz, Rataj, Szcześniak, Zając, za: D. Turek, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa...*, *op.cit.*, s. 227; A. Witek-Crabb, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej*, w: *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wrocław 2006; Burton, Goldsby, za D. Turek, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa...*, *op.cit.*, s. 141.

³⁴ M. Csikszentmihalyi, *Przeżyw...*, *op.cit.*

³⁵ Colquit, Conlon, Wesson Porter, za: D. Turek, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa...*, *op.cit.*, s. 127.

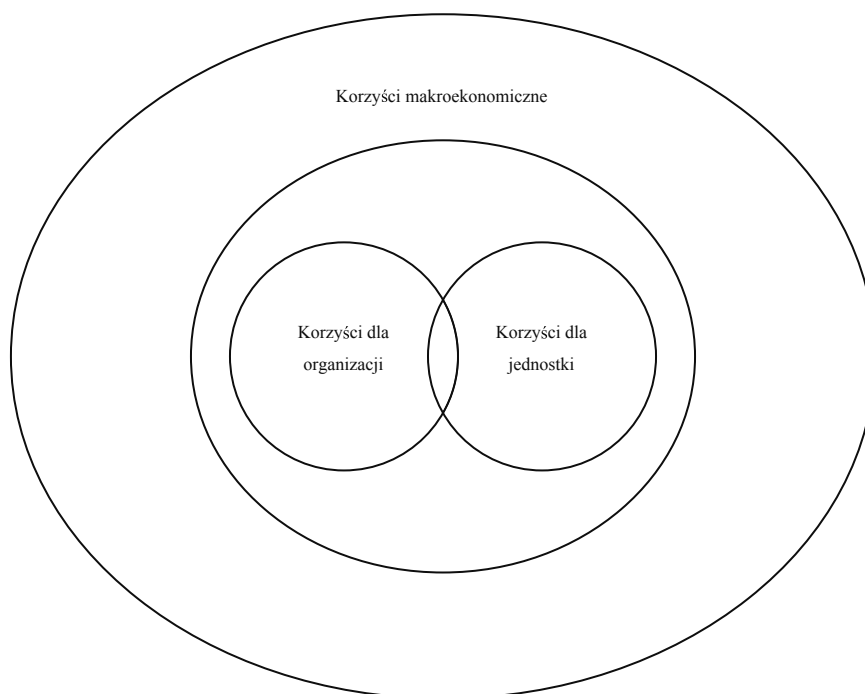
³⁶ M. Adamiec, *Rozwój zawodowy, przedsiębiorczość, kapitał ludzki, niepublikowane materiały konferencyjne*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2004; także za K. Zjawioną, *Psychologiczne uwarunkowania sprawności zarządzania zespołami pracowniczymi w organizacjach non profit*, praca doktorska nieopublikowana, Wydział Zarządzania, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2008.

³⁷ C.A. Ramus, U. Steger, *The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee „Ecoinitiatives” at Leading-edge European Companies*, „Academy of Management Journal” 2000, t. 43.

zachowania zasobów środowiska dla przyszłych pokoleń, zawsze należy mieć na względzie perspektywę czasową, z pewnością przekraczającą długość życia jednego pokolenia. Longitudinalnych badań niestety brak.

Ostatnia grupa korzyści obejmuje te spośród nich, które mieszczą się w poszczególnych wcześniej omawianych kategoriach, choć w literaturze przedmiotu są rozpatrywane oddzielnie jako w pewnym sensie wyizolowane z kontekstu (na przykład grupa konsumentów, grupa dostawców, osoby po 50. roku życia, osoby niepełnosprawne). Z tego jednak względu, że była już o nich mowa, nie ma potrzeby ponownego poddawania ich w tych rozważaniach analizie.

Rys. 1. Teoretyczny model korzyści płynących z wdrażania idei CSR



Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność w biznesie w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.

Należy położyć nacisk na wzajemne przenikanie się poszczególnych poziomów korzyści płynących z wdrażania idei CSR. W relacjach: korzyści jednostkowe – korzyści organizacyjne istotna jest świadomość zachowania równowagi między szeroko ujmowanymi, perspektywicznie traktowanymi interesami jednostkowymi i organizacyjnymi. Równowaga ta stanowi o istnieniu wspólnego zbioru korzyści, których nie można traktować konkurencyjnie

ani w strategii organizacji, ani podczas planowania celów i zadań poszczególnych pracowników. Taka postawa wymaga swoistej dojrzałości pracowników, obejmującej utożsamianie się z organizacją oraz lojalność wobec pracodawcy.

Czynniki te wiążą się z zaufaniem w organizacji. Praktyka wykazuje, że jego nadwyrężenie przez pracodawcę skutkuje utrzymującym się brakiem poczucia bezpieczeństwa i licznymi trudnościami adaptacyjnymi zatrudnionych, a zdarza się to nierzadko. Wymaga też wypracowania sobie autorytetu przez kadrę kierowniczą, świadomości podjętej misji organizacji i zarazem troski o organizację jako miejsce pracy dla podopiecznych. Niestety, analiza doświadczeń praktycznych znów wskazuje na rozbieżności między postulowaną teorią a realizowaną praktyką kierowniczą³⁸.

Organizacja, teren i wyniki badań

Celem postępowania badawczego, którego wyniki przedstawia ten artykuł, było rozpoznanie i zweryfikowanie postrzeganych przez przedsiębiorców i przedstawicieli kadry zarządzającej średnich przedsiębiorstw korzyści osiągniętych dzięki podejmowanym działaniom odpowiedzialnym społecznie. Chodziło też o ustalenie przyczyn powodujących zaniechanie takiej działalności. Takie określenie celu pozwoliło na sformułowanie następujących problemów badawczych. Po pierwsze, jakie bezpośrednie korzyści płyną dla średnich przedsiębiorstw z podejmowania CSR; po drugie, jakie są bariery sprawiające, że przedsiębiorstwa te nie podejmują działań odpowiedzialnych społecznie.

Eksplorację i weryfikację tej problematyki (przy okazji realizacji większego projektu badawczego) przeprowadzono, korzystając z możliwości dostępu do próby badawczej 52 średnich przedsiębiorstw, zatrudniających od 34 do 84 pracowników. Procedurę badawczą realizowano w dwóch etapach.

Pierwszy polegał na opracowaniu listy korzyści, które może odnieść przedsiębiorstwo zaangażowane w działalność odpowiedzialną społecznie. W tym celu zwrócono się do 102 pracowników (właściciele i przedstawiciele zarządów przedsiębiorstw uczestniczących w badaniach), aby podali oni – każdy po jednej – najważniejszą korzyść możliwą do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo angażujące się w działania odpowiedzialne społecznie. Następnie do konstrukcji listy wykorzystano te kategorie, które wytypowało minimum 51% osób (w sensie merytorycznym, niezależnie od tego, jak konkretnie sformułowano odpowiedź). W ten sposób powstała lista zawierająca cztery

³⁸ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, A. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacji*, Difin, Warszawa 2009, s. 230.

kategorii odpowiedzi. Podobnie postąpiono z odpowiedziami na pytanie, dlaczego przedsiębiorstwa nie podejmują działań odpowiedzialnych społecznie. Także w tym przypadku wyodrębniono cztery dominujące grupy odpowiedzi.

W drugim etapie badań brało udział 52 przedsiębiorców lub przedstawicieli kadry kierowniczej z 52 średnich przedsiębiorstw. Respondentom zadano dwa poprzednio zacytowane pytania: pierwsze – jakie bezpośrednie korzyści płyną dla średnich przedsiębiorstw z podejmowania CSR, oraz drugie – jakie są bariery sprawiające, że przedsiębiorstwa te nie podejmują działań odpowiedzialnych społecznie.

Analizując wyniki badań, należy podkreślić, że uzyskane dane wskazują na pewne zróżnicowanie ocen, ale zarówno w przypadku korzyści, jak i wskazania przyczyn niepodejmowania działań odpowiedzialnych społecznie występuje dominacja określonych w tych sprawach poglądów. Obrazują to zamieszczone tabele.

Tabela 1. Korzyści z podejmowania przez średnie przedsiębiorstwa CSR

| Kategoria wypowiedzi | N | % |
|---|----|-------|
| Reklama i promocja przedsiębiorstw | 27 | 59,61 |
| Brak bezpośrednich korzyści dla przedsiębiorstw | 15 | 28,85 |
| Pozytywny wizerunek wśród klientów | 6 | 11,54 |
| Korzyści społeczne (zadowolenie pracowników, wyższa jakość życia) | 4 | 7,69 |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Przyczyny niepodejmowania działań odpowiedzialnych społecznie

| Kategoria odpowiedzi | N | % |
|--|----|-------|
| Brak konkretnych korzyści ekonomicznych | 31 | 59,62 |
| Angażowanie się pracowników w inną działalność niż ich praca | 14 | 26,92 |
| Przedsiębiorstwo nie jest instytucją pozarządową | 4 | 7,69 |
| Jest to działalność koniunkturalna | 3 | 5,77 |

Źródło: opracowanie własne.

Gdy chodzi o korzyści wynikające z podejmowania przez średnie przedsiębiorstwa działań odpowiedzialnych społecznie, najwięcej przedsiębiorców

traktuje CSR jako działalność promocyjną. Nie napawa jednak optymizmem brak dostrzegania bezpośrednich korzyści przez około 29% przedsiębiorców i menedżerów ani niska częstotliwość dostrzegania korzyści społecznych (około 8%). Być może jest to wyrazem zakorzenienia stereotypów w myśleniu respondentów, polegających na tym, że wciąż jeszcze dominuje wśród przedsiębiorców przekonanie o pierwszorzędym znaczeniu celów ekonomicznych oraz konkurencyjności efektów ekonomicznych względem celów społecznych.

Tę konkluzję potwierdzają odpowiedzi na pytanie, jakie są przyczyny niepodejmowania działań odpowiedzialnych społecznie. Przeważająca grupa przedsiębiorców i przedstawiciele członków zarządów (około 60%) twierdzi, że najważniejszym i wyłącznym zadaniem jest zabieganie o „twarde” korzyści ekonomiczne, zgodnie z klasycznym podejściem w tej sprawie Friedmana³⁹. Przy takim postrzeganiu celu podstawowego korzyści społeczne są traktowane przez osoby uczestniczące w badaniu jako drugorzędne czy wręcz są przez nie pomijane. Nie jest wykluczone, że sytuacja ta wynika z niezbyt wysokiego poziomu stabilizacji finansowej przedsiębiorstw uczestniczących w badaniach, dlatego tak silnie są eksponowane korzyści ekonomiczne.

Uproszczone widzenie interesu przedsiębiorstwa, pomijające złożoność procesów gospodarowania, może również wynikać z przyjęcia stosunkowo krótkiej perspektywy czasowej. W takim przypadku rzeczywiście powstaje skłonność do przeciwstawiania korzyści ekonomicznych efektom społecznym, zaciera się dostrzeganie w dłuższym okresie przyczynowo-skutkowej zależności między zaangażowaniem przedsiębiorstwa w społeczną odpowiedzialność biznesu a konkretnymi wymiernymi korzyściami ekonomicznymi. Ponadto brak świadomości, że społeczna odpowiedzialność biznesu nie powinna być działaniem jednorazowym, uleganiem swoistej modzie.

Zaangażowanie przedsiębiorstw w realizację idei CSR powinno przybierać charakter imperatywu kategorycznego, przyczyniającego się do osiągnięcia konkretnych celów społecznych. Taką wartością z pewnością jest subiektywnie odczuwana wyższa jakość życia zawodowego, klimat psychologiczny wspierający otwarte wzajemne relacje między kierownictwem przedsiębiorstwa a jego załogą, budujący zadowolenie z pracy. A przecież jest tak, że częściej odczuwane pozytywne emocje zwiększają szanse kreatywnego myślenia zarówno poszczególnych pracowników, jak i całych zespołów.

* * *

Uzyskane wyniki badań wskazują, że cele społeczne są wciąż jeszcze odkładane na bliżej nieokreśloną przyszłość przez przeważającą liczbę

³⁹ Por. M. Friedman, *Spoleczną powinnością biznesu...*, *op.cit.*

właścicieli i członków zarządów przedsiębiorstw. Dominuje odwoływanie się do terażniejszości. Większość przedsiębiorców i uczestniczących w badaniach przedstawiceli kadry kierowniczej oczekiwała w miarę szybkich ekonomicznych rezultatów działań odpowiedzialnych społecznie, najczęściej w postaci wymiernych zysków.

