



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej

Numer 3(12) lipiec 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 Przemśle „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

Sprzedaż bieżących i archiwalnych numerów kwartalnika, prenumerata:

Wydawnictwo WSZiP im. Heleny Chodkowskiej, adres j.w., tel. 22 539 19 44,
e-mail wydawnictwo@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

SPIS TREŚCI

Od redaktora.....	5
Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego Z DAŁA OD ŚWIATOWEGO KRYZYSU? Zofia Bolkowska, Czesław Skowronek	9
LECZYĆ PRZYCZYNY KRYZYSU, A NIE OBJAWY Mirosław Bojańczyk	24
Rozwój kapitału intelektualnego WYKORZYSTANIE KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO – METODA OCENY Jolanta Jurczak	35
Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa WYBÓR PROJEKTÓW DO WYKONANIA Wojciech Nasierowski.....	45
Współczesne struktury organizacyjne, produkcyjne i technologiczne OD URBANIZACJI DO SUBURBANIZACJI Maciej Żelechowski	58
Etyka w biznesie i zarządzaniu CSR WEWNĄTRZ PRZEDSIĘBIORSTWA Jan Klimek	66
Ekologiczne aspekty zarządzania NOWY MEGATREND Andrzej Wilk	77
Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny WZROST RYZYKA KREDYTOWEGO Dariusz Prokopowicz	83
Prawne narzędzia zarządzania NA „ZIEMI NICZYJEJ” Robert Maciejczyk	94
Recenzja LOGISTYKA W PRZEDSIĘBIORSTWIE Zofia Bolkowska	107
Kronika wydarzeń PRZYSZŁOŚCIĄ EKOINNOWACJE Cezary Tomasz Szyjko.....	109
Streszczenia artykułów	112
Summaries of Articles	117

CONTENTS

Editor's note	5
Theory and Practice of Economic Development	
FAR FROM THE GLOBAL CRISIS?	
Zofia Bolkowska, Czesław Skowronek	9
TREAT THE CAUSES NOT THE SYMPTOMS OF CRISIS	
Mirosław Bojańczyk	24
Human Capital Development	
UTILIZATION OF HUMAN CAPITAL – ASSESSMENT METHODS	
Jolanta Jurczak	35
Theory and Practice of Economic Development	
CHOOSING PROJECTS FOR REALISATION	
Wojciech Nasierowski	45
Contemporary Organisational, Production and Technological Structures	
FROM URBANISATION TO SUBURBANISATION	
Maciej Żelechowski	58
Ethics in Business and Management	
INSIDE AN ENTERPRISE	
Jan Klimek	66
Ecological Aspects of Management	
NEW MEGATREND	
Andrzej Wilk	77
Globalisation, International Co-operation and Foreign Trade	
INCREASE OF CREDIT RISK	
Dariusz Prokopowicz	83
Legal Management Tools	
NO MAN'S LAND	
Robert Maciejczyk	94
Review	
LOGISTICS IN AN ENTERPRISE	
Edition 5, Polish Economics Publishers, Warsaw 2012	
Zofia Bolkowska	107
Chronicle of Events	
ECO-INNOVATION AS FUTURE	
Cezary Tomasz Szyjko	109
Summaries in Polish	112
Summaries in English	117

OD REDAKTORA

Prezydent, jak można się było spodziewać, biorąc pod uwagę nie tylko układ sił parlamentarnych, ale również rzeczywiste zagrożenia dotyczące w niezbyt odległej przyszłości wypłacalności ZUS i pozostałych funduszy emerytalnych, podpisał ustawę podwyższającą granicę osiągnięcia wieku emerytalnego do 67 lat. Już wkrótce obejmie ona – z wyjątkami dotyczącymi KRUS, górników, pracowników służb mundurowych, sędziów, prokuratorów itp. – podstawową część zatrudnionych w gospodarce narodowej mężczyzn i nieco później przytłaczającą większość kobiet. Zagrożenia, na które powoływali się twórcy ustawy, powodowane są – co jest faktem niepodważalnym – szybko rosnącym w strukturze demograficznej udziałem ludzi w tak zwanym wieku poprodukcyjnym i jednocześnie malejącym udziałem – co też jest faktem – ludności dopiero wkraczającej w wiek produkcyjny.

Pisząc w poprzednim numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości” o zamyśle tej ustawy (kolejny rekord legislacyjny, trzy miesiące na akt prawny dotyczący jednego z fundamentalnych obszarów polityki społecznej!), nie kwestionowałam przesłanek, które wywoływały niepokój o wydolność funduszy emerytalnych. Z niepokojem natomiast odnotowywałam raz jeszcze potwierdzoną tym legislacyjnym pośpiechem, obserwowaną od dłuższego czasu niestaranność w przygotowaniu merytorycznym nawet tak kluczowych jak ten aktów prawnych o doniosłych konsekwencjach społecznych i ekonomicznych. W gruncie rzeczy dopiero teraz, a nie w fazie przygotowań do tworzenia tego aktu próbuje się uściślić na mniej czy bardziej oficjalnych forach, jak głębokie są te zagrożenia, jak im ewentualnie zapobiegać lub je neutralizować, w jakim stopniu są one czynnikiem obiektywnym, w jakim zaś następstwem zaniedbań w różnych sferach funkcjonowania państwa i jego gospodarki. A nie chodzi przecież o drobiazgi.

Warto zdać sobie sprawę, że w przypadku ustawy emerytalnej każdy rok przesunięcia w górę wieku zakończenia aktywności zawodowej oznacza skrócenie o rok możliwości korzystania ze środków zgromadzonych na funduszu emerytalnym w ciągu kilkudziesięciu lat pracy. W warunkach deficytu oferowanych miejsc pracy, nadal jednym z najwyższych w Unii Europejskiej, każde zwiększenie liczby miejsc pracy dla osób kończących swą aktywność zawodową, powodowane wymuszonym wydłużeniem okresu zatrudnienia, oznacza ograniczenie możliwości podjęcia pracy przez odpowiednio dużą liczbę młodych ludzi. Gdy zaś nie zapewni się pracy ludziom przymuszonym do

wydłużenia ich aktywności zawodowej, co najmniej część z nich powiększy klientelę pomocy społecznej, już dziś nieradzącej sobie z nałożonymi na nią zadaniami. I tak dalej, i tak dalej...

Jest to lista problemów obszerna, trudna do wyczerpania i można odnieść wrażenie, że umykająca niekiedy wyobraźni ludzi, którym powierzona jest troska o losy kraju i jego obywateli. W dalszym ciągu, nawet teraz, po uchwaleniu ustawy podwyższającej wiek emerytalny, nie ma żadnej spójnej wizji polityki zatrudnienia sięgającej dalej niż poza czas najbliższy. Stosunkowo pełne, wyczerpujące i czyniące wrażenie realistycznych prognozy demograficzne nie stały się niestety punktem wyjścia do rzetelnych studiów, jaka część zasobów demograficznych ma mieć charakter produkcyjny, a jaką i z jakiego powodu można uznać za perspektywicznie bierną zawodowo. Kiedy ta „bierność” jest (i dlaczego) dobrowolna, a kiedy wynika z innych powodów? Kiedy może mieć ona społeczne i ekonomiczne uzasadnienie, a kiedy nie? Czy wynika ona ze zdarzeń losowych, z głębokiego inwalidztwa, czy także wtedy, gdy jej przyczyną jest na przykład niedostatek profesjonalnych i powszechnie dostępnych usług opiekuńczych? Takich usług, które odciążą osoby w wieku produkcyjnym – przede wszystkim kobiety – od czynności możliwych do wypełnienia często z większym pożytkiem i wynikami przez żłobki, przedszkola, należycie wyposażone i dysponujące odpowiednio przygotowanym personelem dzienne lub całodobowe domy seniora itp.

Bardzo wymowne jest takie oto międzynarodowe porównanie. W Polsce niewiele ponad 47% kobiet w wieku powyżej 15 lat jest aktywnych zawodowo (wskaźnik niższy niż na początku poprzedniej dekady!), a na przykład w Niemczech jest on wyższy o prawie 5 punktów procentowych, w Australii o ponad 10 punktów, w Danii o prawie 15 punktów, w Islandii o prawie 25 punktów. Zatem nieproporcjonalność w strukturze demograficznej – przynajmniej w odniesieniu do tego, co było – relacji ludzi młodych do ludzi starszych wcale nie oznacza automatycznie identycznej nieproporcjonalności w strukturze zatrudnienia. Dobra polityka społeczna może te proporcje poprawiać, zła – pogarszać lub wręcz kreować, wywoływać.

Już tylko ten przykład dowodzi, jak niejednoznaczne są zagrożenia dla rynku pracy wynikające z obecnych i przewidywanych procesów demograficznych. One mogą się pojawić, ale nie muszą. Była mowa o rezerwach, jakie może wyzwolić pełniejsza aktywizacja zawodowa kobiet. A dwukierunkowość ruchu migracyjnego? W setkach tysięcy liczona jest emigracja z Polski dobrze przygotowanych do pracy, energicznych i mobilnych ludzi młodych, natomiast niezwykle zachowawcza w porównaniu z innymi krajami (Francja, Niemcy, Wielka Brytania itp.) jest nasza polityka imigracyjna, przyciąganie z innych krajów zainteresowanych osiedleniem się w Polsce ludzi młodych

o pożądanym kwalifikacjach, ambitnych, o pozytywnym nastawieniu do pracy.

Obecnie, gdy decyzje już zapadły, warto – jak sędzę – skupić uwagę przede wszystkim na tym, jak nadać racjonalny, konsekwentny kształt działaniom służącym rozwiązywaniu powstałych dylematów i problemów. Zwiększenie podaży rąk do pracy może przynieść korzyść, ale tylko wtedy, jeśli gospodarka będzie w stanie zapewnić odpowiednio zwiększoną podaż ofert pracy. Chodzi tu nie o dodatkowe miejsca pracy w ogóle, lecz o dostosowane z jednej strony do dużego doświadczenia tych dodatkowych pracowników z „emeryckiego portfela”, z drugiej zaś – o gorszym stanie zdrowia i często ograniczeniach psychofizycznych. Ale przede wszystkim, jak podtrzymać w maksymalnie dobrej kondycji tych, od których oczekuje się wydłużenia lat pracy? Jak – jeśli będzie to potrzebne – zapewnić im rzeczywiste, dostosowane do ich możliwości fizycznych, intelektualnych itp. pozyskanie nowych kwalifikacji? I jak po tym przekwalifikowaniu wspomóc ich w pozyskaniu pracy maksymalnie równoważnej pod względem prestiżu, satysfakcji moralnej i materialnej?

Kolejny problem dotyczy takiego ukształtowania ofert zatrudnienia, by wydłużona obecność na rynku pracy osób najstarszych nie zamykała możliwości odpowiednio wczesnego startu zawodowego ludzi młodych, kończących uczelnie i szkoły. Pojawiają się pytania, jak zwiększyć efektywność kształcenia i jego kierunki, by ten start ludzi młodych był satysfakcjonujący zarówno dla nich, jak i ich pracodawców. Jak, wobec zmniejszonej liczebności roczników ludzi młodych, nie dopuszczać do nieuzasadnionego wypychania ich w sferę bierności zawodowej na skutek utrudniającego godzenie pracy zawodowej z życiem rodzinnym niedowładu elementarnych usług socjalnych? Jak odzyskać dla rynku pracy – a chodzi przede wszystkim o kobiety, na ogół lepiej wykształcone niż mężczyźni, o wyższych kwalifikacjach – osoby wypchnięte z tego rynku w rezultacie braku żłobków, przedszkoli, zorganizowanej w czasie polekcyjnym opieki nad najmłodszymi uczniami (sport, kultura itp.)? Jak upowszechnić, tam gdzie jest taka potrzeba, nietradycyjne formy zatrudnienia, pozwalające wykonywać obowiązki zawodowe także w warunkach domowych, w dowolnie wybranym czasie dnia (telepraca, Internet itp.)?

Problemy wymagających wszechstronnego rozważenia, prowadzącego jednocześnie do konkretnych rozwiązań jest ogrom. Stanowią one ambitne wyzwanie między innymi (a może nawet przede wszystkim) dla ludzi nauki o związanych z gospodarką specjalnościach, a także dużej części spośród blisko 500 szkół wyższych i licznych instytutów naukowych działających w naszym kraju. Dla przemysłów, analiz, propozycji szeroko otwarte są też

łamy naszego kwartalnika. Chętnie je udostępniemy autorom pomysłów, planów i przedsięwzięć, podejmowanych przez odpowiednie ogniwa administracji państwowej i samorządowej, przez kluby parlamentarne, komisje sejmowe i senackie oraz poszczególnych parlamentarzystów, kluby radnych i poszczególnych radnych itp. Tradycyjnie już gościmy na łamach czasopisma autorów ze środowisk biznesowych, poszczególnych przedsiębiorstw itp. prezentujących własne inicjatywy i propozycje, odwołujące się do praktyki dopełnienie poszukiwań naukowych.

Zapraszam, zachęcam!

W bieżącym numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości” publikujemy między innymi interesującą, bogatą faktograficznie analizę dwojga autorów: Zofii Bolkowskiej i Czesława Skowronka na temat sytuacji przedsiębiorstw w okresie zagrożenia kryzysem, rozważania Mirosława Bojańczyka o mało prawdopodobnych jego zdaniem szansach powrotu do trwalej stabilności w gospodarce światowej, Jolanty Jurczyk o metodach wyceny kapitału intelektualnego. Wojciech Nasierowski (University of New Brunswick Fredericton) pisze o problemach związanych z wyborem projektów lub pomysłów do realizowania lub kontynuowania, Maciej Żelechowski o suburbanizacji – procesie „rozlewania się” dużych aglomeracji miejskich na obszary mniej intensywnej urbanizacji, Jan Klimek o stosowaniu wewnątrz przedsiębiorstw zasad CSR. Ponadto Andrzej Wilk zajmuje się celowym pogarszaniem trwałości produktów dla podtrzymywania popytu, Robert Maciejczyk wybranymi aspektami zarządzania bezpieczeństwem publicznym na styku z niektórymi patologiami społecznymi.

Życzę dobrej lektury, do spotkania w nowym roku akademickim!

Irena Hejduk
Redaktor naczelna

Zofia Bolkowska, Czesław Skowronek

Z DAŁA OD ŚWIATOWEGO KRYZYSU?

Ostatnie lata, jak wiadomo, przyniosły wiele zmian na gospodarczej mapie świata. Światowy kryzys finansowy i gospodarczy, którego początek przypada na lata 2007–2008, wpłynął w sposób negatywny na stan i tempo rozwoju gospodarki praktycznie we wszystkich krajach, przy istotnym jednak zróżnicowaniu skali tego wpływu w poszczególnych regionach i państwach. Ważniejsze związane z nim zdarzenia i procesy to obniżenie tempa rozwoju (w wielu krajach i regionach ich bezwzględny spadek), zmniejszenie obrotów towarowych, wzrost bezrobocia, głębokie załamanie indeksów wielu giełd światowych, zmniejszenie ich kapitalizacji, wzrost zadłużenia gospodarstw domowych oraz długu publicznego w wielu krajach. Dług publiczny w takich krajach europejskich, jak Grecja, Hiszpania, Portugalia, Włochy, przekracza roczne wielkości Produktu Krajowego Brutto (PKB).

W jakim stopniu odcisnął się on na gospodarce Polski? Podstawowym członem polskiej gospodarki jest sektor przedsiębiorstw niefinansowych. Charakteryzuje się on następującymi cechami:

- jest producentem i dostawcą dóbr rzeczowych zaspokajających potrzeby konsumpcyjne oraz inwestycyjne społeczeństwa i gospodarki;
- jest głównym eksporterem towarów i usług, których wartość w 2011 roku wyniosła 136 mld euro;
- jest źródłem tworzenia PKB; wartość dodana tego sektora przekracza 80% całości PKB;
- stanowi miejsce pracy podstawowej części zatrudnionych w gospodarce;
- z sektora przedsiębiorstw pochodzi największa część dochodów budżetowych w postaci VAT, podatków: akcyzowego, dochodowego i innych.

W sektorze przedsiębiorstw niefinansowych więc trzeba przede wszystkim szukać odpowiedzi na pytanie, czy i jak światowy kryzys realnie wpływa na kondycję polskiej gospodarki.

Bez zwielokrotnionego echa, przynajmniej na razie...

Kluczem do odpowiedzi na tak postawione pytanie jest ocena, czy w obecnej sytuacji polskie przedsiębiorstwa niefinansowe skutecznie przewyżają skutki i zagrożenia wynikające z czynników zewnętrznych, kształtowanych przez gospodarkę globalną. W jakim stopniu jest to ich zasługą, że na przykład dług publiczny Polski zawiera się w przedziale 50–55% rocznego PKB, znacznie poniżej poziomu nie tylko będącej synonimem ekonomicznego stanu przedzawałowego Grecji, ale również Hiszpanii i niektórych innych, jeszcze niedawno stawianych nam za wzór krajów. Parę słów prezentacji tego sektora.

Sektor przedsiębiorstw tworzą trzy podstawowe grupy (według klasyfikacji GUS):

- przedsiębiorstwa małe, o zatrudnieniu do 49 osób, w tym przedsiębiorstwo mikro o zatrudnieniu do 9 osób;
- średnie, o zatrudnieniu 50–249 osób;
- duże, o zatrudnieniu powyżej 249 osób.

Liczebność sektora przedsiębiorstw (dużych i średnich, zatrudniających więcej niż 49 osób) kształtowała się następująco: stan na 31 grudnia 2010 roku – 17 525 jednostek, stan na 31 grudnia 2011 roku – 17 346 jednostek¹.

Z innych źródeł GUS wynika, że liczba przedsiębiorstw zatrudniających mniej niż 49 osób jest znaczna. W końcu 2009 roku było łącznie 53 347 jednostek o zatrudnieniu powyżej 9 osób². W ciągu sześciu lat po wejściu Polski do Unii Europejskiej liczebność sektora przedsiębiorstw (bez przedsiębiorstw mikro) zwiększyła się o 7605 jednostek, to jest o 16,6%. Wymienione liczby podmiotów gospodarczych nie obejmują jednostek mikro, a więc o zatrudnieniu do 9 osób. Z danych GUS wynika, że liczba podmiotów gospodarczych (stan na 31 marca 2012 roku) wyniosła 3869,3 tys., w tym 2860,7 tys. to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą³.

O znaczeniu sektora przedsiębiorstw w polskiej gospodarce świadczą przede wszystkim jego wyniki. Oto one (podajemy dane za 2010 rok charakteryzujące przychody sektora przedsiębiorstw)⁴.

¹ Biuletyn Statystyczny GUS 2012, nr 3, tablica 34.

² Bilansowe wyniki przedsiębiorstw gospodarczych w 2003 i 2009 r. GUS, tablice 34 i 35.

³ Biuletyn Statystyczny GUS 2012, nr 3, s. 159.

⁴ Zestawiono i obliczono na podstawie: Rocznik Statystyczny 2011, GUS, tablica 1(485) oraz Biuletyn Statystyczny GUS 2012, nr 3, tablica 31.

Wyszczególnienie	mld zł	Struktura w %
Sektor przedsiębiorstw o zatrudnieniu powyżej 9 osób w tym	2560	100,0
• przedsiębiorstwa średnie i duże	2030	79,3
• przedsiębiorstwa małe (o zatrudnieniu od 10 do 49 osób)	530	20,7

Wymienione kwoty należałoby zwiększyć o przychody przedsiębiorstw mikro. W przybliżeniu można szacować, że są one porównywalne z przychodami przedsiębiorstw małych o zatrudnieniu 10–49 osób.

Do pozytywnych zjawisk i procesów sektora przedsiębiorstw, mimo światowego kryzysu finansowego i gospodarczego, należą:

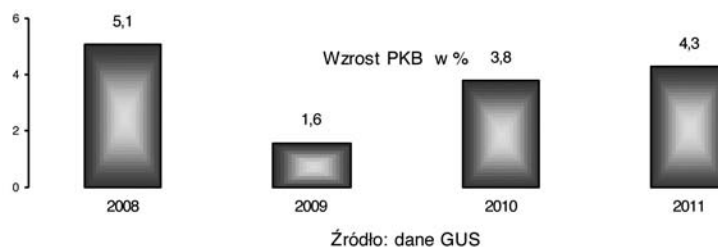
- wysoka dynamika produkcji i sprzedaży;
- wzrost eksportu (po zahamowaniu w 2009 roku), zwłaszcza do krajów Unii Europejskiej, świadczący o umocnieniu konkurencyjności produkcji i usług wytworzonych przez sektor przedsiębiorstw;
- przywracanie znaczącego tempa inwestycji w aktywa trwałe;
- wykorzystanie środków unijnych, które przekładają się na wzrost popytu na produkty i usługi wytworzone i świadczone przez sektor przedsiębiorstw;
- wzrost wydajności pracy dzięki wdrażaniu nowych innowacji technologicznych;
- korzystna sytuacja finansowa, mimo okresowych wahań, co wyraża się przede wszystkim wzrostem wyniku finansowego.

Miarą dynamiki gospodarczej może być tempo wzrostu PKB, który wyraża nową wytworzoną wartość produktów i usług. W latach 2008–2011, a więc gdy świat dotknięty był kryzysem finansowym i gospodarczym, polska gospodarka charakteryzowała się dynamiką rozwojową. W żadnym kwartale z tych lat wskaźniki zmian PKB nie miały wartości ujemnej. W 2009 roku Polska była jedynym krajem w Unii Europejskiej, który wykazywał (niewielki) wzrost PKB. W 2011 roku Polska znajdowała w nielicznej grupie państw unijnych notujących wzrost w porównaniu do 2010 roku.

W latach 2008–2011 dynamika PKB w cenach stałych kształtowała się następująco⁵:

Lata	2008	2009	2010	2011
Rok poprzedni = 100	105,1	101,6	103,9	104,3

⁵ Rocznik Statystyczny 2011, GUS, tablica 10 (562) oraz Biuletyn Statystyczny GUS 2012, nr 3, tablica 4.



Produkcja, sprzedaż i eksport

W ostatnich dwóch latach wysoka była dynamika wartości dodanej brutto w przemyśle i budownictwie⁶:

Dział gospodarki	2010	2011
Przemysł; rok poprzedni = 100	109,4	106,3
Budownictwo; rok poprzedni = 100	106,4	111,8

Na podkreślenie zasługuje wysoki wzrost wartości dodanej brutto w budownictwie w 2011 roku. Produkcja sprzedana wzrosła o około 12%, w tym przedsiębiorstw zatrudniających więcej niż 9 osób, decydujących o charakterze rynku, o ponad 16%. Niewątpliwym impulsem były inwestycje infrastrukturalne, w części realizowane ze środków unijnych. Osłabienie dynamiki nastąpiło w latach 2009 i 2010 i było wówczas następstwem światowego kryzysu finansowego i gospodarczego, ale zarazem wynikało z trudności organizacyjnych przedsiębiorstw, powodowanych nadmiernie rozbudowanym frontem robót infrastrukturalnych.

Produkcja sprzedana przemysłu liczona w cenach stałych zwiększyła się w 2011 roku o 7,7% w stosunku do 2010 roku⁷. Mniej pomyślny był początek roku bieżącego. W I kwartale 2012 roku nastąpiło osłabienie tempa produkcji sprzedanej w przemyśle, nadal jednak produkcja rosła, o 4,9% w stosunku do I kwartału 2011 roku. Negatywnym zjawiskiem w przemyśle jest natomiast wysoka dynamika cen producentów. W 2010 roku wskaźnik cen produkcji sprzedanej przemysłu wyniósł 102,1%, a w 2011 roku zwiększył się do

⁶ *Ibidem.*

⁷ Biuletyn Statystyczny GUS 2012, nr 3, tablice 38 i 52.

107,6%. Znaczącym czynnikiem wzrostu cen w przemyśle są zwiększające się ceny wielu surowców i materiałów na rynkach światowych (ropy naftowej, metali i innych surowców i materiałów).

Przychody z całokształtu działalności przedsiębiorstw średnich i dużych wyniosły 2294 mld zł w 2011 roku i zwiększyły się (w cenach bieżących) o 13%. Była to wysoka dynamika. Konfrontując ją z dynamiką cen, możemy ocenić, że realny wzrost przychodów przedsiębiorstw był znaczący.

Relatywnie wysoka dynamika produkcji i sprzedaży wiązała się zarówno z chłonnym rynkiem wewnętrznym, jak i z korzystnym efektem zabiegów o sprzedaż na rynkach zewnętrznych. W ostatnich dwóch latach wysoką dynamikę sprzedaży eksportowej może odnotować sektor przedsiębiorstw. Eksport liczony w euro wyniósł 120,3 mld euro w 2010 roku, a w 2011 roku zwiększył się do 135,8 mld euro, to jest 13%⁸. Korzystna była również struktura eksportu. Ponad 80% eksportu trafiło na rynki krajów wysoko rozwiniętych, co oznacza, że polskie produkty były autentycznie konkurencyjne. Struktura towarowa eksportu była także korzystna.

W 2011 roku maszyny, urządzenia i sprzęt transportowy stanowiły blisko 40% całego eksportu, artykuły żywnościowe i napoje ponad 10%. Eksport pojazdów samochodowych, części i zespołów wyniósł w roku ubiegłym około 18 mld euro.

Wiele polskich przedsiębiorstw stało się dostawcami wielkich międzynarodowych koncernów motoryzacyjnych. Były już lata – i niewykluczone, iż jeszcze się powtórzą – że produkcja samochodów osobowych zbliżała się do 1 mln sztuk, z czego na eksport było skierowane ponad 90% produkcji. Nie należy jednak tracić z pola widzenia, że na przykład w znacznie mniejszych od Polski Czechach produkcja samochodów przekracza 1 mln sztuk, a Skoda – narodowy produkt naszych sąsiadów, jest liderem również... na polskim rynku samochodów osobowych. Nasz kraj po prostu nie ma własnej marki samochodów osobowych, a czołowa polska fabryka FSO na Żeraniu od roku nie wytwarza żadnych pojazdów. Potencjał techniczny ulega starzeniu i można mieć wątpliwości, czy jeszcze będzie możliwość jego produkcyjnego wykorzystania. Natomiast – i jest to plus – Polska staje się jednym z większych eksporterów żywności w Europie. W 2011 roku eksport żywności przekroczył 15 mld euro, a dodatnie saldo obrotu produktami rolnymi i żywnościowymi wyniosło ponad 2 mld euro.

Reasumując, można stwierdzić, że eksport polskich produktów i usług był jednym z podstawowych czynników dynamizujących polską gospodarkę.

⁸ Biuletyn Statystyczny GUS 2012, nr 3, tablica 64.

Inwestycje, wydajność pracy, płace

Podstawowym czynnikiem wzrostu gospodarczego są niewątpliwie inwestycje w aktywa trwałe polskich przedsiębiorstw. Oto podstawowe dane charakteryzujące dynamikę nakładów inwestycyjnych w całej gospodarce⁹:

Lata	2007	2008	2009	2010	2011
Rok poprzedni = 100	120,4	110,7	99,2	99,8	112,3

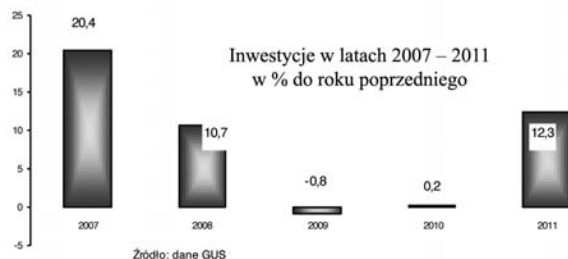
W latach 2009–2010, mimo znacznych funduszy unijnych przeznaczonych na niektóre inwestycje, nastąpił drastyczny spadek nakładów. Jako główne przyczyny wymienia się: spadek inwestycji zagranicznych, trudności budżetowe w finansowaniu inwestycji i ograniczanie kredytów bankowych. Wprawdzie nie wszystkie inwestycje mają charakter budowlany, ale spadek inwestowania miał niekorzystny wpływ na realizację wielu projektów infrastrukturalnych (nawet priorytetowych), przewidywanych do zakończenia przed Euro 2012 (w tym inwestycje budowy dróg i autostrad). W 2011 roku (według wstępnych szacunków) nakłady inwestycyjne w sektorze przedsiębiorstw (w jednostkach zatrudniających więcej niż 49 osób) wzrosły o około 10%¹⁰. Największy wzrost nastąpił w nakładach na opóźnione inwestycje infrastrukturalne.

W chwili, gdy piszemy te słowa, nie dysponujemy jeszcze pełnymi danymi za rok 2011. Wstępne dane GUS wskazują jednak na korzystne zmiany w tym czasie na rynku inwestycyjnym. W przedsiębiorstwach średnich i dużych nakłady inwestycyjne liczone w cenach stałych zwiększyły się o blisko 11%¹¹, a ogółem w gospodarce o ponad 12%. Należy dodać, że wysoka była dynamika nakładów inwestycyjnych realizowanych przez samorzady oraz instytucji publicznych (dotyczy to zwłaszcza budowy dróg i autostrad). Znaczący był udział w tych nakładach środków unijnych.

⁹ Rocznik Statystyczny 2011, GUS, tablica 1(541).

¹⁰ Nie ma jeszcze informacji o inwestycjach w jednostkach samorządowych i w zakładach zatrudniających więcej niż 49 osób.

¹¹ Biuletyn Statystyczny GUS 2012, nr 3, tablica 46.



Również struktura nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach w roku 2011 była korzystna. Wzrost inwestycji w sektorze przedsiębiorstw (w stosunku do poprzedniego roku) kształtował się następująco¹²: na budynki i budowle nakłady wzrosły o 3,1%, na maszyny i urządzenia techniczne 15,1%, na środki transportu 22,4%. Aktualne oceny pozwalają sformułować tezę, że w skali sektora przedsiębiorstw sytuacja finansowa nie stanowiła bariery inwestowania. Nadwyżka finansowa w postaci zysku netto i amortyzacji w przeliczeniu rocznym dwukrotnie przekraczała wielkość nakładów inwestycyjnych. Należy jednak zdawać sobie sprawę, że perspektywy inwestowania w kolejnych latach, zwłaszcza 2013–2014, mogą ulec zmianie, co między innymi wynika z wielkości budżetu Unii Europejskiej na nowy siedmioletni okres budżetowy obejmujący lata 2014–2020.

Jednym z istotnych czynników określających sytuację ekonomiczną sektora przedsiębiorstw jest wydajność pracy. Poziom i tendencje zmian w tej dziedzinie obrazują efektywność wykorzystania czynnika pracy. W latach 2008–2011 zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw było stabilne, co z punktu widzenia kryteriów efektywnościowych jest zjawiskiem pozytywnym, chociaż nie musi takim być, jeśli za punkt wyjścia przyjąć sytuację na rynku pracy i kształtowanie się stopy bezrobocia.

Oto dane odnoszące się do dynamiki zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw oraz dynamiki wartości dodanej¹³:

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011
Przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw w tys.	5392	5327	5373	5544
Wskaźniki zmian zatrudnienia; rok poprzedni = 100	104,8	98,8	100,8	103,2
Wskaźniki zmian wartości dodanej brutto; rok poprzedni = 100	106,4	103,8	108,0	104,1
Przeciętne zatrudnienie w przemyśle w tys.1	2598	2455	2442	2495
Wskaźniki zmian zatrudnienia; rok poprzedni = 100	103,1	94,5	99,5	99,5
Wskaźniki zmian wartości dodanej brutto w przemyśle; rok poprzedni = 100	106,0	101,3	109,4	106,3

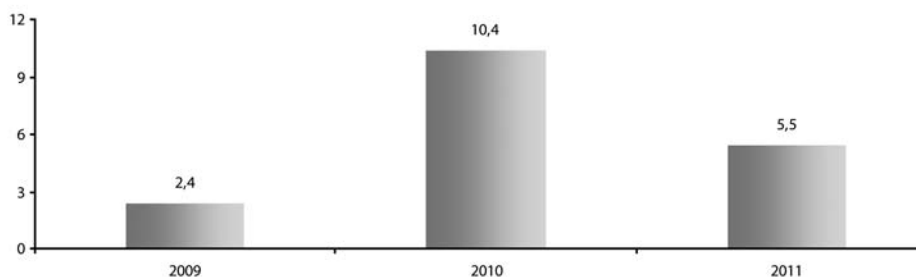
¹ W przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 9 osób.

¹² *Ibidem*, tablica 46.

¹³ Rocznik Statystyczny 2011, GUS, tablica 10(562) oraz Biuletyn Statystyczny GUS 2012, nr 3, tablica 1.

Dane te (z tym zastrzeżeniem że niektóre mogą jeszcze ulec zmianie) wskazują, iż wskaźniki dynamiki wartości dodanej brutto w sektorze przedsiębiorstw, w tym także w przemyśle, wyprzedzały – i to znacznie! – wskaźniki zmian zatrudnienia, przede wszystkim w przemyśle. Oznacza to, że rosła wydajność pracy. Z punktu widzenia efektywności czynnika pracy jest to zjawisko pozytywne.