Taki styl myślenia ma charakter uproszczony, jest zdominowany przez nastawienie na osiągnięcie omalże wyłącznie „twardych” ekonomicznych rezultatów. W tej sytuacji należałoby zastanowić się nad możliwościami promowania postaw aprecjujących zaangażowanie przedsiębiorstw w CSR. Potrzebne jest podjęcie szerokiego wachlarza systemowych działań związanych z humanizacją pracy ludzkiej, począwszy od systemu edukacji na wyższych uczelniach, po stworzenie określonego systemu wzmocnień pozytywnych obejmujących odpowiednie mechanizmy polityki społecznej, aktywność mediów w tej sprawie itp., prowadzących do zaangażowanych społecznie postaw przedsiębiorców.

Bibliografia

1. Adamiec M., *Rozwój zawodowy, przedsiębiorczość, kapitał ludzki, nieopublikowane materiały konferencyjne*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2004.
2. Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2008.
3. Bartkowiak G., *Practical Aspects of Social Responsibility in Business*, w: *Metaphilosophy as Wisdom of Science, Art and Life*, J. Kuczyński (red.), „Dialogue and Universalism” 2006, nr 5–6.
4. Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
5. Bartkowiak G., *Społeczna odpowiedzialność w biznesie w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.
6. Bartkowiak G., Wyrwicka M., Krugielka A., *Działania odpowiedzialne społecznie w średnich przedsiębiorstwach i ich postrzeganie przez studentów i absolwentów wybranych uczelni na terenie Wielkopolski*, „Problemy Zarządzania” 2010, vol. 8, nr 2(28).
7. Bartkowiak G., *CSR a poziom autentycznego przywództwa i dobrostan pracowników w polskich i francuskich przedsiębiorstwach*, w: *Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność*, J. Stankiewicz (red.), Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2010.
8. Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
9. Beck-Krala E., *Strategie personalne kreujące zaangażowanie i lepszą jakość życia pracowników*, w: *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg (red.), Wyd. AGH, Kraków 2010.
10. Bogucka B., *Właściciel, pracodawca, obywatel – rekonstrukcja wizerunku prywatnego przedsiębiorcy*, w: *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, L. Kolarska-Bobińska (red.), Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004.
11. Borys T., *Edukacja dla zrównoważonego rozwoju*, w: *Edukacja dla zrównoważonego rozwoju*, T. Borys (red.), Wydawnictwo „Ekonomia i Środowisko”, Białystok 2006.
12. Bratnicki M., Dyrbuś-Graca K., *Wykorzystanie koncepcji zdrowia organizacji do ożywienia przedsiębiorczości*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (red.), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.
13. Casio W.F., *Costing human resources*, South-Western College Publishing (USA), 2000.

14. Covey S.M.R., Merrill R.R., *The speed of trust. The one thing that changes everything*, Free Press, New York, London, Toronto, Sydney 2006.
15. Csikszentmihalyi M., *Przepływ. Psychologia optymalnego doświadczenia*, Moderator, Taszów 2005.
16. Friedman M., *Społeczną powinnością biznesu jest pomnażanie zysków*, w: L.V. Ryan, J. Sójka (red.), *Etyka biznesu: Z klasyki amerykańskiej*, W drodze, Poznań 1997.
17. Gliszczyńska X., *Motywacja do pracy*, KiW, Warszawa 1981.
18. Greenberg J., *Who Stole the Money and When? Individual and Situational Determinants of employee Theft*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2002, t. 39.
19. Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz A., *Zarządzanie zaufaniem w organizacji*, Difin Warszawa 2009.
20. Grzegorzewska-Ramocka E., *Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w marketingu strategicznym*, Politechnika Świętokrzyska, Kielce 2005.
21. Janowska Z., *Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w świetle społecznej odpowiedzialności biznesu – gwarantem osiągnięcia sukcesu w małych i średnich firmach*, w: *Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), IbnDiPP, Warszawa 2008.
22. Klimkiewicz K., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk (red.), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
23. Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2007.
24. Lewicka-Strzałecka A., *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2006.
25. Malara Z., *Działalność filantropijna jako przejaw odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa oraz źródło korzyści*, w: *Organizacja w obliczu współczesnych wyzwań*, M. Geryk (red.), Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania, Gdańsk 2007.
26. McCabe D.L., Trevino L.K., Butterfield K.D., *The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct On Ethic – related Behavior in the Workplace*, „Business Ethic Quarterly” 1996, t. 6, nr 4.
27. Mello J.A., *Strategic Human Resources Management*, South-Western Thompson Learning, USA 2002.
28. Nogalski B., Szpitter A., *Marka jako narzędzie budowy wizerunku przedsiębiorstwa*, w: *Public relations w przedsiębiorstwie*, T. Soliński, D. Tworzydło (red.), Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2006.
29. Nowak-Lewandowska R., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec pracowników*, w: *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje. Dobre i złe praktyki*, Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), UE, Wrocław 2009.
30. *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2008. Dobre praktyki*, www.fob.org.pl/ems_a/upload/file-raport2008Webp/raport_2008.pdf (data dostępu: 25.02.2010 r.).
31. Obuchowski K., *Człowiek intencjonalny*, PWN, Warszawa 1993.
32. Pochtowski A., *Wokół strategicznych problemów i kierunków rozwoju w zsl*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce – przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, S. Borkowska (red.), Oficyna Wydawnicza, Kraków 2007.
33. Ramus C.A., Steger U., *The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee „Ecoinitiatives” at Leading-edge European Companies*, „Academy of Management Journal” 2000, t. 43.
34. *Raport Komunikowanie na rzecz CSR*, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2002, www.fks.dobrestrony.pl (data dostępu: 09.09.2009 r.).
35. *Raport Unii Europejskiej, Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European Countries*, European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit G.1. 2005, openlibrary.org/b/OL17192580M/Reconciliation_of_work_and_private_life (data dostępu: 10.01.2010 r.).

36. Sławek T., *Szekspir i widma Europy*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec wejścia Polski do Unii Europejskiej*, B. Kozusznik (red.), Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005.
37. Turek D., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zachowania pracowników. Badania empiryczne*, w: *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg (red.), Wyd. AGH, Kraków 2010.
38. Walkowiak W., *Społeczna odpowiedzialność organizacji w obszarach funkcji personalnej*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (red.), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.
39. Witek-Crabb A., *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej*, w: *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wrocław 2006.
40. Wyrwicka M.K., Grzelczak A.U., Krugielka A., *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
41. Zjawiona K., *Psychologiczne uwarunkowania sprawności zarządzania zespołami pracowniczymi w organizacjach non profit*, praca doktorska nieopublikowana, Wydział Zarządzania, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2008.
42. Zwetsloot G., *The business value of health management*, „Journal of Business Ethics” 2004, vol. 55.

Grażyna Bartkowiak – dr hab., profesor Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej „Milenium” w Gnieźnie. Specjalizuje się w zarządzaniu zasobami ludzkimi i psychologii zarządzania. Zdobyła doświadczenie w ośrodkach akademickich i przemysłowych w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii oraz we Francji. Członek International Association of Applied Psychology. Autorka kilkunastu książek i ponad stu sześćdziesięciu artykułów. Od kilkunastu lat kieruje projektami badawczymi realizowanymi w ramach grantów ministerialnych, międzyuczelnianych projektów prowadzonych przez środowisko akademickie i środowisko praktyków gospodarczych.

Ewa Gołębiowska

UCZCIWOŚĆ FINANSÓW

W ostatnim okresie przez media przetoczyła się burzliwa dyskusja na temat etyki i uczciwości działania wielu instytucji, w tym instytucji finansowych. Problem ten jest od wielu lat przedmiotem zainteresowania teoretyków i praktyków z dziedziny finansów i etyki. Coraz częściej mówi się o etycznym prawie, etycznym rynku finansowym, etycznym działaniu w wielu zawodach. Dlaczego termin „etyczny” wzbudził w ostatnim czasie tak duże zainteresowanie społeczne?

Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta, wbrew opiniom wielu autorów. Problem etycznego, uczciwego działania w gospodarce bowiem jest wielowymiarowy i bardzo złożony, szczególnie w zakresie tak wrażliwym gospodarczo jak rynek finansowy. Złożoność polega na tym, że rynek finansowy sam w sobie jest obecnie bardzo rozbudowany, regulowany na kilku płaszczyznach i dotyczy w konsekwencji każdego człowieka. Tam, gdzie zderza się interes jednostki i interes społeczny, gdzie występuje rozwarstwienie kapitałowe i informacyjne, występują również problemy etyczne.

Fundament etycznego postępowania

Etyka, zdaniem wielu autorów, jest nauką o celowości ludzkiego działania ujętą pod kątem moralnej odpowiedzialności człowieka. Określa ona, co należy robić, a czego robić nie wolno¹. Jest to zbiór norm, którymi kieruje się każda osoba, dana grupa lub społeczność, uporządkowany według określonej hierarchii wartości. Działania jednostek, zasady i praktyki instytucji i organizacji oraz regulacje odnoszące się do sfery publicznej mogą być oceniane z punktu widzenia etyki i uczciwości, gdyż jednym z istotniejszych elementów etyki jest właśnie uczciwość.

W szerokim ujęciu uczciwość jest moralną koncepcją powiązaną z komparatywnym traktowaniem lub oceną jednostek czy grup. Jako pojęcie ogólne ma wiele znaczeń. Na potrzeby niniejszego artykułu uczciwość traktowana

¹ A. Szostek, *Pogadanki z etyki*, Częstochowa 1998, s. 45.

jest jako kategoria normatywna. Takie ujęcie podaje *Słownik języka polskiego*: „uczciwość – bycie uczciwym, prawym, rzetelnym, sumiennym”².

Uczciwym – w podstawowym znaczeniu tego słowa – jest człowiek „rzetelny, szanujący cudzą własność, niezdolny do oszustwa, prawy”. Dla jednostki „uczciwe traktowanie” polega na traktowaniu każdego człowieka tak jak innych ludzi, bez żadnych różnic. Uczciwość w znaczeniu normatywnym oznacza „bezwarunkowy i bezterminowy nakaz stosownego działania”³. W przypadku przepisów, umów lub uznanych uprawnień uczciwość wyraża się w tym, że warunki dla wszystkich stron powinny być zawsze jednakowe. Uczciwość normatywna to także sytuacja, w której każdy powinien traktować drugiego człowieka w taki sposób, by w żadnym razie nie ograniczać należnych mu korzyści przewidzianych przepisami lub zasadą. Przepis staje się nieuczciwy, gdy wobec niektórych osób lub podmiotów uchyla obowiązek zachowania wymaganego od innych osób lub podmiotów znajdujących się w podobnym położeniu.

To nie margines

Sens uczciwości w sferze finansów intuicyjnie jesteśmy skłonni dostrzegać w różnych kontekstach. Mówi się: uczciwa umowa, uczciwy zysk, uczciwa transakcja, uczciwa płaca... Przykłady z życia codziennego wskazują, że w praktyce gospodarczej jest miejsce na różne jej postrzeganie. Dla księgowego jest to na przykład pytanie, czy sprawozdanie finansowe, które przygotowuje lub z którym się zapoznaje, uczciwie przedstawia pozycję firmy na rynku. Dla pracownika bankowego dylemat, z którym ma do czynienia, może polegać na tym, czy prowadzona przez dany bank polityka kredytowa jest uczciwa w stosunku do wszystkich aplikujących klientów lub czy odzwierciedla uczciwy poziom gry rynkowej.

Często spotykamy się ze stwierdzeniem, że podstawowym celem transakcji biznesowych jest zysk, co prowadzi do oceny rynków i działań głównie ze względu na ich efektywność. Przykładowo, zabiegając o wysoką rentowność działalności kredytowej, należy oczywiście dbać o to, by prawne i umowne warunki kredytów bankowych zapewniały przychody dla banku, ale wartość tego rodzaju analiz ekonomicznych nie może wykluczyć analiz moralnych dotyczących uczciwości. Jest ona wręcz niezbędna, gdy mówimy o społecznej odpowiedzialności biznesu.

² *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2006.

³ Z. Cieślak, <http://www.fidesetratio.org.pl/plikipdf/cieslakl.pdf>, 2009.

Normatywna lub moralna ewaluacja działalności gospodarczej i rynku finansowego dotyczy praktyk handlowych w ich podstawowych wymiarach, wskazuje na istotę kooperacji powstającej wówczas, kiedy zasady etyczne są przestrzegane. Pojęcie uczciwości, ściśle związane z godnością człowieka, może być przywołane wtedy, gdy podejmowane rozważania dotyczą fundamentalnych ram rynków: zasad i regulacji dotyczących wymiany, praktyki funkcjonowania firm lub zachowania pracowników, specjalistów oraz klientów.

Niektórzy twierdzą, że uczciwość i biznes są od siebie dalekie, ponieważ przedsiębiorca dąży do maksymalizacji zysku, w tym zawiera się sens jego działania. Należy jednak przypomnieć, że idea maksymalizacji zysku wysuwana jest jako postulat modeli teoretycznych. Takie teoretyczne rozważanie jest uproszczeniem, nie zawiera bowiem opisu motywów działania określonego przedsiębiorcy jako człowieka ani nie występuje jako część jakiegokolwiek procesu gospodarczego.

W rzeczywistości motywy działania i preferencje przedsiębiorcy mogą różnić się od prostego założenia, iż kieruje się on wyłącznie dążeniem do maksymalizacji zysku. Poszukiwanie zysku to nie to samo, co maksymalizacja zysku. Poszukujący zysku przedsiębiorca lub działający z jego upoważnienia menedżer jest ograniczony przez różne normy związane z wymianą rynkową. Handel (towarem lub pieniądzem) jest w swej najgłębszej istocie dobrowolną działalnością, w toku której przedsiębiorcy muszą przekonać drugą osobę, aby kupiła coś za coś. To porozumienie osiągnąć jest na płaszczyźnie relacji międzyludzkich, gdzie uczciwość w sensie normatywnym oznacza uwzględnienie w analizie związku osoby działającej i sytuacji, w jakiej występuje, oraz poszanowania ludzkiej godności.

W poszczególnych sytuacjach pojawiają się różne powinności i odpowiadające im zachowania określane jako nakazy stosownego działania. Z nakazu tego wynika, że wszystkie towary lub usługi na rynku finansowym muszą być prezentowane uczciwie, nie na siłę. Niedopuszczalne jest oszukiwanie klienta. Wymiana powinna odbywać się na uczciwych zasadach i pod warunkiem, że każda ze stron dobrowolnie na nią się zgadza.

Rozważania dotyczące stosowania zasad uczciwości w operacjach rynkowych, szczególnie na rynkach finansowych, obejmują kwestie moralne i polityczne oraz sugestie, co powinno się zawierać w etycznych ocenach objętego tym określeniem kompleksu społecznego i ekonomicznego. W artykule przedstawiony jest uproszczony, ogólny obraz rynku finansowego, uwzględniający jednak podstawowe elementy handlu i wymiany, łącznie z jego etycznym wymiarem. Przedstawiona jest także ogólna ocena uczciwości od strony proceduralnej i rzeczywistej. Ponadto artykuł porusza zagadnienia postawy uczciwego człowieka pełniącego różne funkcje na rynku finansowym.

Uczciwość na rynkach finansowych charakteryzowana w niniejszym opracowaniu obejmuje także takie problemy, jak przestrzeganie tajemnic firmy (nieujawnianie ich) oraz wykorzystywanie przez osoby pracujące dla firmy powierzonych im informacji dla własnych korzyści.

Nakaz stosownego działania

Jedną z podstawowych wartości powstających dzięki rynkowi jest tworzenie bogactwa w wymiarze jednostki i państwa. Na rynkach towarowych procesy te następują w wyniku wymiany różnych dóbr towarowych, na rynkach finansowych są efektem obrotu kapitałem (czyli wymiany służącej zapewnieniu finansowania produkcji) oraz obrotu instrumentami finansowymi.

Wymiana jest najistotniejszą cechą tworzącego samoistne bogactwo rynku finansowego. Adam Smith⁴ był jednym z pierwszych teoretyków, który wskazał, że działanie każdej osoby powiązane ze społecznym podziałem pracy, zmierzające do poprawy osobistego położenia może generować dobrobyt jednostki i jednocześnie – gospodarczy dobrobyt państwa i społeczeństwa. Zyski powstają wtedy, kiedy przedsiębiorcze jednostki w dążeniu do poprawy swojego życia wykorzystują pojawiające się możliwości i posiadaną wiedzę, kierując się swoimi pragnieniami.

Fundamentalnym zadaniem rynku jest stworzenie ram pozwalających jednostkom pracować, produkować i handlować. Trzeba, by jednostki trudniące się produkcją miały zapewnione określone miejsce w sensie własności lub stosunków kontraktowych, zabezpieczające spełnienie oczekiwań wobec efektów podejmowanego działania i by miały możliwość zbierania owoców swojej pracy fizycznej lub umysłowej. Produkcja lub usługi są wynikiem kooperacji, podstawą handlu jest kooperacja i wymiana. Każda strona uczestnicząca w tym łańcuchu może wymienić coś, co jest przydatne innej stronie, za pomocą pieniędzy (jeśli nie liczyć barteru, wymiana zawsze wymaga rozliczeń pieniężnych).

Jednostki działają w ramach fundamentalnych reguł ustalanych przez rząd i gospodarkę międzynarodową, sprzedaż z zyskiem zaś zależy w ostatecznym rachunku od decyzji i oceny konsumentów. Wynika z tego, że przedsiębiorca nie jest w swoich decyzjach całkowicie suwerenny. Musi brać pod uwagę to, czego rynek oczekuje, i uwzględniać warunki niezbędne do wytworzenia danego dobra. Zatem, by wytworzyć określone dobro, potrzeba kapitału

⁴ E. Heath, *Fairness in Financial Markets*, w: *Finance Ethics*, Wiley & Sons Inc. Hoboken, New Jersey 2010, s. 164.

i pracy oraz wiedzy, jak je właściwie wykorzystać. Klamrą spinającą całość procesów rynkowych jest wymiana.

Zachodzi ona na wszystkich szczeblach produkcji, dotyczy również kapitału i pracy. Kapitał niezbędny do produkcji to ziemia, budynki, maszyny i środki finansowe, dzięki którym nabywa się potrzebne surowce i opłaca zatrudnionych pracowników. Słowem, wszystko, o czym mowa, może być kupione za pieniądze własne przedsiębiorcy bądź pożyczone, na przykład w postaci kredytu zaciągniętego na sfinansowania uruchamianego biznesu.

Po to, by te środki finansowe uzyskać, przedsiębiorca może zwrócić się do instytucji finansowej lub firmy inwestycyjnej. Może także, powołując do życia firmę, sprzedać jej akcje lub udziały i w ten sposób przyciągnąć do realizowanego przedsięwzięcia środki finansowe z zewnątrz. Wszystkie te działania odbywają się na rynku finansowym, który poza swą stroną ekonomiczną ma także stronę etyczną. To ważne, ponieważ nawiązywane są relacje z udziałem ludzi po każdej stronie transakcji i nie jest kwestią marginalną, na ile są one uczciwe. Znaczenia nabiera nakaz stosownego działania i odpowiadające mu zachowania.

Etyka i uczciwość jako kategorie moralne nie podlegają relatywizacji, zmienny jest jednak kontekst sytuacyjny.

Standardy etycznego postępowania

Uczciwość na rynku jako norma etyczna wyraża się w jednakowym traktowaniu klientów i innych interesariuszy. Na rynku finansowym pracownik pionu kredytowego w banku oceniający wiarygodność osób aplikujących o kredyt powinien w stosunku do wszystkich aplikujących stosować kryteria oceny określone w procedurach bankowych. Postępowaniem nieuczciwym byłoby zmienianie zasady w trakcie realizowanej oceny. Ten sam wymóg dotyczy postępowania innych grup zawodowych na rynku finansowym, na przykład audytorów oceniających kondycję finansową firmy. Powinni oni powstrzymać się od komentarzy, które mogłyby wpłynąć na obraz i reputację firmy. Muszą wystrzegać się manipulacji posiadaną informacją.

Podobnie jest w przypadku rynku papierów wartościowych. Przyjęty w niektórych podmiotach tego sektora, obowiązujący jego pracowników kodeks etycznego postępowania zabrania wykorzystywania wewnętrznych informacji uzyskanych z tytułu zatrudnienia do sprzedaży posiadanych akcji. To jedna z kluczowych, formalnych i rzeczywistych gwarancji uczciwego postępowania w stosunku do wszystkich uczestników rynku papierów wartościowych.

Uczciwość, zdaniem wielu autorów amerykańskich i europejskich, jest rodzajem moralnej zasady lub standardem prawa. Powiedzenie, że ktoś jest uczciwy, oznacza, że swoim postępowaniem wypełnia wszystkie cele etycznego zachowania. To powoduje, że uczciwość identyfikowana jest jako jeden z istotnych elementów etycznego zachowania. Dotyczy ona uczciwości w zakresie komparatywnego traktowania osób w relacji do przepisów, umów lub oczekiwanego uznania. Uczciwość wobec ludzi nakazuje takie zachowania, które służą wzmocnieniu więzi ludzkich i wspólnot. Przyczyniają się one do ochrony ich tożsamości, dobrego imienia, zapewniają swobodę działania, zmierzają do niwelowania konfliktów lub ich rozwiązywania.

Przykład – jeżeli istnieje przepis lub zestaw kryteriów obowiązujący w stosunku do wszystkich osób lub organizacji aplikujących o kredyt, to pracownik kredytowy stosujący jednakowe kryteria do określenia wiarygodności kredytowej wobec wszystkich zainteresowanych traktuje wszystkich klientów uczciwie i dobrze wypełnia swoje powinności. Nieuczciwością byłoby natomiast żądanie zadeklarowania odmiennych danych lub zabezpieczeń od różnych klientów.

Zawarcie umowy prowadzi do wyraźnego oznaczenia, na czym ma polegać współpraca grupy osób, których umowa dotyczy. Naruszenie warunków kontraktu pociąga za sobą ujemne konsekwencje, przy czym warunki umowy (wynikające z niej korzyści i obciążenia) obejmują wszystkich realizatorów. Ujemne konsekwencje są w tej sytuacji kategorią neutralną moralnie, nie poddają się kwalifikowaniu: uczciwe bądź nieuczciwe. Natomiast jeżeli uczestniczące w umowie strony uznały i zaakceptowały oczekiwane korzyści z danej umowy, a jedna ze stron dopuszcza się zaniechania spełnienia wynikających z umowy oczekiwań, postępowanie takiego kontrahenta oceniane jest jako nieuczciwe.

Arystoteles utrzymywał, że niesprawiedliwa osoba jest nieuczciwa⁵. Uczciwość i sprawiedliwość są pojęciami w swej istocie podobnymi, choć nie mogą być traktowane zamiennie. Sprawiedliwość może zakładać pewną uczciwość, niemniej uczciwość i sprawiedliwość mogą się między sobą różnić. Zdarza się bowiem, że niektóre względy uczciwości wymagają pogwałcenia ustaleń prawnych. Arystoteles także utrzymywał, że sprawiedliwość oznacza równość dla równych. Zarazem jednak twierdził, że nie ma równości dla nierównych.

Na poziomie minimalnym uczciwość oznacza przestrzeganie prawa. Zakłada, że nikt nie może być faworyzowany, niedopuszczalne jest przyznawanie przywilejów tylko niektórym. Nakaz uczciwości dotyczy zarówno osób, jak

⁵ *Ibidem*, s. 166.

i prezentowania oraz oceny informacji. Na przykład uczciwy księgowy powinien przedstawiać zgodną ze stanem faktycznym informację finansową, a nie zmanipulowane, nieuczciwe dane tworzące fałszywy obraz rzeczywistości, otwierające pole do fałszywych interpretacji wydarzeń lub stanu firmy (nie powinien wykazywać w dokumentacji księgowej, że stan finansowy firmy jest dobry, gdy tymczasem naprawdę firma pogrąża się w zadłużeniu). Nieuczciwym postępowaniem jest również faworyzowanie (albo dyskryminowanie) określonych osób pod względem dostępu do informacji.