Wydajność pracy w przetwórstwie przemysłowym (zmiany w %)



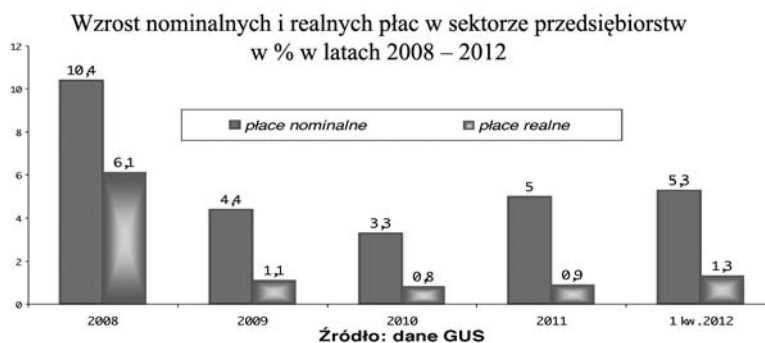
Praktyka dowodzi, że tempo przyrostu PKB i produkcji dodanej w sektorze przedsiębiorstw w granicach 3–4% może być realizowane przy stabilnym zatrudnieniu, a więc dzięki wzrostowi wydajności pracy. Redukcja stopy bezrobocia poniżej 10% wymaga jednak w zasadzie tempa wzrostu przekraczającego ten poziom. Znamy jednak przykłady innych krajów, gdzie tempo wzrostu PKB jest niższe niż w naszym kraju, ale stopa bezrobocia wynosi 7–8%, jest więc niższa niż w Polsce. Dotyczy to na przykład Niemiec.

W końcu 2011 roku stopa bezrobocia w Polsce wynosiła 12,5% (liczba zarejestrowanych bezrobotnych: 1893 tys.). W Unii Europejskiej wyższe bezrobocie niż w Polsce notowano w 10 krajach. W I kwartale 2012 roku, przy niewielkim wzroście zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw (o 0,6%), stopa bezrobocia zwiększyła się do 13,3%.

Uzupełnijmy te informacje o dane na temat kształtowania się płac. Wzrost płac do 2008 roku był dynamiczny (10% i więcej rocznie). Sprzyjała temu dobra koniunktura w gospodarce i korzystne wyniki finansowe przedsiębiorstw. Równocześnie wystąpiły trudności z pozyskaniem pracowników nie dlatego, że zniknęło bezrobocie, a dlatego, że po otwarciu dla polskich pracowników niektórych granic państw unijnych uaktywniła się emigracja zarobkowa. Firmy krajowe przymuszone więc były do podwyższania płac, by przeciwstawić się konkurencji zagranicznych rynków pracy i pozyskać pracowników.

Emigrację zahamowała dekoniunktura na europejskich rynkach finansowych. Równocześnie jednak z powodu dekoniunktury zmniejszył się popyt na siłę roboczą na polskim rynku zatrudnienia, co zmniejszyło presję na płace.

W 2011 roku i w I kwartale 2012 roku odnotowano jednak ponownie wzrost płac nominalnych, ale – przy relatywnie wysokiej inflacji – płace realne wzrastały umiarkowanie. Konsekwencją było wyhamowanie tempa wzrostu konsumpcji prywatnej.



Sytuacja finansowa

Sytuację finansową przedsiębiorstw charakteryzuje wiele zjawisk i procesów. W teorii i w praktyce gospodarczej wykształciły się metody pozwalające ocenić sytuację finansową zarówno pojedynczego przedsiębiorstwa, wiele z nich można jednak z powodzeniem zastosować w odniesieniu do wyodrębnionych grup przedsiębiorstw. Kluczowe znaczenie w ocenie sytuacji finansowej przedsiębiorstw mają zwłaszcza następujące elementy:

- zachowanie płynności finansowej, czyli terminowe regulowanie zobowiązań wobec dostawców, banków, instytucji publicznych, a także pracowników;
- uzyskiwanie nadwyżki przychodów nad ponoszonymi kosztami, czyli rentowności, której poziom powinien zapewnić odpowiednią rentowność kapitałów własnych oraz umożliwić ich systematyczne powiększanie, dzięki przeznaczaniu części zysku na kapitały zapasowe i rezerwowe;
- poprawa poziomu produktywności zasobów osobowych, rzeczowych i finansowych;
- zachowanie w strukturze kapitałowej odpowiedniego poziomu kapitałów własnych, dla utrzymania stabilizacji finansowej w długim okresie.

Ocena wszystkich obszarów wymagałaby obszernej analizy. W naszym artykule przedstawiamy syntetyczne oceny dwóch problemów charakteryzujących sytuację finansową – płynności finansowej i rentowności przedsię-

biorstw. W ostatnich latach zachowana została płynność finansowa większości przedsiębiorstw. Ogólnym przejawem tej pozytywnej sytuacji jest wzrost środków pieniężnych i wysoki ich udział w strukturze majątku obrotowego. Oto odpowiednie dane charakteryzujące to zjawisko¹⁴:

Lata	Stan na 31 grudnia w mld zł		Udział w %
	Aktywa obrotowe	Inwestycje krótkoterminowe	
2005	519,4	122,5	23,6
2009	794,6	218,0	27,4
2010	874,5	249,8	28,6

Powyższe dane wskazują, że blisko 30% aktywów obrotowych utrzymywana jest w postaci tak zwanych inwestycji krótkoterminowych, z czego ponad 89,0% przypada na środki pieniężne. Na koniec roku 2011 w przedsiębiorstwach średnich i dużych udział inwestycji krótkoterminowych w aktywach obrotowych wynosił blisko 26% (27% na koniec 2010 roku)¹⁵. Występuje więc niewielka tendencja spadkowa tego udziału. Być może zjawisko to należałoby wiązać z zaangażowaniem w finansowanie inwestycji w rzeczowe środki trwałe własnych środków przedsiębiorstw, co miało miejsce w 2011 roku.

Poziom płynności finansowej mierzony jest wskaźnikami stanowiącymi relacje aktywów bieżących lub ich wybranych składników do zobowiązań bieżących. W poniższej tabelicy¹⁶ obliczono i zestawiono wskaźniki płynności I, II i III stopnia. Wskaźniki I stopnia to relacja środków pieniężnych do zobowiązań krótkoterminowych, II stopnia – relacja sumy należności i środków pieniężnych do zobowiązań krótkoterminowych, III stopnia – relacja aktywów obrotowych do zobowiązań krótkoterminowych.

Wskaźniki płynności finansowej	2005 (w %)	2009 (w %)	2010 (w %)
I stopnia	$\frac{122,4}{381,4} = 0,32$	$\frac{218,0}{557,0} = 0,39$	$\frac{249,8}{596,8} = 0,42$
II stopnia	$\frac{374,1}{381,4} = 0,98$	$\frac{566,5}{557,0} = 1,02$	$\frac{633,6}{596,8} = 1,06$
III stopnia	$\frac{519,4}{381,4} = 1,36$	$\frac{794,6}{557,0} = 1,43$	$\frac{874,5}{596,8} = 1,46$

¹⁴ Rocznik Statystyczny 2011, GUS, tablica 3(48) i obliczenia własne; dane dotyczą przedsiębiorstw o zatrudnieniu powyżej 9 osób.

¹⁵ Obliczenia własne na podstawie: Biuletyn Statystyczny GUS 2012, nr 3, tablica 35.

¹⁶ Obliczenia własne na podstawie: Rocznik statystyczny 2011, GUS, tablica 3(487) i 6(490).

W sektorze przedsiębiorstw (o zatrudnieniu powyżej 9 osób) przeciętne wskaźniki płynności finansowej w analizowanym okresie charakteryzuje tendencja rosnąca. Za optymalny w świetle praktyki i teorii może być ponadto uznany poziom wskaźników II i III stopnia. Natomiast wskaźniki I stopnia, określane także mianem wskaźnika gotówkowego, kształtują się na wysokim poziomie; optymalne wielkości zawierają się bowiem w przedziale 0,20–0,25.

Chcemy wyraźnie podkreślić, że są to wielkości przeciętne obejmujące cały sektor przedsiębiorstw. Występuje zarazem zróżnicowany poziom tych wskaźników, co dowodzi, że jednocześnie występuje nadmierna płynność finansowa, natomiast wiele pozostałych przedsiębiorstw o niskim poziomie płynności utraciło płynność finansową. Ogólnie można oceniać, że sektor przedsiębiorstw charakteryzuje się wysoką płynnością finansową, a jej poziom w ostatnich latach ma tendencję wzrostową. Co prawda rok 2011 przyniósł niewielki spadek poziomu płynności ogółem, ale nadal wskaźniki płynności kształtują się na wysokim poziomie.

Rentowność przedsiębiorstw wskazuje na uzyskiwanie nadwyżki przychodów nad ponoszonymi kosztami. Może być ona wyrażona w wielkościach bezwzględnych, ale także jako relacja kwoty wyniku finansowego do innych wielkości ekonomicznych, takich jak przychody, aktywa, kapitały własne firm.

Także ostatnie lata, mimo zjawisk kryzysowych w gospodarce światowej, przyniosły poprawę rentowności polskiego sektora przedsiębiorstw. Świadczą o tym zarówno wielkości bezwzględne wyniku finansowego, jak i względne wskaźniki rentowności. Wyniki finansowe i wskaźniki rentowności obrotu sektora przedsiębiorstw zestawiono w poniższej tabeli¹⁷:

Lp.	Wyszczególnienie	2005	2009	2010
1.	Wynik finansowy brutto w mld zł	80,2	117,8	133,8
2.	Wynik finansowy netto w mld zł	63,7	97,5	112,5
3.	Relacja poz. 2 : 1	79,4	82,8	84,0
4.	Wskaźniki rentowności obrotu brutto w %	4,8	4,9	5,2
5.	Wskaźniki rentowności obrotu netto w %	3,8	4,1	4,4

Zróżnicowana sytuacja przedsiębiorstw

W latach 2005–2010 nastąpił wzrost wyniku finansowego w wielkościach bezwzględnych, a także poprawie ulegały wskaźniki rentowności. Ponadto zmniejszył się udział obciążeń wyniku brutto podatkiem dochodowym (16% w roku

¹⁷ Rocznik Statystyczny 2011, GUS, tablica 1(485) i 2(486) oraz obliczenia własne.

2010, poprzednio 19%). Problem takich korzystnych dla przedsiębiorstw relacji wymagałby oddzielnego zbadania, co jednak przekracza ramy tej publikacji.

Rok 2011 przyniósł dalszą poprawę rentowności przedsiębiorstw. Świadczą o tym dane dotyczące przedsiębiorstw średnich i dużych¹⁸:

Lp.	Wyszczególnienie	2010	2011
1.	Wynik finansowy brutto w mld zł	107,5	124,9
2.	Wynik finansowy netto w mld zł	89,4	104,0
3.	Udział poz. 2 : 1 (w %)	83,2	83,3
4.	Wskaźniki rentowności obrotu brutto %	5,3	5,4
5.	Wskaźniki rentowności obrotu netto %	4,4	4,5

Źródłem poprawy rentowności był zarówno wzrost przychodów ze sprzedaży, jak i względna obniżka kosztów działalności przedsiębiorstw. Koszty rosły wolniej aniżeli przychody. Dwa podstawowe zjawiska sytuacji finansowej przedsiębiorstw – płynność finansowa i rentowność wskazują na pozytywną tendencję. Trzeba však podkreślić, że są to wielkości i wskaźniki przeciętne, a sytuacja wielu przedsiębiorstw jest zróżnicowana. Mimo tego zastrzeżenia konkluzja jest następująca: syntetyczne oceny wybranych problemów sytuacji ekonomicznej sektora przedsiębiorstw wskazują, że w kilku ostatnich latach sektor ten rozwijał się dynamicznie. Możemy odnotować wzrost produkcji materialnej i sprzedaży, zwiększenie eksportu, przezwyciężenie stagnacji w poziomie inwestowania w majątek trwałe, wzrost wydajności pracy, znaczącą poprawę sytuacji finansowej. Nie oznacza to jednak, że uniknięto w działalności sektora przedsiębiorstw słabości i niedostatków powodujących obniżenie ogólnej efektywności gospodarowania.

Ich identyfikacja oraz przedstawienie metod i sposobów usunięcia lub ograniczenia ujemnego wpływu na sytuację ekonomiczną stanowi ważne i aktualne zadanie przedsiębiorstw. Skrócona, obejmująca tylko ważniejsze zjawiska negatywne lista takich problemów zawiera się w kilku następujących akapitach:

1. Sytuacja finansowa przedsiębiorstw jest zróżnicowana. Za przeciętnymi wielkościami kryją się zjawiska niekorzystne. W 2011 roku według danych GUS około 22% ogólnej liczby przedsiębiorstw średnich i dużych nie osiągnęło dodatnich wyników finansowych. Udział tych przedsiębiorstw w przychodach wymienionych grup wynosił około 14%. Jest to znacząca grupa przedsiębiorstw w sposób wyraźny obniżająca ogólny poziom wyników finansowych. Straty netto przedsiębiorstw średnich i dużych wyniosły w 2011 roku około 17,2 mld zł, a w 2010 roku – 13,7 mld zł. Wynika z tego, że w ciągu roku zwiększyły się o 26%¹⁹.

¹⁸ Biuletyn Statystyczny GUS 2012, nr 3, tablice 31 i 33.

¹⁹ Biuletyn Statystyczny GUS 2012, nr 3, tablice 31 i 34.

2. Wysokie wskaźniki płynności finansowej nie mogą przesłonić faktu narastania trudności w terminowej realizacji zobowiązań kredytowych, z tytułu dostaw, a także publicznoprawnych (podatki, składki ZUS itp.). Zwiększa się liczba przedsiębiorstw postawionych w stan upadłości i likwidacji.

3. Nadal funkcjonuje około 670 przedsiębiorstw państwowych oraz jednoosobowych spółek Skarbu Państwa²⁰. Znaczna ich część znajduje się w trudnej sytuacji ekonomicznej i brakuje im sprecyzowanych perspektyw rozwoju. Niewielkie jest tempo przekształceń tych jednostek w efektywne podmioty gospodarcze.

4. Wskazaliśmy na pozytywne generalnie rezultaty działalności eksportowej sektora przedsiębiorstw. Ale w obrotach z zagranicą należy także uwzględnić dynamikę importu oraz saldo obrotów towarowych. Dynamika importu od wielu lat wyprzedza dynamikę eksportu. W pewnym sensie ma to charakter zjawiska obiektywnie uzasadnionego, wynikającego z potrzeb restrukturyzacji produktowej i technologicznej wielu sfer działalności produkcyjnej, transportowej, a także w sferze logistyki. Ostatnie lata przyniosły jednak zmienne tendencje dynamiki eksportu i importu, wskutek czego narastało ujemne saldo tych obrotów. Dane liczbowe potwierdzają wymienione tendencje (w mld euro)²¹.

Lata	Eksport	Import	Saldo obrotów towarowych
2008	114,8	139,3	- 24,5
2009	98,2	107,5	- 9,3
2010	120,4	34,2	- 13,8
2011	135,8	150,5	- 14,7

Od 2009 roku eksport wzrósł o 38%, a ujemne saldo w obrotach towarowych zwiększyło się o 58%. Wielkości obrotów zagranicznych w I kwartale w latach 2010–2012 kształtują się następująco (w mld euro)²²:

Lata	Eksport	Import	Saldo
I kwartał 2010	26,9	29,7	-2,9
I kwartał 2011	33,2	36,6	-3,4
I kwartał 2012	33,7	36,4	-2,7

Działalność inwestycyjna przedsiębiorstw może być miernikiem ich tendencji rozwojowych. Wskazaliśmy uprzednio, że w latach 2009–2010 wystą-

²⁰ *Ibidem*, tablica 49.

²¹ *Ibidem*, tablice 64 i 62.

²² *Ibidem*.

piła stagnacja nakładów inwestycyjnych, w tym także w sektorze przedsiębiorstw. Rok kolejny przyniósł korzystne zmiany. Nastąpił wzrost nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach średnich i dużych, tempo inwestowania nie było hamowane brakiem środków finansowych. Nadwyżka finansowa (zysk netto plus amortyzacja aktywów trwałych) przewyższyła prawie dwukrotnie wielkość nakładów inwestycyjnych.

Większość przedsiębiorstw opierała finansowanie inwestycji na własnych zasobach finansowych. Świadczą o tym długoterminowe kredyty i pożyczki, w przeważającym stopniu kierowane na przedsięwzięcia rozwojowe. W 2010 roku przyrost salda kredytów i pożyczek długoterminowych wyniósł tylko 7,5 mld zł, podczas gdy w latach 2006–2009 zwiększyły się one o blisko 75 mld zł²³. Dane te świadczą, że finansowanie inwestycji w sektorze przedsiębiorstw opierało się przede wszystkim na ich źródłach własnych.

Gdyby sytuacja gospodarcza kraju miała te cechy pozytywne, którymi charakteryzuje się sektor przedsiębiorstw, można by mówić o przewadze pozytywnych zjawisk i procesów nad negatywnymi. Niestety, ale i w tym zakresie trudno o pełną satysfakcję. W latach 2009–2010 tempo inwestowania ulegało osłabieniu. Miało to związek z zewnętrznymi uwarunkowaniami i zagrożeniami wynikającymi z sytuacji kryzysowej, mającej miejsce w wielu krajach, w których zjawiska negatywne mogą utrzymywać się w kolejnych latach, oddziałując także na to, co dzieje się w polskiej gospodarce. Ożywienie w inwestycjach odnotowano w Polsce w 2011 roku, ale nie oceniamy jeszcze, czy będzie to tendencja trwała.

Uproszczeniem byłoby jednak doszukiwać się w uwarunkowaniach zewnętrznych jedyne go czynnika pojawiających się również w naszej gospodarce sygnałów niepokojących. Na przykład organy państwowe nie przedstawiły dotychczas skonkretyzowanych programów rozwojowych. Być może bliska już perspektywa nowego okresu budżetowego Unii Europejskiej (2014–2020) będzie impulsem do opracowania wieloletnich sektorowych programów rozwojowych również w naszym kraju, które mogą stanowić istotną pomoc dla przedsiębiorstw w formułowaniu wieloletnich przedsięwzięć rozwojowych.

Negatywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw w polskiej gospodarce wywierają między innymi następujące czynniki:

- budżet centralny zamyka się dużym deficytem. W 2010 roku była to kwota 44,5 mld zł, w 2011 roku została zredukowana do 25,1 mld zł²⁴. Jednakże redukcja deficytu, korzystna z punktu widzenia finansów

²³ Rocznik Statystyczny 2011, GUS, tablica 6 (490).

²⁴ Biuletyn Statystyczny GUS 2012, nr 3, tablica 25.

publicznych, niekorzystnie wpływała na sektor przedsiębiorstw, ograniczała bowiem popyt na towary i usługi stanowiące główne źródło pobudzania produkcji;

- narasta dług publiczny. Zwiększył się on z 748 mld zł na 31 grudnia 2010 roku do 815 mld zł na 31 grudnia 2011 roku, z czego 748 mld (to jest 12%) przypada na podsektor rządowy²⁵. Roczna obsługa długu publicznego pociągała za sobą wydatki przekraczające kwotę 30 mld zł.

A oto kolejne elementy owej drugiej, mniej korzystnej strony polskiej gospodarki dwóch ostatnich lat:

- sektor bankowy w 2011 roku osiągnął rekordowe wyniki finansowe. Zysk netto sięgnął około 15,7 mld zł, w stosunku do 2010 roku zwiększył się o ponad 20%. Ale występuje w tym okresie nadmierna, naszym zdaniem, różnica między oprocentowaniem depozytów (3–4% w skali rocznej) a kredytów (8–11%). Taka relacja korzystnie przekładała się na wyniki finansowe banków, natomiast u biorców kredytów – w przedsiębiorstwach winduje w górę koszty finansowe, których głównym składnikiem są odsetki od kredytów. W przedsiębiorstwach średnich i dużych wyniosły one w 2010 roku 30 mld zł, w 2011 roku zwiększyły się do 44 mld zł, to jest o 47%²⁶;
- tempo inwestowania sektora przedsiębiorstw nie jest hamowane przez brak własnych środków finansowych. Głównym w nich hamulcem dynamiki nakładów inwestycyjnych jest brak przejrzystej polityki rozwojowej państwa;
- nadal występują procesy komplikowania rozwiązań regulacyjnych, zwłaszcza w sferze podatkowej. Ustawy podatkowe są często zmieniane. Do istniejących dodaje się nowe regulacje, bez próby uproszczenia całości systemu i bez rozwiązań sprzyjających przedsiębiorczości.

Na te fakty, zjawiska i tendencje nie można zamykać oczu, jeśli nadal polska gospodarka (w tym sektor przedsiębiorstw) ma zachować swój rozwojowy charakter, ma nas prowadzić do stopniowego, trwałego awansu w unijnej wspólnotie.

Zofia Bolkowska – dr, profesor Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej.

Czesław Skowronek – prof. dr hab., Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, specjalizuje się w logistyce oraz finansach i rachunkowości.

²⁵ *Ibidem*, tablica 27.

²⁶ *Ibidem*, tablica 31.

Mirosław Bojańczyk

LECZYĆ PRZYCZYNY KRYZYSU, A NIE OBJAWY

Już dawno zaobserwowano, że gospodarka rynkowa rozwija się w sposób cykliczny. Pisał o tym w XIX wieku francuski ekonomista C. Juglar, a potem wielu ekonomistów (i nie tylko ekonomistów) uczyniło cykliczność rozwoju przedmiotem swego zainteresowań. Cykliczność wskazuje na nieuchronność i powtarzalność kryzysów¹.

Przyczyn takiego stanu często upatrywano w ekspansywnej polityce pieniężnej (Wicksell, Hayek i inni). Schumpeter jako główną przyczynę wymieniał innowacje umożliwiające trwały wzrost wydajności i zysków przedsiębiorstwa². Nelson i Plosser w swojej teorii realnych cykli koniunkturalnych twierdzili, iż zmiany w wydajności następują w sposób nieprzewidywalny, gdyż pojawianie się innowacji jest efektem skomplikowanych procesów, których nie da się modelować ani prognozować³.

Wykorzystywanie modeli do prognozowania zmian?

W ostatnich latach jednak można zaobserwować wyraźny wzrost różnych prób wykorzystania modeli do prognozowania tych zmian. Jak jednak zauważa J. Siegel: „Prognozowanie cykli koniunkturalnych jest popularne nie dlatego, że się udaje, ale dlatego, że ewentualne zyski ze spekulacji, podejmowanej przy założeniu, że zmieni się faza cyklu, są duże”⁴. Bardzo trudno jest przewidzieć, kiedy i jaki splot okoliczności spowoduje zmiany nastroju konsumentów lub inwestorów⁵.

Zmiana koniunktury wpływa na stan oczekiwań inwestorów i ceny papierów wartościowych. Ceny akcji uzależnione są od oczekiwań dotyczących przyszłych

¹ Tematowi charakteru obecnego kryzysu poświęcony był artykuł pt. *Niestabilność rynków kapitałowych*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 2(11).

² J.A. Schumpeter, *Business Cycles*, McGraw-Hill, New York 1939.

³ C.R. Nelson, C.I. Plosser, *Trends and Random Walks in Macroeconomic Time Series: Some Evidence and Implications*, „Journal of Monetary Economics” 1982, September.

⁴ J. Siegel, *Markets and the Business Cycle*, „Financial Times – Mastering Investment” 21 May 2001, s. 8.

⁵ A. Sławiński, *Rynki finansowe*, PWE, Warszawa 2006, s. 120.

zysków lub nadwyżek finansowych, a ceny obligacji od oczekiwań dotyczących przyszłych stóp procentowych. Zyski można osiągnąć, gdy we właściwym momencie kupi się lub sprzeda papiery wartościowe. Ci, którzy kupowali je tuż przed wybuchem kryzysu, najczęściej dużo na tym tracili (zwłaszcza krótkookresowo). Jeśli kupili je 3–4 lata wcześniej, ich straty były dużo mniejsze lub w ogóle nie wystąpiły. Większe zyski mogą osiągnąć ci, którzy wyprzedzą innych inwestorów. Nie jest to jednak takie łatwe, gdyż generalnie wszyscy analizują te same informacje. Gdyby zmiany koniunktury były łatwo przewidywalne, to rynki kapitałowe wcześniej by to zdyskontowały, co ograniczyłoby wahania cen papierów wartościowych.

Wśród teorii cyklu gospodarczego pojawiały się teorie przeinwestowania czy nierównowagi inwestycji i finansowej niestabilności, odnoszące się bezpośrednio do rynku kapitałowego i gry na giełdzie. Jedną z takich teorii był model Misesa–Hayeka (szkoła austriacka). Wskazuje się tu na dysproporcje pomiędzy popytami dóbr konsumpcyjnych i inwestycyjnych oraz popytem na nie. Pieniądz zmienia względne ceny i strukturę czasową produkcji, powodując przemieszczanie wydatków konsumpcyjnych na rzecz inwestycyjnych. Przyczyną kryzysów gospodarczych, zdaniem Misesa, jest nadmierna ekspansja kredytowa. Wywoływanie sztucznego boomu, przez na przykład utrzymywanie niskiego poziomu stóp procentowych, musi prowadzić do załamania. To będzie się powtarzało do momentu wzrostu rynkowych stóp procentowych. Jego zdaniem polityka pobudzania wydatków konsumpcyjnych w okresie kryzysu jest szkodliwa⁶.

Struktura podatna na kryzysy

Zgodnie z teorią niestabilności finansowej H. Minsky’ego cykle mają charakter endogeniczny. Kluczowe znaczenie mają inwestycje uzależnione od przewidywanych zysków. Zrealizowane zyski w przyszłości w całej gospodarce uzależnione są od inwestycji, które będą dokonane w przyszłości⁷. Jeżeli przyszłe zyski są nie mniejsze od planowanych, jest to zachętą do kolejnych inwestycji. W konsekwencji zmienia się pogląd przedsiębiorstw i instytucji finansujących na akceptowalną strukturę długu, co prowadzi do finansowania spekulacyjnego i boomu (*euphoric economy*)⁸.

Wzrost popytu na zewnętrzne finansowanie prowadzi do wzrostu stóp procentowych. Wzrost kosztu finansowania działań spekulacyjnych prowadzi do

⁶L. Mises, *Interwencjonizm*, Arcana, Kraków 2000, s. 75–76.

⁷Jest to nawiązanie do twierdzenia Kaleckiego, że robotnicy konsumują tyle, ile zarabiają, a kapitaliści zarabiają tyle, ile wydają – M. Kalecki, *Dziela*, t. 2, *Kapitalizm. Dynamika gospodarcza*, PWE, Warszawa 1980, s. 149–150.

⁸H.P. Minsky, *The Financial Instability Hypothesis: An Interpretation of Keynes and an Alternative to „Standard Theory*, w: H.P. Minsky, *Can It Happen Again ? Essays on Instability and Finance*, M.E. Sharpe Inc., New York 1984, s. 66.

spadku rynkowej wartości aktywów. Dotyczy to głównie tak zwanych jednostek o finansowaniu spekulacyjnym i typu Ponzi⁹. Następuje utrata płynności zwłaszcza przez Ponzi¹⁰, maleje skłonność instytucji finansowych do finansowania inwestycji. Zyski zrealizowane często są mniejsze od zysków planowanych. Niemożność dalszego refinansowania zmusza Ponzi do sprzedaży posiadanych aktywów, co może wywołać panikę i doprowadzić do gwałtownego spadku cen. Jego zdaniem kryzys finansowy charakteryzuje się wzajemnym oddziaływaniem paniki na rynkach finansowych, spadkiem cen aktywów i gwałtownym ograniczeniem udzielanych kredytów. To powoduje, że gospodarka kapitalistyczna generuje finansową strukturę, która jest podatna na kryzysy finansowe¹¹.

Problem przeinwestowania pojawił się już w XVII wieku i później wielokrotnie powtarzał. Występuje wiele przykładów takiego przeinwestowania¹²:

- 1636–1637 – spekulacja akcjami Holenderskiej Kampanii Wschodnioindyjskiej;
- 1720 – spekulacje Johna Lawa we Francji i Anglii;
- 1788 – nadmierny wzrost podaży po wygaśnięciu praw patentowych Richarda Arkwrighta do maszyny przędzalniczej (kryzys technologiczny, a nie spekulacyjny);
- 1825 – krach na giełdzie spowodowany spekulacjami ceną bawełny w Stanach Zjednoczonych;
- 1857 – pogorszenie kondycji banków spowodowane przeinwestowaniem w kolej żelazną;
- 1873 – depresja spowodowana spekulacjami i euforią wywołaną zjednoczeniem Niemiec;
- 1882 – spadek kursów akcji spółek kolejowych w Stanach Zjednoczonych i Anglii;
- 1890 – przeinwestowanie w kolej w Argentynie („kryzys firmy braci Baring”);
- 1900 – spadek kursów akcji w 1899 roku doprowadził do kryzysu w 1900 roku;

⁹ Jednostki o finansowaniu spekulacyjnym charakteryzują się wyższymi strumieniami pieniężnymi niż płatności z tytułu niespłaconych długów łącznie we wszystkich okresach. W krótkich okresach środki wystarczają im tylko na spłatę odsetek, a spłata kapitału wymaga dalszego refinansowania. W przypadku Ponzi w krótkim okresie może wystąpić nie tylko problem ze spłatą kapitału, ale również odsetek. H.P. Minsky, *Finance and Profit: The Changing Nature of American Business Cycles, Essays on Instability and Finance*, M.E. Sharpe Inc., New York 1984, s. 22–23.

¹⁰ Ponzi był jednym z największych oszustów w historii amerykańskich finansów. Zyski wcześniejszych inwestorów wypłacał ze środków wpłacanych przez późniejszych inwestorów. Brak dopływu nowej gotówki powoduje załamanie się piramidy.

¹¹ H.P. Minsky, *The Financial...*, *op.cit.*, s. 68.

¹² K. Piech, S. Pangsy-Kania, *Diagnozowanie koniunktury gospodarczej w Polsce*, Elipsa, Warszawa 2003, s. 158–159.

- 1907 – kryzys na giełdzie spowodowany spekulacjami;
- 1920 – kryzys spekulacyjny w rolnictwie amerykańskim;
- 1929–1933 – wielki kryzys spowodowany spekulacjami giełdowymi;
- 1987 – gwałtowne załamanie na giełdzie amerykańskiej;
- 1990–1991 – spekulacje na rynku nieruchomości doprowadziły do krachu giełdowego;
- 2000–2001 – bańka internetowa.

Pewne uzasadnienie cykliczności na rynku kapitałowym dają też obserwacje F. Galtona dotyczące zjawiska regresji do średniej. W przypadku rynku kapitałowego dotyczy to wiary inwestorów w odwracanie się trendów giełdowych. Papiery wartościowe osiągające w przeszłości niskie stopy zwrotu w przyszłości pozwolą na osiągnięcie wyższych stóp zwrotu i odwrotnie. Zostało to częściowo potwierdzone w badaniach W. Bondta i R. Thaler¹³. W długim okresie przewartościowane i niedowartościowane papiery wartościowe powinny wrócić do swojego naturalnego poziomu (wewnętrznej wartości). Próba wykorzystania tej teorii jest strategia inwestycyjna zwana kontrarianizmem, czyli kupowanie akcji, które w przeszłości osiągały niskie stopy zwrotu i sprzedawanie tych, które osiągały wysokie stopy zwrotu.

Również bańki na rynku nieruchomości występowały od dawna. W trakcie recesji, która nastąpiła w 1797 roku, Bank Anglii finansował zakupy nieruchomości w Ameryce Północnej. Gdy bańka pękła, tak jak obecnie, wielu kredytobiorców okazało się niewypłacalnych. To wówczas przyjęto pierwszą w USA ustawę o bankructwie. Panika w 1797 roku trwała do 1800 roku. Spekulacje na rynku nieruchomości doprowadziły banki do poważnych problemów i w konsekwencji do recesji.

Recesje na rynku nieruchomości występowały też w innych krajach, na przykład w Japonii w latach 90. ubiegłego wieku. Rozluźnienie polityki pieniężnej przez Bank Japonii pod koniec lat 80. doprowadziło do bańki spekulacyjnej na rynku nieruchomości i akcji. Po zmianie polityki pieniężnej i kilkukrotnym podniesieniu stóp procentowych pękła bańka spekulacyjna. Spadek cen nieruchomości spowodował znaczne zmniejszenie wartości zabezpieczenia udzielonych kredytów, które w przeważającej części miały zabezpieczenie hipoteczne. Jeszcze kilkanaście lat po tym załamaniu ceny nieruchomości były znacznie niższe niż przed 1990 rokiem.

Rynek nieruchomości tak jak każdy inny rynek rozwija się cyklicznie. W USA ceny domów są jednym z głównych wskaźników koniunktury. Przez ostatnie kilkanaście lat ceny nieruchomości nieustannie rosły. Okres wzrostu

¹³D. Kahneman, A. Tversky, *Prospect theory: An analysis of decision under risk*, „Econometrica” 1979, vol. 7, no. 2, s. 263–292.

był znacznie dłuższy niż w poprzednich cyklach. „Opóźnienie” w nadejściu kryzysu musiało wywrzeć wpływ na jego gwałtowność. Gdyby kryzys wybuchł wcześniej – prawdopodobnie byłby łagodniejszy.

Ostrzeżenia, których nie słuchano

Analiza dotychczasowych kryzysów pokazuje, iż u ich podłoża leżały takie same lub podobne przesłanki. Podobne były również skutki. Mechanizm kryzysu nie uległ zatem zasadniczej zmianie. Wystąpiły oczywiście czynniki ułatwiające jego łatwe przemieszczanie się na inne kraje czy regiony czy też zwiększające jego skalę. Ostatni kryzys, tak jak i poprzednie, można było przewidzieć i byli zresztą tacy, którzy o tym mówili. Jednym z nich był amerykański ekonomista Peter Schiff, który w wywiadzie dla „Super Expressu” z 29 października 2009 roku stwierdził, że: „Przewidzenie kryzysu nie było trudne dla osoby, która choć trochę zna się na ekonomii. Sygnały były wyraźne, ta bańka rosła z każdym rokiem. Tego nie można było nie zauważyć. Cóż innego mogło się wydarzyć, jeżeli Amerykanie coraz częściej kupowali rzeczy na które nie było ich stać”. I dalej: „Problem w tym, że wielu ekonomistów nie rozumie ekonomii. (...) Ich wiedza jest mocno teoretyczna, ale i niepełna”. Były minister finansów Niemiec pisał, że to, co się stało w Meksyku, a następnie powtórzyło w Azji, musi niepokoić. Nie można, jego zdaniem, dopuścić, aby straty inwestorów były uspołeczniane, a zyski prywatyzowane¹⁴.

Dlaczego jednak nie słuchano tych ostrzeżeń i znowu dano się zaskoczyć?

Analiza dotychczasowego rozwoju rynków kapitałowych pozwala sformułować tezę, że rynki kapitałowe czeka długi okres niestabilności¹⁵. Nie chodzi tutaj o permanentny kryzys czy krótkotrwałe fluktuacje, które zgodnie z podejściem klasycznym i neoklasycznym w ekonomii są sposobem efektywnego przystosowywania się do zewnętrznych szoków, ale o przejście do znacznie dłuższego okresu nieciągłości, niepewności, niestabilności i burzliwych zmian. Za postawieniem tej tezy przemawia kilka podstawowych argumentów:

1. Od 200 lat występują na świecie kryzysy zarówno w sferze realnej, jak i finansowej.
2. Pomimo znacznej powtarzalności przyczyn i skutków tych kryzysów nie są podejmowane działania mogące w trwały sposób ograniczyć ich występowanie.
3. W ostatnich kilkunastu latach nastąpiły zjawiska, które ułatwiają rozprzestrzenianie się kryzysów i zwiększanie ich skali:

¹⁴ O. Lafontaine, *Międzynarodowa polityka finansowa*, przedruk w „Trybunie” z 11–12 grudnia 1999 roku.

¹⁵ Okres niestabilności nie dotyczy tylko rynków kapitałowych.

- postęp techniczny i deregulacja (liberalizacja), które ułatwiały akumulację i szybkie przemieszczanie się kapitałów;
- zmiany w strukturze własnościowej powodujące rozdrobnienie i anonimowość właścicieli;
- brak odpowiedzialności za podejmowane decyzje jako konsekwencja oddzielenia własności od zarządzania;
- skrócenie horyzontu inwestycyjnego jako konsekwencja coraz szybciej dokonujących się zmian;
- wysokie zadłużenie wielu krajów utrudniające lub wręcz uniemożliwiające aktywną politykę antykryzysową państw.

4. Nierównowadze na rynku kapitałowym towarzyszą inne nierównowagi, ich kumulacja utrudni ich przezwyciężenie i w konsekwencji wpłynie na ich trwałość.

Doświadczenia historyczne pokazują, że skutki (spadek cen nieruchomości i cen akcji, wzrost bezrobocia i spadek PKB) zawsze były podobne. Różna była ich skala i czas trwania. Obecnie występują dodatkowe czynniki (nierównowagi), które przyczyniły się do wzrostu zaburzeń na rynku kapitałowym.

Tabela 1. Skutki 14 kryzysów bankowych: USA (1929), Hiszpanii (1977), Norwegii (1987), Finlandii, Szwecji (1991), Japonii (1992), Hongkongu, Indonezji, Korei, Malezji, na Filipinach, w Tajlandii (1997), Kolumbii (1998), Argentynie (2001)

Obszar zmian	Średnie zmiany	Czas trwania w latach
Ceny nieruchomości	-36%	5,0
Ceny akcji	-56%	3,4
Bezrobocie	7%	4,8
PKB na głowę	-9,3%	1,9

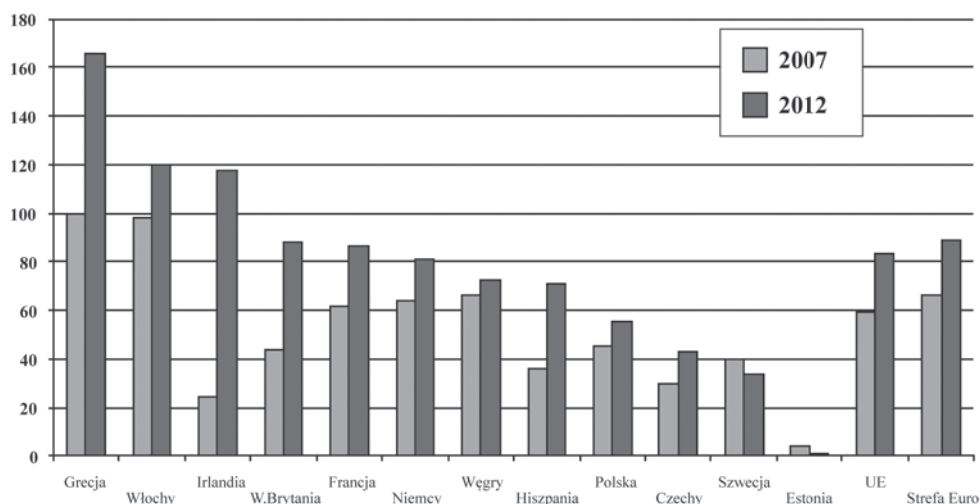
Źródło: C. Reinhart, K. Rogoff, *The Aftermath of Financial Crises*, 2009.

Ostatnie doświadczenia nie napawają optymizmem. Nie wyciągnięto właściwych wniosków z ostatniego kryzysu, skoncentrowano się na leczeniu objawów, nie dokonując zmian o charakterze systemowym. Podejmowane przez rządy działania po wybuchu kryzysu nie rozwiązały żadnych problemów, a wręcz przeciwnie. Uczestnicy rynku kapitałowego dostali sygnał: róbcie to, co robiliście. Jak pojawią się problemy to państwo przyjdzie z pomocą, odpowiedzialność przejmą podatnicy. Z drugiej strony wiele państw bardzo się zadłużyło przed kryzysem, a gdy wybuchł kryzys, wpadły w pułapkę zadłużenia. Interweniując w okresie kryzysu, dodatkowo zwiększyły zadłużenie, nie osiągając praktycznie żadnych pozytywnych skutków.

Ogromne zadłużenie trzeba będzie spłacać przez wiele lat kosztem cięcia wydatków i podnoszenia podatków. Duże zadłużenie państw zmniejsza moż-

liwości prowadzenia skutecznej polityki antycyklicznej i to w sytuacji, gdy szybko rośnie potrzeba takiej interwencji. W takich warunkach kolejna fala kryzysu może być znacznie większa i groźniejsza, gdyż zabraknie środków na walkę z jej skutkami.

Rys. 11. Relacja długu publicznego do PKB w wybranych państwach UE (%)



Źródło: 2011 European Economic Forecast.

Występuje kryzys euro i kryzys Unii Europejskiej. Tak duże zadłużenie zwiększa niepewność, rośnie ryzyko niewypłacalności wielu z nich. Coraz bardziej powiązane (zglobalizowane) rynki powodują, że ryzyko jedno kraju wpływa na ryzyko innych. Jeden duży, który upada, pociąga za sobą innych. Będzie to istotny czynnik oddziałujący na niestabilność różnych rynków w kolejnych latach.

Rosną koszty zewnętrzne. Ryzyko jest nowym kosztem zewnętrznym. Rośnie asymetria pomiędzy problemami a możliwościami uświadomienia ich sobie i możliwościami ich rozwiązania. Mało prawdopodobny jest powrót do trwałej stabilności, czyli sytuacji przed kryzysem. Dominować będą procesy przypadkowe i chaotyczne. Wzrost inflacji doprowadzi do wzrostu stóp procentowych, które obecnie ze względu na obawę przed recesją i niewypłacalnością są utrzymywane na niskim poziomie. Taka niepewność to dobra okazja do dodatkowej spekulacji, znacznie wykraczającej poza rynek papierów wartościowych.

Inaczej niż dawniej

Na gruncie teorii można znaleźć rozwiązania znacznie ograniczające tę niestabilność, ale obserwując dokonujące się zmiany, pojawiają się po-

ważne wątpliwości dotyczące słuszności podejmowanych decyzji. Zdaniem G. Sorosa: „Ludzie opierają decyzje nie na faktach, jakim stawiają czoło, ale na percepcji i interpretacji faktów. Ich decyzje wpływają na faktyczne sytuacje, a zmiany sytuacji pociągają za sobą zmiany percepcji. Ale ponieważ te procesy występują symultanicznie, percepcja uczestników i faktyczny stan rzeczy stają się nieprzewidywalne i niedefiniowalne”¹⁶.

Zgodnie z teorią Hymana P. Minsky’ego, im dłużej trwa prosperita, tym bardziej musi nastąpić głęboki kryzys finansowy¹⁷. Leczenie objawów, a nie przyczyn musi prowadzić do nawrotu choroby.

Obecne zmiany w gospodarce odbiegają znacznie od klasycznych zmian koniunkturalnych. W klasycznym cyklu koniunkturalnym załamanie następowało przy małym bezrobociu i znacznym wykorzystaniu mocy produkcyjnych, a istotną rolę w zmianie tej sytuacji odgrywała inflacja. Obecnie o zmianach decydują ceny różnych aktywów i stabilność ekonomiczna i polityczna państw. To one decydują o przepływach kapitału oraz powstawaniu i pękaniu bąbli na rynku aktywów¹⁸. Pęknięcie bąbli może zatem wystąpić obecnie przy niskim wykorzystaniu mocy produkcyjnych i wysokim bezrobociu.

Rynek ten wbrew oczekiwaniom i marzeniom będzie prawdopodobnie nadal niestabilny, ponieważ trudno jest ustabilizować charaktery ludzi, ograniczyć ich emocje lub skłonność do ryzyka i hazardu. Ta niestabilność stanowić będzie istotne zagrożenia dla rozwoju gospodarki światowej i funkcjonowania globalnego rynku finansowego. Nie musi ona automatycznie prowadzić do kryzysu finansowego czy kryzysu w sferze realnej. Tempo rozwoju największych gospodarek znacznie zmniejszyło się w ostatnich latach. Głównym jego motorem było często coraz szybsze zadłużanie się. Coraz częściej pojawiają się duże kryzysy, które bardzo utrudniają rozwój finansowany długiem. Z szacunków M. Bordo wynika, że na początku XX wieku prawdopodobieństwo globalnego kryzysu wynosiło 5%, a sto lat później wzrosło do 13%. Z analiz banku Lehman Brother, sporządzonych jeszcze przed jego upadkiem, wynikało, że w XVIII wieku było jedenaście globalnych krachów, w XIX wieku – osiemnaście, a w XX wieku – trzydzieści trzy¹⁹.

Mimo to kryzysy nie są nieuchronne, nie jest to pewien obiektywny proces. Raczej chodzi tu o wskazanie, iż nie potrafimy prawidłowo rozpoznawać tych procesów i spróbować przynajmniej częściowo ich ograniczyć.

¹⁶G. Soros, *Nowy paradygmat rynków finansowych*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 40.

¹⁷H.P. Minsky, *The Financial Instability Hypothesis: Capitalist Processes and the Behavior of the Economy*, w: *Financial Crises. Theory, History and Policy*, Ed. Charles P. Kindleberger, J.-P. Laffargue, Cambridge University Press, Cambridge 2008, s. 13–36.

¹⁸P. Artus, M.P. Virard, *Wielki kryzys globalizacji*, Książka i Prasa, Warszawa 2008, s. 89–94.

¹⁹*Nowe wyznaczenie wiary w kapitalizm XXI wieku*, rozmowa z Umairem Haquem, DGP, 18–20 lutego 2011 roku.

Nie wyciągamy wniosków z wcześniej popełnionych błędów. Przy każdym kolejnym kryzysie pojawiają się pewne nowe uwarunkowania. Podstawowe jednak mechanizmy pozostają takie same.

Ryzyko nowym kosztem zewnętrznym

Jaki zatem będzie następny kryzys? Odpowiedź na to pytanie uzależniona jest od bieżących decyzji. Jak na razie nic nie wskazuje, aby szły one we właściwym kierunku. Coraz większa niestabilność rynku kapitałowego powoduje, że sytuacja zaczyna się coraz bardziej komplikować. Ta niestabilność nie jest tylko konsekwencją pewnych mechanizmów występujących na rynku kapitałowym. Następuje kumulacja kilku nierównowag: na rynku finansowym, surowcowo-energetycznym (PKB rośnie szybciej niż produkcja wielu surowców, co powoduje wzrost ich cen i spekulację), ekologicznym, politycznym. Ich łączne współwystępowanie prowadzi do kumulacji negatywnych zjawisk, znacznie utrudniając ich rozwiązanie.

Ujawniające się w okresie kryzysu spadek wartości majątku, zmienność stóp procentowych, zaburzenia finansowe, skrócenie horyzontu inwestycyjnego wskazują na pewną krótkowzroczność kapitału²⁰. Zwolennikiem takiej tezy jest między innymi W. Szymański. Zdaniem Ch. Handy'ego: „*Laissez faire* to idea bez wartości. Nikt za nikogo nie odpowiada. To jest egoizm niewłaściwy i może prowadzić do autodestrukcji”²¹. Brak koordynacji państwowej, niestosowanie reguł ostrożnościowych, pogoń za zyskiem za wszelką cenę czy też wiara w redukcję lub wyeliminowanie ryzyka musi prowadzić do żywiołowości i chaosu, a w konsekwencji do kryzysów. K. Polanyi twierdził, że im bardziej gospodarka jest nieregulowana, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia bankructw, kryzysów i niezadowolenia społecznego²².

Utrata kapitału dotyczy oczywiście akcjonariuszy, choć nie wszystkich. Są tacy, którzy w okresie kryzysu dobrze sobie radzą. Są podmioty zainteresowane niestabilnością, sami często destabilizują rynki, przekazując nieprawdziwe informacje czy prognozy. Ich strategie wykorzystują niestabilność do osiągnięcia zysków, na przykład krótka sprzedaż. Często więcej można zarobić na spółkach w trudnej sytuacji, wymagających restrukturyzacji.

²⁰ Poprawniej byłoby powiedzieć: krótkowzroczność inwestorów, a nie kapitału.

²¹ Ch. Handy, *Głód ducha*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 127.

²² K. Polanyi, *The Great Transformation: The Political and Economic Originus of Our Time*, Bacon Press, Boston 1944, s. 140.

Płacą drobni akcjonariusze

Takich w okresie kryzysu przybywa. Drobni, niedoświadczeni akcjonariusze w okresie kryzysu tracą. Zwłaszcza jeśli zainwestowali tuż przed jego wybuchem. Ważniejsza wydaje się jednak analiza długookresowa. Tu dane potwierdzają, iż w długich okresach prawdopodobieństwo strat maleje wraz z wydłużaniem okresu inwestowania. Tak przynajmniej było dotychczas. Na rynku kapitałowym występują jednak silne mechanizmy powodujące skrócenie horyzontu inwestycyjnego. Patrząc na ten problem z czysto finansowego punktu widzenia, należy, moim zdaniem, stwierdzić, iż występujące załamania na rynku kapitałowym nie muszą świadczyć o krótkowzroczności kapitału. Mniej doświadczonych, bardziej narażonych na straty należałoby namawiać do wydłużenia horyzontu inwestycyjnego i unikania zbyt ryzykownych instrumentów, które często pozwalają osiągnąć wysokie stopy zwrotu, ale mogą również prowadzić do utraty kapitału. Sprawa bardziej się komplikuje, gdy popatrzymy na to z punktu widzenia sfery realnej. Tu dość wyraźnie widać negatywne skutki zaburzeń na rynkach kapitałowych. Zaburzenia w sferze realnej nie pozostaną bez wpływu na wartość kapitału.

Pojawia się zatem problem, jak chronić kapitał przed „jego krótkowzrocznością”, w sytuacji gdy dążenie za wszelką cenę do maksymalizacji stóp zwrotu i pomnożenia kapitału mogą w skrajnej sytuacji doprowadzić do jego utraty. Ostatnia dekada była okresem, gdy wartość rynkowa wielu przedsiębiorstw w krajach rozwiniętych zmalała. Jeżeli kapitał (rynek) nie może sam rozwiązać tego problemu, pomoc musi przyjść z zewnątrz. Trzeba jednak pamiętać, że interwencja państwa nie musi prowadzić do wyeliminowania kryzysów. Niewłaściwe pojmowanie roli państwa może doprowadzić do jeszcze gorszych skutków.

Z punktu widzenia zarządzania wartością, kryzys to spadek wartości. Częste lub permanentne kryzysy to utrzymywanie się wartości na niskim poziomie. Ogranicza to możliwości zarobku wielu inwestorom. Znajdą się jednak tacy, którzy na tej sytuacji będą chcieli zarobić, często dodatkowo destabilizując rynek kapitałowy i zwiększając spekulację poza tym rynkiem, na przykład na rynku surowcowym czy rynkach innych produktów (lokaty strukturyzowane). Nierównowaga to nowa okazja do spekulacji, a jeśli tych nierównowag jest coraz więcej, to więcej jest miejsca dla spekulacji. Ci, którzy to robią, mają nieograniczone środki. Jeśli tych środków zabraknie, to jest wiele instrumentów, które pomogą je zdobyć. Niestabilność różnych rynków zachęca do dodatkowych regulacji, a to może być dodatkową zachętą do spekulacji.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w takich warunkach staje się trudniejsze. Niestabilność utrudnia zarządzanie wartością i sam proces wyceny. Gdyby

mechanizm kryzysu (przyczyny i skutki) był powtarzalny, łatwiej byłoby modelować procesy i dokonywać wycen, wykorzystując metodę ekstrapolacji. Powtarzalność to ciągłość zmian. W warunkach niestabilności rośnie niepewność utrudniająca prognozowanie i podejmowanie decyzji inwestycyjnych.

Bibliografia

- Artus P., Virard M.P., *Wielki kryzys globalizacji*, Książka i Prasa, Warszawa 2008.
- Kahneman D., Tversky A., *Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk*, „Econometrica” 1979, vol. 7, no. 2.
- Kalecki M., *Dynamika gospodarcza, Dzieła, t. 2, Kapitalizm*, PWE, Warszawa 1980.
- Lafontaine O., *Międzynarodowa polityka finansowa*, przedruk w „Trybunie” z 11–12 grudnia 1999 roku.
- Minsky H.P., *The Financial Instability Hypothesis: An Interpretation of Keynes and an Alternative to „Standard Theory*, w: H.P. Minsky, *Can It Happen Again ? Essays on Instability and Finance*, M.E. Sharpe Inc., New York 1984.
- Nelson C.R., Plosser C.I., *Trends and Random Walks in Macroeconomic Time Series: Some Evidence and Implications*, „Journal of Monetary Economics” 1982, September.
- Piech K., Pangsy-Kania S., *Diagnozowanie koniunktury gospodarczej w Polsce*, Elipsa, Warszawa 2003.
- Polanyi K., *The Great Transformation: The Political and Economic Originus of Our Time*, Bacon Press, Boston 1944.
- Schumpeter J.A., *Business Cycles*, McGraw-Hill, New York 1939.
- Soros G., *Nowy paradygmat rynków finansowych*, MT Biznes, Warszawa 2008.

Mirostaw Bojańczyk – dr, wykładowca w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Specjalizuje się w problematyce rynków kapitałowych, funduszy inwestycyjnych i wyceny przedsiębiorstw. Był między innymi dyrektorem w Citibanku, członkiem Komisji Papierów Wartościowych, prezesem jednego z narodowych funduszy inwestycyjnych i wiceprezesem Powszechnego Towarzystwa Emerytalnego.

Jolanta Jurczak

WYKORZYSTANIE KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO – METODA OCENY

Kapitał intelektualny, rozumiany jako „całościowy powiązanych ze sobą zasobów materialnych i niematerialnych, jawnych i ukrytych, jakimi dysponuje organizacja w kreowaniu wartości niezbędnej do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku”¹, decyduje w przeważającym stopniu o wartości rynkowej współczesnego przedsiębiorstwa, przyczyniając się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Jednakże przedsiębiorstwa nie zawsze są świadome wartości posiadanego kapitału intelektualnego oraz możliwości jego wykorzystania. Związane jest to głównie z brakiem lub nieumiejętnością zastosowania odpowiednich metod i narzędzi, które podpowiadałyby menedżerom, w jaki sposób oceniać wartość i stopień wykorzystania zgromadzonego w przedsiębiorstwie kapitału intelektualnego.

Artykuł jest propozycją metody oceny stopnia wykorzystania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, uwzględniającej podstawowe założenia, kryteria i wskaźniki niezbędne do przeprowadzenia takiej oceny. Wskazano również na korzyści i mankamenty proponowanej metody, sugerując dalsze możliwości wykorzystania jej w praktyce gospodarczej. Przygotowany on został w ramach realizacji projektu badawczego „Wykorzystanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstw w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej” nr 2626/B/H03/2009/36, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Podstawowe założenia

Wykorzystanie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie powinno koncentrować się głównie na elementach i czynnikach kształtujących ten kapitał oraz relacjach zachodzących między nimi. Dlatego można przyjąć, że wysoki stopień wykorzystania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie

¹ Por. J. Jurczak, *Kapitał intelektualny w organizacji przyszłości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 11, s. 39–46.

związany jest z wiedzą, umiejętnościami, postawami i doświadczeniem pracowników, kształtowaniem relacji opartych na wzajemnym zaufaniu i współpracy oraz procesami komunikowania się i przepływu informacji, co w konsekwencji przyczynia się do budowania wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa na rynku oraz zwiększania jego konkurencyjności.

Wśród poszczególnych czynników największą rolę odgrywa kształtowanie pozytywnych postaw, zachowań i relacji wśród pracowników organizacji, a także mobilizowanie pracowników do rozwijania wiedzy i doskonalenia swoich umiejętności. Im wyższe bowiem kluczowe umiejętności i kompetencje pracowników oraz im wyższa wartość relacji opartych na współpracy i wzajemnym zaufaniu, tym większe efekty organizacyjne generuje zgromadzony w przedsiębiorstwie kapitał intelektualny. W konsekwencji wzrost efektów organizacyjnych wykorzystania kapitału intelektualnego przyczynia się do wzrostu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Innymi słowy, wykorzystanie kapitału intelektualnego w organizacji zależy od tego, w jaki sposób pracownicy odnoszą się do siebie w przedsiębiorstwie i jak na siebie wpływają, a także czy istnieje współpraca i zaangażowanie oparte na wzajemnym zaufaniu. Natomiast procesy komunikowania się pracowników w organizacji związane z procesami przepływu wiedzy i informacji są tym bardziej efektywne, im większe zaufanie występuje w relacjach między pracownikami.

Wszystkie te czynniki generują w przedsiębiorstwie efekty organizacyjne w postaci zwiększonej wartości intelektualnej, co przyczynia się do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Oznacza to, że właściwe wykorzystanie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie jest rezultatem transformacji kapitału ludzkiego w kapitał organizacyjny przedsiębiorstwa przy utrzymaniu odpowiednich relacji z otoczeniem.

Charakteryzowana metoda oceny wykorzystania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie opiera się na następujących podstawowych założeniach²:

- przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa wzrasta wraz z rozwojem przedsiębiorstwa i zwiększaniem jego zasobów niematerialnych;
- istnieje możliwość zidentyfikowania głównych obszarów kapitału intelektualnego oraz jego składników;
- można ustalić hierarchię zidentyfikowanych składników (nadać im określone wagi) w odniesieniu do konkretnego przedsiębiorstwa;
- wartość całkowitą kapitału intelektualnego należy rozpatrywać łącznie jako wartość poszczególnych jego składników.

²Projekt badawczy pt. Wykorzystanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstw w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej” nr 2626/B/H03/2009/36, finansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Charakterystyka metody

Proces oceny wykorzystania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa powinien zawierać cztery fazy³. Pierwsza faza to „przygotowanie”, obejmujące szereg czynności wstępnych (tworzenie zespołów złożonych z ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych, którzy realizują i kontrolują proces badania kapitału intelektualnego, wstępne zapoznanie się ekspertów z działalnością firmy oraz informowanie, uświadamianie i szkolenie wszystkich uczestników organizacji o realizowanym procesie w celu uzyskania wzajemnego zaangażowania i współpracy). Jest ona kluczowa dla całego procesu, ponieważ błędy popełnione na początku mogą skutkować błędną analizą i oceną całego procesu. Fazę drugą stanowi „wykonanie”. Jest ona związana z oceną kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa i składa się z czterech etapów szczegółowych.

Oto one:

- etap I – dotyczy przeprowadzenia wnikliwej analizy kapitału intelektualnego zgromadzonego w przedsiębiorstwie w poszczególnych jego obszarach (kapitał ludzki, kapitał organizacyjny oraz kapitał relacyjny), co przyczynia się do właściwego zidentyfikowania elementów kapitału intelektualnego charakterystycznych dla danego przedsiębiorstwa;
- etap II – obejmuje ustalenie i wybór metody oceny wykorzystania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. W artykule zaproponowana została punktowa metoda oceny stopnia wykorzystania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa;
- etap III – dotyczy określenia i doboru zestawu podstawowych kryteriów oceny wykorzystania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, zidentyfikowanych w celu oszacowania możliwości zastosowania metody w praktyce;
- etap IV – to rzeczywista ocena stopnia wykorzystania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, wynikająca z weryfikacji istniejącego w przedsiębiorstwie kapitału intelektualnego.

Faza trzecia: „weryfikacja” poświęcona jest analizie i sprawdzeniu uzyskanych wyników; w przypadku gdy stan jest niezadowolający i stopień wykorzystania kapitału intelektualnego niski, następuje identyfikacja źródeł błędów i wprowadzenie adekwatnych działań korygujących.

Ostatnią fazę stanowi „zakończenie procesu”, obejmujące opracowanie raportu z przeprowadzonej analizy i oceny stopnia wykorzystania kapitału intelektualnego w badanym przedsiębiorstwie.

³Por. W.M. Grudzewski, J. Jurczak, *Intellectual Capital of Companies in Gaining Competitive Advantage on Global Market*, „Foundations Of Control And Management Sciences” 2007, nr 8, s. 397.

Dobór kryteriów

Aby dobrać odpowiednią metodę badania wykorzystania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, należy wyodrębnić podstawowe kryteria służących do oceny wykorzystania kapitału intelektualnego w ramach trzech obszarów: kapitału ludzkiego, kapitału organizacyjnego oraz kapitału rynkowego. Badania ankietowe⁴ pozwoliły wskazać najważniejsze kryteria proponowane do oceny stopnia wykorzystania kapitału intelektualnego.

Tabela 1. Kryteria oceny wykorzystania kapitału intelektualnego w poszczególnych obszarach

Obszary	Kryteria oceny stopnia wykorzystania kapitału intelektualnego
Kapitał ludzki	<ul style="list-style-type: none"> • Wiedza i umiejętności pracowników • Zaufanie w relacjach między pracownikami • Zaangażowanie i współpraca • Wzajemna pomoc i wsparcie • Sprawne procesy komunikowania się • Kreatywność i innowacyjność pracowników • Uczenie się pracowników • Dzielenie się wiedzą i jej rozwój • Doświadczenie pracowników • Umiejętności i predyspozycje przywódcze kadry kierowniczej
Kapitał organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> • Styl zarządzania • Metody i techniki zarządzania wspomagające rozwój wiedzy i umiejętności pracowników • Nowoczesna technologia informacyjno-komunikacyjna ITC (Internet, intranet) • Systemy motywacyjne • Procedury zarządzania • Źródła wiedzy (podręczniki, raporty z badań, systemy, procedury) • Własność intelektualna (patenty, prawa autorskie, wyróżniające usługi, domeny internetowe) • Struktura organizacyjna • Sprawność wewnętrznych procesów • Kultura organizacji nakierowana na efektywne wykorzystanie kapitału intelektualnego

⁴Badania ankietowe przeprowadzone zostały na próbie 58 przedsiębiorstw, w ramach wymienionego projektu badawczego.

Kapitał rynkowy	<ul style="list-style-type: none"> • Reputacja i wizerunek przedsiębiorstwa na rynku • Znajomość marki przedsiębiorstwa na rynku • Relacje z klientami i dostawcami • Lojalność i satysfakcja klientów • Współpraca z konkurentami • Znajomość misji, wizji i celów strategicznych przedsiębiorstwa na rynku • Aktywność w kreowaniu produktów i innowacji rynkowych • Bogata oferta rynkowa • Współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi i szkołami wyższymi • Posiadanie szerokiego grona klientów (bazy klientów)
------------------------	--

Źródło: opracowanie własne.

Dla każdego obszaru kapitału intelektualnego, metodą ekspercką, wyróżniono po dziesięć kryteriów, które zdaniem respondentów najlepiej charakteryzują wykorzystanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa (tabela 1). Ponadto, wyodrębniając podstawowe kryteria oceny wykorzystania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, założono, że powinny one mieć charakter uniwersalny, mogą mieć charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy oraz powinny być co pewien czas weryfikowane.

Opracowana metoda badania stopnia wykorzystania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa wykorzystuje metodę analogiczną do punktowej oceny atrakcyjności sektora, a dzięki wykorzystaniu zestawu tych samych kryteriów o uniwersalnym charakterze metoda może być stosowana niemal we wszystkich rodzajach przedsiębiorstw⁵.

Rzeczywista ocena

Zaproponowana metoda punktowej oceny stopnia wykorzystania kapitału intelektualnego przyjmuje, że można skonstruować listę kryteriów, które różnicują zgromadzone w przedsiębiorstwie kapitał intelektualny i stopień jego wykorzystania, a następnie – ze względu na każde kryterium – można porównać ze sobą dowolną liczbę przedsiębiorstw. Wyodrębnione kryteria mają jednak niejednakowe znaczenie dla oceny stopnia wykorzystania kapitału intelektualnego, dlatego należy wprowadzić oceny ważone i dla każdego kryterium określić wagę od 0 (nieważne) do 1 (najważniejsze). Takie działa-

⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 122–126.

nie pomoże określić kształtowanie się wartości danego kryterium w sposób korzystny lub niekorzystny dla danego przedsiębiorstwa. Następnie, z punktu widzenia każdego kryterium, oceniamy kapitał intelektualny przedsiębiorstwa w skali od 1 do 10. Po przeprowadzeniu punktowej oceny poszczególnych kryteriów w danym obszarze (ludzkim, organizacyjnym i rynkowym) należy – przez pomnożenie wartości kryteriów przez ich wagi – określić wartość ważoną dla danego kryterium, które to wartości następnie sumuje się w danym obszarze (tabela 2).

Tabela 2. Schemat oceny stopnia wykorzystania kapitału intelektualnego

Obszary kapitału intelektualnego	Kryteria oceny wykorzystania kapitału intelektualnego	Waga (od 0 do 1)	Ocena (od 1 do 10)	Wartość ważona
Kapitał ludzki				
Suma				
Kapitał organizacyjny				
Suma				
Kapitał rynkowy				
Suma				

Źródło: opracowanie własne.

Maksymalna wartość ważona dla danego obszaru może wynieść 100 pkt. Suma wartości ważonych podzielona przez liczbę obszarów stanowi wartość całkowitą (średnią arytmetyczną) wykorzystania kapitału intelektualnego w danym przedsiębiorstwie. Suma uzyskanej wartości ważonej dla danego obszaru powinna być oceniana zgodnie z punktacją zamieszczoną w tabeli 3.

Tabela 3. Ocena punktowa stopnia wykorzystania kapitału w danym obszarze

Punktacja	Stopień wykorzystania kapitału	Charakterystyka	Ocena
1–20 pkt.	Bardzo niski stopień wykorzystania kapitału w danym obszarze	Świadome wykorzystanie kapitału nie jest widoczne	Niezadowalająca
21–40 pkt.	Niski stopień wykorzystania kapitału w danym obszarze	Świadome wykorzystanie kapitału jest widoczne w niewielkim zakresie	Poniżej średniej
41–60 pkt.	Średni stopień wykorzystania kapitału w danym obszarze	Widoczne jest duże świadome wykorzystanie kapitału	Średnia
61–80 pkt.	Wysoki stopień wykorzystania kapitału w danym obszarze	Widoczne jest duże świadome i efektywne wykorzystanie kapitału	Dobra
81–100 pkt.	Bardzo wysoki stopień wykorzystania kapitału w danym obszarze	Widoczne jest bardzo duże świadome i efektywne wykorzystanie kapitału	Bardzo dobra

Źródło: opracowanie własne.