Sankcjonowanie stanowiska etycznego

Tocząca się w literaturze i na forach ekonomicznych dyskusja dotyczy uczciwości w stosunku do przepisów, umów lub uznanych oczekiwań. Ten rodzaj uczciwości czasami określany jest jako uczciwość „proceduralna”⁶. Jest ona ważna, jej pogwałcenie może być szkodliwe. Przepisy, umowy lub uznane oczekiwania są źródłem praw tych osób, do których te przepisy lub umowy są skierowane⁷. Przykładowo, jeżeli kodeks etyczny określa, że pracownik nie może sprzedawać akcji firmy, w której pracuje, to ten obowiązek dotyczy bez wyjątku wszystkich pracowników.

Prawo jest rodzajem sankcjonowanego stanowiska etycznego. Mamy różne typy etycznych zasad (dochowanie obietnicy, nienaruszanie praw innych, uczciwa dystrybucja towarów), ale nie wszystkie z nich są prawami. Niektóre z tych zasad nie mają nic wspólnego z prawem. W wielu momentach określona osoba nie znajduje żadnego odniesienia do prawa. Jednakże gdy dysponuje ona jakimkolwiek prawem, uczciwość wymaga, by wobec niej prawo było wykonane. W związku z tym powinniśmy honorować prawa według ich siły, chociaż nie wynika z tego, że uczciwość zapewnia spełnienie wszystkich wyrażonych w prawie obowiązków. Podejmowane zobowiązania mogą mieć charakter uboczny, nie przekreślają jednak ograniczeń wynikających z prawa: cokolwiek robimy, nie możemy naruszać ustalonych prawem norm.

Określone w czasach A. Smitha zasady rynkowe stały się podstawą funkcjonowania wolnego rynku. Nierówności dochodów i bogactwa postrzegane były jako skumulowany efekt pierwotnej dystrybucji naturalnych aktywów, odpowiednio rozwijanych lub zaniechanych, w tym talentu i zdolności. Te elementy funkcjonują we współczesnej gospodarce bez większych zmian,

⁶ B. Hooker, *Fairness*, „Ethical theory and moral practice” 2005, nr 8, s. 329.

⁷ To twórcze połączenie uczciwości i prawa jest sugerowane przez Johna Broome’a, *Fairness*, „Proceedings of the Aristotelian Society” 1990, nr 91, s. 87.

szczególnie na rynku finansowym, który jest rynkiem pieniądza⁸. Wielu współczesnych autorów stwierdza, że pieniądz jest takim samym towarem jak każdy inny i podlega prawu popytu i podaży. W tych warunkach jednym z ważniejszych problemów jest utrzymanie stabilności waluty narodowej. W wielu krajach dbałość o ten aspekt rynku finansowego powierzono wyspecjalizowanym instytucjom.

Pierwszym rozwiązaniem tego typu było powołanie w 1913 roku w USA Urzędu Rezerwy Federalnej, którego podstawowym zadaniem jest maksymalizacja zatrudnienia, stabilizacja cen i umiarkowane długoterminowe kształtowanie stóp procentowych. W innych krajach najistotniejszą rolę w tym zakresie odgrywają banki centralne, w Polsce – Narodowy Bank Polski. Rozwiązanie to ma służyć zapewnieniu skutecznej walki z inflacją, stanowiącą funkcję wzrostu i nadmiernej podaży pieniądza.

Pieniądz na rynku napędza gospodarkę rynkową, tworząc jej krwiobieg finansowy. Niezakłócone funkcjonowanie rynku krajowego i międzynarodowego uzależnione jest od zachowania uczciwości w tym zakresie. Operacje finansowe, w których znajduje odbicie kondycja gospodarki, odbywają się w ramach ogólnie akceptowanych regulacji prawnych. Działając w ich ramach, uczestnicy rynku angażują się w różnorodne przedsięwzięcia obejmujące produkcję, kontrakty i wymianę. Firmy i jednostki zdobywają kapitał w różnych formach, przez akumulację własną, pozyskanie kredytu lub przez podwyższającą posiadany kapitał sprzedaż akcji firmy, udziałów w niej itp.

Działający na rynku finansowym inwestorzy kupują akcje i obligacje oraz korzystają z innych dostępnych na nim instrumentów, odwołując się do posiadanej wiedzy i standardów księgowości, zainteresowane zaś przyciągnięciem kapitału korporacje udostępniają inwestorom sprawozdania finansowe i inne ważne dla nich informacje związane z procesem inwestycyjnym. Zastosowane wówczas przepisy finansowe, praktyki (uzusy) i regulacje nie tylko określają i informują oraz sterują zachowaniami menedżerów i dyrektorów finansowych, ale również określają zachowania specjalistów, takich jak maklerzy, doradcy finansowi, księgowi. Toteż często podkreśla się, że jakość tworzenia prawa, przepisów i regulacji finansowych powinna być oceniana dwójako, zarówno pod kątem uczciwości, jak i efektywności⁹.

⁸ E. Heath, *Fairness in Financial Markets*, op.cit., s. 168.

⁹ H. Shefrin, M. Statman, *Ethics, fairness, efficiency and financial markets*, Charlottesville 1992, s. 8; J. Boatright, *Ethics in finance*, Malden 2008.

Kosztem interesu publicznego?

Ustawodawcy i organy regulacyjne rynku finansowego powinny przywiązywać wagę do tworzenia przepisów jednocześnie efektywnych i uczciwych. To bywa prawdą, choć nie zawsze. Istnieje obszerna literatura dowodząca, że regulacje tworzone w intencji ochrony interesu publicznego często prowadzą do powstania monopolu lub stają się środkiem ochrony prywatnych interesów realizowanych kosztem interesu publicznego. Tak więc nawet wtedy, gdy efektywność i uczciwość są podstawowymi intencyjnymi kryteriami uchwalanych przepisów, nie zawsze realizują deklarowane cele. Zdarza się, że nie spełniają one przypisywanej im funkcji wobec ogółu społeczeństwa.

Wynikające stąd dylematy obejmują kilka zasadniczych kwestii, na przykład:

- Jak wytyczyć granicę między uczciwością i nieuprawnionym ujawnianiem informacji o charakterze poufnym (szczególnie wyraźny jest ten dylemat w przypadku instytucji zaufania publicznego)?
- Jak sporządzić sprawozdanie finansowe, by uczciwie przedstawiało ono finansową sytuację firmy?
- Czy zawsze zasadne jest, by w imię uczciwości ujawnić społeczeństwu wszystkie wewnętrzne informacje?
- Jak specjaliści od finansów powinni przedstawiać klientom siebie i swoje usługi?

Pierwsza i druga z wymienionych kwestii dotyczy przestrzegania etyki sprawozdawczości, trzecia – uczciwości informacyjnej, czwarta – uczciwości marketingu.

Chociaż ważna jest pozytywna odpowiedź na przedstawione kwestie dotyczące etycznych i uczciwych zachowań uczestników rynku finansowego, państwa jako suwerena stanowiącego prawne regulacje dla rynku oraz etycznego zachowania jednostki, problemy te w różny sposób są przedstawiane w literaturze przedmiotu. Różnice dotyczą jednak szczegółów, ponieważ istota problemu nie pozostawia żadnych wątpliwości. Na tym wrażliwym i specyficznym rynku na uznanie zasługuje tylko zachowanie etyczne. Uczciwość na rynku kapitałowym jest ceniona szczególnie w sytuacji, gdy – jak dzieje się to obecnie – nierównowaga informacyjna na globalnym rynku przybrała wielkie rozmiary.

Ujawnienie lub nieuprawnione wykorzystanie informacji mających charakter poufny, zastrzeżony, na przykład w obrocie akcjami, jest nieuczciwe i może być uważane za przywłaszczenie cudzej własności. Ład korporacyjny bowiem zakłada, że informacja wytworzona wewnątrz organizacji

jest towarem mającym wartość i jest własnością tej organizacji. A właściciel może używać informacji, by zaspokoić własne potrzeby, i żądać, by żaden z pracowników nie handlował nimi. Zdaniem jednak niektórych autorów organizacja przyzwalająca na taki handel co prawda dopuszcza do naruszenia przysługującego jej prawa własności, ale w przypadku osób „wtajemniczonych” przez organizację, przyzwolenie takie powinno być dozwolone.

Czy jednak zawsze? Otóż, inni autorzy twierdzą, że obrót papierami wartościowymi przez osoby „wtajemniczone” narusza zasadę uczciwej gry rynkowej. Jeżeli akceptuje się zasadę, że inwestorzy powinni mieć równy dostęp do informacji, to jak pogodzić z tym fakt, że wybrane osoby mają informacje, które nie są dostępne dla pozostałych inwestorów i do których nie mogli oni dotrzeć? Z tego względu obrót akcjami przez osoby „wtajemniczone” może być postrzegany przez rynek jako nieuczciwy. Złamanie prawa, które może nawet prowadzić do odpowiedzialności karnej, jest nie tylko wykorzystywanie poufnych informacji podczas kupowania lub zbywania akcji, ale również zatrzymanie obrotu nimi. W ten sposób bowiem powoduje się zmanipulowany wzrost lub spadek cen akcji, umożliwiając nielicznym osobom osiągnięcie nienależnych korzyści. Nieuczciwość takiego działania jest złamanie prawa i może doprowadzić do skazania pracownika.

Uczciwość jest jednym z elementów etyki i powinna być cechą wspólnego rynku finansowego. Uczciwość jako bezwarunkowy i bezterminowy nakaz stosownego działania wymaga odpowiedniego uwzględnienia w rozważaniach i działaniach odnoszących się do sfery istotnych zagadnień prawa, polityki i moralności. Zarazem uczciwość w znaczeniu normatywnym generuje na podstawowym poziomie rynków finansowych interesujące, choć dyskusyjne problemy dotyczące nierówności majątkowych, praw i wolności. Zakres, w jakim rząd i parlament stanowią w tym zakresie regulacje prawne, wymaga wielu uściśleń i głębokiego zastanowienia.

Wymóg uczciwości dotyczy działalności operacyjnej w zakresie finansów oraz biznesu i nie może stanowić usprawiedliwienia dla różnego rodzaju finansowych nieprawidłowości. Profesjonaliści powinni funkcjonować na rynku finansowym nie tylko w zgodzie z obowiązującym prawem, ale również z poszanowaniem zasad etyki. Dlatego na przykład księgowy – zgodnie z wymaganiami prawa – ma obowiązek rzetelnie zarysować wizerunek firmy w sporządzanym sprawozdaniu finansowym. Wyrażana jest jednak niekiedy wątpliwość, czy taka bezwzględna szczerość w nakazanym prawem ujawnieniu na zewnątrz kondycji firmy we wszystkich szczegółach jest do pogodzenia z lojalnością wobec interesów firmy. Przecież w konsekwencji, jeżeli opis stanu firmy ujawni, że znajduje się ona w złej kondycji finansowej, może być utrudniony proces sanacji firmy wymagający pozyskania dodatkowych

kredytów lub korzystnego zbycia jej akcji, a to nie będzie sprzyjać odbudowie pozycji konkurencyjnej na rynku.

Uczciwość jednak wobec inwestorów i innych interesariuszy jest nakazem niedopuszczającym wyjątków. W przypadku instytucji finansowych i działalności kredytowej jakakolwiek manipulacja informacją jest nieuczciwością. Tak samo jak nieuczciwością jest na przykład handel akcjami przez osoby mające z urzędu dostęp do informacji zastrzeżonych, niedostępnych dla pozostałych uczestników rynku.

* * *

Reasumując, problemy etyczne są rozważane zarówno w Ameryce, jak i w Europie. W ostatnim okresie stały się tematem szczególnie wrażliwym w odniesieniu do rynku finansowego i poświęca się im coraz więcej uwagi. Z zaprezentowanych przykładów wynika, że obecnie obowiązujące regulacje prawne powinny zostać unowocześnione w kierunku uwzględnienia wrażliwości społecznej. Tylko wtedy stanie się możliwa odbudowa nadszarpniętego wizerunku rynku finansowego oraz przywrócony mu zostanie charakter rynku i instytucji zaufania publicznego.

Odpowiedzią na tę potrzebę jest powołanie do życia instytucji oceniających inne podmioty na rynkach finansowych pod kątem ich społecznej odpowiedzialności i etyki. Polskim przykładem jest powstała 14 kwietnia 2011 roku Agencja Ratingu Społecznego Spółka z o.o., oceniająca społeczną odpowiedzialność firm¹⁰. Jak podkreśla prezes agencji Cezary Mech: „rating społeczny, etyczny lub inaczej ESG (*environmental, social, governance*) nadawany jest emitentom instrumentów kredytowych i udziałowych. Rating etyczny nie jest konkurencyjny w stosunku do ratingu kredytowego, ale go uzupełnia o analizę dodatkowych czynników pozwalających na bardziej wszechstronne zrozumienie sytuacji emitenta papierów wartościowych”¹¹.

Oznacza to, że w dzisiejszym stanie gospodarki na rynku kapitałowym należy oceniać przedsiębiorców nie tylko pod kątem wypracowanego zysku, lecz także innych, społecznie ważnych kwestii. Powstawanie tego typu agencji ratingowych na świecie i w Europie, ostatnio także w Polsce, potwierdza, iż dostrzeganie istotnego wpływu etyki na działalność gospodarczą jest coraz powszechniejsze, coraz pełniej rozumiane i doceniane.

¹⁰ KRS Rocznik 2011, numer 86/2011 (3699) z 5 maja 2011 r., pozycja 50851.

¹¹ *Warto być etycznym* – rozmowa z C. Mechem, prezesem ARS Sp. z o.o., „Gazeta Bankowa” 2011, nr 9, s. 11–16.

Bibliografia

1. Boatright J., *Ethics in finance*, Malden 2008.
2. Broome J., *Fairness*, „Proceedings of the Aristotelian Society” 1990, nr 91.
3. Cieślak Z., <http://www.fidesetratio.org.pl/plikipdf/cieslakl.pdf>, 2009.
4. Heath E., *Fairness in Financial Markets*, w: *Finance Ethics*, Wiley & Sons Inc. Hoboken, New Jersey 2010.
5. Hooker B., *Fairness*, „Ethical theory and moral practice” 2005, nr 8.
6. Shefrin H., Statman M., *Ethics, fairness, efficiency and financial markets*, Charlottesville 1992.
7. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2006.
8. Szostek A., *Pogadanki z etyki*, Częstochowa 1998.

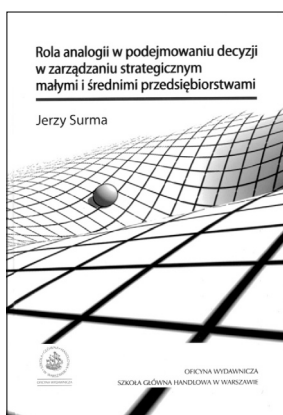
Ewa Gołębiowska – dr, adiunkt w Społecznej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi (Wydział Zarządzania w Warszawie), wiceprezes zarządu Fort Mokotów Inwestycje Sp. z o.o. Autorka artykułów poświęconych bezpieczeństwu finansowemu (przeciwdziałanie praniu brudnych pieniędzy) oraz stosowaniu etyki na rynku finansowym i nieruchomości.

Beata Śliwińska

**ROLA ANALOGII W PODEJMOWANIU DECYZJI
W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM MAŁYMI
I ŚREDNIMI PRZEDSIĘBIORSTWAMI**

Jerzy Surma

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010



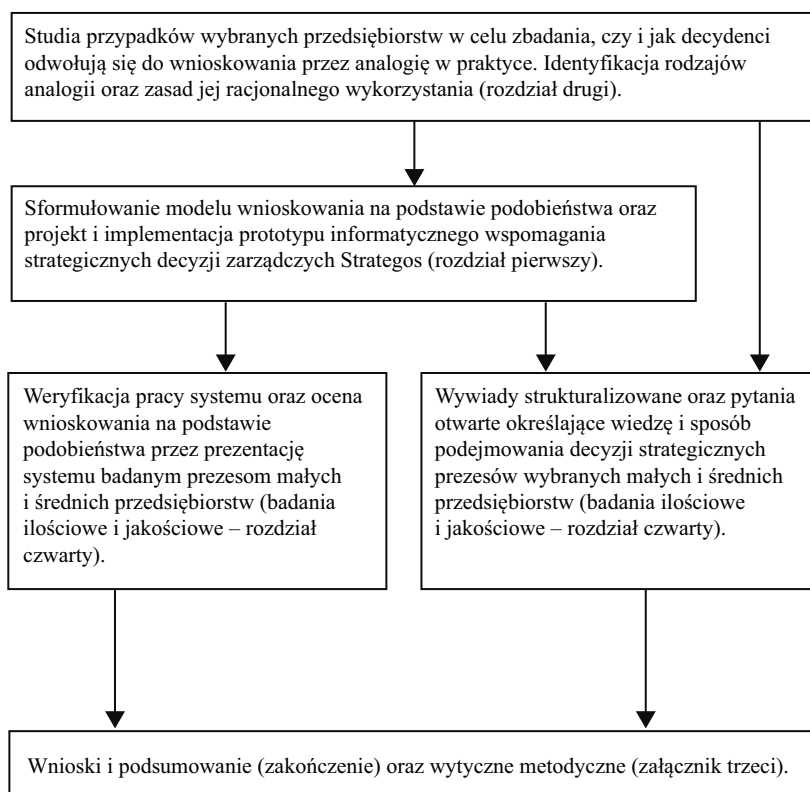
Nakładem Oficyny Wydawniczej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie ukazała się książka autorstwa dr. Jerzego Surmy *Rola analogii w podejmowaniu decyzji w zarządzaniu strategicznym małymi i średnimi przedsiębiorstwami*. Autor, adiunkt w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej, kierownik Podyplomowego Studium Business Intelligence – Systemy Wspomagania Decyzji Biznesowych, w przejrzysty i jasny sposób opisuje problemy wiążące się z tematem pracy. Odpowiada w niej na pytania:

- Jak przebiega proces wnioskowania odwołującego się do analogii w decyzjach strategicznych?
- Jakie rodzaje analogii występują podczas podejmowania tych decyzji i jakie analogie znajdują zastosowanie w praktyce?
- Na jakiej podstawie są przyjmowane bądź odrzucane wnioski wynikające z wnioskowania analogicznego?
- Jakie zagrożenia wiążą się z użyciem analogii?

Wszystkie zagadnienia zostały poddane szczegółowym badaniom ilościowym i jakościowym, a prezentowane w książce wnioski uogólniające dotyczą małych i średnich przedsiębiorstw z sektora mediów, telekomunikacji i nowych technologii. W mających prowadzić do odpowiedzi dogłębnych badaniach zastosowano zarówno ankietę badawczą, jak i strukturę przypadku w systemie Strategos¹ oraz posłużono się studium przypadku.

Strukturę przeprowadzonych badań pokazano na rysunku.

¹ W badaniach użyto systemu Strategos jako narzędzia badawczego do symulacji wnioskowania na podstawie podobieństwa, w trakcie spotkań z prezesami badanych firm. Strategos jest implementacją modelu teoretycznego, prototypem badawczym informatycznego systemu wspomagania decyzji strategicznych.

Rys. 1. Zakres i kolejność przeprowadzonych badań

Źródło: J. Surma, *Rola analogii w podejmowaniu decyzji w zarządzaniu strategicznym małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 18.

Książka składa się z czterech rozdziałów i czterech załączników. Na początku (rozdział pierwszy) autor charakteryzuje decyzje zarządcze, a także ukazuje znaczenie analogii w ujęciu historycznym oraz rolę analogii w podejmowaniu decyzji w zarządzaniu strategicznym.

Rozdział drugi przedstawia specyfikę zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami, a także zawiera opis studium przypadku mającego odpowiedzieć na pytanie, czy i jak decydenci posługują się w praktyce wnioskowaniem przez analogię. Autor dokonuje przeglądu badań w zakresie identyfikacji zachowań małych i średnich przedsiębiorców. Wyniki badań są podstawą przedstawionych w książce propozycji teoretycznego modelu podejmowania decyzji strategicznych.

W rozdziale trzecim autor zarysowuje historię budowy informatycznych systemów wspomaganie złożonych decyzji menedżerskich oraz przedstawia – w nawiązaniu do postępu w badaniach i praktycznych zastosowaniach sztucznej inteligencji – rzeczywistość posługiwania się dorobkiem z tego

zakresu. W dalszej części opisuje model teoretyczny wnioskowania na podstawie podobieństwa oraz propozycję implementacji tego modelu w ramach systemu Strategos.

Ostatni rozdział zawiera omówienie wyników badań ilościowych i jakościowych dotyczących weryfikacji trzech hipotez badawczych:

- hipoteza pierwsza – w procesie podejmowania decyzji strategicznych wykorzystywane jest podejście odwołujące się do doświadczenia własnego oraz innych przedsiębiorców przez wykorzystanie analogii;
- hipoteza druga – odwołanie się do wnioskowania na podstawie podobieństwa jest zrozumiałym i akceptowanym wsparciem procesu podejmowania strategicznych decyzji zarządczych;
- hipoteza trzecia – wzrost niepewności dotyczący prowadzenia działalności gospodarczej jest dodatnio skorelowany z uwzględnieniem w decyzjach strategicznych doświadczeń innych przedsiębiorców przez odwołanie się do analogii.

Uzupełnieniem części merytorycznej książki są cztery załączniki. W pierwszym z nich omówiono implikacje metodologiczne wynikające z natury problemu złożoności w badaniu przedsiębiorstwa. Załącznik drugi to ankieta badawcza, która została użyta w badaniu przedsiębiorstwa, a także struktura przypadku w systemie Strategos. Załącznik trzeci zawiera podsumowanie wytycznych metodycznych, wskazujących, jak uniknąć podstawowych błędów użycia analogii w decyzjach strategicznych. Załącznik czwarty jest przedstawionym dodatkowo studium przypadku firmy Circuit City zatytułowanym *Rozwiązywanie w poszukiwaniu problemu*.

Książka napisana jest jasnym, zrozumiałym językiem. Dzięki dużej ilości wiedzy opartej na rzetelnych badaniach i studiach przypadków, przekazanej w przejrzysty sposób ukazuje rolę analogii w podejmowaniu decyzji. Opis badań jest dodatkowym walorem książki.

Beata Śliwińska – doktorantka w Szkole Głównej Handlowej (Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie). W swojej pracy doktorskiej zajmuje się tematyką strategii wejścia firm polskich na rynki arabskie.

Krzysztof Krauss

GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY – POLSKA NA TLE EUROPY

Taki tytuł: *Gospodarka oparta na wiedzy – Polska na tle Europy* nosił wykład inauguracyjny prof. dr hab. Danuty Strahl, otwierający rok akademicki 2011/2012 w Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Związana z wrocławskim środowiskiem naukowym, kierownik i uczestnik wielu badań poświęconych problemom gospodarki regionalnej, autorka licznych publikacji na te tematy, członkini Polskiej Akademii Nauk, wiceprzewodnicząca Polskiej Komisji Akredytacyjnej, podkreśliła, że tradycyjną triadę rozstrzygającą o bogactwie krajów i narodów: ziemię – kapitał – pracę zastępuje współcześnie wiedza jako niezbędny czynnik rozwoju gospodarczego.

Oczywiście znaczenie wiedzy jako ważnego elementu we wszystkich obszarach ludzkiej aktywności nie jest odkryciem dzisiejszym. Dostrzegano je – i zarazem próbowano zdefiniować oraz dookreślić rolę wiedzy – od bardzo dawna, jeszcze w starożytności. W czasach nam bliższych, w XVII wieku, uważany za prekursora nowożytnej kultury umysłowej Kartezjusz, podzielając przekonanie o wartości wiedzy, zwracał jednak uwagę, że myślenie bez wiedzy jest stratą czasu, ale stratą czasu jest też wiedza bez myślenia. Ten sposób postrzegania wiedzy i jej roli prezentował między innymi żyjący sto lat później ojciec-założyciel Stanów Zjednoczonych – Benjamin Franklin. Przekonywał on, że inwestowanie w wiedzę przynosi największy zysk. Jeszcze mocniej ten aspekt wiedzy odniesiony do fundamentów, na których wiedza wyrasta, podkreślał żyjący dwieście lat później znakomity angielski ekonomista i filozof Alfred Marshall („najcenniejszy ze wszystkich jest kapitał zainwestowany w ludzi”).