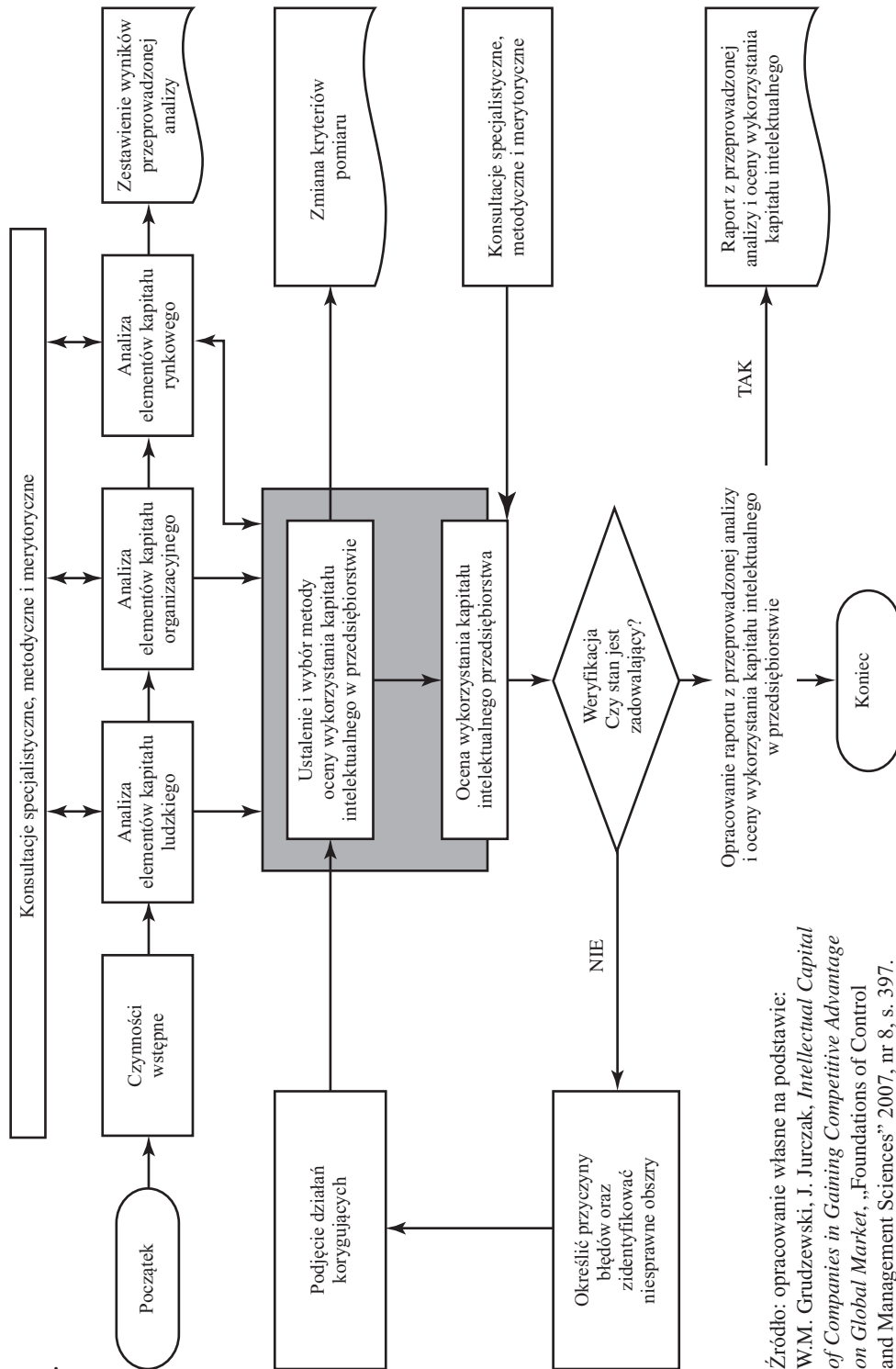
Należy zwrócić uwagę, że dopiero zapewnienie odpowiedniego stopnia wykorzystania kapitału intelektualnego w poszczególnych obszarach pozwoli na sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku. Dlatego każdy z obszarów powinien otrzymać minimalną liczbę 41 punktów, co odpowiada średniemu stopniowi wykorzystania kapitału intelektualnego w danym obszarze (zob. tabelę 3). Tylko w takim przypadku całość staje się skuteczna, a przeprowadzone badanie daje poprawny, wiarygodny wynik⁶.

Po dokonaniu oceny wszystkich badanych przedsiębiorstw otrzymujemy listę rankingową przedsiębiorstw, które najpełniej wykorzystują zgromadzony w przedsiębiorstwie kapitał intelektualny.

Reasumując, należy podkreślić, że ocena wykorzystania kapitału intelektualnego opiera się na ogólnej procedurze badania zaprezentowanej na rys. 1. Charakteryzowana metoda oceny wykorzystania kapitału intelektualnego zaś nie ma na celu oceny wartości zaangażowanego w przedsiębiorstwie kapitału intelektualnego, a jedynie określenie stopnia jego wykorzystania. Takie ujęcie analizowanej metody umożliwia zidentyfikowanie podstawowych obszarów kapitału intelektualnego przyczyniających się do zwiększania lub zmniejszenia jego efektywności w kreowaniu przewagi konkurencyjnej.

⁶J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 225.

Rys. 1. Procedura oceny wykorzystania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie:
 W.M. Grudzewski, J. Jurezak, *Intellectual Capital of Companies in Gaining Competitive Advantage on Global Market*, „Foundations of Control and Management Sciences” 2007, nr 8, s. 397.

Wady i zalety

Zaprezentowana metoda jest cennym źródłem informacji na temat zgromadzonego w przedsiębiorstwie kapitału intelektualnego. Dzięki zastosowaniu tego samego zestawu uniwersalnych kryteriów, z takimi samymi wagami, można z jej pomocą porównywać kapitał intelektualny różnych przedsiębiorstw. Jednakże implementacja metody oceny wykorzystania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie wymaga:

- budowania ciągłej świadomości pracowników organizacji o wartości i możliwości kapitału intelektualnego;
- stworzenia w przedsiębiorstwie zespołów, które byłyby odpowiedzialne za badanie kapitału intelektualnego;
- zaangażowania całego zespołu, chęci i motywacji do podejmowania działań w zakresie doskonalenia i rozwoju kapitału intelektualnego.

Należy wszak zauważyć, że proponowana ocena wykorzystania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie może być obarczona błędem wynikającym z subiektywności ocen, ponieważ wyniki zależą od tego, kto dokonuje oceny. Inaczej oceniają przedsiębiorstwo jego uczestnicy, inaczej potencjalni inwestorzy lub niezależni specjaliści. Źródłem błędów w ocenie może być również przyjęcie pewnych założeń oraz dobór podstawowych kryteriów oceny. Pominięcie lub niewłaściwa ocena poszczególnych kryteriów oraz ich błędne oszacowanie przez respondentów, podobnie jak uchylenie się od niektórych odpowiedzi, mogą wpływać na pojawienie się błędów w analizie.

Dlatego ze względu na subiektywizm oceny i niejednakową znajomość funkcjonowania przedsiębiorstwa warto zwrócić uwagę, aby oceny były sporządzane oraz korygowane przez niezależnych konsultantów. Niemniej, uwzględniając omówione pułapki metodologiczne, zaproponowaną metodę należy uznać za metodę uniwersalną i prostą, umożliwiającą precyzyjną ocenę stopnia wykorzystania kapitału intelektualnego oraz pozwalającą na porównywanie ze sobą nieograniczonej liczby przedsiębiorstw.

A jest to ważne i istotne, gdyż umiejętność efektywnego wykorzystywania zgromadzonego w przedsiębiorstwie kapitału intelektualnego staje się obecnie koniecznością dla każdego przedsiębiorstwa, które chce skutecznie konkurować na rynku. Osiągnięcie przewagi rynkowej w długim okresie wymaga budowania odpowiednich modeli wspomagających procesy wykorzystania zgromadzonych w przedsiębiorstwie aktywów intelektualnych. Ich stosowanie w długim czasie pozwala połączyć sukcesy pracownika i firmy. Dlatego organizacje powinny skupić się przede wszystkim na działaniach umożliwiających osiągnięcie indywidualnych korzyści ze wzajemnej współpracy organizacji i pracownika celem generowania wartości intelektualnej i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w długim horyzoncie czasowym.

Bibliografia

- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- Grudzewski W.M., Jurczak J., *Intellectual Capital of Companies in Gaining Competitive Advantage on Global Market*, „Foundations of Control and Management Sciences” 2007, nr 8.
- Jurczak J., *Kapitał intelektualny w organizacji przyszłości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 11.
- Projekt badawczy pt. Wykorzystanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstw w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej nr 2626/B/H03/2009/36, finansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.

Jolanta Jurczak – dr inż., pracownik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.

Wojciech Nasierowski

WYBÓR PROJEKTÓW DO WYKONANIA

Ocena projektów lub pomysłów dokonywana celem wybrania tych, które należy rozpocząć, kontynuować bądź przerwać, to jeden z najważniejszych elementów czy etapów zarządzania technologią, zmianami i innowacyjnością. Występują sytuacje, gdy jest więcej pomysłów rozpatrywanych do realizacji bądź już wykonywanych niż zasobów dostępnych na ich realizację lub kontynuowanie. Dlatego ważna jest odpowiedź na pytanie, które projekty kontynuować, które rozpocząć i których wykonywanie przerwać.

Istnieje duża różnorodność typów projektów oraz kontekstów, w jakich są one realizowane. Wyróżnienie uniwersalnych kryteriów oceny projektów nie ma uzasadnienia, tak jak i poszukiwanie „złotej reguły” dokonywania oceny. W artykule na podstawie przeglądu literatury, doświadczenia autora i badań empirycznych przedstawiono listę kryteriów oceny projektów, wytyczne i wskazówki do procedury podejmowania decyzji związanych z wyborem projektów, których wykonywanie powinno być kontynuowane.

Za dużo naraz?

Przedsiębiorstwa mają często zbyt wiele projektów w toku realizacji i takich, których realizacji chciałyby się podjąć, ale mają zbyt mało zasobów, by sprawnie wykonać je wszystkie. Na skutek zagęszczenia pomysły realizowane są nieefektywnie, terminy nie są dotrzymywane, a budżety przekraczane. Projekty związane z wynalazczością pochłaniają około 1100 bln dolarów, prawie tyle, ile wynosi dochód narodowy brutto (DNB) Australii albo Korei Południowej, przy czym prywatne przedsiębiorstwa wydają około 900 bln dolarów, prawie tyle samo, co DNB Holandii – prawie 2 razy tyle, ile wynosi DNB Polski (WCY, 2011, tablica 4.3.01; 4.3.07). Nieznane są mi oszacowania kosztów związanych z projektami innowacyjnymi – można domniemywać, że jest to kwota kilkukrotnie wyższa.

Dlatego wybór projektów, które przyniosą największe efekty i skutecznie przyczynią się do poprawy działania przedsiębiorstwa, jest niezwykle ważnym

zadaniem. Według badań przedstawionych przez Roberta Coopera:

- 78% badanych firm ma zbyt wiele projektów w trakcie realizacji;
- 75% przedsiębiorców potwierdza opinię, że w niewłaściwy sposób dokonuje oceny ważności projektów;
- 80% respondentów (w badaniach) stwierdza, że większość projektów realizowanych w ich przedsiębiorstwach to projekty drobne, ukierunkowane na modyfikacje, kosmetyczne poprawki – niewnoszące zasadniczych zmian;
- w 78% przedsiębiorstw brak jest systematycznej, uporządkowanej procedury przeglądu portfolio oraz brak metodologii wyboru efektywnych projektów i określania ważności projektów¹.

Nawet jeżeli wyniki badań Coopera są nieco przejawskrawione, to i tak w konfrontacji z danymi odnośnie do wydatków na wynalazczość i innowacje usprawnienie metod oceny i wyboru projektów może się wiązać z bardzo dużymi korzyściami. Dla dużych firm wyeliminowanie projektów „nieefektywnych” to oszczędności. Dla małych przedsiębiorstw zaangażowanie się w nieefektywne czy błędne pomysły oznaczać może koniec działalności.

W pierwszej kolejności wykluczone powinny być projekty i pomysły, których rezultaty nie spełnią warunków określonych w portfolio lub strategii przedsiębiorstwa, oraz te, których nie można wykonywać, uwzględniając dostępne zasoby lub ograniczenia, które są poza kontrolą przedsiębiorstwa. Kolejny etap eliminowania projektów dotyczy oceny stopnia, w jakim cele działania przedsiębiorstwa są zabezpieczone przez korzyści z wdrożenia (efektów) projektu. Jeżeli te warunki są spełnione i nadal trzeba eliminować projekty ze względu na ograniczone zasoby, należy (można) uwzględnić kryteria finansowe, organizacyjne, marketingowe i techniczne, które wynikają ze zdrowego rozsądku. Zastosowanie takiej metody pozwala na określenie, które z projektów są najbardziej korzystne dla przedsiębiorstwa. Z innego, może praktycznego punktu widzenia, odosobnionego od „naukowych” konwencji, procedurę wyboru można streścić do następujących punktów:

- Czy ten pomysł ma sens? Czy da się go wykonać?;
- Jeżeli wykonam ten projekt, to w jakim stopniu przyczyni się to do tego, do czego dążę?;
- Jakie są konsekwencje (korzyści) wykonywania tego projektu?;
- Ale jeżeli będę ten projekt wykonywał, to...?

¹ R.G. Cooper, *Make product innovation more productive by using gates with teeth*, „Marketing Management Magazine” 2009, March–April, s. 13.

Nieliczne zapewniają sukces

Alva Edison wystąpił o ponad 1000 patentów, lecz tylko siedem przyniosło sukces rynkowy (żarówka, gramofon, bateria, klisza filmowa, projektor do filmów, generator prądu, mikrofon). Firmy farmaceutyczne, które przetrwały na rynku, wydają na badania i rozwój (projekty) więcej, niż wynoszą ich zyski. Ustalenie zbioru kryteriów wyboru (oceny) projektów jest więc jednym z najważniejszych działań związanych z zarządzaniem technologiczną i organizacyjną zmianą. Krytyczna jest decyzja, czy do danego pomysłu (lub już realizowanego projektu) przypisać zasoby na realizację (Tak, Nie, na razie Nie).

Literatura dotycząca kryteriów podejmowania takiej decyzji jest obszerna, podobnie jak przykłady praktyk przemysłowych sposobów oceny projektów. Jednakże źródła te nie dostarczają takich zestawów kryteriów oceny projektów, które można bez wahania przyjąć za pełne, właściwe, zadowalające². Określenie tych kryteriów jest skomplikowanym procesem z powodu różnorodności perspektyw oceny i elementów sytuacyjnych, które oddziałują na proces wykonywania projektu.

Perspektywy oceny projektów (sprawność a skuteczność, efekty krótko- czy długoterminowe, zysk a poprawa pozycji konkurencyjnej) nakładają się na siebie. Określanie ich wag ważności powoduje kontrowersje, a ich wartość zmienia się z biegiem czasu. W obrębie każdej z perspektyw oceny wyróżnić można kilka elementów związanych z kontekstem realizacji projektów. Dotyczą one (nie jest to jednak lista zamknięta):

- rodzaju projektu (np. czy projekt dotyczy wynalazku czy innowacji, produktu, procesu czy know how;
- sytuacji, w jakiej jest przedsiębiorstwo (włączając w to strategię, na przykład dążenie do bycia liderem w zakresie technologii albo sprawnym imitatorem innowacji, gdy zaś główne cele dotyczą zysku lub wzrostu, ważne jest, czy dotyczą na przykład pozycji konkurencyjnej

² Na przykład W. Nasierowski, *The evaluation of technology change projects: Literature overview and suggestions for further inquiry*, „Journal of Engineering Manufacture” 2003, vol. 217, no. B8, s. 1145–115; W. Nasierowski, *Criteria for assessment – selection of innovative projects*, Portland International Center for Management and Engineering and Technology, PICMET’06 Conference, Istanbul, July 2006; R. Szakonyi, *Leading R&D: How much progress in 10 years*, „Research Technology Management” 1998, vol. 41, issue 6, s. 5–25. Dostępne opracowania dotyczą z reguły projektów realizowanych w dużych przedsiębiorstwach. Duża część gospodarki opiera się jednak na małych oraz średniej wielkości przedsiębiorstwach. Można przyjąć, że zdecydowana większość takich przedsiębiorstw jest zaangażowana w przedsięwzięcia innowacyjne, ale nie wynalazcze. Dotyczą one modyfikacji produktu, redefinicji usług, udoskonalenia metod produkcji i zarządzania – projektów zmierzających do udoskonalenia wydajności, pozycji konkurencyjnej i zyskowności. W opracowaniu tym przyjęto, że główne motywy, którymi kierują się przedsiębiorcy w małych firmach przy ocenie (weryfikacji, kontroli zaawansowania) projektów, są zbliżone do stosowanych w przedsiębiorstwach dużych.

bądź przetrwania); inne istotne elementy to różnorodność produktów lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo, wielkość przedsiębiorstwa, sektor gospodarczy działalności, pozycja konkurencyjna. Trzeba też brać pod uwagę także dostępność zasobów, głównie funduszy, know how i czasu, doświadczenie we wdrażaniu pomysłów innowacyjnych oraz elementy związane z kulturą organizacyjną;

- szczegółów projektu, takich jak jego etap w rozwoju (wtedy gdy na przykład jest używane podejście typu „bramka – etap”; stopień złożoności; zbieżność ze strategią przedsiębiorstwa; ważność w odniesieniu do strategii przedsiębiorstwa; wielkości projektu (na przykład mierzonej wartością zasobów przeznaczonych na jego realizację);
- oraz wielu innych.

Różnorodność perspektyw oceny nie pomaga w wyborze kryteriów. Decyzje odnośnie do projektów są połączone z niepewnością związaną z dostępnymi informacjami, gwałtownymi zmianami w technologii i na rynkach zbytu, współzależnością używanych kryteriów, sprzecznymi celami oceniających. Poszukiwanie jednolitego zestawu kryteriów, które będą pasowały do wszystkich okoliczności, nie ma uzasadnienia³.

Liczne są także publikacje o metodach oceny lub wyboru projektów. Dotyczą one zarówno ocen ogólnych, jak i elementów w danych projektach bardzo specyficznych, nawet ekscentrycznych⁴. Ważne w tym zakresie jest określenie poziomu, na jakim dokonywana jest ocena: poziom decyzji strategicznych, poziom przeglądu portfolio przedsiębiorstwa czy też ocena projektu (a o tym jest głównie ten artykuł)⁵.

³ H. Ahn, H. Dyckhoff, *A flexible concept for decision support: Evaluation and selection of suitable product development activities*, „European Journal of Operations Research” 1997, vol. 100, s. 266–276; G.R. Cooper, S.J. Edgett, E.J. Kleinschmidt, *New product portfolio management: Practices and Performance*, „Journal of Product Innovation Management” 1999, vol. 16, s. 333–351; L. Ching-Torng, Ch. Chen-Tung, *New product go/no-go evaluation at the front end: A fuzzy linguistic approach*, „IEEE Transactions on Engineering Management” 2004, vol. 51, issue 2, s. 197–207.

⁴ G.R. Cooper, *Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch*, 3rd edition, Perseus Publishing, Cambridge, Mass 2001 (zwłaszcza rozdział 3).

⁵ G.R. Cooper, S.T. Edgett, E.J. Kleinschmidt, *Portfolio management for new products*, 2nd edition, Perseus Publishing 2001; R. Cooper, S. Edgett, E. Kleinschmidt, *Portfolio management for new product development: results of an industry practices study*, „R&D Management” 2001, vol. 31(4), s. 361; R.G. Cooper, *Make product innovation more productive by using gates with teeth*, „Marketing Management Magazine” 2009, March–April, s. 12–17; M. Cuijperes, H. Guenter, K. Hussinger, *Costs and benefits of Inter-departmental innovation collaboration*, „Research Policy” 2011, vol. 40(4), s. 565–575; N. Danila, *Strategic evaluation and selection of R&D projects*, „R&D Management” 1989, vol. 19(1), s. 16; Ch. Davis, F. Carden, *Research effectiveness and R&D evaluation in developing countries*, „Knowledge & Policy” 1998, Winter, vol. 10, issue 4, s. 7–24; A.K. Gupta, P.E. Tesluk, M.S. Taylor, *Innovation and across multiple levels of analysis*, „Organization Science” 2007, vol. 18, no. 96, s. 885–897.

Kryteria często używane

Subiektywną oceną rozwiązania jest jego oryginalność (nowość). Trudno jest przewidzieć i z góry przesądzić, czy dane rozwiązanie jest istotną zmianą w wiedzy, teorii, technice albo produkcji, czy też nie jest to zmiana ważna⁶. Dyskusyjne jest, jak odróżniać pomysły wynalazcze od innowacji i od ekscentrycznych koncepcji. Oryginalność może faktycznie mieć znaczenie dla sukcesu rynkowego nowych wyrobów konsumpcyjnych, ale nie będzie miała niemal żadnego znaczenia w ocenie projektów usprawniających procesy produkcyjne⁷.

Z kolei użyteczność jest wynikiem oszacowania przewidywanych przyszłych efektów wynikłych z zastosowania pomysłu. Wykonywanie takich projektów jest oczywiście uzasadnione. Im wyższe będą te efekty, tym lepiej. Ocena użyteczności pozostanie jednak bardzo subiektywna, uzależniona od motywów dokonującego oceny i jego interpretacji pojęcia „użyteczność”.

Ważnym elementem przy decyzjach związanych z projektami wyrobów konsumpcyjnych jest możliwość ich skopiowania. Nakłady na rozwój wyrobu nie dadzą korzyści „bycia pierwszym na rynku”, jeżeli rozwiązanie będzie mogło być łatwo skopiowane. Kryterium takie ma jednak ograniczone znaczenie w przypadku projektów związanych z procesami wytwórczymi i know how. Niemal nieistotne są pytania dotyczące możliwości ochrony rozwiązania przed naśladownictwem (na przykład możliwość opatentowania, skopiowania) w przypadku modyfikacji bądź przedefiniowania usług.

Kryterium następane: zgodność dotyczy oceny tego, czy badacze lub projektanci robią to, co zapowiedzieli, że będą robić lub czego oczekuje się od nich, że będą robić. Ocena zgodności dotyczy kontroli administracyjnej, ale nie dostarcza przydatnej odpowiedzi na pytanie, jak udoskonalić ideę, która jest opracowywana, nie podnosi poziomu wiedzy ani nie uzasadnia wydatków na projekty⁸. Kryterium to może także służyć weryfikacji, czy realizowane zadania są zgodne z celami przedsiębiorstwa, a dostosowanie projektu do misji przedsiębiorstwa, jego celów i polityki jest niezbędnym elementem oceny, ważnym dla alokacji zasobów na innowacje. Dodatkowo zgodność projektu dotyczyć może dopasowania projektu (lub konsekwencji wynikających z jego wdrożenia) do kultury organizacji, może wpływać na jej silne i słabe strony działania.

⁶ M.J. Stahl, J.A. Steger, *Improving R&D productivity – measuring innovation and productivity – A peer rating approach*, „Research Management” 1977, vol. 20(1), s. 35–38.

⁷ Na przykład R.G. Cooper, E.J. Kleinschmidt, *New product success factors: A comparison of kills versus successes and failures*, „R&D Management” 1990, vol. 20, no. 1, s. 47–63; R.G. Cooper, *Winning at new products...*, *op.cit.*

⁸ Ch. Davis, F. Carden, *Research effectiveness...*, *op.cit.*, s. 7–24.

Kryterium określane jako ważność projektu znajduje zastosowanie wtedy, gdy poszukiwana jest odpowiedź na pytanie, czy dany projekt pozwala osiągnąć zakładane cele techniczne (czy „to” będzie funkcjonować?) i czy prowadzi do osiągnięcia celów rynkowych (czy poprawi to pozycję konkurencyjną, czy przyniesie sukces komercyjny?). Ocena taka może być realizowana jedynie w odniesieniu do celów i strategii przedsiębiorstwa. Wyniki oceny uzależnione są zatem także od jednoznaczności (precyzyjności) tych celów i strategii. Wartość projektu odnosić się może również do oceny potencjalnych korzyści, możliwości komercjalizacji, zakresu, w jakim wyniki projektowania będą konkurencyjne technicznie. Aspekty te zwykle są oceniane z wielu różnych perspektyw.

Jeszcze inne kryterium: aktualność projektu i czas potrzebny do jego zakończenia stosowane jest w związku z tym, że projekty, zanim mogą być skomercjalizowane, przechodzą przez kilka etapów: faza przedlaboratoryjna, praca laboratoryjna, projektowanie, testowanie prototypów. Każdy kolejny etap w procesie realizacji jest kosztowniejszy od poprzedniego, cztery do sześciu (lub więcej) razy. Każdy etap w drodze do komercjalizacji ma swoją własną listę czynników, które określają techniczną i gospodarczą gotowość projektu⁹.

Ważnym elementem oceny, dotyczącym możliwości zmniejszania wpływu nieoczekiwanych zmian ekonomicznych, społecznych czy politycznych na przydatność, stopień ważności i zgodności realizowanego projektu jest jego elastyczność. Elastyczność projektu dotyczy także możliwości zmiany (modyfikacji) założeń projektowych w czasie realizacji, jeśli jest to potrzebne do jego dostosowania do nowych realiów w otoczeniu.

Wymienione kryteria trudno jest określić ilościowo i precyzyjnie zdefiniować. Gdy wyjaśnione zostaną nieprecyzyjności terminologiczne, to pozostaje pytanie o subiektywność oceny. A przecież ocenianie projektów zgodnie z takimi kryteriami często wymaga od kierowników klasyfikowania (rangowania) projektów. Proces taki może być elementem „wewnętrznych rozgrywek politycznych” i presji grup nieformalnych w przedsiębiorstwie. Ponadto systemy rangowania są użyteczne pod warunkiem, że są stosowane konsekwentnie i jednolicie, a nie zawsze tak jest¹⁰.

Etapy oceniania

Podstawowe kryteria oceny projektów czy pomysłów powinny dotyczyć następujących zagadnień i oceniane powinny być w skali nominalnej (tak/nie):

⁹ T.H. Lee, J.C. Fisher, T.S. Yau, *Getting things done*, „Harvard Business Review” 1986, January–February, s. 34–44.

¹⁰ Ch. Davis, F. Carden, *Research effectiveness...*, *op.cit.*, s.7–24; T.H. Lee, J.C. Fisher, T.S. Yau, *Getting things done*, *op.cit.*, s. 34–44; R.G. Cooper, *Winning at new products...*, *op.cit.*, s. 216–219.

- Czy dany projekt można zrealizować, czy jest technicznie wykonalny?;
- Czy dany projekt jest zgodny ze strategią przedsiębiorstwa oraz z portfolio przedsiębiorstwa (w zakresie poziomu zysków, pozycji konkurencyjnej, przetrwania lub zmniejszenia ryzyka)?;
- Czy zasoby niezbędne do realizacji projektu są lub mogą być dostępne?;
- Czy zrealizowany projekt będzie można wdrożyć, uwzględniając warunki, jakie muszą być spełnione (przykładowo, czy dostępne są zdolności produkcyjne, sieć dystrybucji, a jeżeli nie, to czy mogą stać się dostępne)?;
- Czy realizacja projektu przyniesie korzyści (w zakresie zysk = sprzedaż – wszelkie koszty; poprawienia pozycji konkurencyjnej, zmniejszenia ryzyka, itp.)?;
- Czy korzyści z wdrożenia projektu staną się rzeczywistością w granicach horyzontu czasowego objętego aktualną strategią?;
- Czy wdrożony projekt będzie zgodny z kulturą organizacyjną?;
- Inne, charakterystyczne dla określonej sytuacji.

Negatywna odpowiedź na którekolwiek z wymienionych pytań eliminuje projekt z dalszych rozważań. Przedstawione powyżej kryteria mogą być analizowane także w skali ciągłej. Na tym etapie jednak nie jest istotne, w jakim stopniu wyniki oceny projektu względem wymienionych kryteriów spełniają wymagania lub w jakim stopniu projekt przyczyni się do realizacji celów przedsiębiorstwa. Na tym etapie istotna jest odpowiedź: tak albo nie.

Sytuacja komplikuje się wtedy, gdy wiele projektów spełnia kryteria podstawowe, ale ze względu na ograniczone zasoby należy wybrać jedynie kilka z nich do dalszej realizacji. W takim przypadku można polecić: w pierwszej kolejności wybrać te, które w największym stopniu przyczynią się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa; a jeżeli ten etap selekcji jest niewystarczający z punktu widzenia dostępnych zasobów, to należy dokonać oceny projektów względem tego, jakie są konsekwencje (korzyści) wykonywania tego projektu i w takim przypadku, gdy jest to możliwe, w skali ciągłej.

Istotne jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu wdrożenie projektu przyczyni się do spełnienia celów przedsiębiorstwa. Cele (priorytety) są specyficzne dla przedsiębiorstwa. Przykładowo, cele te mogą dotyczyć: zwiększenia zysków, poprawy pozycji konkurencyjnej, zmniejszenia ryzyka, przetrwania, szybkiego zwrotu nakładów poniesionych na realizację projektu, zwiększenia elastyczności, zwiększenia ukierunkowania na jakość, poprawy nastawienia na innowacyjne rozwiązania, poprawy wskaźników ekonomicznych działania, poprawy wizerunku firmy w jej otoczeniu, zwiększenia zadowolenia pracowników itd.

Oceny (oszacowanie) stopnia spełnienia takich kryteriów poprzez realizację (wdrożenie) wyników projektu dokonać można w skali $< 0, 1, 2 >$ (nie

spełnia danego kryterium, spełnia dane kryterium, świetnie spełnia dane kryterium) lub w bardziej rozbudowanej lingwistycznie skali jakościowej typu: nie do zaakceptowania (0), bardzo słaby (1), słaby (2), akceptowalny (3), dobry (4), bardzo dobry (5), świetny (6).

Zaleca się, by wyszczególnić 4 (6) głównych celów i nadać im wagi ważności w_i , przy czym suma wag ważności powinna być równa 1.00. Dla każdego z rozpatrywanych projektów określić można r_{ip} (w jakim stopniu określony projekt zapewnia realizowanie poszczególnych celów przedsiębiorstwa).

Ocena stopnia, w jakim rezultaty wdrożenia projektu p przyczyniają się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, może być określona jako:

$$PC_p = \sum_{e=1}^{e=E} (w_i \times r_{ip}) \times 1/E$$

gdzie:

$w_i = \langle 0, 1 \rangle$ oznacza wagę ważności priorytetu (celu) i ($i = 1, \dots, I$);

$r_{ip} = \langle 0, 1 \rangle$ jest miarą tego, w jakim stopniu dany projekt p ($p = 1, \dots, P$; gdzie P oznacza liczbę projektów) zapewnia realizowanie poszczególnych celów przedsiębiorstwa;

$e = 1, \dots, E$ jest liczbą ekspertów dokonujących oceny projektów – oceny, w jakim stopniu projekt p przyczynia się do osiągnięcia celu i przedsiębiorstwa.

Rangowanie (uszeregowanie) projektów względem PC_p wskazuje, które z projektów powinny być promowane.

Konsekwencje wdrożenia

W sytuacji gdy kilka projektów w analogiczny sposób dopasowanych jest do priorytetów (celów) przedsiębiorstwa (tu, wartości PC_p , są zbliżone), należy ocenić oczekiwane konsekwencje podjęcia się realizacji projektu. Dokonać tego można na przykład na podstawie kryteriów marketingowych, finansowych, technicznych itd., oznaczonych jako k_r ¹¹:

- kryteria marketingowe (dotyczące atrakcyjności rynku oraz oczekiwań i potrzeb klientów): oryginalność projektu (stopień odmienności od zna-

¹¹ Na podstawie podobnego zestawu kryteriów przeprowadzono badania porównawcze tworzenia skal (zestawu) kryteriów uznawanych za ważne w małych i średniej wielkości przedsiębiorstwach (SME) w Kanadzie i w Polsce. Weryfikacji tych skal dokonano z użyciem PARP-owskiej bazy danych – wyniki są statystycznie zbieżne (podobne) – W. Nasierowski, *Mierzenie innowacyjności MSP: dylematy badań i porównań międzynarodowych*, w: *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*, J. Lewandowski (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej 2004, s. 175–183.

nych rozwiązań); stopień zadowolenia klientów (wartość rozwiązania dla klienta); atrakcyjność rynku określana wielkością popytu; atrakcyjność rynku w zakresie konkurencyjności; aktualność rozwiązania; czas potrzebny do zakończenia projektu; inne;

- kryteria techniczne: trudność spełnienia standardów (norm technicznych); możliwość wykonania zgodnie z ograniczeniami finansowymi; możliwość wykonania zgodnie z oczekiwaniami czasowymi; podatność na wprowadzenie (wdrożenie) tej zmiany na rynek; inne;
- kryteria organizacyjne: dopasowanie sposobu realizacji projektu do kultury organizacyjnej (w tym także do struktury organizacyjnej); umiejętność wdrożenia zmian; kompetencje w przedsiębiorstwie adekwatne do wprowadzenia zmian; konieczność dostosowania się do preferencji sprzedawców i innych partnerów biznesowych; możliwość podniesienia wydajności; inne;
- kryteria finansowe: ryzyko niepowodzenia marketingowego; ryzyko niepowodzenia finansowego; niepewność ostatecznych rezultatów; stopień (pewność) uzyskania potencjalnych korzyści finansowych; stopień (pewność) uzyskania potencjalnych korzyści związanych z pozycją konkurencyjną; stopień (pewność) uzyskania potencjalnych korzyści ze zdobywania wiedzy; względny (w porównaniu do innych projektów w przedsiębiorstwie) poziom wydatków związanych z projektem; inne.

Nie wszystkie kryteria i w odniesieniu nie do wszystkich projektów mogą być zastosowane. Ocenę oczekiwanych konsekwencji podjęcia się realizacji projektu powinno dokonywać się w oparciu o mierzalne skale. Dokonać tego można, stosując na przykład następujące kryteria k_{pr} (przedstawione powyżej), których wartości są zestandaryzowane.

Ocena konsekwencji (korzyści) realizacji projektu p będzie wynosiła:

$$KR_p = \sum_{e=1}^{e=E} \left(\sum_{r=1}^{i=R} (k_{rp}) / \text{liczba kryteriów } k_r \right) / (\text{liczba ekspertów } E \text{ oceniających projekt } p)$$

gdzie:

$k_{pr} = \langle 0, 1 \rangle$ oczekiwane konsekwencje (korzyści) z realizacji projektu w oparciu o wymienione kryteria marketingowe, finansowe, organizacyjne itd. Jest to miara tego, który z projektów jest w najwyższym stopniu dopasowany do celów przedsiębiorstwa, czyli może przynieść najbardziej korzystne rezultaty;

$e = 1, \dots, E$ jest liczbą ekspertów dokonujących oceny projektów – w jakim stopniu projekt p przyczynia się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa (jest zgodny z priorytetami); $p = 1, \dots, P$ jest liczbą ocenianych projektów.