Kropkę nad „i” postawił Joseph Alois Schumpeter (1883–1950). To on, Austriak urodzony w Czechach, wykładowca uniwersytetów w Czerniowcach (dzisiejsza Ukraina), Grazu (Austria), Bonn (Niemcy), a potem do końca życia Uniwersytetu Harvarda (USA), „po drodze” między innymi minister finansów pogrążonej w chaosie po klęsce w I wojnie światowej Austrii i – wkrótce potem – prezes banku Biedermanna, pierwszy wypracował teoretyczne podstawy nurtu myślowego w ekonomii określanego w skrócie jako „gospodarka oparta na wiedzy”. Wiedza,

w najprostszym ujęciu, to dorobek nauki oraz umiejętność jego wykorzystania. Naukowcy odwołujący się do tego powszechnie akceptowanego paradygmatu potwierdzają pogląd Benjamina Franklina, że wiedza jest czynnikiem ważniejszym niż na przykład nakłady i wielkość środków trwałych. Gospodarkę tego typu charakteryzuje szybki rozwój wiedzy związanej z przetwarzaniem informacji, w przemyśle – dominacja gałęzi wysokiej techniki, a w społeczeństwie – powstawanie i rozwój społeczeństwa informacyjnego. Znakami rozpoznawczymi tego, iż dany kraj wkroczył na tę najpełniej odpowiadającą współczesnym potrzebom i najbardziej w obecnych warunkach efektywną ścieżkę rozwoju, są:

- wysoki udział wydatków na edukację i badania naukowe;
- wysoki udział w produkcie narodowym usług intelektualnych, duży udział kadry naukowej w tworzeniu PKB;
- dobrze rozwinięta infrastruktura, szczególnie informacyjna;
- wysoki poziom bezpieczeństwa transakcyjnego;
- rynek pracy i system społeczny zapobiegający wykluczeniu, zapewniający warunki utrzymania na społecznie akceptowanym poziomie.

Nieodzowne dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy są solidne podstawy makroekonomiczne i zdrowe finanse publiczne. Powinnością nauki jest pomiar analizowanych zjawisk, nie tylko za pomocą liczb. Są jednak zjawiska trudno poddające się takim pomiarom. Do tej grupy należy określenie prognozy oddzielającego gospodarkę tradycyjną od gospodarki opartej na wiedzy. Jedno jest wszak pewne: zasadniczym składnikiem gospodarki opartej na wiedzy jest praca ludzi legitymujących się określonymi umiejętnościami, charakteryzujących się pracowitością oraz poczuciem odpowiedzialności połączonym ze zdolnością do podejmowania ryzyka.

Bank Światowy przy pełnej świadomości trudności, jakie stwarza precyzyjny pomiar stopnia zbliżenia się danego kraju lub regionu do standardów, jakie należałoby przypisywać gospodarce, która już stała się gospodarką opartą na wiedzy, próbuje jednak określić najistotniejsze jej filary. Należą do nich: reżim bodźców gospodarki zinstytucjonalizowanej, edukacja i zasoby ludzkie oraz system innowacji i zakres zastosowań technologii teleinformatycznych.

W przypadku pierwszego z wymienionych filarów chodzi o bariery celne i pozacelne, jakość regulacji prawnych i reguły prawa. Te elementy w opracowaniach Banku Światowego analizowane są na poziomie krajowym, wiele innych przede wszystkim na poziomie regionalnym. Drugi filar obejmuje stopień alfabetyzacji dorosłych, udział edukacji na poziomie średnim w odniesieniu do ogółu populacji w odpowiednim przedziale wiekowym, udział osób pobierających naukę na poziomie wyższym w grupie wiekowej 19–24 lat. Na trzeci filar składają się: zatrudnienie naukowców w sektorze B + R, zgłoszenia patentowe na milion mieszkańców według kryteriów Biura

Patentowego USA, liczba punktowanych publikacji naukowych oraz liczba telefonów, komputerów, zasięg korzystania z Internetu itp.

Odpowiednimi, opartymi na tych przesłankach badaniami porównawczymi Bank Światowy objął 146 krajów. W czołówce są kraje Europy Północnej, chociaż nie wyłącznie. Obok na przykład Irlandii, Kanady, Norwegii, Szwajcarii, Szwecji, USA, Wielkiej Brytanii i niektórych innych, wyróżnionych pod względem stopnia zaangażowania w procesy wdrażania podstaw gospodarki opartej na wiedzy, znalazła się między innymi Hiszpania. Koniec listy tworzą Kamerun, Kambodża, Mozambik, Nepal, Nigeria, Sudan. Polska znalazła się w tych badaniach na 27. miejscu, wyprzedzając między innymi Grecję, ale pozostajemy w tyle za Cyprem, Czechami, Koreą Południową, Litwą, Łotwą, Malta, Portugalią i Włochami.

W badaniach polegających na porównywaniu stopnia zaawansowania we wdrożeniach gospodarki opartej na wiedzy poszczególnych regionów, a nie krajów jako całości (takich regionów Bank Światowy uwzględnił w Unii Europejskiej ponad 270), skoncentrowano się przede wszystkim na następujących wyróżnikach: udział osób z wyższym wykształceniem w ogólnej liczbie pracujących, udział zatrudnionych uczestniczących w kształceniu ustawicznym, udział pracujących w sektorach usług opartych na wiedzy w relacji do całości zatrudnienia, udział usług tego rodzaju w całości usług oraz kapitał ludzki w sferze techniki i technologii jako odsetek osób aktywnych zawodowo w danym regionie. Odwołując się do tych badań, prof. Danuta Strahl przedstawiła wykaz regionów tworzących pierwszą i ostatnią dziesiątkę w takich dziedzinach, jak zakres ustawicznego kształcenia oraz kapitał ludzki w nauce i technologii.

Niestety, w żadnej z tych dziedzin polskie regiony nie znalazły się w pierwszej dziesiątce, ale też w żadnej nie tworzą one unijnego „ogona”. Przed nami więc długa droga, by nadrobić istniejące wciąż zapóźnienia. Nie startujemy jednak z pozycji zerowej. Mamy już dziś, zwłaszcza w niektórych dziedzinach i niektórych regionach, miejsce w pierwszej połowie unijnej stawki, co może stanowić dobry punkt wyjścia. Mamy też w tych staraniach zaplecze w postaci strategii, jaką – mimo obecnego kryzysu – stara się realizować Unia Europejska w zakresie gospodarki opartej na wiedzy, skojarzonej z zasadami społecznej gospodarki rynkowej, skoncentrowanej na trzech kluczowych kierunkach. Tymi kierunkami są: rozwój inteligentny, czyli oparty na wiedzy i innowacjach, rozwój zrównoważony, realizowany z myślą o następnych pokoleniach, a więc szanujący zasoby, przyjazny środowisku, oraz rozwój sprzyjający „włączeniu społecznemu”, czyli wysokiemu poziomowi zatrudnienia i spójności społeczno-terytorialnej.

Zenon Ślusarczyk

BEZPIECZEŃSTWO ENERGETYCZNE I KLIMATYCZNE W EUROPIE

Warto sięgać po publikacje naukowe ukazujące się nie tylko nakładem tak okrzepłych na rynku wydawniczym, ogromnie zasłużonych oficyn, jak PWN, PWE, a wśród stosunkowo niedawno powstałych, jak Difin, ale również coraz bardziej aktywnych i licznych wydawnictw uczelnianych. Publikują one bowiem książki zasługujące na uważną lekturę. Przykładem takiej zwracającej uwagę publikacji pochodzącej z wydawnictwa uczelnianego Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach jest studium ekonomiczno-prawne *Współczesne problemy bezpieczeństwa energetycznego Europy*, autorstwa dr. Cezarego Tomasza Szyjki, prawnika i politologa młodszego pokolenia, często goszczącego na łamach kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”. Książka ta trafiła niedawno (w 2011 roku) na półki księgarń.

Podręcznik, uwzględniający stan prawny na 1 kwietnia 2011 roku, stawia sobie za cel kompleksowe przedstawienie wyzwań i problemów międzynarodowego bezpieczeństwa energetyczno-klimatycznego w Europie w XXI wieku na przykładzie Unii Europejskiej. Zaopatrzenie w nośniki energii oraz jakość klimatu poszczególnych państw i regionów odgrywają pierwszoplanową rolę w ich rozwoju, a ze względu na ścisły związek globalizacji z dynamicznym rozwojem gospodarki stanowi ono ważne wyzwanie dla międzynarodowego bezpieczeństwa ekonomicznego w wymiarze globalnym i regionalnym. Proces ten należy do najistotniejszych w teorii i praktyce stosunków międzynarodowych, gdyż bezpieczeństwo i jego poczucie ciągle jest najważniejszą wartością i egzystencjalną potrzebą działania ich uczestników.

Podjęty w książce temat jest wyjątkowo aktualny wobec wciąż jeszcze utrzymującej się fali niepokoju i rewolucji w Afryce Północnej, zachodzących w warunkach pogłębiania gospodarczych współzależności międzynarodowych. Te wydarzenia są kolejnym ogniwem potwierdzającym narastanie problemów energetyczno-ekologicznych i zarazem dotyczą kluczowych procesów pojawiających się na arenie międzynarodowej.

Autor analizuje zagrożenia i wyzwania dla unijnego bezpieczeństwa energetycznego i charakteryzuje różne spojrzenia na tę problematykę w poszczególnych krajach europejskich. Przedstawia trzy kluczowe podejścia do tych zagadnień: geopolityczne (skupione na dywersyfikacji), liberalne (związane

z budową jednolitego rynku energetycznego) oraz alternatywne (zakładające stopniowe odchodzenie od paliw kopalnych ku źródłom odnawialnym).

Praca jest próbą szerszego ujęcia problematyki ekonomiczno-politycznej wpływającej na bezpieczeństwo europejskie w świetle obowiązującego ustawodawstwa unijnego. Badanie tych zagadnień podejmowane jest głównie z perspektywy euroatlantyckiej. Dlatego też w pracy znalazły się kwestie związane z militarnym bezpieczeństwem europejskim, jak rola NATO i Europejskiej Polityki Obronnej. Autor przedstawia również z tego punktu widzenia znaczenie gazu łupkowego i energii atomowej dla Polski.

Zenon Ślusarczyk – dr hab., profesor Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

Cezary Tomasz Szyjko

POLITYCZNY GAZ ŁUPKOWY

Warszawski hotel Hyatt Regency gościł w listopadzie ubiegłego roku uczestników panelu *Perspektywy gazu niekonwencjonalnego w Polsce*. To już druga edycja poświęconej temu tematowi międzynarodowej konferencji eksperckiej (pierwsza odbyła się w marcu 2011 roku), zorganizowanej przez S.C. Consulting oraz PowerMeetings.pl, specjalizujących się w doradztwie oraz organizacji konferencji i szkoleń dla różnych sektorów gospodarki. Odbyła się ona pod honorowym patronatem Państwowego Instytutu Geologicznego, Instytutu Geofizyki PAN, a także kilku instytucji prywatnych: kancelarii prawniczej Wierzbowski Eversheds, członka jednej z największych sieci firm prawniczych na świecie Eversheds International (46 biur w Europie, Azji, Afryce i na Bliskim Wschodzie), międzynarodowej firmy doradczo-ekspertkij Cleantech Poland – Shale Gas Investment Guide, międzynarodowej grupy konsultingowej TPA Horwath oraz LNG Energy Ltd., kanadyjskiej firmy poszukiwawczej i wydobywczej, skoncentrowanej na eksploatacji ropy i gazu w Polsce, Papui Nowej Gwinei i Bułgarii. Partnerem strategicznym była spółka Aurelian Oil & Gas, notowana na rynku alternatywnym londyńskiej giełdy papierów wartościowych (AIM) działająca w Europie Środkowej i mająca koncesje na poszukiwania gazu łupkowego między innymi w Polsce i na Słowacji.

Jak podkreślano w dokumentacji przedstawionej uczestnikom konferencji, zasoby gazu łupkowego w Polsce, szacowane przez amerykańską agencję ds. energetyki EIA na 5,3 mld m³, mogą być warte nawet bilion dolarów. Gaz z łupków jest dla Polski szansą i wyzwaniem – ze względu na skomplikowane warunki złożowe, które wymagają nowoczesnej technologii, specjalistycznej wiedzy i odpowiednich uregulowań administracyjnoprawnych. Jednocześnie gaz łupkowy nie przestaje budzić sprzecznych opinii (także w Polsce) zarówno w kręgach biznesu, jak i wśród polityków. Mimo tych kontrowersji nadzieje na nowe zasoby gazu ziemnego już przyciągnęły i nadal przyciągają do Polski największych inwestorów przemysłu naftowego. Do poszukiwań przystępują wielkie koncerny międzynarodowe i przedsiębiorstwa krajowe, a ich wynik może zdecydować o niezależności energetycznej kraju.

Dyskusje panelowe skoncentrowały się wokół aspektów prawnych i regulacyjnych wydobywania gazu łupkowego, w tym na kwestiach związanych z formalnymi aspektami organizacji procesu poszukiwań i eksploatacji. Na

nich skupił uwagę Maciej Józwiak, adwokat z kancelarii Wierzbowski Eversheds. Blok pod tytułem *Strategia państwa i ramy regulacyjne w oczach biznesu* moderował Andrzej Szczęśniak, ekspert rynku paliw i gazu. Uwagowania ekologiczne i kontrolę jakości wiercenia i szczelinowania gazu łupkowego zaprezentował systemowo Jan Krzysiek, adiunkt z Politechniki Gdańskiej, dyrektor techniczny w Drillabe Brush Co. Wyzwania infrastruktury omówił Wojciech Sztuba, partner zarządzający z TPA Horwath. Prezes zarządu Instytutu Studiów Energetycznych Andrzej Sikora przedstawił najświeższe dane i prognozy dotyczące rynku gazu łupkowego w wystąpieniu zatytułowanym *Rynek gazu – obecni i nowi nabywcy, kreowanie popytu*. Zagrożenia dla środowiska i związaną z tym odpowiedzialność uczestników procesu omawiał Maciej Pietraszek, dyrektor techniczny z firmy PP-EKO Sp. z o.o., prezentując wykład *Polskie technologie oczyszczania ścieków ze szczelinowania gazu łupkowego*.

Najwięcej emocji wywołały problemy efektywności recyklingu użytkowanej wody i uzyskiwanie jakości przyjaznej dla środowiska w świetle uregulowań gospodarki wodnej. Dyrektor działu rozwoju i marketingu Veolia Water Systems Sp. z o.o., Małgorzata Chodur w eksperckim wystąpieniu *Środowisko i jego bezpieczeństwo* polemizowała z opiniami, iż w tej dziedzinie powstają poważne zagrożenia ekologiczne. Podkreśliła, że na rynku istnieją sprawdzone i bezpieczne technologie służące oczyszczaniu płynu szczelinującego i wody procesowej. Pozwalają one na ponowne, zgodne z wymaganiami ochrony środowiska użycie lub zrzut tych płynów i wód procesowych. Mogą być one oczyszczane na miejscu za pomocą jednostek przewoźnych lub poza miejscem wydobycia w specjalnych, przeznaczonych do tego stacjach. Jej zdaniem możliwy jest wysoki stopień odzysku wody, a co za tym idzie dzięki zaawansowanym, innowacyjnym rozwiązaniom zastosowanym do oczyszczania ścieków prowadzący do mniejszego zużycia świeżej wody. Każdorazowo jednak dobór technologii powinien się odbywać po przeprowadzeniu analizy technicznej i ekonomicznej.

Podczas panelu *Lekcje ze światowych doświadczeń* Patrycja Kujawa z LNG Energy odniosła się do nadziei związanych z ewentualnymi dużymi zasobami gazu łupkowego w Polsce z większą dozą sceptycyzmu niż w przedstawionych materiałach wyjściowych. Podkreśliła, że w tej chwili jest jeszcze za wcześnie, by mówić o powodzeniu lub niepowodzeniu poszukiwań gazu łupkowego w Polsce. Do tej pory wykonano bowiem niewielką liczbę odwiertów, z których zaledwie kilka było szczelinowanych, a odnogi poziome utworzono tylko w dwóch z nich. Ponadto większość odwiertów była skoncentrowana jedynie na niewielkim obszarze wielkich basenów geologicznych stanowiących potencjalne źródło gazu łupkowego.

Z tych powodów, podkreślała, przedwczesne i niemiarodajne jest wyciąganie wniosków na podstawie wykonanych odwiertów. Próbką danych jest z punktu widzenia statystyki po prostu zbyt mała. Kontynuując swoje wystąpienie, dodała: to tak, jakby – używając pewnej analogii – polityk ubiegający się o prezydenturę kraju szacował swoje szanse na zwycięstwo na podstawie sondy przeprowadzonej wśród zaledwie kilku osób, dodatkowo o zbliżonych poglądach, mieszkających na jednej ulicy, pracujących w jednym przedsiębiorstwie itp.

Wiadomo, że takie sondaże przeprowadza się w grupach o liczebności sięgającej nawet kilku tysięcy, a dodatkowo osoby dobrane są tak, aby stanowić jak najbardziej realistyczny przekrój całości społeczeństwa. Pamiętajmy, że w Stanach Zjednoczonych wierce się półtora tysiąca otworów miesięcznie. Na takiej podstawie można już oszacować możliwości wydobycia gazu z danych pokładów. Dlatego, zanim się okaże, czy wydobycie gazu z polskich łupków będzie opłacalne, potrzebne będą liczne kolejne odwierty, wielomilionowe zagraniczne inwestycje i sprzyjająca im polityka rządu. Przedstawiciele przemysłu wydobywczego uczestniczący w panelu dyskusyjnym zaznaczyli, że są optymistami i wierzą, iż prowadzone badania zakończą się sukcesem. Polski biznes planuje je wykonać w sposób fachowy, kładąc szczególny nacisk na ochronę środowiska, a także na dialog z lokalnymi społecznościami.

Cezary Tomasz Szyjko – dr, adiunkt na Uniwersytecie Jana Kochanowskiego w Kielcach.

Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego

BUDOWNICTWO LOKOMOTYWĄ GOSPODARKI

Konrad Jaskóła, Robert Kosmal

Sektor budowlany w Polsce był jedynym w krajach Grupy Wyszehradzkiej, który ani w 2009, ani w 2010 roku nie odnotował spadku. Dane te pokazują, że pomimo symptomów spowolnienia gospodarczego budownictwo nadal pozostaje siłą pociągową polskiej gospodarki. Dostarcza bardzo wielu miejsc pracy, ale zależnie od sytuacji silne oddziaływanie budownictwa na rynek pracy może mieć zarówno charakter pozytywny (potrafi szybko „wchłonąć” pracowników nawet o niskich kwalifikacjach), jak i negatywny (w okresie dekonunktury lub mniejszej intensywności robót powoduje zwiększenie bezrobocia).

W sektorze tym występuje „efekt mnożnikowy”: sam stwarza popyt na usługi, materiały, maszyny i urządzenia, wyposażenie mieszkań i innych obiektów, tworząc we współpracujących z nim sektorach miejsca pracy i umożliwiając im osiągnięcie korzystnych efektów ekonomicznych. Autorzy, związani z czołową na polskim i znaczącą na rynku europejskim korporacją tego sektora: Polimex-Mostostal dzielą się doświadczeniami w skutecznym, prowadzącym do sukcesów w zarządzaniu firmą liczącą (razem ze spółkami zależnymi) kilkanaście tysięcy osób. (s. 11–23)

Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny

CHINY – BENEFICJENT I SIŁA MOTORYCZNA GLOBALIZACJI

Andrzej Wilk

Rozpoczęta w 1978 roku wielka reforma gospodarcza Chin uczyniła z Państwa Środka mocarstwo ekonomiczne. Setki milionów mieszkańców wyszły z nędzy, część przekształciła się w klasę średnią. Wzrastająca liczebność i zamożność tej klasy sprawiły, że chiński rynek wewnętrzny stał się atrakcyjny dla eksporterów z całego świata. W połowie 2008 roku połowa firm inwestujących w Chinach osiągnęła zysk wyższy od przeciętnego w skali światowej. Mimo wieloletnich dobrych tradycji polski handel z Chinami nie rozwija się obecnie na miarę możliwości. Eksportem do Chin zajmuje się około 2000 polskich przedsiębiorstw, natomiast liczba chińskich przedsiębiorstw-importerów wynosi około 20 000. Wartość polskich inwestycji w Chinach

w 2010 roku przekroczyła zaledwie 150 mln euro, chińskie firmy inwestują w Polsce prawie dwa razy więcej. Wielki boom gospodarczy w Chinach ogarnął jednak do tej pory tylko prowincje północno-wschodnie, środkowo-wschodnie i południowo-wschodnie. Środek oraz zachodnie i północno-zachodnie rejony wciąż jeszcze czekają na swoje „pięć minut”. To jest okazja dla polskich inwestorów i polskich eksporterów. (s. 24–36)

SIĘGAJĄC W PRZESZŁOŚĆ

Dariusz Prokopowicz

Artykuł jest próbą porównania procesów współczesnej globalizacji ekonomicznej z analogicznymi procesami w przeszłości. Dokonujące się od połowy ubiegłego wieku przemiany społeczno-gospodarcze, polityczne i biznesowe, przebiegające w wymiarze globalnym przyczyniły się do znacznej modyfikacji współczesnych dominujących struktur rynkowych i modeli systemów finansowych. Postępująca od lat 70. liberalizacja przepływów kapitałowych zdeterminowana była wieloma czynnikami ekonomicznymi i politycznymi, w tym zmianą międzynarodowego systemu walutowego. W kontekście globalizacji dokonywały się takie procesy, jak liberalizacja przepływów kapitałowych, deregulacja międzynarodowych rynków finansowych i postęp w dziedzinie technologii teleinformatycznej. Procesy te sprzyjały wzrostowi tendencji do globalizacji ekonomicznej gospodarki światowej oraz internacjonalizacji rynków finansowych. Nieco inny charakter miały procesy globalizacyjne w bardziej zamierzchłej przeszłości, kiedy w wytwarzaniu dóbr dominowały inne czynniki wytwórcze, a ekonomia nie była jeszcze odrębną nauką. (s. 37–48)

Teoria przedsiębiorstwa

OBRONA PRZED WROGIM PRZEJĘCIEM

Andrzej Szytko

Egzystencja przedsiębiorstwa powoduje wyzwania dla jego właścicieli, gdyż zarówno otoczenie wewnętrzne, jak i zewnętrzne podmiotu poddane jest zmianom. Wpływ zmian jest tak silny, że można mówić o niej jako stałym fundamencie działalności firmy. Ich obecność, wzajemnie sprzężenie, interferencja prowadzą do mobilizacji wysiłków naukowców, menedżerów dla budowania scenariuszy reakcji na zmianę. Jedną wielu sytuacji, która prowadzi do zmiany, często niekontrolowanej przez dotychczasowych właścicieli, jest wrogie przejęcie lub fuzja. Znajomość technik obrony przed taką sytuacją jest ważnym zakresem wiedzy menedżerów, chroniącym realizowany kierunek rozwojowy przedsiębiorstwa. (s. 49–59)

Technologie informatyczne w procesie przetwarzania wiedzy
i podejmowania decyzji

NOWY MODEL BIZNESOWY – CLOUD COMPUTING

Katarzyna Nowicka

Cloud computing jest nowym modelem biznesowym, jednym z ważniejszych trendów wpływających na potencjał kreowania przewag konkurencyjnych. Łączy on bowiem korzyści z outsourcingu i prostego dostępu do najnowszych rozwiązań technologicznych dla każdej organizacji za pomocą Internetu. Wpływa na wzrost elastyczności, szybkość dotarcia na rynek, spadek ryzyka biznesowego, integrację procesów, dzielenie się wiedzą, kontrolę nad danymi, eliminację większości problemów zarządzania operacyjnego, a przede wszystkim obniża koszty. Rolę tego rozwiązania dostrzeżono także w największych jednostkach naukowych na całym świecie. (s. 60–70)

Kształcenie i doskonalenie kadr

DEPREKJACJA I ODTWORZENIE KAPITAŁU LUDZKIEGO

Maria Heninborch-Buhaj

Deprecjacja kapitału ludzkiego i jego odtworzenie staje się coraz bardziej istotną kwestią w zarządzaniu przedsiębiorstwem i stanowi poważne wyzwanie dla polskiej gospodarki. Kapitał ludzki jak każdy kapitał podlega naturalnym procesom deprecjacji. Badania dynamiki kapitału ludzkiego, bazowych umiejętności i kompetencji w odniesieniu do całej oferty przedsiębiorstwa mogą dostarczyć dodatkowych, pożytecznych informacji do odpowiedniej operacjonalizacji strategicznej koncepcji życia kapitału ludzkiego i jego umiejętnego odtworzenia. (s. 71–77)