Wyniki oceny wykonalności projektu i jego zbieżności z celami przedsiębiorstwa oraz rangowanie projektów względem ich „ważności” lub „przydatności” mogą w codziennej praktyce nie wystarczać do dokonania wyboru (lub odrzucenia) projektu. Występować mogą kontrowersje dotyczące potrzebnych (najbardziej właściwych) rozwiązań technicznych, kalkulacji finansowych, wyboru kooperantów, kolejności wykonywania, procedur administracyjnych. Tego typu konflikty, natury techniczno-merytorycznej, mogą często być rozstrzygnięte w racjonalny sposób. Oczekiwać jednak należy, że w sytuacji dokonywania selekcji projektów pojawiać się będą elementy emocjonalne (arbitralne) i w związku z tym próby zakwestionowania wyników ustalonej *a priori* procedury i wybranych kryteriów.

Sytuację taką opisać można w kontekście tak zwanych takale kryteriów, gdy oceniający przedstawia argumenty w stylu „tak, ale”. Są to elementy ważne, ale nieujęte w standardowych listach kryteriów, sytuacje „wyjątkowe”, które trudno przewidzieć i skodyfikować. Sytuacje takie pojawiają się, gdy występują projekty typu „oczko kierownika” („nie wtrącaj się, to projekt szefa”), konflikty interesów („moje najważniejsze”), nietypowe sytuacje, które trudno jednoznacznie zdefiniować czy zakwalifikować („naprawdę nie wiem, jak to ocenić”), brak dostępu do wiarygodnych lub precyzyjnych danych i informacji („nie wiadomo, o co tu chodzi” albo „paraliż z powodu stałych analiz”), duży stopień niepewności („lepiej poczekajmy, aż się wyjaśni”), walka o limitowane zasoby (gdy ich pula jest zmniejszana) itd.

Sytuacje takie mogą mieć uzasadnienie merytoryczne. Częściej jednak są one wyrazem emocji związanych z ocenami oraz nieprecyzyjności przyjętego systemu oceny. Powodować one będą kłopoty z rozwiązaniem konfliktów, a także mogą prowadzić w szczególnych przypadkach do kwestionowania istniejącego procesu (systemu) oceny. Jeżeli takie „nietypowe” sytuacje będą dominować w procesie oceny projektów, to powrócimy do sytuacji, gdy *de facto* nie ma procedury oceny projektów w przedsiębiorstwie¹².

Sposoby oceny

Określenie kryteriów oceny projektów jest warunkiem bardzo ważnym, niezbędnym do przeprowadzania oceny. Nie jest to jednak jedyny istotny element. Uwagę należy zwrócić także na:

¹² R. Szakonyi, *Measuring R&D Effectiveness*, „Research Technology Management” 1994, vol. 37, no. 2, s. 27–32; R. Szakonyi, *Leading R&D: How much progress in 10 years*, *op.cit.*, s. 5–25; R.G. Cooper, *Make product innovation...*, *op.cit.*, s. 12–17.

- dobór zespołu oceniającego projekty. Powinien to być zespół ekspertów, także ekspertów zewnętrznych. Powinien składać się ze specjalistów różnych branż (funkcji) związanych z realizacją projektów. Ich specjalności w trakcie rozwoju projektów powinny zmieniać się z nastawienia na kwestie techniczne do marketingowych i finansowych. Ponieważ każdy następny etap wdrażania jest bardziej kosztowny (4–6 razy droższy), w ocenie powinni brać udział kierownicy coraz to wyższych szczebli zarządzania;
- czas (harmonogram) dokonywania oceny projektów. Przyjąć można zasadę, że projekty oceniane są w miarę pojawiających się potrzeb lub że są to przeglądy (spotkania) w wyznaczonym z góry terminie (na przykład pierwszy wtorek miesiąca). Projekty oceniane są w trakcie przechodzenia z jednego etapu rozwoju do następnego (gdyż wtedy następuje alokowanie zasobów na realizację), a także mogą być oceniane w trakcie realizacji, zgodnie z ustalonym wcześniej harmonogramem. Przeglądy o stale określonej dacie mają dużą zaletę – systematyczność. Powinna istnieć jednak możliwość dokonywania oceny wszystkich projektów, gdy pojawi się taka potrzeba, na przykład w konsekwencji zmiany portfolio przedsiębiorstwa, w przypadku pojawienia się wyjątkowych pozytywnych czy negatywnych wydarzeń związanych z projektem;
- kryteria oceny projektów, które powinny być przyjęte: proste, dokładne, rzetelne, wszechstronne i użyteczne w odniesieniu do określenia planów (tzn. kto? kiedy? jak? itp. będzie przeprowadzał ocenę), zarazem powinny być takie, by umożliwiły zmniejszenie uciążliwości procesu oceny; elastyczne w stosunku do różnych warunków działania, rodzajów projektów i stadiów w okresie ich rozwoju, celów, sektora gospodarczego, wielkości instytucji; oparte na dostępnych i wiarygodnych danych. Powinny to być dane liczbowe, nie mogą być subiektywne, powinny więc być oparte na zewnętrznych pomiarach ułatwiających porównywanie projektów do rozwiązań stosowanych przez konkurencję; powinny być ukierunkowane na wyniki, a nie na zachowania i jednocześnie powinny dotyczyć ważnych kwestii i celów do osiągnięcia. Doprowadzenie do spełnienia takich postulatów w praktyce przemysłowej jest jednak trudne. Dlatego można by sugerować bardziej „miękkie” wymagania: stosowane zbiory kryteriów powinny być użyteczne i zrozumiałe. Kryteria te zorganizować można w standardowe wykazy dla każdej bramki decyzyjnej (zmieniać się one będą w trakcie cyklu życia projektu);

- przegląd (ocena) projektów powinien pozostać niezależny od przeglądu portfolio i strategii przedsiębiorstwa. Oceny takie (przeanalizy) dokonywane są na innych szczeblach decyzyjnych, inna jest ich szczegółowość i inne cele. Wszelkie projekty powinny być oceniane w sytuacji, gdy następuje zmiana portfolio lub strategii. Może także zaistnieć sytuacja, że pojawi się pomysł lub zidentyfikowana zostanie sytuacja wskazujące na potrzebę zmiany portfolio lub strategii;
- opracowanie i wdrożenie systemu ocen projektów jest ważnym elementem związanym z oceną (selekcją) projektów. System taki może wpływać na zmianę struktury władzy w przedsiębiorstwie: z koncepcji arbitralno-personalnej na koncepcję normatywno-biurokratyczną, co może okazać się elementem „delikatno-politycznym”. Przeprojektowanie struktury przedsiębiorstwa może być jednak niezbędne w sytuacji wdrażania rzetelnej metodyki oceny projektów.

Wyniki tego przeglądu procedur oceniania projektów nie pozwalają na przedstawienie kategoriycznych wniosków odnośnie do kryteriów, które należy stosować. Nawet jeżeli można zasugerować pewien schemat w zakresie kryteriów do wyboru (oceny) projektów, to występować będzie: różnorodność rekomendowanych kryteriów; brak przewodnich kryteriów (tych najważniejszych, najczęściej używanych); zmienność kryteriów, wynikająca ze zmienności w zakresie technologii i sytuacji rynkowej oraz tego, że dane (informacje) dostępne podczas dokonywania oceny są niepełne i zmienne; konflikt pomiędzy grupami nacisku w przedsiębiorstwie dotyczący kryteriów i metody oceny projektów.

Przedsiębiorstwa powinny więc opracować i systematycznie usprawniać system oceny i wyboru projektów. Korzystanie z doświadczeń innych przedsiębiorstw jest oczywiście wskazane. Innym podejściem do poprawy metod oceny (selekcji) realizowanych projektów jest nawiązanie do tak zwanych najlepszych praktyk zarządzania. Tego typu nastawienie badawcze może jednak wywołać problemy z gromadzeniem danych: dlaczego przedsiębiorstwa, odnoszące sukcesy, miałyby się dzielić informacjami na temat źródeł sukcesu. Dodatkowo, te praktyki uzależnione są od wielu czynników sytuacyjnych. W aktualnym złożonym otoczeniu przedsiębiorstw doświadczenia i opinie jednej z firm nie muszą mieć zastosowania do innych podmiotów.

Bibliografia

- Cooper G.R., *Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch*, 3rd edition, Perseus Publishing, Cambridge, Mass. 2001.
- Cooper G.R., Edgett S.T., Kleinschmidt E.J., *Portfolio management for new products*, 2nd edition, Perseus Publishing, Cambridge, Mass. 2001.
- Lee T.H., Fisher J.C., Yau T.S., *Getting things done*, „Harvard Business Review” 1986, January–February.
- Nasierowski W., *The evaluation of technology change projects: Literature overview and suggestions for further inquiry*, „Journal of Engineering Manufacture” 2003, vol. 217, no. B8, s. 1145–1156.
- Stahl M.J., Steger J.A., *Improving R&D productivity – measuring innovation and productivity – A peer rating approach*, „Research Management” 1977, vol. 20(1), s. 35–38.
- Szakonyi R., *Measuring R&D Effectiveness*, „Research Technology Management” 1994, vol. 37, no. 2, s. 27–32.

Wojciech Nasierowski – prof. dr hab., Faculty of Business Administration, University of New Brunswick Fredericton, NB E3B 5A3 Canada.

Maciej Żelechowski

OD URBANIZACJI DO SUBURBANIZACJI

Budownictwo jest sektorem gospodarki, którego kondycja i struktura jest przedmiotem zainteresowania wielu środowisk, wrażliwym na wpływ wielu zjawisk ekonomicznych, a jednocześnie spełniającym ważne funkcje społeczne. Budownictwo mieszkaniowe postrzegane jest jako jeden z istotnych wyznaczników poziomu stopy życiowej społeczeństwa. We współczesnej przestrzeni społeczno-gospodarczej następuje koncentracja czynników i instrumentów rozwoju w aglomeracjach miejskich, które rozwijają się dzięki wykorzystywaniu zasobów otaczającej je przestrzeni, a jednocześnie – coraz silniej oddziałują one na otoczenie i ewoluują, przechodząc przez kolejne etapy rozwoju.

Obecnie polskie ośrodki metropolitalne, a także niektóre miasta średniej wielkości weszły w fazę suburbanizacji, tworząc coraz większe obszary zagospodarowane w sposób typowy dla miast, niezależnie od tego, czy tereny te z formalnego punktu widzenia są położone w obrębie ich granic administracyjnych czy poza nimi. Jednym z podstawowych przejawów suburbanizacji jest rozwój budownictwa, zwłaszcza mieszkaniowego, w gminach sąsiadujących z rozrastającymi się miastami¹.

Trudności z definicją

Definicja miasta jest zagadnieniem problematycznym. Zwykle przy określaniu pojęcia „miasto” bierze się pod uwagę przede wszystkim status prawny miejscowości, która może być określona tym mianem, ale także główną

¹ Pod koniec ubiegłego roku ukazała się publikacja Urzędu Statystycznego w Lublinie *Oddziaływanie obszarów miejskich na budownictwo w gminach sąsiadujących w województwie lubelskim w latach 2006–2010*, będąca efektem prowadzonych w lubelskim Ośrodku Statystyki Budownictwa badań nad zjawiskiem suburbanizacji w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem regionu lubelskiego. W pracy zawarto diagnozę stanu i struktury budownictwa mieszkaniowego w obszarach oddziaływania największych miast Lubelszczyzny, zidentyfikowano czynniki powodujące przenoszenie inwestycji mieszkaniowych do stref suburbanialnych oraz podjęto próbę pomiaru siły oddziaływania miast na budownictwo w gminach z nimi sąsiadujących z wykorzystaniem metod statystycznej analizy korelacji i regresji. „Przedsiębiorstwo Przyszłości” informowało o niej w poprzednim numerze kwartalnika. Niniejszy artykuł opracowano oparciu o wskazaną publikację, rozwijając niektóre wynikające z niej tezy i wnioski.

funkcję danej jednostki osadniczej oraz jej wielkość. Często jako kryterium uznania danego ośrodka za miejski przyjmuje się jego zaludnienie, przy czym duże jest zróżnicowanie przyjmowanych wartości progowych.

W publikacji Narodów Zjednoczonych z 1968 roku *World Urbanisation Trends 1920–1960* przyjęto dla odróżnienia urbanizacji zachodzącej pod wpływem industrializacji i modernizacji od matrycy wiejskiej bardzo wysoki próg „miejskości” ośrodka – 20 tys. ludności, co było jednak przez wielu autorów krytykowane. W Irlandii i Norwegii obowiązuje kryterium zaledwie 200 osób, w Stanach Zjednoczonych za miejskie uważa się wszystkie miejscowości z władzami samorządowymi liczące co najmniej 2,5 tys. mieszkańców i o gęstości zaludnienia przynajmniej 1 tys. osób na milę kwadratową, podczas gdy w wielu krajach rozwijających się (np. Indie, Zambia) przyjmuje się jako wartość progową liczbę ludności większą lub równą 5 tys. mieszkańców².

W teorii rozwoju ośrodków miejskich (typologia aglomeracji, cykl życia miasta) uwagę zwraca się głównie na funkcjonalne i fizjonomiczne aspekty ich istnienia. W ich świetle za kryteria uznania danej przestrzeni za miejską uznaje się występowanie i koncentrację określonej zabudowy, sposób użytkowania terenu czy liczbę i strukturę zatrudnienia ludności. Często przyjmowana w literaturze polskiej definicja Kazimierza Dziewońskiego stwierdza, że miasto to historycznie ukształtowany typ osiedla wyznaczony istnieniem konkretnej społeczności cząstkowej skoncentrowanej na pewnym obszarze o odrębnej organizacji, uznanej i określonej prawnie oraz wytwarzającej w ramach swej działalności zespół trwałych urządzeń materialnych o specyficznej fizjonomii, którą można uznać za odrębny typ krajobrazu³.

Urbanizacja jest jednym z bardziej widocznych procesów obejmujących współczesną cywilizację, który może być rozpatrywany w różnych aspektach: przestrzennym, ekonomicznym, demograficznym, kulturowym. W literaturze można spotkać różne koncepcje dotyczące wydzielenia poszczególnych faz urbanizacji i sporą różnorodność nazw przypisywanych skupiskom miejskim. Najczęściej spotykanymi terminami używanymi dla oznaczenia różnych typów aglomeracji miejskich, powiązanych z genezą ich powstania i charakterystycznymi dla różnych faz ich rozwoju, są pojęcia: aglomeracja monocentryczna, konurbacja (aglomeracja policentryczna), megalopolis (korytarz miejski). W odniesieniu do struktury wewnętrznej aglomeracji często używa się natomiast określeń: metropolia i obszar metropolitalny.

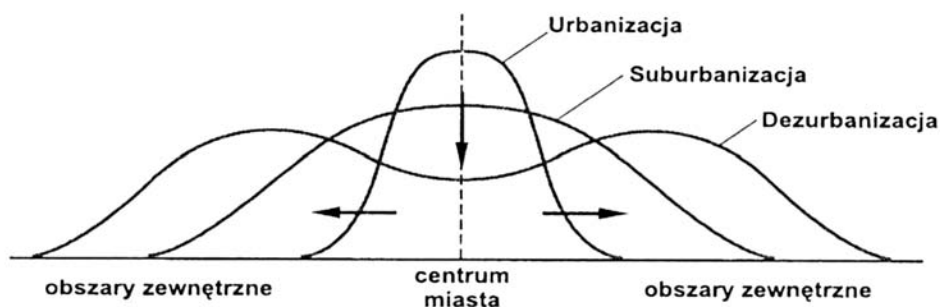
Dość trafną teorią dotyczącą ewolucji aglomeracji miejskich wydaje się koncepcja cyklu życia miasta Leo von Klaassena. Wyróżnił on w oparciu o analizę

² D. Szymańska, *Urbanizacja na świecie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 12–14.

³ K. Dziewoński, *Geografia osadnictwa i zaludnienia. Dorobek, podstawy teoretyczne i problemy badawcze*, „Przegląd Geograficzny” 1956, nr 28/4.

przeobrażeń, struktury wewnętrznej oraz zmian w rozmieszczeniu ludności różnych stadia ich rozwoju. W pierwszej fazie cyklu życia aglomeracji (urbanizacji) następuje koncentracja ludności i aktywności ekonomicznej w centrum miasta i otaczających je dzielnicach. Kolejnym stadium procesów urbanizacyjnych jest suburbanizacja. Następuje wtedy szybki rozwój przestrzenny aglomeracji, któremu towarzyszy przemieszczenie się aktywności ekonomicznej z centrum miasta na jego peryferie. W fazie dezurbanizacji zaludnienie centralnych obszarów miasta zaczyna spadać tak dalece, że zmniejsza się ogólna liczba ludności całego regionu miejskiego. Jako czwarty etap procesów urbanizacyjnych wskazuje się odwrotność dezurbanizacji i żywiołowego „rozlewania się” miast – reurbanizację⁴.

Rys. 1. Cykl życia aglomeracji miejskiej – zmiany rozmieszczenia ludności i budownictwa



Źródło: J. Słodczyk, *Przestrzeń miasta i jej przeobrażenia*, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2001, s. 39.

„Rozlewanie się” miast

Suburbanizacja, czyli „rozlewanie się” miast w większe obszary mniej intensywnej urbanizacji (ang. *urban sprawl*), jest zjawiskiem charakterystycznym dla większości współczesnych dużych aglomeracji miejskich na całym świecie. Faza ta rozpoczęła się w przypadku najsilniej zurbanizowanych terenów europejskich i amerykańskich już pod koniec XIX i w początkach XX wieku, gdy dzięki rozwojowi komunikacji (początkowo kolejowej, nieco później także drogowej) zaczęły się na tych obszarach formować duże aglomeracje miejsko-przemysłowe z rozwiniętymi dzielnicami peryferyjnymi i osiedlami satelitarnymi.

⁴ J. Słodczyk, *Przestrzeń miasta i jej przeobrażenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2001, s. 38–40.

Procesy suburbanizacyjne były i są kontynuowane, przy czym w przypadku bardziej rozwiniętych terenów – w drugiej połowie XX wieku – główne aglomeracje zaczęły wchodzić w fazę rozszerzonej suburbanizacji, charakteryzującej się poszerzeniem skali przestrzennej zjawiska, którego skutkiem jest formowanie się regionów metropolitalnych. Największe zaawansowanie zjawisk suburbanizacyjnych można obserwować w Stanach Zjednoczonych, gdzie wiele miast „rozlewa się” w błyskawicznym tempie. Większość zachodnioeuropejskich aglomeracji miejskich także znajduje się obecnie w stadium suburbanizacji.

Statystyki wskazują, że o ile w ciągu minionych 60 lat ludność miast Europy wzrosła łącznie o ponad 30%, to zajmowana przez tę ludność przestrzeń zwiększyła się o prawie 80%. Nasilenie zjawiska „rozlewania się” miast jest w skali kontynentu europejskiego zróżnicowane, co można wiązać z podejmowaniem przez władze europejskich krajów, miast i regionów działań mających na celu jej ograniczenie (rewitalizacja miast centralnych, wprowadzanie w strefach suburbanialnych restrykcji lokalizacyjnych itp.). O ile miasta wielu rejonów Włoch, Hiszpanii, Irlandii, Holandii, Belgii oraz Europy Środkowo-Wschodniej rozprzestrzeniają się coraz szybciej – w Wielkiej Brytanii, Francji i krajach skandynawskich trend ten wydaje się ulegać wyhamowaniu⁵.

Współcześnie funkcjonują różne teorie dotyczące przyczyn dekoncentracji miejsc zamieszkania ludności miast, a ze względu na duże zróżnicowanie rozwoju społeczno-gospodarczego bywają one różnie definiowane dla różnych rejonów świata. Najogólniej – do przyczyn suburbanizacji w jej aspekcie demograficznym można zaliczyć różnorodne czynniki przyciągające mieszkańców na obszary podmiejskie lub „wypychające” ich z miast centralnych. Wśród nich znajdują się zarówno obiektywne czynniki natury ekonomiczno-społecznej czy demograficznej, jak i specyficzne dla danej społeczności uwarunkowania historyczne i kulturowe oraz subiektywne czynniki natury psychologicznej.

Jedno z podstawowych twierdzeń neoklasycznej ekonomiki miast, spinające podstawowe procesy w jedno równanie – tak zwana teoria małego otwartego monocentrycznego miasta – głosi, iż przy założeniu rywalizacji gospodarstw domowych o miejsce zamieszkania odległość zamieszkania od centrum jest determinowana dochodem, kosztem transportu i korzyścią alternatywną z innej lokalizacji – według wzoru:

$$q^b(w - tr; x^*) \equiv w - tr - x^*$$

⁵ R. Dylewski, *Żywiolowa suburbanizacja w świetle raportu Komisji Europejskiej i wnioski dla Polski*, „Człowiek i Środowisko” 2007, nr 1–2 (31), s. 125–126.

gdzie: w – dochód; t – koszt transportu; r – odległość od centrum; q^b – czynsz (zdolność płatnicza); x^* – korzyść alternatywna z innej lokalizacji⁶.

Raport Europejskiej Agencji Środowiska *Środowisko Europy 2010 – stan i prognozy* w części poświęconej środowisku miejskiemu jako główne przyczyny „rozlewania się” miast wymienia między innymi: globalny wzrost populacji i zmniejszanie się gospodarstw domowych, ogólną poprawę standardu życia, zmiany preferencji co do wyboru miejsca zamieszkania i jakości życia, problemy śródmiejskie, uwarunkowania związane z cenami nieruchomości, rozwój motoryzacji i infrastruktury drogowej, słaby transport zbiorowy, nieskuteczne planowanie przestrzenne oraz nieskuteczne zarządzanie i wdrażanie istniejących planów.

Raport ten wskazuje także inne czynniki, które w szczególnych okolicznościach mogą wzmacniać suburbanizację: starzenie się społeczeństwa, zmianę stylu życia, postępującą integrację europejską, politykę unijną i regulacje międzynarodowe, legislację krajową i regionalną, krajowe, regionalne i lokalne uwarunkowania geograficzne oraz środowiskowe⁷.

Współzależność suburbanizacji i zjawisk demograficznych

Przenoszenie się poza miasto osiedli budynków mieszkalnych jest często pierwszym etapem zjawisk suburbanizacyjnych. W ślad za budownictwem mieszkaniowym na obszary oddalone od centrum aglomeracji przesuwa się także budownictwo handlowo-usługowe, przemysłowe i magazynowe. Suburbanizacja w aspekcie gospodarczym oznacza bowiem przenoszenie się na obszary oddalone od centrum aglomeracji przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych, a w dalszej kolejności także instytucji otoczenia biznesu.

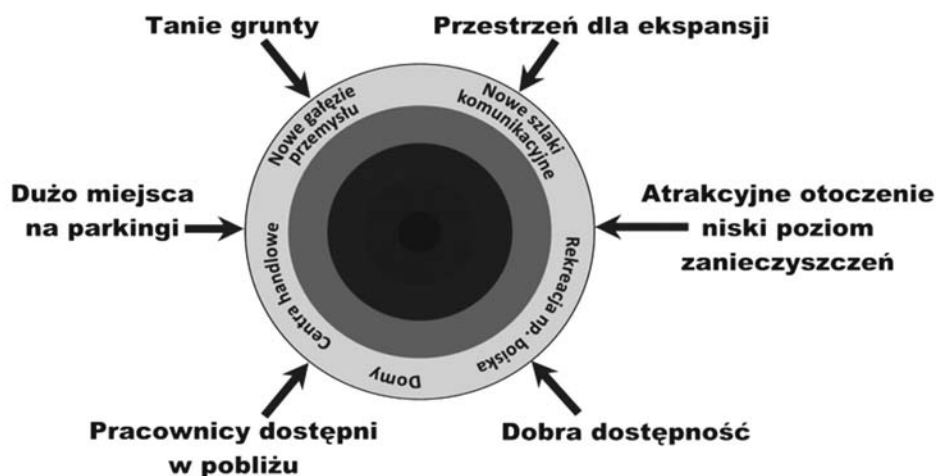
Suburbanizacja działalności produkcyjnej w wysoko rozwiniętych krajach rozpoczęła się już w początkach XX wieku wraz z upowszechnieniem się wykorzystania samochodów ciężarowych, rozwojem infrastruktury drogowej i coraz szerszym stosowaniem technologii wytwarzania wykorzystujących linie produkcyjne. Sprzyja jej rozbudowa sieci drogowej, zwłaszcza budowa autostrad i obwodnic miast, która powoduje tendencję do przenoszenia zakładów produkcyjnych w miejsca położone przy takich drogach, gwarantujące przedsiębiorstwom łatwy dostęp do sieci transportowej. Stymulują ją także regulacje dotyczące ochrony środowiska, życia i zdrowia ludzkiego, które nie pozwalają na lokalizowanie niebezpiecznych lub uciążliwych dla mieszkańców

⁶ A. Fularz, *Neoklasyczna teoria ekonomii miast a problem suburbanizacji*, www.infobus.pl [data dostępu: 07.09.2011].

⁷ The European environment – state and outlook 2010. Urban environment, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2010.

zakładów przemysłowych w bezpośrednim sąsiedztwie osiedli mieszkaniowych czy centrów usługowo-kulturalnych miast⁸.

Rys. 2. Uwarunkowania lokalizacji inwestycji w strefie podmiejskiej



Źródło: A. Nocko, M. Żelechowski, *Oddziaływanie obszarów miejskich na budownictwo w gminach sąsiadujących w województwie lubelskim w latach 2006–2010*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2011, s. 39.

Do głównych przyczyn suburbanizacji działalności handlowej, zarówno o charakterze hurtowym, jak i detalicznym, można zaliczyć: upowszechnienie się transportu samochodowego, podążanie za lokalizacją konsumentów i producentów, coraz większą koncentrację ludności i przedsiębiorstw na obszarach największych aglomeracji miejskich. Podobnie jak zakłady produkcyjne – hurtownie i centra handlowe coraz częściej preferują lokalizacje pozamiejskie, ale położone na przykład w pobliżu obwodnic, w miejscach łatwo dostępnych dla dużej liczby samochodów, co usprawnia ich funkcjonowanie w aspekcie logistycznym.

W ślad za mieszkańcami, przemysłem i handlem na leżące poza centrami miast tereny przenoszą się usługi dla ludności, a coraz częściej także usługi dla biznesu. Czynnikiem dodatkowo stymulującym ten proces był i jest szybki postęp w zakresie rozwoju nowoczesnych technik telekomunikacyjnych umożliwiający załatwianie wielu spraw z wykorzystaniem różnych form komunikacji elektronicznej (e-mail, telekonferencje, bankowość elektroniczna, itp.). O ile jeszcze w latach 70. XX wieku zdecydowana większość amerykańskich i europejskich biur, siedzib banków, kompleksów hotelowych i różnego rodzaju instytucji otoczenia biznesu była zlokalizowana w centrach miast (ang. *CBD – Central Business Districts*), to

⁸ J. Słodczyk, *Przestrzeń miasta i jej przeobrażenia*, op.cit., s. 42–43.

później i ta sfera działalności zaczęła podlegać postępującej suburbanizacji – najpierw w Ameryce Północnej, później także w Europie⁹.

Chociaż w Polsce początki zjawisk suburbanizacyjnych sięgają początków XX wieku, dopiero w latach 90. główne ośrodki metropolitalne kraju zaczęły „rozlewać się” w naprawdę szybkim tempie. Charakterystyczną cechą polskiego *urban sprawl* jest często zupełny brak ładu przestrzennego i funkcjonalnego w zagospodarowaniu stref podmiejskich, co sugeruje określenie tego żywiłowego procesu mianem „ułamnej suburbanizacji”¹⁰. Opóźnione w stosunku do Europy Zachodniej wejście polskich aglomeracji miejskich w fazę przyspieszonej suburbanizacji było w pewnej mierze skutkiem uwarunkowań historycznych, do których należy zaliczyć: depopulację kraju w wyniku wojen, bariery wynikające z funkcjonowania przez lata modelu „miasta socjalistycznego” i znaczące zapóźnienie w zakresie rozwoju infrastruktury drogowej.

W „miastach socjalistycznych” Europy Środkowo-Wschodniej, a więc także polskich, o lokalizacji obiektów infrastruktury gospodarczej, społecznej i mieszkaniowej decydowano na podstawie centralnego planu, często w sposób nieracjonalny, co powodowało, iż w przypadku wielu ośrodków miejskich nastąpiło istotne zakłócenie ich cyklu życiowego (w rozumieniu teorii Leo von Klaassena).

Obecnie suburbanizacja postępuje w Polsce coraz szybciej i obejmuje już nie tylko główne ośrodki metropolitalne, ale także wiele miast średniej wielkości. Specyficznymi dla naszego kraju czynnikami sprzyjającymi przyspieszonej suburbanizacji były i pozostają:

- zniesienie barier administracyjnoprawnych dla rozwoju podmiejskiego budownictwa związane ze zmianą ustrojową początku lat 90., w połączeniu z faktem, iż niezwykle duża część społeczności polskich miast (nawet do 40%) zamieszkiwała w dzielnicach wielkich bloków mieszkalnych, podlegających obecnie przyspieszonej degradacji;
- utrzymywanie się korzystnych dla rozwoju budownictwa w strefach suburbialnych różnic cen działek budowlanych pomiędzy miastami centralnymi głównych aglomeracji i leżącymi w ich sąsiedztwie gminami podmiejskimi;
- poprawa dostępności komunikacyjnej terenów podmiejskich związana z rozbudową i poprawą jakości infrastruktury drogowej, w tym dróg wylotowych z miast i dróg lokalnych w gminach suburbialnych, połączona z przyspieszonym rozwojem motoryzacji;
- zwykle niższe na terenach podmiejskich niż w miastach centralnych aglomeracji podatki od nieruchomości oraz opłaty za media.

⁹ *Ibidem*, s. 45–46.

¹⁰ P. Korcelli, *System osadniczy Polski – tendencje i uwarunkowania przemian*, www.mrr.gov.pl/aktualnosci/rozwoj_regionalny, s. 3 [data dostępu: 07.09.2011].

Do tych zagadnień bliżej nawiążę w artykule, w którym przedstawię diagnozę zjawiska suburbanizacji na przykładzie Lubelszczyzny, wnioski z badań zjawiska przeprowadzonych w lubelskim Ośrodku Statystyki Budownictwa oraz ich przydatność praktyczną.

Bibliografia

- Bolkowska W. Z., Szwarc E., *Budownictwo Polskie w latach 1990–2007. Przegląd retrospektywny, szanse rozwoju i ograniczenia wzrostu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, Warszawa 2008.
- Fularz A., *Neoklasycyńska teoria ekonomii miast a problem suburbanizacji*, www.infobus.pl [data dostępu: 07.09.2011].
- Dylewski R., *Żywiolowa suburbanizacja w świetle raportu Komisji Europejskiej i wnioski dla Polski*, „Człowiek i Środowisko” 2007, nr 1–2(31).
- Dziewoński K., *Geografia osadnictwa i zaludnienia. Dorobek, podstawy teoretyczne i problemy badawcze*, „Przegląd Geograficzny” 1956, nr 28/4.
- Nocko A., Żelechowski M., *Oddziaływanie obszarów miejskich na budownictwo w gminach sąsiadujących w województwie lubelskim w latach 2006–2010*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2011.
- Słodczyk J., *Przestrzeń miasta i jej przeobrażenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2001.
- Szymańska D., *Urbanizacja na świecie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- The European environment – state and outlook 2010. Urban environment, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2010.

Maciej Żelechowski – mgr, pracownik Ośrodka Statystyki Budownictwa Urzędu Statystycznego w Lublinie, główny specjalista w Dziale Metodologii i Opracowań Centralnych.

Jan Klimek

CSR WEWNĄTRZ PRZEDSIĘBIORSTWA

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) obejmuje nie tylko to, co dzieje się „na zewnątrz”. Równorzędną powinnością kierownictwa przedsiębiorstwa, odwołującego się do zasad etycznych jest ich stosowanie także w stosunkach wewnętrznych, zwłaszcza w relacjach przełożony – podwładny. „Biorąc pod uwagę odpowiedzialność wewnętrzną – pisze Danuta Kopycińska – do najważniejszych obowiązków firmy należą humanizacja warunków pracy, godziwe wynagrodzenie pracowników, zapewnienie odpowiednich świadczeń socjalnych i satysfakcji z pracy”¹.

Przyjrzyjmy się po kolei tym elementom, jakie – zgodnie z przytoczoną definicją – określają etyczność postępowania i zachowań w stosunkach wewnętrznych, w relacjach występujących w przedsiębiorstwie.

Bezpieczeństwo zawsze priorytetem?

Obszarem niezwykle istotnym dla humanizacji warunków pracy jest dbałość o jej bezpieczeństwo, o eliminację niepotrzebnych utrudnień, zabieganie o możliwy do zapewnienia komfort jej wykonywania, o wygodę i przede wszystkim o niedopuszczanie do zagrożeń zdrowia. Pracy bezpiecznej, jako jednemu z głównych czynników składających się na jej humanizację, wiele uwagi poświęca autorka brytyjskiego podręcznika *Biznes i moralność* Jennifer Jackson, nadal popularnego także na naszych uczelniach, chociaż minęło już kilkanaście lat od ukazania się jego polskiego przekładu i od tego czasu poświęcona temu tematowi literatura wzbogaciła się o wiele nowych pozycji².

Jak zwykle w swych opisach, wnioskach, zaleceniach stara się ona trzymać realiów i nie popadać w puste, oderwane od życia moralizatorstwo. W rozdziale zatytułowanym *Dobra praktyka a bezpieczeństwo i higiena pracy w przedsiębiorstwie* stawia ona pytania: „W jakich warunkach oczeki-

¹ D. Kopycińska, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności firmy – poezja teorii i proza życia*, w: *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, W. Gasparski, J. Dietl (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2001, s. 188.

² J. Jackson, *Biznes i moralność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

wanie od pracowników niebezpiecznej pracy może być właściwe z moralnego punktu widzenia? Czy może być kiedykolwiek właściwe? Jeżeli narażanie się na niebezpieczeństwo jest postępowaniem nieracjonalnym, to czy nie będzie czymś niewłaściwym namawianie kogoś, aby tak postępował? Czy płacąc za działania nieracjonalne, nie będziemy postępować niesłusznie?”.

Kluczowe znaczenie w odniesieniu do warunków pracy ma dylemat: czy bezpieczeństwo pracy zawsze musi mieć bezwzględny priorytet? Czy oferujący pracę (pracodawca) lub podejmujący pracę (pracownik) ma prawo do ryzyka? Autorka nie ukrywa, że według jej przekonania, prowadzenie przedsiębiorstwa, w którym od pracowników czy części pracowników wymaga się pracy w niebezpiecznych warunkach, wcale nie musi być działaniem nieetycznym. Z potencjalnym lub rzeczywistym niebezpieczeństwem, podkreśla ona, można bowiem mieć do czynienia zarówno w miejscu pracy, jak w życiu prywatnym. „Wielu z nas – pisze – jeździ samochodem nawet wtedy, kiedy nie jest to konieczne – jest to po prostu bardzo wygodne. Odwozimy do szkoły nasze dzieci, chociaż bezpieczniej byłoby je odprowadzić. Rodzice zabierają rodziny na zagraniczne wakacje i nikt nie uważa, że działają nieodpowiedzialnie, chociaż bezpieczniej byłoby zostać w domu”³.

Zdarzenie autentyczne. W 1952 roku w jednym z sądów brytyjskich toczyła się sprawa przeciwko zarządowi kolei o to, że narażono na niebezpieczeństwo pracowników wykonujących drobne prace konserwacyjne, ponieważ w toku tych prac kolej nie wyłączyła znajdującej się w sąsiedztwie linii trakcyjnej. Istotna jest konkluzja wynikająca z przebiegu postępowania sądowego: „wyłączenie linii trakcyjnej i przerywanie funkcjonowania kolei za każdym razem, kiedy trzeba wykonać drobne prace konserwacyjne, nie byłoby działaniem »możliwym w granicach rozsądku«. (...) Prawo nie wymaga, aby w jakiejś sferze życia gospodarczego czyniono w tym zakresie więcej, niż zgodnie z rozsądkiem można oczekiwać” – brzmi wypowiedziona z tego rozstrzygnięcia sądowego konkluzja autorki.

Stosowanie się do standardów prawnych jako standardów minimum w zakresie bezpieczeństwa pracy (podobnie, jak praktycznie we wszystkich pozostałych sferach wewnętrznych stosunków w przedsiębiorstwie: trwałości zatrudnienia, poziomu wynagrodzenia, uprawnień urlopowych, ochrony przed lobbingiem itp.) jest oczywistym warunkiem etycznego postępowania pracodawcy. Podobnie jak ze strony pracowników przestrzeganie określonych prawnie minimów: stawianie się do pracy w czasie i wymiarze określonym w zawartej umowie, poszanowanie własności pracodawcy – nieniszczenie i niezawłaszczanie materiałów, narzędzi maszyn, urządzeń i innych skład-

³ *Ibidem*, s. 163.

ników majątku przedsiębiorstwa, zachowanie trzeźwości w pracy itp. Czy oczywiste jest jednak poprzestawanie na tym, by zachowania te i sposób postępowania uznać za autentycznie etyczny, za wyczerpujący treść tego pojęcia – stawia pytania Jennifer Jackson.

W tym zakresie nie zawsze jest łatwo o w pełni jednoznaczną odpowiedź, stwierdza autorka podręcznika *Biznes i moralność*, jak i wielu innych autorów podejmujących tę tematykę. Niejednoznaczność sytuacji pojawia się już wówczas, gdy zarówno w publikacjach prasowych, jak i w innych wystąpieniach publicznych pada pytanie: czy standardy bezpiecznej pracy powinny być zawsze i wszędzie identyczne. To samo odnosi się do szeregu innych składników etycznego postępowania przedsiębiorcy, na przykład godziwego poziomu wypłacanych wynagrodzeń.

W globalizującej się gospodarce coraz powszechniejsze jest umiędzynarodowienie funkcjonowania przedsiębiorstw nie tylko w tradycyjnym sensie: obsługiwanych przez nich rynków, ale samej organizacji produkcji. Dotyczy to wielkich korporacji, dotyczy również jednak coraz częściej przedsiębiorstw średniej wielkości. Także w Polsce są już przedsiębiorstwa średniej wielkości (a w skali ogólnoeuropejskiej wręcz niewielkie), które część swego procesu wytwórczego, zwłaszcza proste wykonawstwo według dostarczanych wzorów, lokują poza granicami naszego kraju, tam, gdzie koszty robocizny są niższe, wymagania ekologiczne łagodniejsze, standardy zapewnienia bezpiecznych warunków pracy mniej ostre.

Prawo i praktyka

Jennifer Jackson – sięgnijmy ponownie do podręcznika jej autorstwa *Biznes i moralność* – rozpatrując związane z tą sytuacją dylematy dotyczące bezpieczeństwa pracy, rozgranicza dwa różne stany faktyczne. Pierwszy z nich: standardy zarówno w kraju macierzystym danej firmy, jak i w kraju, w którym umieściła swe oddziały, filie czy zakłady, są identyczne, różnica polega na tym, że w kraju macierzystym firmy standardy te są egzekwowane przez inspekcje pracy, inspekcje sanitarne lub inne odpowiednie organy państwowe, natomiast w kraju, gdzie ulokowana została filia, oddział itp. – nie. Drugi z nich: prawne standardy są różne, w kraju „macierzystym” firmy – ostre, w kraju „gościnnym” – łagodniejsze (albo w danym zakresie nie ma ich w ogóle).

Pierwszego ze stanów faktycznych dotyczy głośny przed laty wypadek w indyjskim mieście Bhopal. Wydarzył się on w zakładach należących do utworzonej w 1917 roku amerykańskiej spółki Union Carbide, wstrząsnął światową opinią publiczną. W Indiach kombinat ten, noszący nazwę Union Carbide India Limited,

zatrudniający 9 tys. osób był częściowo własnością rządu tego kraju. W Bhopal w stanie Madhya Pradesh działała należąca do korporacji fabryka, wytwarzająca izocyjanian metylu, półprodukt do syntezy pestycydu.

3 grudnia 1983 roku na skutek nieszczelności instalacji do zbiornika zawierającego 43 tony tego niebezpiecznego dla otoczenia gazu przedostała się woda i nastąpił wybuch. Gaz w silnym stężeniu rozprzestrzenił się na znacznej powierzchni, a jego śmiertelna dawka wynosiła nieco ponad 49 mg/m³.

Szacunki ofiar katastrofy nie są precyzyjne. Ocenia się, że w momencie katastrofy zginęło 3800 osób (Greenpeace ocenia, że zginęło lub zmarło na skutek zatrucia około 20 tys. osób). 120 tys. osób poniosło szkodę na zdrowiu: zaburzenia oddychania, nowotwory, uszkodzenia płodów, utrata wzroku itp. 50 tys. osób straciło zdolność do pracy.

W tym przypadku, podkreśla Jennifer Jackson, przyczyną katastrofy nie był brak uregulowań prawnych. Odpowiednie przepisy nakazujące zapewnienie bezpieczeństwa eksploatacji urządzeń istniały, były one jednak – podobnie jak w wielu innych zakładach tego regionu – nieprzestrzegane. W rejonie, w którym znajdował się zakład, „na 15 inspektorów przypadało 8000 fabryk. Inspektorzy, którym często brakowało nawet maszyn do pisania i telefonów, zmuszeni byli do korzystania z publicznych środków transportu w przemieszczaniu się pomiędzy zakładami pracy”.

Słabość nadzoru administracyjnego ze strony odpowiednich instytucji państwowych czy stanowych nad przestrzeganiem prawa nie jest dla firmy żadnym usprawiedliwieniem. Sytuacja moralna, pisze Jennifer Jackson, jest oczywista: „Jeżeli regulowane przez prawo przepisy bezpieczeństwa za granicą są takie, jakich powinniśmy chcieć w swoim kraju, to są to słuszne przepisy, firmy zaś, które ich nie przestrzegają – tylko dlatego, że prawa te nie są egzekwowane – winne są nadużycia zaufania i działają nieuczciwie”⁴.

Mniej jednoznaczny, zdaniem tej autorki, jest drugi ze wspomnianych stanów faktycznych. Opisuje go ona w sposób następujący: „W kraju, w którym zdecydowałeś się otworzyć oddział twojej firmy, obowiązuje tylko niezbędne minimum przepisów bezpieczeństwa i ty go skrupulatnie przestrzegasz. Wybrałeś właśnie ten kraj, ponieważ brak przepisów bezpieczeństwa pracy sprawia, że produkcja jest tu dużo tańsza niż w twoim własnym kraju”⁵.

Nie jest to tylko sytuacja hipotetyczna. Są dziesiątki, setki, tysiące decyzji inwestycyjnych i organizacyjnych motywowanych tymi i podobnymi względami, powodujących przemieszczanie uciążliwych dla pracowników i otoczenia, „brudnych” fragmentów procesu produkcyjnego przede wszystkim do tak

⁴ *Ibidem*, s. 171.

⁵ *Ibidem*, s. 171–172.

zwanych krajów rozwijających się. W związku z tym Jennifer Jackson stawia pytania: Czy jest to wyzysk? Czy zgoda na stosowanie różnych standardów bezpieczeństwa pracy w kraju i za granicą jest nieuczciwością? Czy jest to postępowanie sprawiedliwe w stosunku do osób, wobec których – korzystając ze specyficznych przywilejów prawnych – dopuszczasz pracę w warunkach, w innych przypadkach nieakceptowanych?

W tym drugim przypadku, uważa Jennifer Jackson, kierując swe słowa do studentów – przyszłych menedżerów, nie ma bezpośredniego przełożenia między abstrakcyjnym pojmowaniem wymagań moralnych a postępowaniem racjonalnym, słusznym zarówno ze względów ekonomicznych, jak i z uwagi na bezpośredni interes osób mających podjąć pracę w niebezpiecznych warunkach oraz na społeczne otoczenie w miejscowościach, w których lokowane są „brudne inwestycje”. „Te różnice – podkreśla w podręczniku *Biznes i moralność* – mogą być uzasadnione – zgoda na nie nie musi pociągać za sobą niesprawiedliwego postępowania lub postawy”⁶.

Racjonalność różnie widziana

Zastrzega się, że ma na myśli przypadek, gdy inwestor nie ukrywa motywów kierujących jego postępowaniem. Pisze: „Nie jest niesprawiedliwe, jeśli twoi pracownicy w krajach Trzeciego Świata zdają sobie sprawę z niebezpieczeństw, na które się narażają, i akceptują je na warunkach, jakie im zaproponowałeś. To, co dla pracowników w twoim kraju byłoby postępowaniem nieracjonalnym, dla nich może być racjonalne. Już samo to, że zapewniasz im zatrudnienie, może zdecydowanie polepszyć ich sytuację”.

„Twoja interwencja [inwestycja tworząca »brudne« miejsca pracy – przyp. J.K.] polepsza zarówno ich dolę, jak i twoją. Krótko mówiąc, warunki zatrudnienia mogą być takie, na jakie mogą się oni zasadniczo zgodzić (jeżeli są poinformowani i rozsądni) – nawet jeżeli na takie same warunki nie mogliby ze względów zasadniczych zgodzić się pracownicy w twoim kraju”⁷. Dopuszczenie w takich jak te przypadkach pewnej elastyczności w pojmowaniu etyczności postępowania biznesowego wymaga jednak – według jej przekonania – dopełnienia dwóch warunków, jeśli nie miałby to być czysty egoizm przedsiębiorcy.

Po pierwsze: „Uczciwi pracodawcy nie wprowadzą w błąd swoich pracowników w sprawach niebezpieczeństw związanych z określoną pracą. Będą uznawać

⁶ *Ibidem*, s. 171–172.

⁷ *Ibidem*.

za swój obowiązek udzielenie wszelkich informacji, których zatajenie pociągałoby za sobą nadużycie zaufania, czyli takie traktowanie pracowników, na które mogliby się oni zgodzić tylko z ignorancji lub pod przymusem”.

Po drugie: „Jeżeli ich pracownicy żyją w biedzie, to pracodawcy zatroszczą się o nich i będą zainteresowani poprawą ich warunków życiowych. Ich celem [uczciwych przedsiębiorców – przyp. J.K.] będzie zysk, jednak niekoniecznie możliwie największy zysk. Będą oni raczej dążyli do osiągnięcia takich zysków, których osiągnięcie nie będzie im przeszkadzało postępować ze zwykłą przyzwoitością i człowieczeństwem w stosunku do swoich pracowników”.

Ponadto, twierdzi ona, uczciwi pracodawcy „będą zachęcali do wprowadzenia przepisów bezpieczeństwa nie dlatego, że chcieliby przejąć rolę rządu, ale dlatego, że tam, gdzie mają możliwość wpływu na władze i widzą możliwość promowania sprawiedliwości, będą chcieli te możliwości wykorzystać”. „Działając w ten sposób, będą mogli przyczynić się do rozwoju społecznego i stabilizacji w kraju, w którym prowadzą swoje interesy” – kontynuuje przedstawioną wyżej rekomendację, zastrzegając się wszak, bo stara się być realistką, „to jednak będzie dla nich jedynie dodatkową motywacją”⁸.

Uczciwość, otwartość w przedstawianiu zagrożeń, jakie mogą wynikać z podejmowanej pracy, dotyczy nie tylko sytuacji, gdy przedsiębiorstwa, dążąc do obniżenia kosztów i poprawy swej sytuacji konkurencyjnej część (bądź nawet większość) procesów związanych z produkcją przenoszą z kraju macierzystego, gdzie są ostre i egzekwowane przepisy bezpieczeństwa pracy (czy na przykład – wysokości wynagrodzeń), do krajów, gdzie rygory te są łagodniejsze lub ich nie ma. Jest to – podkreśla – zasada ogólna, obowiązująca w każdych warunkach, w każdym miejscu i w każdej okoliczności. Nie jest bowiem tak, że każda praca jest lub mogłaby być wolna od ryzyka. Ryzykuje górnik pracujący pod ziemią, ryzykuje robotnik budowlany pracujący na dużych wysokościach, ryzykuje lekarz uczestniczący w zwalczaniu epidemii, nie mówiąc już na przykład o policjancie czy strażaku gaszącym pożary, biorącym udział w akcjach bojowych.

To są zawody i stanowiska – a listę można wydłużać o dziesiątki, setki pozycji – podwyższonego ryzyka. W realnej gospodarce wcale nie jest nietetyczne prowadzenie przedsiębiorstwa (dodajmy: także instytucji, placówki publicznej itp.) wymagającego generalnie lub w określonych przypadkach wykonywania pracy w niebezpiecznych warunkach. Także Jennifer Jackson to akceptuje, podobnie jak praktycznie każdy kierujący się rozsądkiem i doświadczeniem teoretyk zarządzania, menedżer, działacz związkowy, etyk

⁸ *Ibidem*.

specjalizujący się w problemach biznesu. Czyni to jednak nie bez zastrzeżeń.

Wstępne zastrzeżenie dotyczy poinformowania o występujących zagrożeniach i niebezpieczeństwach. Przytacza łacińskie powiedzenie: *volenti non fit iniura* – nie dzieje ci się krzywda, jeżeli dobrowolnie zgodziłeś się na sposób, w jaki jesteś traktowany.

„Jak dobrowolna musi być zgoda pracownika, aby można ją było uważać za autentyczną? – stawia pytanie Jennifer Jackson. – Jeżeli praca jest niebezpieczna, to czy nie wskazuje to na fakt, że ktokolwiek, poinformowany, ją podejmuje, musi być zdesperowany? Niekoniecznie. Ktoś może być gotów podjąć ryzyko w zamian za wysokie wynagrodzenie, nawet jeżeli mógłby znaleźć inną pracę za wystarczające wynagrodzenie. W każdym razie nawet jeżeli prawdą jest, że twoi pracownicy pracują dla ciebie tylko dlatego, że nie mogli znaleźć innej pracy, to nie znaczy to wcale, że ich zgoda nie jest autentyczna. Istnieje różnica między brakiem wolności, który wynika z okoliczności zewnętrznych, a brakiem wolności, który może powstać w wyniku sposobu, w jaki jesteś nakłaniany do podjęcia pewnej pracy”⁹.

Uczciwość – warunek elementarny

Wynika z tego, że wyjaśnienie występujących zagrożeń powinno być przejrzyste dla kandydata do pracy czy do danego zajęcia w miejscu pracy, gdyż „jeżeli zgadzasz się na coś, nie wiedząc, na co się zgadzasz, to twoja zgoda jest pozbawiona wszelkiego znaczenia”. Ale być może dyskusyjne mogą być uwagi autorki tych słów dotyczące granic poinformowania o występujących niebezpieczeństwach. Uważa ona, że nie należy mylić uczciwości z otwartością, pisze: uczciwość wyklucza kłamstwo, ale być może nie skrytość.

Ilustruje tę myśl opisem dwóch sytuacji: „Jeżeli z nowych badań wynika, że praca wykonywana przez twoich pracowników jest niebezpieczna, z czego przedtem nie zdawałeś sobie sprawy, twoim obowiązkiem jest poinformowanie ich o tym”. Pracownicy poinformowani o niebezpieczeństwie mogą rozwiązać umowę o pracę lub wyrazić zgodę na kontynuowanie zatrudnienia, bo uważają to za rozwiązanie dla nich korzystniejsze niż na przykład zamknięcie przedsiębiorstwa. Ale inna jest sytuacja wtedy, gdy jedynie „pojawia się przypuszczenie o zagrożeniu dla zdrowia, ty zaś masz powody, aby sądzić, że to przypuszczenie nie jest oparte na wystarczających podstawach naukowych”. W tym przypadku uczciwość nie powinna być mylona z otwartością: „W takim przypadku wiesz – kontynuuje autorka – że twoi pracownicy chcie-

⁹ *Ibidem*, s. 166.

liby, abyś podał im pewne informacje, ty jednak możesz je ukrywać przed nimi, ponieważ obawiasz się, że nie podeszliby do nich rozsądnie”. „Czy zatajenie informacji w sytuacji, w której obawiasz się, że ludzie nie podeszliby do nich rozsądnie, zawsze będzie nadużyciem ich zaufania?” – stawia autorka kolejne pytanie i pozostawia je do rozstrzygnięcia czytelnikom, nie wyrażając własnego zdania¹⁰.

Bezpieczeństwo podejmowanej i wykonywanej pracy, świadomość wynikających stąd problemów i stałe, twórcze poszukiwanie ich rozsądnego rozwiązania to jeden z zasadniczych zrębów humanizacji pracy, kluczowego warunku spełniania się standardów społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) na „wewnątrz”, w obrębie przedsiębiorstwa. Jak pisze Kazimiera Atamańczuk, specjalistka z zakresu organizacji i zarządzania zasobami ludzkimi, humanizacja pracy „określa ogólny system wszelkich idei oraz działań praktycznych, które zmierzają do takiego kształtowania systemu pracy, aby ludzka praca była wydajniejsza, a także aby była dostosowana do psychofizycznych możliwości oraz potrzeb określonego człowieka. Jest to całokształt przemian w traktowaniu pracy ludzkiej, uwarunkowanych współczesną kulturą pracy i postępem naukowo-technicznym, prowadzącym do nadania warunkom pracy człowieka charakteru w pełni humanistycznego”¹¹.

Na humanizację pracy składa się wiele różnych elementów, do których – poza przedstawionym wyżej odpowiedzialnym i jednocześnie rozsądnym podejściem do zapewnienia bezpieczeństwa podczas wykonywania pracy – należą na przykład: postrzeganie człowieka jako podmiotu pracy; przewyższanie tradycyjnego podziału pracy na fizyczną i umysłową; skracanie dnia roboczego przez wdrażanie udoskonaleń technicznych (dodajmy: połączone ze staraniem co najmniej o niepogarszanie gratyfikacji finansowych dla pracowników) oraz podnoszenie kultury pracy; stosowanie ciągłej wymiany stanowisk pracy służącej prawidłowemu układowi relacji człowiek – maszyna oraz poszerzaniu umiejętności i kompetencji pracowników; uczestnictwo pracowników w kontrolowaniu procesów technologicznych i społecznych; zwiększanie czasu wolnego osób zatrudnionych z przeznaczeniem na ich wypoczynek, rekreację oraz doskonalenie własnej osoby; uczynienie z pracy podstawowego miernika wartości człowieka.

To wyliczenie oparte zostało na propozycji przedstawionej przez Kazimierę Atamańczuk w artykule *Humanizacja stosunków pracy – idea czy rzeczywistość?*, publikowanym w Internecie. Inni autorzy definiują je po-

¹⁰ *Ibidem*, s. 169.

¹¹ K. Atamańczuk, *Humanizacja stosunków pracy – idea czy rzeczywistość?*, cz. II, Portal Krajowego Ośrodka Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej: http://www.koweziu.edu.pl/edukator/index.php?option=com_content&view=article&id=499.

dobnie, czasem nieco zawężając, czasem nieco rozszerzając w szczegółach tę listę. Zatem, jak pisze Kazimiera Atamańczuk, proces „humanizacji stosunków pracy można sprowadzić do działania pozwalającego zharmonizować warunki pracy z możliwościami oraz z dążeniami ludzi pracujących”, co wymaga „wzajemnego przystosowania: warunków pracy do człowieka, człowieka do warunków pracy, człowieka do człowieka”¹².

Autorka trafnie podkreśla, że istnieje bardzo ścisły związek humanizacji pracy z jakością pracy, jakością życia i kulturą pracy. Praca, stwierdza ona, jest procesem społecznym, na który składają się: „System komunikowania się, współpraca, różnego rodzaju innowacje, postęp oraz stosunki międzyludzkie. Przez jakość pracy należy rozumieć wartość społeczną wynikającą z jednostkowej, scalonej satysfakcji materialnej i niematerialnej, uwarunkowanej kwalifikacjami oraz predyspozycjami do dobrej pracy oraz osiąganymi efektami, jak również warunkami materialnymi i społecznymi środowiska pracy, dostosowanymi do współczesnych standardów jej jakości. W aspekcie społecznym jakość pracy jest warunkiem rozwoju osobowości w procesie pracy, co wiąże się z tezą, że praca tworzy człowieka ustawicznie”.

Ponadto humanizacja pracy „jest wyrazem prawidłowo kształtującego się życia społecznego pracujących, w którym obowiązuje zasada racjonalnego zatrudnienia, zaspokajania potrzeb pracowniczych, troski o bezpieczeństwo i jakość życia człowieka oraz poprawne stosunki międzyludzkie. Jest również wyrazem i gwarantem pomyślnego rozwoju społeczno-gospodarczego kraju, czynnikiem dynamizującym ten rozwój oraz najbardziej obiektywnym miernikiem tego rozwoju”¹³.

„Bezwzględny kapitalista” Henry Ford

Henry Ford, twórca w początkach poprzedniego wieku potęgi motoryzacyjnej USA (teraz już nieco przyćmionej siłą konkurencji zwłaszcza japońskiej, nadal jednak ze ścisłej czołówki tej branży), uchodził za wyjątkowo bezwzględnego kapitalistę, nastawionego na wyciśnięcie ze swych pracowników ostatniej kropli potu. Ale, gdy sięga się po jego pamiątki, bez trudu odnaleźć można obszerne fragmenty świadczące, że w jego polu widzenia, nie nazywana tak jeszcze, obecna jednak była idea humanizacji pracy. Po prostu dostrzegał w niej korzyść także dla siebie, dla przedsiębiorcy walczącego o zyski firmy, o mocne jej podstawy na przyszłość.

¹² *Ibidem.*

¹³ *Ibidem.*

„Nie jest w zwyczaju – pisał – mówić o człowieku, którego się zatrudnia, jako o wspólniku, ale czyż jest on czym innym? (...) Każde przedsiębiorstwo, zatrudniające więcej niż jednego człowieka, jest rodzajem spółki. Gdy ktoś wzywa pomocy w swem przedsiębiorstwie, chociażby tym pomocnikiem był tylko chłopiec do posyłek, w tej chwili przybrał wspólnika. (...) Nikt nie jest niezależnym, skoro polegać musi na pomocy drugiego. Jest to stosunek wzajemny; pracodawca jest wspólnikiem swego robotnika, robotnik wspólnikiem swego pracodawcy. A skoro rzecz ma się tak, daremnie twierdziłaby jedna strona lub druga, że ona jest jedyną niezbędną jednostką. Obie są niezbędne. (...) Jest szczytem nierozsądku, jeśli Kapitał albo Praca uważają siebie za oddzielne grupy. Są one wspólnikami. Jeśli ciągną i szarpią przeciw sobie, wtedy po prostu przynoszą szkodę organizacji, w której są wspólnikami i z której zarówno pobierają swe dochody”¹⁴.

Pisze Kazimiera Atamańczuk, odnosząc się do współczesności, że jakość wykonywanej pracy jest ściśle zespolona z jakością życia, tworząc „scalony model jakości pracy i życia”, zbudowany na siedmiu filarach, wyrażający odpowiadający oczekiwaniom XXI wieku kształt humanizacji pracy. Filar pierwszy: „naczelną wartością ogólnospołeczną dla każdego człowieka jest długie i sensowne życie”. Filar drugi: „wartością złożoną, ale podporządkowaną wartości naczelnej, jest godziwy poziom warunków bytu”. Filar trzeci: „wartością ogólnospołeczną, powszechnie akceptowaną jest wykształcenie, ponieważ kształcenie jest źródłem zasilającym zdolność do efektywnej, coraz lepszej pracy oraz do życia racjonalnego w czasie pracy i poza nią. Od wykształcenia człowieka zależy jego racjonalistyczna i uspołeczniona orientacja życiowa, jego kwalifikacje ogólne i zawodowe, motywy i postawy warunkujące poprawę jakości pracy i życia”. Filar czwarty: „kształcenie się prowadzi do realizacji możliwego swobodnego wyboru zawodu, miejsca zamieszkania i miejsca pracy, a także gwarantuje dobrą jakość pracy i wysoką jakość życia – jest wyrazem stanu mobilności zawodowej i życiowej”. Filar piąty: „wartością potęgującą scaloną jakość pracy i życia jest ruchomy i naukowo zorganizowany czas pracy, co oznacza efektywną aktywność zawodową”. Filar szósty: „sprzężona zwrotnie z czasem pracy jest struktura czasu wolnego, zindywidualizowana odpowiednio do potrzeb psychofizycznych różnych grup ludności”. Filar siódmy: „wartością wynikającą ze wszystkich wyżej wymienionych jest upowszechnienie stosunków społecznych opartych na wzajemnym zaufaniu, samodzielnym myśleniu, inicjatywie, poczuciu odpowiedzialności i uczestnictwie w podejmowaniu decyzji dotyczących planów rozwoju”.

¹⁴ H. Ford, *Moje życie i dzieło*, wyd. II, Instytut Wydawniczy „Biblioteka Polska” w Warszawie, Warszawa 1925, s. 114–115.

W humanizowaniu pracy istotna rola przypada zarówno temu, by praca była bezpieczna i zdrowa, oparta na ukształtowaniu przyjaznego środowiska pracy, jak i na dostrzeganiu, iż sensem pracy nie jest wyłącznie maksymalizacja wydajności ale także „winna [ona] spełniać potrzeby psychofizycznego rozwoju pracowników i umożliwić im zaspokojenie ich potrzeb”. Wyróżnikiem autentycznego humanizowania pracy powinno być także jej organizowanie, by była ona „w miarę możliwości indywidualizowana i przystosowana do człowieka, aby był on w stanie sprostać stawianym mu wymaganiom i wykonać zadania bez uszczerbku dla swojego zdrowia”.

Do możliwości psychofizycznych pracownika powinny być przystosowywane maszyny, urządzenia i powierzane mu zadania. Niezawodność i sprawność działania powinna wspomagać odpowiednia organizacja pracy. Należy wytwarzać u pracownika przekonanie, że „jest odpowiedzialny za ważną część pracy, zaś efekt pracy powinien być widoczny”. Do wyróżników humanizowania pracy należy również to, by zleczone pracownikowi zadania zawierały w sobie „znaczny zakres prac umysłowych angażujących posiadaną przez niego wiedzę i umiejętności”, a także – „pracownik powinien mieć możliwość szukania własnych rozwiązań w pracy i w pełni odpowiadać za sposób jej wykonania i osiągnięte wyniki, co oznacza konieczność wprowadzenia otwartych form współpracy”¹⁵.

Bibliografia

- Atamańczuk K., *Humanizacja stosunków pracy – idea czy rzeczywistość?*, cz. II, Portal Krajowego Ośrodka Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej: http://www.koweziu.edu.pl/edukator/index.php?option=com_content&view=article&id=499
- Etyka biznesu w działaniu. *Doświadczenia i perspektywy*, W. Gasparski, J. Dietl (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2001.
- Ford H., *Moje życie i dzieło*, wyd. II, Instytut Wydawniczy „Biblioteka Polska” w Warszawie, Warszawa 1925.
- Jackson J., *Biznes i moralność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Jan Klimek – dr hab., profesor Szkoły Głównej Handlowej, przedsiębiorca i działacz rzemieślniczy.

¹⁵ K. Atamańczuk, *Humanizacja stosunków pracy – idea czy rzeczywistość?*, *op.cit.*

Andrzej Wilk

NOWY MEGATREND

Kolejne raporty Klubu Rzymskiego ułatwiały zrozumienie, że – wbrew rozpowszechnionej opinii – rozwój cywilizacyjny i gospodarczy Stanów Zjednoczonych nie może stanowić akceptowanego powszechnie wzorca do naśladowania. Gospodarka USA bowiem charakteryzuje się nadmierną energochłonnością i materiałochłonnością. Natomiast zdaniem niektórych ekonomistów, w tym Barbary Ward-Johnson, do naśladowania i upowszechnienia są doświadczenia krajów skandynawskich. W tych krajach wysoki poziom rozwoju gospodarczego i wysoka jakość życia są osiągalne przy znacznie niższym niż na przykład w USA zużyciu energii i surowców.

Prawdą jest jednak, że amerykańskie wzorce mają swoje historyczno-geograficzne uzasadnienie. Oto jeden z czołowych amerykańskich znawców grzeźnictwa przemysłowego W. Trinks podkreśla, że Stany Zjednoczone są „popsute” (*spoiled*) obfitością ropy naftowej. Ropa ta tryskała pod wysokim ciśnieniem w trakcie wierceń w Teksasie i Oklahomie, a właściciele roponośnych terenów i firm górnictwa naftowego byli zainteresowani sprzedażą jak największej ilości wydobywanego surowca. Nie było więc motywów do projektowania i produkcji na przykład samochodów małolitrażowych i innych ropooszczędnych produktów.

„Big man in a big car”

Bardzo niegdyś popularny w USA slogan reklamowy: *big man in a big car* sprzyjał dobremu samopoczuciu Amerykanina, właściciela ogromnego, zużywającego dużą ilość paliwa samochodu. Z czasem moda na nieekonomiczne samochody rozprzestrzeniła się również na państwa położone daleko od takich złóż ropy jak w Teksasie i Oklahomie. Tam też nastąpiła moda na „krążowniki szos”. Do czasu, gdy kryzys energetyczny, wywołany zastosowaniem „broni naftowej” przez państwa arabskie i dwukrotnym gwałtownym wzrostem cen tego surowca w latach 1973–1976, spowodował zainteresowanie samochodami małolitrażowymi.

W Europie w konsekwencji tak znacznego wzrostu cen paliwa, wielcy producenci zintensyfikowali prace nad rozwiązaniami energooszczędnymi i uzyskali zdumiewające rezultaty. Ale i w USA nastąpiły zmiany. Na rynek amerykański w ostrej rywalizacji z miejscowymi producentami weszły na szeroką skalę ekonomiczne samochody japońskie.

Wytwórcy wielkich, paliwożernych samochodów nie dawali jednak za wygraną. Wylansowano modę na samochody terenowe typu Land Rover, co z punktu widzenia racjonalności gospodarki surowcowej oznaczało częściowy nawrót do marnotrawstwa. Nie tylko jednak od tej strony próbowano powstrzymać tendencje do oszczędzania posiadanych zasobów surowcowych, z których eksploatacji żyła duża część przemysłu amerykańskiego i który zapewniał liczne miejsca pracy. Pamiętano dramatyczne realia wielkiego kryzysu gospodarczego w latach 1929–1933: bankructwa banków, upadek wielu firm, masowe bezrobocie, drastyczne obniżenie się zarobków.

Nie chcąc dopuścić, by sytuacja się choćby tylko w części powtórzyła, powrócono do wypróbowanych w tamtym okresie koncepcji działań, mających służyć zwiększaniu chłonności rynków, wzrostowi produkcji i obniżaniu bezrobocia. Jedną z tych koncepcji polega na świadomym obniżaniu trwałości wyrobów poprzez ich planowe postarzenie (*planned obsolescence*).