Etyka w biznesie i zarządzaniu

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

Grażyna Bartkowiak

Artykuł dotyczy korzyści płynących z realizacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu, w szczególności dla przedsiębiorstw, które takiej działalności się podejmują. Złożony jest z części teoretycznej i empirycznej. Pierwsza część została poświęcona analizie rezultatów zaangażowania przedsiębiorstw w działania odpowiedzialne społecznie w zróżnicowanych, wielopoziomowych perspektywach czasowych (na przykład oczekiwaniom przedsiębiorców podejmujących działania społecznie odpowiedzialne, dotyczącym przyszłych korzyści). Analiza doprowadziła do sformułowania zasadniczego pytania – w jakim stopniu w oczekiwaniach

przedsiębiorców obecne są wymierne „twarde” korzyści ekonomiczne, a w jakim – korzyści o charakterze społecznym (to jest wyższa jakość życia, zadowolenie z pracy, umiejętność radzenia sobie ze stresem itp.). Badania empiryczne omówiono w drugiej części. Uczestniczyło w nich łącznie 52 przedsiębiorców i przedstawiciele kadry kierowniczej ze średnich przedsiębiorstw. Wykazały one, że osoby te z reguły preferują „twarde” korzyści ekonomiczne. (s. 78–95)

UCZCIWOŚĆ FINANSÓW

Ewa Gołębiowska

Niektórzy twierdzą, że uczciwość i biznes są od siebie dalekie, ponieważ przedsiębiorca dąży do maksymalizacji zysku, w tym zawiera się sens jego działania. Tymczasem handel (towarem lub pieniądzem), będący istotą działalności gospodarczej – ktoś coś sprzedaje, ktoś coś kupuje, wymaga osiągnięcia porozumienia na płaszczyźnie relacji międzyludzkich, gdzie uczciwość w sensie normatywnym oznacza uwzględnienie w analizie związku osoby działającej i sytuacji, w której się znajduje, oraz poszanowania ludzkiej godności. Obecnie regulacje prawne nie dostrzegają w pełni tych aspektów powstających na rynku zależności i ich konsekwencji. Niezbędne jest uwzględnienie w nich wrażliwości społecznej. Tylko wtedy stanie się możliwa odbudowa nadszarpniętego wizerunku rynku finansowego oraz przywrócony mu zostanie charakter rynku i instytucji zaufania publicznego. Odpowiedzią na tę potrzebę jest powoływanie do życia w różnych krajach instytucji oceniających inne podmioty na rynkach finansowych pod kątem ich społecznej odpowiedzialności i etyki, co w ostatnim czasie nastąpiło także w Polsce. (s. 96–107)

Recenzja

ROLA ANALOGII W PODEJMOWANIU DECYZJI W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM MAŁYMI I ŚREDNIMI PRZEDSIĘBIORSTWAMI

Jerzy Surma, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010

Beata Śliwińska

Książka napisana jasnym, zrozumiałym językiem, oparta na szczegółowych badaniach ilościowych i jakościowych odpowiada na pytania: ● Jak przebiega proces wnioskowania odwołującego się do analogii w decyzjach strategicznych? ● Jakiego rodzaju analogii znajdują zastosowanie podczas podejmowania decyzji strategicznych? ● Na jakiej podstawie są przyjmowane bądź odrzucane wnioski wynikające z wnioskowania analogicznego? ● Jakie zagrożenia wiążą się z użyciem analogii? (s. 108–110)

Theory and Practice in Economic Development

CONSTRUCTION INDUSTRY AS THE MOTOR FORCE BEHIND ECONOMY

Konrad Jaskóła, Robert Kosmal

The construction industry was the only sector of economy in the Visegrad Group that did not experience falls in 2009 and 2010. This data shows that despite symptoms of a slowdown the construction industry still remains the driving force of Polish economy. It provides many jobs, however, the strong influence of the construction industry on the labour market can have both positive (it can quickly absorb low qualified workers) and negative character (in a period of economic depression or lower intensity of works it increases unemployment).

This sector creates a multiplier effect: it creates demand for services, materials, machines and tools, house and office furniture and fittings and, therefore, creates jobs in cooperating sectors enabling their economic growth. Authors, who are employed by Polimex-Mostostal – the leading Polish and European corporation in the construction industry, share their experience in efficient and successful management of an organisation of over a dozen thousand people. (pp. 11–23).

Globalization, International Cooperation and Foreign Trade

CHINA – BENEFICIARY AND DRIVING FORCE OF GLOBALIZATION

Andrzej Wilk

The great economic reform started in 1978 in China has turned this country into an economic superpower. Hundreds of millions of inhabitants recovered from poverty, some developed into a middle-class. The growing number and wealth of this group made the Chinese internal market extremely attractive for exporters from around the world. In the middle of 2008 half the companies investing in China achieved profits higher than the global average. Despite long-standing tradition Polish trade with China is not developing as expected. Only 2000 Polish enterprises export to China and the number of Chinese importers exceeds 20 000. The value of Polish investment in China in 2010 barely exceeded €150m, Chinese companies invest in Poland twice as much. However, the great economic boom in China reached only the

north-east, middle-east and south-east provinces. The middle and south west regions of the country are still awaiting their turn. This is an opportunity for Polish investors and exporters. (pp. 24–36).

REACHING THE PAST

Dariusz Prokopowicz

Article attempts at comparing the processes of contemporary economic globalization with analogous processes in the past. The global social-economic, political and business changes that have occurred since the mid-20th century contributed to a substantial modification of contemporary market structure and financial systems models. Liberalization of capital flows that begun in the 70s was determined by numerous economic and political factors including the change of international monetary system. Along with globalization the following processes took place: liberalization of capital flows, deregulation of international financial markets and development of information technology. These processes created favourable conditions for the growth of trends for globalization of world economy and internationalization of financial markets. The past globalization processes were of a different character – different factors of production dominated in manufacturing goods and economics was not yet a separate science. (pp. 37–48).

Theory of an Enterprise

DEFENDING AGAINST HOSTILE TAKEOVER

Andrzej Szytko

The existence of a company is a big challenge for its owners. Both the internal and external environment of an entity is subject to change. The impact of change is so strong that one can speak of it as ‘a permanent foundation’ of business. Their presence, mutual coupling and interference lead to the efforts of scientists and managers to create response to change scenarios. One of many situations which lead to a change, often uncontrollable for previous owners, is a hostile takeover or merger. Knowledge of techniques to defend against such a situation is an important aspect of managers’ knowledge, protecting the company’s direction of development. (pp. 49–59).

IT Technologies in Knowledge Processing and Decision-making
NEW BUSINESS MODEL – CLOUD COMPUTING

Katarzyna Nowicka

Cloud computing is a new business model, one of the most important trends influencing the potential for creating competitive advantages. It joins the benefits of outsourcing with easy access to the most modern technologies for each organisation via the Internet. It contributes to the growth of flexibility, speed of breaking into the market, lower business risk and also ensures access to the newest solutions, process integration, knowledge sharing, data control, elimination of most problems related to operational management, and, most importantly, reduces costs. The role of this solution has been noted by the largest scientific organisations worldwide. (pp. 60–70).

Educating Human Resources

DEPRECIATION AND RECREATION OF HUMAN CAPITAL

Maria Heninborch-Buhaj

This article aims at highlighting the importance of the human capital depreciation process as well as the attitude towards its recreation. Both human capital depreciation and its recreation are becoming more and more vital issue in corporate management. In addition, it is an immense challenge for Polish economy at present. Human capital is subject to natural depreciation processes. Depreciation results from economic exploitation. The research of human capital dynamism, base skills and competency in relation to the offer of the organization, might provide us with additional useful information for adequate operationalization of strategic concept of human capital lifecycle as well as its ability to recreate. (pp. 71–77).

Ethics in Business and Management

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Grażyna Bartkowiak

The article discusses the contractor's and manager's perception of the economic effects of enterprises engaged in CSR activity. The article consists of two parts: theoretical and empirical. The first part is devoted to analyzing the results of enterprises' involvement in CSR activities in multi-level and different time perspectives (e.g. entrepreneurs' expectation towards CSR activities in relation to expected future benefits). The analysis lead to formulating a basic question – in what extent do they expect measurable

“hard economic results” and in what extent social benefits (i.e. higher quality of life, job satisfaction, ability to handle stress). The second part presents the results of the research carried out among 52 entrepreneurs and managers in medium sized enterprises. The results indicate those people generally prefer hard economic results. (pp. 78–95).

HONESTY IN FINANCE

Ewa Gołębiowska

Some say that honesty and business do not go together because an entrepreneur strives to maximize profit – that is the point of his activity. However, trade – the essence of economic activity – requires reaching an agreement in interpersonal relations where honesty in its prescriptive meaning denotes taking into consideration the relation of a person and the situation they are in as well as respecting human dignity. Current legal regulations do not observe those aspects of market relations and their consequences. It is necessary to include the social awareness in those regulations. Only then will it be possible to rebuild the damaged image of the financial market and restore its character as a public trust institution. In response to this need numerous countries (including Poland) established institutions evaluating the social responsibility and ethics of entities in the financial market. (pp. 96–107).

Review

THE ROLE OF ANALOGIES IN DECISION-MAKING IN STRATEGIC MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES

Jerzy Surma, Warsaw School of Economics, Warsaw 2010

Beata Śliwińska

The book, written in a clear and comprehensible way, based on detailed qualitative and quantitative research answers the following questions: • What is the process of inference referring to analogies in strategic decisions? • What types of analogies are present in taking strategic decisions and which are used in practice? • What accounts for accepting or rejecting conclusions drawn from analogical inference? • What threats are related to using analogies? (pp. 108–110).

Szanowne Czytelniczki, Szanowni Czytelnicy!

Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku „Przedsiębiorstwo Przyszłości” są recenzowane przez recenzentów naukowych, których listę ustala Rada Redakcyjna. Listę stałych recenzentów publikujemy na stronie internetowej czasopisma: http://www.chodkowska.edu.pl/dzialalnosc_naukowa/przedsiębiorstwo_przyszlosci.

W przypadku gdy tekst wymaga opinii specjalisty spoza grona stałych recenzentów ze względu na podejmowany temat lub z innych uzasadnionych powodów, Rada Redakcyjna upoważnia redaktora naczelnego do powołania recenzenta zewnętrznego o wyróżniającym się dorobku naukowym lub wyróżniających się dokonaniach zawodowych w danej dziedzinie.

Opinia recenzenta jest wiążąca. Jeżeli Autor tekstu nie zgadza się z niezakwalifikowaniem tekstu do druku, przysługuje mu odwołanie do redaktora naczelnego bądź wskazanego przez niego zastępcy. Decyzja redaktora naczelnego albo upoważnionego zastępcy jest ostateczna i tekst artykułu nie podlega dalszej weryfikacji.

Informacje zamieszczane na stronach informacyjnych (Kronika wydarzeń, Komunikaty, Pro memoria i podobne) nie wymagają recenzji. O ich umieszczeniu na stronach kwartalnika decyduje redaktor naczelny, upoważniony przez niego zastępca albo sekretarz redakcji.

Objętość proponowanych do druku tekstów nie powinna przekraczać 10 stron znormalizowanego maszynopisu. Przesyłane artykuły powinny zawierać bibliografię nieprzekraczającą 10 pozycji, streszczenie w języku polskim i angielskim, informację o Autorze oraz dane kontaktowe. Autor wyraża zgodę na publikację zarówno w formie drukowanej, jak i elektronicznej w internetowym wydaniu kwartalnika prezentowanym na podanej wyżej stronie. Wydawca nie przewiduje wypłaty honorariów za publikowane teksty.

Do druku kwalifikowane są wyłącznie teksty oryginalne w języku polskim lub angielskim. Dopuszczalne są przedruki artykułów, dokumentów itp., które redakcja poleca szczególnej uwadze Czytelników, z wyraźnym podaniem źródła, z którego materiały te pochodzą. Redakcja zastrzega możliwość zaproponowania Autorowi zmian tytułów, podtytułów i śródtytułów oraz poprawek stylistycznych. Artykuły przyjmowane są wyłącznie w formie elektronicznej (adres: redakcja@chodkowska.edu.pl).

Zapraszamy pracowników naukowych, doktorantów, studentów podejmujących próby samodzielnych poszukiwań naukowych, doświadczonych specjalistów – praktyków z zakresu zarządzania oraz dziedzin pokrewnych, takich jak ekonomia, nauki techniczne, socjologia, psychologia, prawo, filozofia i etyka, do publikowania na łamach kwartalnika.

Rada Redakcyjna