Lifting a rebours

Krytyczny i wnikliwy badacz tej koncepcji Vance Packard zasygnalizował trzy sposoby uczynienia produktu przestarzałym pod względem technicznej, eksploatacyjnej itp. energo- i surowcochłonności. Pierwszy to wprowadzenie na rynek zmienionego, usprawnionego pod względem cech użytkowych produktu, z tego względu bardziej atrakcyjnego, wytwarzanego jednak przy zastosowaniu tradycyjnej technologii i pracochłonności. Jego obecność na rynku nie blokuje w żaden sposób zbytu nadwyżek surowcowych, energetycznych, chroni miejsca pracy w tradycyjnych gałęziach sektora pierwszego. Drugi sposób polega na obniżeniu jakości, a zwłaszcza trwałości wyrobu. Dzięki temu następuje przyspieszenie cyrkulacji na rynku. Trzeci, bardziej wyrafinowany sposób polega na wytworzeniu u dotychczasowych użytkowników na przykład uprzednio zakupionych samochodów przekonania, iż wymiana dotychczasowego modelu na nowy zmieniony tylko zewnętrznie (styl, kolor) jest nieodzowna dla prestiżu posiadacza, jego pozycji społecznej, dotrzymywania kroku modzie itp. Sugerowanie, że produkt dotychczasowy, w porównaniu z nowym, jest nieatrakcyjny, a nawet nie-

pożądanym¹. Zdaniem Gilesa Slide'a, autora książki *Made to Break: Technology and Obsolescence in America*, twórcą trzeciego sposobu był Alfred Sloan.

„Gdy w 1923 roku Alfred Sloan przejął General Motors, odkrył, że musi wprowadzić na rynek bardzo zły model chevroleta. To był śmieć. Chciał ulepszyć auto, ale nie miał na to czasu. Dlatego wprowadził parę kosmetycznych zmian, udoskonalił stylizację i obniżył cenę w porównaniu z Fordem T. Zdziałało jak marzenie. Sloan wynalazł psychologiczne przyspieszanie wychodzenia z użycia”².

General Motors zapoczątkował pod kierownictwem Sloana kierunek zwany dzisiaj marketingową orientacją przedsiębiorstwa, oznaczającą dostosowanie się do potrzeb i oczekiwań klientów. W praktyce nie działa tu żaden automat. Owo dostosowywanie się polega na tym, że przedsiębiorstwa przez kosztowne kampanie reklamowe w znacznej mierze kreują požądane przez producentów potrzeby i oczekiwania klientów.

Laurence Crooks, główny ekspert motoryzacyjny Związku Konsumentów (Consumers Union) stwierdził w 1959 roku w rozmowie z Vancem Packardem, że dawniej, w latach poprzedzających kosmetyczne poprawki tradycyjnego modelu Forda (i obniżenie ceny), dokonane przez Sloana, samochody w bardziej uczciwy sposób produkowano. Po tych poprawkach jakość pogorszyła się.

„Karoserie samochodów i ich sztywność strukturalna nie jest tak dobra jak dziesięć lat temu. Powszechny brak sztywności strukturalnej odgrywał ważną rolę w promowaniu »kreatywnego starzenia«. Nic nie przyspiesza starzenia samochodu bardziej niż »rozklekotanie«. »Rozklekotane« samochody z podziurawionymi karosieriami skłaniały właścicieli do kupna następnych pojazdów”.

Zmieniono także, twierdził, użyte do produkcji „usprawnionego” samochodu blachy. Doboru zastosowanych metali dokonywano, kierując się chęcią przyspieszenia korozji.

Zaraźliwy przykład

Działania mające na celu obniżanie trwałości podejmowali również producenci opon. Według doniesień „Wall Street Journal”, zdaniem menedżera American Chicle Company (nadzorującego eksploatację 430 samochodów) w 1959 roku nastąpił spadek przebiegu opon o 25%. Profesjonalne czasopismo inżynierów samochodowych „Journal Society of Automotive Engineers” zamieściło raport przedstawiciela Goodyear Tire & Rubber Company zawierający informacje, że w ciągu trzech lat żywotność opon zmniejszyła się o 18%.³

¹ V. Packard, *Waste Makers*, N.Y.1959, s. 14–15

² G. Slide, wywiad dla „Stay free!” 2011, cyt. za: „Forum” nr 32/33 z 8–21 sierpnia 2011 r., s. 52–53.

³ V. Packard, *Waste Makers*, *op.cit.*, s. 83–85.

Z drugiej jednak strony pojawianie się nowych modeli samochodów, zachęcające do wymiany dotychczas posiadanych na dopiero teraz trafiające do sprzedaży, spowodowało ukształtowanie się rynku samochodów używanych, w tym również „rozklekotanych”. Rynek zapewnił w ten sposób dostęp do motoryzacji klientom, których poprzednio nie było stać ma kupno samochodu, a samochód używany, dużo tańszy, był dla nich cenowo osiągalny.

Obniżona trwałość samochodów przysporzyła też korzyści przemysłowi stalowemu. Spowodowała zwiększoną podaż złomu, który stawał się wsadem do pieców elektrycznych połączonych z walcarkami uszlachetnionych prętów zbrojeniowych. Ten proces hutniczy w porównaniu z tradycyjnym wielkopieczowym zapewniał znaczne oszczędności energii. W literaturze specjalistycznej bywa on określany jako *bresciani*, gdyż zapoczątkowany został w Brescia w Italii. Energooszczędność procesu *bresciani* sprzyjała traktowaniu planowanego postarzania samochodów jako zjawiska racjonalnego technicznie i ekonomicznie.

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na odmienne postępowanie inżynierów tradycyjnie znajdujących satysfakcję w mistrzostwie technicznym i projektantów modeli pozostających pod naciskiem specjalistów od marketingu. Elementy samochodów projektowane przez inżynierów-konstruktorów, a więc schowane pod maską, dłużej zachowywały (i często nadal zachowują) trwałość, aniżeli części widoczne na zewnątrz, inspirowane przez projektantów-stylistów.

Bez wiedzy klientów

„Od lat 80. XIX stulecia, kiedy to na rynku pojawiły się pierwsze żarówki, wytwórcy chwalili się ich długowiecznością. Kolejne modele mogły świecić się jeszcze dłużej od wyrobów konkurencji – dwa, trzy tysiące godzin. Ale w 1924 roku producenci spotkali się w Szwajcarii, gdzie ustalili, że wydłużanie trwałości to samobójstwo dla całej branży. Gdybyśmy wszyscy mieli wieczne żarówki, nie kupowalibyśmy nowych, a producenci musieliby zwinąć biznes. Dlatego przemysłowcy powołali do życia światowy kartel Phoebus. Każdy z wytwórców podpisał dokument, który stwierdzał, że jego żarówka będzie palić się tylko tysiąc godzin. Kto nie przestrzegał tej zasady – płacił karę. Dziś kartel Phoebus jest już rozwiązany, ale jego idea wciąż przyświeca przemysłowcom”⁴.

Przyświecała na przykład w latach 30. ubiegłego wieku koncernowi General Electric, co potwierdziło podjęte przez rząd federalny USA postępowanie sądo-

⁴ M. Rohwetter, *Tandeta kontrolowana*, „Die Zeit” z 9 czerwca 2011 r., cyt. za: „Forum” nr 32/33 z 8–21 sierpnia 2011 r., s. 49.

we. Otóż General Electric w liście do swego partnera, Champion Lamp Works, powiadomił, że obniża trwałość żarówek 200-watowych z tysiąca do 750 godzin. Zastrzegł jednak, że tej zmiany nie należy podawać do publicznej wiadomości. W podobnej sytuacji przedstawiciel GE zwrócił się do swego licencjobiorcy Tung-Sol Lamp Works z informacją o dokonaniu zmiany trwałości wytwarzanych produktów z 300 do 200 godzin, również z zastrzeżeniem: „Jest rzeczą zrozumiałą, że reklama ani innego rodzaju komunikaty nie będą ujawniać tej zmiany”⁵.

Na szczęście, nie wszyscy poszli tym śladem. Koncern Phillipsa od kilku lat produkuje wyroby trwałe i energooszczędne. Odejście od planowego postarzenia jest elementem strategii rynkowej tej korporacji. „Na konferencjach amerykańskiej organizacji konstruktorów urządzeń elektronicznych (IEEE) regularnie się pokazuje, jak tworzyć produkty, które można łatwo rozebrać, naprawić, przystosować do ponownego użycia”⁶.

Nie oznacza to wszak, że całkowicie zerwano z dawną praktyką. W dalszym ciągu liczni producenci na przykład masowych wyrobów elektronicznych starają się, w odróżnieniu od inżynierów z IEEE, skracać żywotność produktów, powodując gromadzenie się ogromnych ilości śmieci elektronicznych. Giles Slide opisuje, jak to się robi.

„Jonathan Ive, brytyjski projektant, który słynie z tego, że z jego deski wyszedł projekt iPoda, pewnie nie miał nic wspólnego z produkcją baterii do tego urządzenia. Jego zadanie polegało na tym, by produkt był piękny. Ale Tony Fadell – wysoko postawiony dyrektor wykonawczy Apple, człowiek, który stał na czele zespołu inżynierów – wiedział bardzo dobrze, że bateria będzie się psuć po 11 miesiącach, gdyż to właśnie do niego musiała należeć decyzja o umieszczeniu jej w takim miejscu, skąd nie można jej łatwo wyciągnąć i wymienić. W dużych projektach zadania mogą być ściśle rozdzielone. Jest jednak jasne, że Steve Jobs o tym wiedział. W jednym z wywiadów stwierdził, że nowego iPoda powinno się kupować co roku. Stare łatwo się rysują, więc po pewnym okresie użytkowania nie wyglądają już tak ładnie. (...) Jeżeli mamy myśleć o iPodzie jako jednorazowym produkcie, to źle świadczy o tym przemyśle. W skład jednego urządzenia wchodzi ogromne ilości toksycznych związków: kadmu, berylu i ołowiu. A wszystko ma działać najwyżej rok. Rozczarowałem się co do Jobsa”⁷.

Niestety, chytre pomysły powodujące zaniżone funkcjonowanie urządzeń, czyli tzw. antyfunkcje (*antifeatures*), stały się powszechnie stosowaną metodą wyciągania pieniędzy od klientów i maksymalizacji zysków przedsiębiorstw. Przeciętny Europejczyk wymienia komputer co trzy lata, telefon komórkowy co półtora roku, a sprzęt AGD/RTV – co 5–7 lat. Każdego roku wytwarza około 20

⁵ V. Packard, *Waste Makers*, *op.cit.*, s. 83–85.

⁶ G. Slide, wywiad dla „Stay free!” 2011, *op.cit.*, s. 53.

⁷ *Ibidem*.

kg elektronicznych śmieci⁸. Szybka rotacja produktów przysparza producentom i handlowcom zysków, ale towarzyszy temu lawinowo narastająca ilość śmieci na przykład elektronicznych, których recykling jest bardzo trudny albo wręcz niemożliwy. Śmieci te, legalnie i nielegalnie, transportowane są do państw afrykańskich. W Hamburgu, w portowym urzędzie celnym, wyspecjalizowani pracownicy zajmują się identyfikowaniem nielegalnego eksportu⁹.

Francuski filozof Serge Latouche sądzi, iż „niczym nieograniczony wzrost produkcji wyjaśnia się nieograniczonym wzrostem konsumpcji. Trzy kluczowe czynniki to kredyt, reklama i planowe postarzanie produktów. Każdy, kto myśli, że nieograniczony wzrost ma sens na ograniczonej planecie, jest albo wariatem, albo ekonomistą. Problem polega na tym, że wszyscy staliśmy się ekonomistami”¹⁰.

Racjonalność gospodarowania, zarówno w skali makro, jak i mikro, wymaga ograniczania marnotrawstwa, toteż celowe postarzanie produktów, oznaczające sankcjonowanie marnotrawstwa, długofalowo nie może się utrzymać. Jego eliminowanie jest bardzo trudne, ponieważ splata się ono z rzeczywistymi procesami innowacyjnymi oznaczającymi skracanie cyklu życia wielu nowoczesnych produktów. Aktywnego poparcia wymaga więc idea sustainability.

„Sustainable enterprises” oznacza przedsiębiorstwo, które – tak jak współczesny Philips – chce i potrafi odejść od planowanego postarzania produktów. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że będzie to procesem trudnym i długotrwałym, być może będzie wymagało uformowania się nowego megatrendu w rozwoju cywilizacji. Ale są szanse, że tak się stanie. Na przykład na skutek wzrastającej świadomości ekologicznej postępujące przekształcanie niektórych państw afrykańskich w globalne wysypiska śmieci wywołuje coraz większe opory. Rzecznikami tego oporu w tym i innych przypadkach są organizacje alterglobalistyczne i ekologiczne, świadectwem jego skuteczności nowe, uwzględniające ten aspekt, inicjatywy w zakresie międzynarodowego prawa gospodarczego.

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

⁸ „Forum” nr 32/33, s. 49.

⁹ „Deutsche Welle” z 19 stycznia 2012 r.

¹⁰ M. Rohwetter, *Tandeta kontrolowana*, *op.cit.*, s. 52.

Dariusz Prokopowicz

WZROST RYZYKA KREDYTOWEGO

W ostatnich kilkudziesięciu latach wzrosło znaczenie międzynarodowych rynków finansowych, w coraz większym stopniu zderegulowanych i zglobalizowanych. Głównym ich obszarem aktywności jest ułatwianie transformacji pieniądza między różnymi podmiotami i aktywami. Uczestniczą w tych działaniach przede wszystkim banki, fundusze inwestycyjne, fundusze emerytalne oraz towarzystwa ubezpieczeniowe. Dobrze rozwinięty rynek finansowy wraz z przedmiotami dokonującego się na nim obrotu, to jest instrumentami finansowymi, jest podstawą efektywnego rozwoju gospodarki każdego współczesnego państwa.

Obecny kryzys finansowy nie dobiegł jeszcze końca. Zdaniem wielu analityków jego negatywne skutki będą przypuszczalnie widoczne przez kilka kolejnych lat, a zdaniem niektórych analityków rynków finansowych w strefie euro kryzys zadłużenia jest nadal nierozwiązany¹.

Specyfika obecnego kryzysu

W porównaniu z poprzednimi kryzysami gospodarczymi w okresie ostatnich kilkudziesięciu lat specyfiką obecnego jest to, że dotyczy on głównie stanu przepływów pieniężnych, płynności, inaczej mówiąc – że ma charakter przede wszystkim finansowy. Jego pierwsze symptomy ujawniały się w postaci trwałej utraty płynności niektórych podmiotów sektora prywatnego, głównie sektora finansowego i korporacji przemysłowych. W sektorze finansowym kryzys rozpoczął się głównie w bankach inwestycyjnych i towarzystwach ubezpieczeniowych, a w korporacjach niefinansowych – w przedsiębiorstwach samochodowych i dóbr ekskluzywnych.

¹ G. Siemionczyk, *Strefa euro: ekonomiści nie nadążają z obniżaniem prognoz*, w: Portal finansowy „Parkiet.com” 24, grudnia 2011 r. (www.parkiet.pl).

Początki obecnego kryzysu zadłużenia rozwijały się więc w poszczególnych podmiotach sektora prywatnego. Obecnie dotyczy on już przede wszystkim całych państw, w których poziom długu publicznego znacząco przekracza wcześniej ustalone wskaźniki bezpieczeństwa: normy pozwalające utrzymać na bezpiecznym poziomie zadłużenie i deficyty budżetowe oraz normy stabilności finansowej w budżetach państw. Dotkniętym jest nim większość krajów europejskich. Odpowiedzią są próby reform finansów publicznych oraz tworzenie funduszy stabilności finansowej zarządzanych przez Europejski Bank Centralny i Międzynarodowy Fundusz Walutowy.

Pół roku temu, gdy problemy te zaczęły się pogłębiać, na krótko pojawił się na rynkach finansowych strach przed ryzykiem. Paniczne wyprzedawano aktywa finansowe ulokowane na rynkach surowców, walutowych i papierów wartościowych. Rynki finansowe uspokoiły się dopiero po rozpoczęciu w niektórych państwach strefy euro reform finansów publicznych, zmierzających do znacznego obniżenia udziału zadłużenia w budżetach państwa. W efekcie większość indeksów giełdowych najważniejszych globalnie rynków instrumentów finansowych od kilku miesięcy zachowuje się w miarę stabilnie. Realizowany jest tak zwany trend boczny, będący odreagowaniem na niedawne załamanie. Pojawiają się jednak w ostatnich miesiącach symptomy (lub przynajmniej prognozy) ewentualnego spowolnienia wzrostu gospodarczego w większości krajów, w tym europejskich.

Zderzenie tych dwóch tendencji powoduje, że aktualne pozostaje pytanie dotyczące możliwości pogłębiania się kryzysu w kolejnych latach. Pozytywnym sygnałem była poprawa w niektórych krajach w 2011 roku sytuacji na rynkach pracy oraz znacznie powszechniejsze niż dawniej generowanie dobrych wyników finansowych przez przedsiębiorstwa i instytucje finansowe. Można przypuszczać, że jest to kontynuacja zaobserwowanej jeszcze w drugiej połowie 2009 roku poprawy wskaźników wzrostu gospodarczego (w tym wzrostu produkcji i korzystnych zmian na rynku pracy)². O ewentualnej kontynuacji tych pozytywnych trendów decydować będzie przede wszystkim poziom konsumpcji i inwestycji. Niestety, w ostatnich miesiącach zaobserwowano spadek wskaźników charakteryzujących korzystne poprzednio zmiany w zakresie konsumpcji i inwestycji. W związku z tym istnieje duże zapotrzebowanie na przeprowadzenie gruntownej analizy przyczyn obecnego kryzysu zadłużenia i wypracowanie rozwiązań służących naprawie finansów.

Między innymi oczekuje odpowiedzi na stawiane od trzech lat w wielu publikacjach pytanie, jak to się stało, że kryzys amerykańskiego rynku nie-

² R. Anam, *Ożywienie gospodarcze – są pierwsze oznaki*, w: Portal finansowy „eGospodarka”, 6 maja 2009 r., s. 1 (www.egospodarka.pl).

ruchomości doprowadził do kryzysu gospodarczego większości ówczesnych rozwiniętych gospodarek. Przyczyny szukano w błędach rynku, chciwości finansistów, a niektórzy ekonomiści i politycy formułują wręcz tezę, że system kapitalistyczny, szczególnie w zakresie międzynarodowych rynków finansowych, nie sprawdził się. Jednakże wielu analityków finansowych i finansistów twierdzi, że przyczyna leży gdzie indziej. Utrzymują, że geneza obecnego kryzysu rynków finansowych jest znacznie starszej daty, poprzedzającej załamanie rynku nieruchomości.

Kryzys ten jest również znaczącym czynnikiem ograniczającym rozwój rynków finansowych przede wszystkim ze względu na wzrost ryzyka związanego z operacjami przeprowadzanymi na tych rynkach. W warunkach obecnego kryzysu wzrost ryzyka występuje także w sektorze banków komercyjnych, to jest najważniejszych podmiotów sektora finansowego, w którym dokonuje się transformacja pieniądza między różnymi podmiotami i aktywami. Wzrost ryzyka odnotowywany w obszarze działalności banków komercyjnych jest zwykle pochodną pogorszenia koniunktury gospodarczej w sektorze niefinansowych podmiotów gospodarczych, w tym spadku przychodów ze sprzedaży produktów i usług, prowadzącego do spadku inwestycji realizowanych przez przedsiębiorstwa oraz ograniczenia konsumpcji ze strony gospodarstw domowych. W takiej sytuacji banki działające w obszarze klasycznej bankowości depozytowo-kredytowej ograniczają udzielanie aktywnych produktów finansowych klientom obciążonych wyższym ryzykiem kredytowym, natomiast banki inwestycyjne redukują swe portfele inwestycyjne. Spada poziom zaufania na rynku międzybankowym i rośnie koszt wypożyczenia kapitału.

Działania polegające głównie na wprowadzaniu dodatkowych restrykcji w udzielaniu produktów finansowych mogą okazać się niewystarczające wobec przybierającego na znaczeniu globalnego kryzysu zadłużenia, obejmującego swym zasięgiem przede wszystkim kraje wysoko rozwinięte, w tym USA i strefę euro. Ze względu na globalny charakter obecnego kryzysu zadłużenia konieczne są także działania zmierzające do poprawy instrumentów identyfikacji, kwantyfikacji i kontroli ryzyka bankowego, przede wszystkim kredytowego oraz zabezpieczania instytucji kredytowych przed potencjalnymi źródłami tego ryzyka. Konieczne jest więc udoskonalenie procesu zarządzania ryzykiem kredytowym realizowanym w bankach komercyjnych, zarówno działających w obszarze klasycznej bankowości depozytowo-kredytowej, jak i w zakresie bankowości inwestycyjnej.

Kontrola w sektorze bankowym

Podstawowym celem prowadzonej w banku działalności kredytowej jest wypracowanie zysku i zaspokojenie oczekiwań akcjonariuszy. Bank udziela kredytów, oczekując zwrotu pożyczonego kapitału z jednoczesnym pobraniem „opłaty” za zrealizowaną usługę finansową. Udzielając kredytu, przyjmuje pewien poziom ryzyka wynikającego z tego, że może się zdarzyć, iż kredytobiorca nie wywiąże się z uprzednio wynegocjowanych warunków umowy. Całkowite wyeliminowanie złych kredytów w portfelu kredytowym nie udało się żadnemu bankowi, choć każdy stara się doskonalić swe systemy zarządzania ryzykiem, dążąc do zmniejszania udziału złych kredytów i poprawy wyników finansowych.

Jakość portfela kredytowego bowiem jest (lub powinna być) jednym z najistotniejszych czynników warunkujących zajmowaną przez określony bank pozycję rynkową³. Utrzymanie lub podniesienie jakości portfela kredytowego związane jest z doskonaleniem: systemów zarządzania ryzykiem, obejmujących identyfikację i kwantyfikację różnych rodzajów ryzyka oraz przedsięwzięcia podejmowane celem ograniczenia i redukcji ryzyka; systemów kontroli wewnętrznej⁴.

Ryzyko najczęściej definiowane jest jako groźba nieosiągnięcia zamierzonych celów lub możliwość wystąpienia zjawisk, których efektem jest obniżenie wyniku finansowego. Oczywiście, nie jest możliwe prowadzenie działalności bankowej bez podejmowania jakiegokolwiek ryzyka. Oznaczałoby to rezygnację z potencjalnych zysków. Niemniej zarządzanie ryzykiem jest złożonym procesem. Jego realizacja w największym uogólnieniu polega na ciągłym poszukiwaniu optymalnego połączenia dwóch zmiennych działających w różnych kierunkach. Pierwszym jest maksymalizacja rentowności, z czym wiąże się wzrost ryzyka, drugim – ograniczanie ryzyka kosztem obniżenia prognozowanych dochodów.

Proces dostosowawczy oraz wzrost konkurencji w sektorze wymusił na bankach zwiększenie zaangażowania w procesy doskonalenia zarządzania ryzykiem kredytowym. Doskonalenie służących temu celowi systemów realizowane jest oddolnie, w departamentach zarządzania ryzykiem poszczególnych banków, jako składowa konkurencji międzybankowej. Proces ten przebiega również odgórnie, szczególnie w fazie obecnych dostosowań polskiego systemu bankowego do standardów unijnych. W przyszłym, rozwiniętym systemie bankowym wyznacni-

³ B. Bugała-Miler, *Scoring zmniejsza ryzyko*, „Puls Biznesu”, Moje finanse, Banki, 16 lutego 2001 r., nr 34(776), s. 20.

⁴ W.L. Jaworski (red.), *Banki polskie u progu XXI wieku*, Studia Finansowo-Bankowe SGH, Poltext, Warszawa 1999, s. 188.

kiem jego „ekonomicznej dojrzałości” będzie między innymi stopień skorelowania zmian jakości portfela kredytów, wyników finansowych i pośrednio wyceny danego banku na giełdzie papierów wartościowych.

Postępująca sukcesywnie od połowy lat 70. XX wieku liberalizacja międzynarodowego handlu, uwolnienie kursów walut, globalizacja rynków kapitałowych zwiększają znaczenie kategorii ryzyka w większości funkcjonujących banków. W okresie tym powstało na rynkach kapitałowych również wiele nowych produktów finansowych, instrumentów inwestowania, obarczonych zwykle wysokim stopniem ryzyka kredytowego i rynkowego z możliwością utraty kapitału znacznie przewyższającego wartość inwestycji⁵.

Od modelu pasywnego do aktywnego

Rezygnacja z podejmowania ryzyka kredytowego, jak już wspomniano, jest niemożliwa, ponieważ w przypadku instytucji finansowej równałaby się z rezygnacją prowadzenia nastawionej na generowanie zysku działalności kredytowej. Ale w ostatnich dekadach ubiegłego wieku podejście do charakteru zarządzania ryzykiem zmieniało się. W latach 80. funkcjonował jeszcze model tradycyjny, polegający na tym, że banki koncentrowały swoje działania na ograniczaniu poziomu ryzyka i zabezpieczania przed jego skutkami. W latach 90. pasywny charakter zarządzania ryzykiem ustępuje modelowi aktywnemu. Instytucje finansowe dążą do realizacji planowanych dochodów przy założonym, akceptowanym i odpowiednio zabezpieczonym poziomie ryzyka.

Określenie optymalnego poziomu ryzyka i zabezpieczenia jego potencjalnych skutków związane jest głównie z jego sprawnie przeprowadzoną identyfikacją. Zmiana ta uwarunkowana była przez następujące czynniki:

- zastosowanie zaawansowanych statystyczno-matematycznych metod wyceny ryzyka wynikającego z pojedynczej transakcji kredytowej oraz portfela kredytów;
- dokładne oszacowanie wartości wystawionej na skwantyfikowane ryzyko umożliwiło obliczanie wymaganego kapitału regulacyjnego⁶ indywidualnie dla każdego banku;
- wykorzystanie instrumentów pochodnych – w departamentach zarządzania ryzykiem zauważono, że ryzykiem kredytowym można w ten sposób efektywnie zarządzać;

⁵ Z. Zawadzka, *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, Studia Finansowo-Bankowe, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999, s. 7, 10–11.

⁶ Wymagana przez nadzór bankowy wielkość kapitału regulacyjnego jest podstawowym instrumentem bezpieczeństwa funkcjonowania banku.

- wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań informatyki w zarządzaniu ryzykiem;
- deregulację światowych rynków finansowych i liberalizację przepływu kapitałów.

Poza tym wzrost znaczenia ryzyka kredytowego i aktywnego nim zarządzania zdeterminowany jest zwykle okresowym pogarszaniem się sytuacji ekonomiczno-finansowej wielu przedsiębiorstw i jakości portfeli kredytowych banków. Pogarszanie się zdolności kredytowej przedsiębiorstw i gospodarstw domowych, czyli głównych segmentów klientów instytucji finansowych, występuje zwykle co kilka lat i związane jest z globalnymi cyklami koniunkturalnymi. Z drugiej strony, niezależnie od koniunkturalnej cykliczności zjawisk finansowych zachodzących w coraz bardziej zglobalizowanych gospodarkach wzrost znaczenia ryzyka kredytowego w bankach jest niekiedy pochodną wzrostu zagrożenia ryzykiem innej kategorii, na przykład ryzykiem rynkowym działalności kredytobiorcy lub ryzykiem operacyjnym realizacji transakcji kredytowej.

Od lat 70. ubiegłego wieku rynki finansowe zaczęły ulegać transformacji w kilku aspektach. Po pierwsze, deregulacja rynków finansowych otworzyła nowe możliwości związane z konsolidacją i ekonomią skali. Banki uniwersalne, rozszerzając wachlarz usług, dywersyfikują ryzyko, ale jednocześnie zwiększają jego różnorodność. Powstały nowe produkty i usługi w zakresie bankowości inwestycyjnej i zabezpieczania prowadzonej działalności transakcjami odwrotnymi. Wzrost zaangażowania banków w transakcje z wykorzystaniem derywatów wiąże się ze wzrostem ryzyka rynkowego. Deregulacja rynków finansowych stworzyła więc nowe źródła i nową skalę ryzyka kredytowego i rynkowego. Ponadto, globalizacja ułatwiła prowadzenie działalności na skalę światową. Tendencji tej sprzyjał spadek kosztów gromadzenia i transmisji danych. Wraz ze wzrostem odległości między centrum kierowania bankiem a podległymi placówkami obserwuje się zwykle wzrost ryzyka operacyjnego⁷.

Innowacje informatyczne powodują wzrost złożoności operacji finansowych. Skomplikowane produkty i procedury generują wyższe ryzyko operacyjne, trudności procesów kontroli i zwiększają możliwości popełnienia błędów. Zarazem wzrost zastosowania informatyki w powiązaniu z matematyczno-statystycznymi metodami analizy danych w procesach zintegrowanego zarządzania ryzykiem, ogranicza częstotliwość zjawisk kryzysogennych, czemu jednak towarzyszy zwiększenie skali ryzyka kredytowego.

⁷ A. Janc, A. Krymarys-Balcerzak, *Ryzyko operacyjne w ramach zintegrowanego zarządzania ryzykiem w banku*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2002, nr 11(122), s. 61.

Nowa struktura rodzajowa

Tak więc w wymienionym okresie nastąpiły znaczące zmiany w strukturze rodzajowej ryzyka, na jakie narażone są banki. Przyjmuje się, że ryzyko kredytowe było jedynym istotnym ryzykiem w bankowości globalnej do końca lat 80. Z początkiem kolejnej dekady globalna bankowość w coraz większym stopniu zaczyna odczuwać skutki ryzyka rynkowego i operacyjnego. W Polsce banki dopiero w połowie lat 90. zaczynają uwzględniać te nowe kategorie ryzyka w swych systemach zarządzania nim. Powyższe aspekty dokonującej się transformacji rynków finansowych stanowią podstawowy argument potwierdzający wzrost znaczenia realizowanego w instytucjach finansowych zintegrowanego zarządzania ryzykiem, obejmującego wszystkie rodzaje ryzyka bankowego, w tym ryzyko kredytowe i operacyjne.

Nowe zjawiska i produkty na światowych rynkach finansowych już wtedy uformowały grunt dla spektakularnych upadków instytucji finansowych. Do głównych przyczyn upadków lub poważnych kryzysów finansowych w instytucjach takich jak Barrings Bank, Orange County, Bank Daiwa, Korporacja Sumitomo, fundusz hedgingowy LTCM zalicza się: ograniczoną kontrolę, w tym nadmierne zaufanie wobec pracowników; umieszczanie jednostki kontrolnej i operacyjnej w tym samym departamencie; brak niezależnego systemu gromadzenia danych, co umożliwiała ukrywanie powstających strat; nieograniczone zaufanie do używanych metod analizy ryzyka, w tym modeli matematycznych (np. w przypadku LTCM); zbyt niską rangę komórki zarządzającej ryzykiem⁸.

Znaczenie zarządzania ryzykiem w bankach wzrosło również w wyniku presji ze strony organów nadzoru, jak również obaw samych banków obserwujących efekty wzrostu ryzyka kredytowego. Warto przypomnieć kilka związanych z tym szczegółów. W 2007 roku na amerykańskim rynku finansowym funkcjonowało pięć dużych banków inwestycyjnych, uważanych za instytucje finansowe wysoce dochodowe i jednocześnie godne zaufania. Spośród tej piątki jeden zbankrutował (Lehman Brothers⁹), a dwa zostały wchłonięte przez banki komercyjne, tj. Bear Stearns przez JPMorgan, a Merrill Lynch przez Bank of America. Pozostałe banki inwestycyjne: Goldman Sachs i Morgan Stanley przekształciły się w banki handlowe, ratując swoją trudną sytuację dzięki dywersyfikacji działalności oraz szukając dodatkowych środków finansowych na rynku detalicznych depozytów, ponieważ inwestorzy instytucjonalni nie byli skłonni już pożyczać im swego kapitału.

⁸ Z. Zawadzka, *Ryzyko bankowe*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2001, nr 6, s. 56.

⁹ Lehman Brothers – amerykański bank, oferujący głównie usługi finansowe dla firm, był jednym z największych w kraju. Bank ogłosił upadłość 15 września 2008 roku, co spowodowało panikę na giełdzie w USA i większe przekonanie o kryzysie kredytów hipotecznych wysokiego ryzyka.

W tych warunkach, w kontekście globalnego rynku finansowego, rola banków inwestycyjnych znacząco zmalała, przez co obecnie wiodące znaczenie we współczesnych systemach bankowych przypisuje się bankom uniwersalnym i handlowym. Problem jednak nie ograniczał się tylko do banków inwestycyjnych. Zaraz po nich kolejne instytucje finansowe przyznawały się do posiadania w swoich aktywach obligacji opartych na dochodach z kredytów hipotecznych typu *subprime*. Zarażone tymi „toksycznymi” instrumentami finansowymi okazały się banki uniwersalne oraz instytucje ubezpieczeniowe zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w Europie oraz w innych regionach świata, głównie w krajach wysoko rozwiniętych. Skala kryzysu rosła w miarę tego, jak do listy „toksycznych” aktywów dołączały szybko tracące na wartości inne rodzaje papierów wartościowych, przede wszystkim akcje. Poza tym bessa objęła również swym zasięgiem rynek surowców.

W 2010 roku kryzys zadłużenia się nasilił. Było to następstwem ujawnienia się innych toksycznych instrumentów finansowych, którymi okazały się obligacje skarbowe Grecji, zakupywane w poprzednich latach w znacznych ilościach przez banki francuskie i niemieckie. W 2011 roku do tych toksycznych aktywów dołączyły dalsze, podobne: obligacje innych krajów strefy euro, głównie południa Europy, w tym Włoch, Hiszpanii i Portugalii. Wcześniej kryzys zadłużeniowy w nieco innej formie pojawił się także w Islandii i Irlandii. W wykup tych toksycznych aktywów pośrednio zaangażowane zostały międzynarodowe i centralne instytucje finansowe strefy euro, przede wszystkim Europejski Bank Centralny i Międzynarodowy Fundusz Walutowy. Celem tego wykupu było zahamowanie rozprzestrzeniania i pogłębiania się kryzysu zadłużenia w budżetach państw krajów strefy euro.

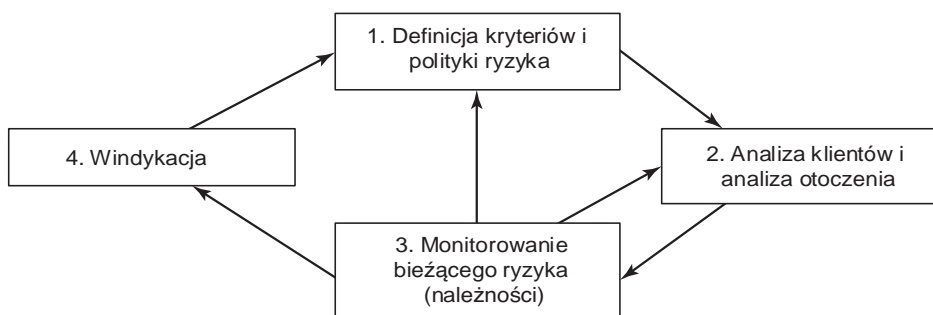
W niemieckim systemie finansowym, według którego działają krajowe systemy finansowe w Europie (poza Wielką Brytanią), dominują banki uniwersalne, określane także niekiedy jako „supermarkety finansowe”. To określenie wynika z szerokiego wachlarza oferty produktów i usług finansowych, skierowanych do niemal każdego rodzaju klienta.

W odróżnieniu od modelu angloamerykańskiego systemu finansowego, w którym dominują wyspecjalizowane banki, w tym inwestycyjne, w Europie bankowość uniwersalna od lat 90. ubiegłego wieku część swych operacji aktywnych realizuje w obszarze bankowości inwestycyjnej, nabywając obligacje skarbowe i korporacyjne emitowane przez różne kraje i przedsiębiorstwa. Inwestycje te do niedawna uznawane były za relatywnie bezpieczne, szczególnie w zakresie inwestowania w papiery skarbowe. W warunkach obecnego kryzysu zadłużenia lokowanie środków finansowych w obligacje korporacyjne, komunalne czy nawet skarbowe może okazać się wielce ryzykowne.

Nadzieją racjonalne zarządzanie

Kryzys finansowy zapoczątkowany upadłością w 2008 roku banku inwestycyjnego Lehman Brothers wskazała na niedoskonałości systemów zarządzania ryzykiem w instytucjach kredytowych. Do chwili napisania tego artykułu (I kwartał 2012 roku) podjęto już, w celu zahamowania procesu pogłębiania się obecnego kryzysu, szereg działań polegających na oddłużaniu podmiotów prywatnych, w tym instytucji finansowych i przedsiębiorstw. Następstwem był wzrost długów publicznych większości krajów rozwiniętych. Niezależnie od tego, czy silnie zadłużone kraje zdążą z podjęciem niezbędnych reform finansów publicznych ukierunkowanych na uniknięcie ryzyka trwałej utraty płynności krajowych i międzynarodowych finansów, niezbędne staje się poprawienie także wewnętrznych systemów zarządzania ryzykiem kredytowym w bankach, a więc w instytucjach, z którymi wiąże się genezę rozwoju obecnego kryzysu.

A. Klapaczyński przedstawia zarządzanie ryzykiem kredytowym jako czteromodułowy proces ciągłego doskonalenia opracowanych procedur i narzędzi ich realizacji. Rysunek prezentuje układ zamknięty obiegu informacji, w którym między niektórymi elementami tego układu występują sprzężenia zwrotne.



Źródło: A. Klapaczyński, *Zarządzanie ryzykiem kredytowym w przedsiębiorstwie*, w: *Sposoby zabezpieczenia się przed ryzykiem niewypłacalności kontrahentów*, „Zeszyty PBR-CASE”, Fundacja Naukowa CASE, PBR S.A., Warszawa 1997, s. 14.

Z rysunku wynika, że efektywność działania procesu zarządzania ryzykiem kredytowym związana jest z: podejmowanymi na każdym etapie tego procesu analizami celem weryfikacji funkcjonowania poszczególnych jego modułów; doskonaleniem procedur dotyczących funkcjonowania banku jak

również operacji wykonywanych na materiale analitycznym pochodzącym spoza przedsiębiorstwa bankowego.

Ale struktura systemu zarządzania ryzykiem kredytowym, w tym ilość jej składowych, jest niejednakowo przedstawiana przez różnych autorów. Według Z. Zawadzkiej, zarządzanie ryzykiem obejmuje przedsięwzięcia planowej i celowej analizy, na którą składają się procesy: identyfikacji, kwantyfikacji ryzyka i sterowania ryzykiem oraz kontroli podejmowanych przedsięwzięć¹⁰. Inny jest system zarządzania ryzykiem M. Wiatra¹¹. Obejmuje on identyfikację ryzyka, jego oszacowanie, limitowanie i akceptację, kontrolę (bieżący monitoring), pokrywanie kosztów ryzyka (finansowanie strat) oraz zastosowanie działań doraźnych lub ostatecznych (restrukturyzacja lub windykacja kredytu).

Przedstawiony brak jednomyślności co do optymalnej struktury systemu zarządzania ryzykiem kredytowym wynikać może z dwóch przyczyn. Pierwszą jest przyjęcie odmiennych kryteriów określających poziom istotności zarówno poszczególnych składowych, jak i całego systemu zarządzania ryzykiem. Drugą – niejednakowe konteksty analizy procesu zarządzania ryzykiem, w których występują zróżnicowane ujęcia wartościowania poszczególnych rodzajów ryzyka.

W centralach funkcjonujących obecnie banków komercyjnych standardem staje się utrzymywanie departamentów zarządzania ryzykiem. Głównym ich zadaniem jest przeprowadzanie symulacji i planowania rentowności określonych zestawów produktów i usług finansowych w korelacji z projekcją szacowanego poziomu ryzyka bankowego, w tym kredytowego, przy utrzymaniu tego ryzyka w zakresie określonym przez organy nadzoru bankowego. Od lat 80. ubiegłego wieku na skutek wzrostu liberalizacji i deregulacji oraz coraz częstszych przypadków fuzji i przejęć nasilają się procesy koncentracji kapitału w systemach finansowych. Coraz większe podmioty bankowe uzyskują korzyści skali również w zakresie organizacji funkcjonowania oraz planowania coraz większych rodzajowo i kwotowo portfeli produktów, poza tym także w zakresie projekcji poszczególnych kategorii ryzyka bankowego i procesu zarządzania zintegrowanym ryzykiem w banku komercyjnym.

Procesy te, mimo zastosowania nowoczesnych narzędzi informatycznych i probabilistycznych, doprowadziły jednak zamiast do poprawy efektów

¹⁰ Z. Zawadzka, *Ryzyko bankowe*, *op.cit.*, s. 55. Analogiczną strukturę systemu zarządzania ryzykiem podaje W.L. Jaworski (red.), *Banki polskie u progu XXI wieku*, *op.cit.*, s. 188.

¹¹ M. Wiatr, *Systemy szacowania indywidualnego ryzyka kredytowego*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2001, nr 1, s. 70.

procesu zarządzania ryzykiem – do wzrostu ryzyka systemowego. W konsekwencji doprowadziły do kryzysu finansowego o skali potencjalnych zagrożeń nigdy wcześniej niespotykanych. Problem doskonalenia systemów zintegrowanego zarządzania ryzykiem w bankach, w tym ryzykiem kredytowym, pozostaje więc nadal aktualny.

Bibliografia

- Anam R., *Ożywienie gospodarcze – są pierwsze oznaki*, w: Portal finansowy „eGospodarka”, 6 maja 2009 r. (www.egospodarka.pl).
- Bugała-Miler B., *Scoring zmniejsza ryzyko*, w: „Puls Biznesu”, Moje finanse, Banki, 16 lutego 2001 r., nr 34(776).
- Janc A., Krymarys-Balcerzak A., *Ryzyko operacyjne w ramach zintegrowanego zarządzania ryzykiem w banku*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2002, nr 11 (122).
- Jaworski W.L. (red.), *Banki polskie u progu XXI wieku*, Studia Finansowo-Bankowe SGH, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999.
- Klapaczyński A., *Zarządzanie ryzykiem kredytowym w przedsiębiorstwie*, w: *Sposoby zabezpieczania się przed ryzykiem niewypłacalności kontrahentów*, „Zeszyty PBR-CASE”, Fundacja Naukowa CASE, PBR S.A., Warszawa 1997.
- Marciniak Z., *Zarządzanie wartością i ryzykiem przy wykorzystaniu instrumentów pochodnych*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2001.
- Siemionczyk G., *Strefa euro: ekonomiści nie nadążają z obniżaniem prognoz*, w: Portal finansowy „Parkiet.com”, 24 grudnia 2011 r. (www.parkiet.pl).
- Wiatr M., *Systemy szacowania indywidualnego ryzyka kredytowego*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2001, nr 1.
- Zawadzka Z., *Ryzyko bankowe*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2001, nr 6.
- Zawadzka Z., *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, Studia Finansowo-Bankowe SGH, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999.

Dariusz Prokopowicz – dr, adiunkt w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Nauk Społecznych w Otwocku oraz w Wyższej Szkole Biznesu i Zarządzania w Ciechanowie.

Robert Maciejczyk

NA „ZIEMI NICZYJEJ”

Zjawisko prostytucji od dawna jest przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych: kryminologii, psychologii, socjologii, etyki, medycyny czy prawa karnego, powinno też być – choć dziś często jeszcze nie jest – przedmiotem zainteresowania teorii zarządzania bezpieczeństwem publicznym. Nauki te odpowiadają na wiele pytań dotyczących tego zagadnienia, ale jednocześnie stawiają kolejne. Jeśli spojrzeć na zjawisko prostytucji w przekroju historycznym, to nie sposób nie dostrzec, że bywa ona na przemian tolerowana i zwalczana. Po okresie bujnego rozwoju i pobłażania wobec „dziewcząt za pieniądze” – przychodził z reguły czas pokuty, potępienia i walki.

Polskie prawo nie zabrania uprawiania prostytucji. Czy jest to zatem sfera życia wyłączona z zainteresowania państwa, całkowicie pozostawiona samoczynnej regulacji, wolna od jakiegokolwiek obecności organów i służb państwa, absolutnie wyłączona ze sfery zainteresowania administracji publicznej? A jeśli jednak państwo ma być obecne, to w imię czego, w jakim celu, w jakim zakresie, za pomocą jakich narzędzi ma być regulowana?

Koniunktura na „płatną miłość”

Poczynając od czasów starożytnych, nigdy nie było złego sezonu na „płatną miłość”. Odpowiednie przybytki wraz z oznaczonymi za pomocą piktoqramów drogami dojścia odkopano na przykład w starożytnych Pompejach. Cenionymi gośćmi na papieskim dworze w czasach Odrodzenia (i na innych prominentnych dworach) były kurtyzany, ówczesny odpowiednik *call girls*, cieszące się sławą nie tylko z powodu urody, biegłości w *ars amandi*, ale również inteligencji, znajomości poezji, śpiewu, gry na instrumentach. Kurtyzanami często były aktorki, śpiewaczki czy tancerki.

Jak można wyczytać w Internecie i różnych historycznych dokumentach, w średniowieczu organizowaniem prostytucji zajmowali się odpowiedzialni za porządek publiczny rajcy miejscy, możnowładcy laicy i kościelni (bisku-

pi, zakonnicy itp.). Istniały nawet domy publiczne zakładane przez zakony i kapitały jako instytucje zapobiegające „większemu złu”, za które uważano rozpad świętego związku małżeńskiego lub przedwczesne tracenie dziewictwa przez panny „dobrze urodzone”, godne nabożnego życia rodzinnego u boku szanowanego męża lub służby Bogu w klasztorach.

Współcześnie, przynajmniej w tak zwanej cywilizacji zachodniej, nie szuka się dla prostytucji tego rodzaju uzasadnień i światowy rynek odpłatnych usług seksualnych trzyma się krzepko. Oceniany jest na prawie 190 mld dolarów, z czego większość przypada na Azję: Chiny, gdzie podobno istnieje największy rynek tych usług w świecie (73 mld dolarów), Japonię (24 mld dolarów), Korea Płd (12 mld dolarów), Indie (8,4 mld dolarów) oraz – w mniejszej skali, od niespełna 1 do 6 mld dolarów – Filipiny, Tajlandia, Turcja, Indonezja, Izrael, Tajwan, Malezja. Rozległym rynkiem „płatnej miłości” są Stany Zjednoczone (niespełna 15 mld dolarów), bardzo skromnie (tylko 27 mln dolarów) prezentuje się na nim Australia. W Europie czołówkę tworzą Hiszpanie (prawie 27 mld dolarów) i Niemcy (18 mld dolarów).

Jego aktywności szczególnie sprzyjają zdominowane przez męską publiczność masowe imprezy, takie jak odbywające się w Polsce i na Ukrainie mistrzostwa Europy w piłce nożnej. To już swego rodzaju tradycja: ocenia się, że na mundial w RPA ściągnęły z tej okazji „posiłki” z sąsiednich krajów w liczbie około 40 tys. kobiet. Na apel prezydenta tego kraju rozdano za darmo około miliarda prezerwatyw (w RPA co dziesiąta osoba jest nosicielem HIV). Nie ma tak szczególnych danych dotyczących podobnej imprezy w Austrii, wiadomo jednak, że miłośnikom sportu rozdano tam profilaktycznie 100 tys. prezerwatyw.

Status prawny prostytucji nie jest jednolity nawet w kręgu cywilizacji zachodniej. W niektórych krajach prostytucja jest nie tylko legalna, ale prawo w pełni reguluje status zawodowy osób świadczących tego rodzaju usługi i zasady wykonywania tego uznawanego w nich przez prawo zawodu (Grecja, Holandia, Niemcy, Szwajcaria). Na przykład w Holandii, na co powołują się bardzo aktywne medialnie działaczki fundacji Feminoteka, prostytutki mają wypłacaną pensję, zapewniony dostęp do opieki zdrowotnej na podobnych zasadach jak w innych zawodach, emeryturę itp.¹ Domagają się one, czemu jednak sprzeciwiają się feministki z La Strady, zastosowania podobnych rozwiązań w Polsce.

¹ Wpisana w 2005 roku do Krajowego Rejestru Sądowego Fundacja Feminoteka stawia sobie między innymi za cel: działanie na rzecz likwidacji dyskryminacji ze względu na płeć w literaturze, kulturze, sztuce oraz życiu publicznym, wspieranie i upowszechnianie problematyki kobiecej, problematyki gender, feminizmu, promowanie autorek i autorów publikacji, wydawnictw poświęconych szeroko rozumianej problematyce kobiecej, promocję kwestii równouprawnienia kobiet i mężczyzn, przeciwdziałanie przemocy wobec kobiet, przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na płeć, wspieranie udziału kobiet w życiu publicznym i kulturalnym, likwidowanie barier związanych z dostępem do wiedzy na temat nowych technologii, upowszechnianie wiedzy na temat nowych technologii wśród kobiet.

W Polsce – jak już wspomniano na wstępie – uprawianie prostytucji nie jest zabronione, nie jest ona czynem karalnym. Karalne jest natomiast przymuszenie do uprawiania prostytucji, nakłanianie do niej, czerpanie korzyści przez organizatorów prostytucji oraz handel ludźmi w celach prostytucji. Wymienione przestępstwa zostały zdefiniowane przez polskie prawo już w Kodeksie karnym z 1932 roku. Podobnie jest w większości krajów Europy Zachodniej: Belgii, Danii, Finlandii, Francji, Hiszpanii, Irlandii, Luksemburgu, Portugalii, Wielkiej Brytanii i we Włoszech. Nielegalna, podkreśla się w portalach internetowych, jest tylko w niewielkich księstwach, takich jak Andora, Liechtenstein, Monako, San Marino, na Malcie i w trzech krajach skandynawskich: Szwecji, Norwegii i Islandii.

W przypadku Skandynawii nielegalność prostytucji znalazła swoisty wyraz prawny: w jednym z nich kilka lat temu próbowano wprowadzić nowy pomysł, by karać nie prostytutkę, a klientów za to, że korzystają z ich usług. Założenie to nawiązywało do filozofii głoszonej przez angielską arystokratkę i poetkę z XVIII wieku, lady Dorothy Worsley. Pisała ona w jednym ze swych wierszy, że prostytucja w istocie rzeczy jest wymyśloną przez nikczemnych mężczyzn instytucją².

Polska tradycja

W polskim Kodeksie karnym z 1932 roku nie ścigano prostytucji, uznając ją tym samym za czyn prawnie dozwolony. Za niedopuszczalną i ściganą przez prawo uznano jedynie prostytucję homoseksualną (art. 207), odpowiedzialność karna groziła również osobie uprawiającej prostytucję za zarażenie innej osoby chorobą weneryczną (art. 245). Ten ostatni przepis kierowany był bezpośrednio do prostytutek³. Za czyny przestępcze uznano natomiast sutenerstwo (art. 208) i kuplerstwo (art. 209). Stwierdzano tym samym, że te praktycznie od zawsze towarzyszące prostytucji zjawiska nie tylko nie mogą być akceptowane, ale wymagają ingerencji zarządczej, polegającej na ich aktywnym zwalczaniu i penalizacji.

Opisane w art. 208 Kodeksu karnego sutenerstwo polegało na pomocnictwie w uprawianiu prostytucji, w tym na zapewnianiu jej ochrony przed napaścią i pobiciem przez klientów oraz na wymuszaniu od klientów pieniędzy na usługi prostytutki. Kuplerstwo, nazwane przez twórców przepisu stręczycielstwem, definiowano wówczas jako czyn przestępczy polegający na ułatwianiu czyjegoś nierządu z chęci zysku. Polegać miało ono na bezpośred-

² S. Milewski, *Najstarszy zawód świata*, „Detektyw” 2011, nr 10(302), s. 19.

³ M. Kowalczyk-Jamnicka, *Spoleczno-kulturowe uwarunkowania prostytucji w Polsce*, Wydawnictwo Uczelniane WSP w Bydgoszczy, Bydgoszcz 1998, s. 41–45.

niej pomocy czynnej lub pomocy pośredniej ułatwiającej prostytuowanie się, na przykład przez pomoc w znalezieniu pomieszczenia do uprawiania prostytucji lub udostępnienie pomieszczenia do tego celu. Wszystkie te zachowania sprawcy musiały mieć przymiot celowości, czyli powinny wynikać z jego dążenia do uzyskania zysku. Kolejne przestępstwo: stręczycielstwo, polegające na nakłanianiu innej osoby do nierządu, według twórców Kodeksu, było nim tylko wtedy, gdy prostytucja miała być i była uprawiana w sposób zawodowy.

Zabroniony był także czyn polegający na handlu żywym towarem (art. 211 w brzmieniu: „Kto wywozi z kraju inną osobę w celu przeznaczenia jej do uprawiania zawodowego nierządu, podlega karze więzienia do lat 10 i grzywny”)⁴. Jak można się domyślać, użyte w treści artykułu słowo „kraj” czyniło z niego przestępstwo międzynarodowe. Czyn o charakterze przestępczym unormowany w art. 211 odnosił się nie tylko do kobiet i dzieci, ale również uwzględniał mężczyzn. Za dokonanie przestępstwa przyjmowano sytuację, gdy sprawca rozpoczął podróż z ofiarą na terenie Polski. Sprawca, kierując się chęcią osobistego zysku, działał w zamiarze przeznaczenia ofiary do zarobkowego i zawodowego uprawiania nierządu, a ofiara podczas podróży nie zdawała sobie sprawy, że wyjeżdża z kraju w celu uprawiania nierządu.

Ustawodawca przewidywał też sytuację, że ofiara miała wiedzę na temat celu podróży, wyrażała na nią zgodę, ale podejmujący się wywiezienia z kraju tej osoby, czynił to na szkodę jej najbliższego rodzinnego otoczenia, na przykład współmałżonka. Tym samym – uznawano – popełniał przestępstwo handlu żywym towarem.

Kontynuacja w nowych warunkach

Ustalone wówczas główne zasady porządku prawnego znalazły kontynuację w nowych warunkach, jakie powstały po wyzwoleniu spod okupacji niemieckiej, w Polsce określanej jako „ludowa”. W podstawowym zarysie pozostają aktualne także obecnie, w III Rzeczypospolitej, demokratycznej i wolnorynkowej. Prostytucja jako taka w dalszym ciągu nie jest ścigana prawnie, przy czym neutralność prawna została rozszerzona na prostytucję homoseksualną.

Natomiast pierwszy powojenny Kodeks karny (z 1969 roku) uznawał za przestępstwa sutenerstwo, stręczycielstwo i kuplerstwo. Ujął je w jednym artykule – 174.⁵ Paragraf pierwszy tego artykułu brzmiał: „Kto nakłania inną osobę do uprawiania nierządu podlega karze pozbawienia wolności od roku

⁴ M. Kowalczyk-Jamnicka, *Spoleczno-kulturowe...*, *op.cit.*, s. 41.

⁵ *Ibidem*, s. 49.

do lat 10⁶. Paragraf drugi: „Tej samej karze podlega, kto czerpie korzyści majątkowe z cudzego nierządu albo w celu osiągnięcia korzyści majątkowej ułatwia cudzy nierząd⁶”.

Stręczycielstwo przejawiało się podżeganiem i nakłanianiem do nierządu, przy czym przestępstwem było ono zarówno wtedy, gdy namawianie do uprawiania prostytucji wynikało z chęci własnego zysku, jak i wtedy, gdy wynikało ono z „litości”, z chęci pomocy osobie znajdującej się w ciężkiej sytuacji materialnej i miało prowadzić do poprawienia bytu materialnego tej osoby lub jej rodziny. Dalsza część wspomnianego artykułu odnosiła się do sutenerstwa, polegającego, podobnie jak definiował to kodeks z 1932 roku, na czerpaniu korzyści z czyjegoś nierządu. W dalszym ciągu był to czyn przestępczy podobnie jak kuplerstwo: ułatwianie prostytucji przez między innymi wyszukiwanie klientów czy udzielanie lokalu.

Aktualizacja sytuacji prawnej nastąpiła 6 czerwca 1997 roku. Obowiązujący od tej daty nowy Kodeks karny przestępstwa związane z prostytucją określa następująco:

- art. 203 (przymuszenie do prostytucji): „Kto, przemocą, groźbą bezprawną, podstępem, lub wykorzystując stosunek zależności lub krytyczne położenie, doprowadza inną osobę do uprawiania prostytucji, podlega karze pozbawienia wolności od roku do lat 10⁷”;
- art. 204 § 1 (stręczycielstwo, sutenerstwo, uprowadzenie): „Kto, w celu osiągnięcia korzyści majątkowej, nakłania inną osobę do uprawiania prostytucji lub jej to ułatwia, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3⁷”.

Uszczegółowiono rozstrzygnięcia tego artykułu w trzech dalszych paragrafach. Paragraf 2: „Karze określonej w § 1 podlega, kto czerpie korzyści majątkowe z uprawiania prostytucji przez inną osobę⁷”; § 3: „Jeżeli osoba określona w § 1 lub 2 jest małoletnim, sprawca podlega karze pozbawienia wolności od roku do lat 10⁷”; § 4: „Karze określonej w § 3 podlega, kto zwabia lub uprowadza inną osobę w celu uprawiania prostytucji za granicą⁷”.

Omawianą kategorię czynów zawarto w rozdziale XXV – „Przestępstwa przeciwko wolności seksualnej i obyczajowości”. Przepisy te nie różnią się w rozwiązaniach zasadniczych od przepisów z lat poprzednich, choć zawierają szereg uściśleń, dopowiedzeń, opisów sytuacji itp., istotnych dla praktyki organów ścigania, prokuratur, sądów, ważnych również z punktu widzenia całości procesów zarządzania bezpieczeństwem publicznym w tej delikatnej i ciągle jeszcze w sporej części noszącej cechy „ziemi niczyjej” sferze zjawisk społecznych.

⁶ Ustawa z 19 kwietnia 1969 r. – Kodeks karny, Dz.U. Nr 13, poz. 94 ze zm.

⁷ Ustawa z 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny.

Praktycy i teoretycy zajmujący się zjawiskiem prostytucji cenią między innymi jednoznaczne określenie, że nikt w sensie administracyjnym nie może się wtrącać do tego, jak osoby te układają swe relacje seksualne z innymi osobami dorosłymi. To jest prywatna sprawa danej osoby. Także motywacja do zachowań seksualnych (z sympatii, z ciekawości, dla tak zwanej przygody czy za pieniądze lub inną materialną rekompensatę) jest sprawą osobistą, nic nikomu do tego. Taki stosunek do zachowań seksualnych podzielają dziś na ogół – choć nie wszyscy – zarówno ci, którzy uważają prostytucję za budzącą sprzeciw patologię społeczną, jak i ci – a wydaje się, że jest ich obecnie więcej niż dawniej – którzy skłonni są traktować ją na wzór holenderski, niemiecki i niektórych innych krajów zachodniej Europy jako prawnie regulowany, opodatkowany, objęty ubezpieczeniami społecznymi zawód dopuszczony do uprawiania przez osoby dorosłe.

Taki jest sens cytowanego aktualnego art. 203. Podkreśla on, iż ingerencja karna dotyczy wyłącznie sytuacji, gdy seks mający cechy prostytucji wymuszany jest przemocą, groźbą bezprawną lub podstępem. Forma jego popełnienia musi być umyślna i przestępcą jest nie ta osoba, która w tych warunkach godzi się na seks, lecz ta, która do seksu w opisany sposób przymusza. Przystępstwo to jest ścigane z urzędu, może być popełnione z winy umyślnej⁸.

Istotne jest także, jak podkreśla T. Bojarski, że stręczycielstwo staje się przestępstwem nie wtedy, gdy jest jednorazowym namówieniem do wyświadczenia takiej usługi, a dopiero wówczas, gdy polega na nakłanianiu do kontynuowania uprawiania nierządu. Podobnie jest z przestępstwem określanym jako sutenerstwo. Według T. Bojarskiego czynem ściganym karnie jest wtedy, gdy ma on charakter ciągły, to znaczy gdy prostytutka systematycznie przekazuje część lub całość zarobionych przez siebie pieniędzy innej, „opiekującej się” nią osobie. Dla karalności tego procederu wobec „opiekuna” nie ma znaczenia, czy prostytutka jest przymuszana do opłacania się czy robi to dobrowolnie⁹.

Szczególnie ostro przepisy te traktują przestępstwo sutenerstwa, stręczycielstwa i kuplerstwa, gdy czerpanie korzyści z prostytucji dotyczy usług seksualnych świadczonych przez osoby małoletnie. O ile bowiem przewidziane w obowiązującym kodeksie kary dla sprawców tych przestępstw nie przekraczają 3 lat pozbawienia wolności, o tyle takie postępowanie podyktowane chęcią osiągnięcia korzyści majątkowej z prostytucji osób małoletnich zagrożone są nawet dziesięcioletnim więzieniem. Dla porównania: do 10 lat pozbawienia wolności przewiduje Kodeks karny za zabójstwo popełnione „pod wpływem silnego wzburzenia” (art. 148).

⁸ T. Bojarski, A. Michalska-Warias, J. Piórkowska-Flieger, M. Szwarczyk, *Kodeks karny. Komentarz*, Warszawa 2008, s. 395.

⁹ *Ibidem*, s. 397.

„Opiekun” i (często) „przyjaciel”

Z badań podjętych przez socjologów i seksuologów wynika, że o ile stręczycielstwo czy kuplerstwo jest przestępstwem w znacznym stopniu pochodnym, pomocniczym w stosunku do „seksbiznesu”, o tyle kluczową postacią jest sutener: „opiekun” osoby uprawiającej prostytutkę. Do takich wniosków skłania między innymi lektura interesujących spostrzeżeń zmarłego przed dwoma laty Kazimierza Imielińskiego, twórcy polskiej seksuologii. Pisał on w jednej ze swych prac, że „sutener jest mężczyzną ciągnącym zyski z uprawiania prostytutki przez kobietę; często jest kochankiem prostytutki, żyjącym z jej zarobków”¹⁰.

Podkreślał, że ścigana przez prawo instytucja sutenera pojawiła się, gdy uprawianie prostytutki stało się występującym na „wolnym rynku” zawodem, sposobem zarabiania na utrzymanie siebie i ewentualnie rodziny. Kobiety, bo to one przede wszystkim uprawiają prostytutkę, szukały pomocy w mężczyźnie, wspierającym je w świadczeniu objętych tym określeniem usług. Przede wszystkim oczekiwały one ochrony przed napaścią lub ewentualnym siłowym odebraniem przez klienta lub inną osobę zapłaty za usługę¹¹.

Kobietę i sutenera, uważał K. Imieliński, łączą zazwyczaj przyjacielskie stosunki sprowadzające się nawet do seksualnego współżycia, większość prostytutek potrzebuje bowiem „prywatnie” utrzymywania kontaktów seksualnych z wybranym przez siebie jednym mężczyzną¹². Sutener natomiast, zdaniem prof. Imielińskiego, nie zawsze darzy prostytutkę pozytywnym uczuciem. Bardzo często są to osoby zimne, a ich zachowanie polega na wyzyskiwaniu i zastraszaniu prostytutki.

Jeżeli „podopieczna” jest atrakcyjna i sutener postrzega szansę zrobienia przez nią kariery w tej profesji, może inwestować w nią pieniądze. Ten typ sutenera nazywany jest *lanceur*, co z języka francuskiego oznacza „wprowadza w świat, nadaje rozmachu”¹³. Mężczyzna ten inwestuje w ubrania prostytutki, kupuje jej samochód i mieszkanie. Stwarza w ten sposób możliwość zarobienia przez nią większych pieniędzy, które i tak w końcu trafiają do niego. Jest on jej doradcą i „bankierem”, inwestującym w potrzebny do osiągnięcia powodzenia u klientów ubiór, usługi fryzjera, kosmetyczki itp.¹⁴

W konsekwencji prostytutka popada w coraz większe uzależnienie od sutenera, staje się w gruncie rzeczy jego „własnością”. Tym łatwiej, szybciej i pełniej,

¹⁰ K. Imieliński, *Manowce seksu – prostytutka*, Wyd. Res Polonia, Łódź 1990, s. 167.

¹¹ *Ibidem*, s. 167.

¹² *Ibidem*, s. 168.

¹³ *Ibidem*, s. 168.

¹⁴ *Ibidem*, s. 169.

gdy darzy swego „opiekuna” uczuciem. Zakochana – co zdarza się nierzadko – czuje się z nim bezpiecznie, doznaje z nim, twierdził prof. Imieliński, rozkoszy seksualnej. Natomiast sutener rzadko angażuje się uczuciowo. Troszczy się o nią tak długo, jak długo dostarcza mu ona pieniędzy. Przestaje w nią inwestować, gdy awansuje ona do najwyższej klasy w swym zawodzie i wtedy już tylko ściąga z jej zarobków to, co uważa za należne mu „wynagrodzenie” za poprzednie i inwestowanie i nadal sprawowaną „opiekę”.

Sutener przede wszystkim zabiega o utrwalenie i wzmocnienie swej pozycji na tym bardzo konkurencyjnym „rynku”. Nieustająco musi zabiegać o dobry marketing, osobisty prestiż, którego potwierdzeniem jest na przykład posiadanie luksusowego samochodu. Marka i wygląd samochodu ukazują go jako skutecznego w swym zawodzie, „opiekuna” pięknej i dobrze zarabiającej prostytutki, co ma skłaniać inne osoby pragnące zrobić karierę w świadczeniu usług seksualnych, by zwróciły się do niego o „opiekę” i stały się w ten sposób dla niego kolejnym źródłem dochodów.

Dziewczyny (i chłopcy) „na eksport”

Artykuł 204 § 4 Kodeksu karnego dotyczy zwabienia lub uprowadzenia innej osoby w celu uprawiania prostytucji za granicą. Zwabienie należy rozumieć jako przemieszczenie się osoby przez wprowadzenie jej w błąd, uprowadzenie to zmiana miejsca zamieszkania osoby wbrew jej woli¹⁵.

W Polsce już przed wojną było to przestępstwo surowo karane, ścigane przez prawo z urzędu. Odpowiedni przepis kodeksu z 1932 roku odnosił się nie tylko do swoistego „eksportu” kobiet mających uprawiać prostytucję, lecz także do mężczyzn i dzieci¹⁶. Tak jest również obecnie, co jest odpowiedzią na liczne już akty prawa międzynarodowego, próbującego stworzyć tamę dla handlu ludźmi. Nie zawsze odpowiednie konwencje formułowały wprost, o jaką postać tego handlu chodzi. Na przykład przyjęta 4 maja 1910 roku w Paryżu, odnosząca się do tej sprawy konwencja określa jedynie ogólnie, że jej uczestnicy zobowiązują się nie dopuszczać i ścigać „handel żywym towarem”. Jeszcze ogólniej rzecz ujmuje konwencja genewska z 25 kwietnia 1926 roku, bo odnosi się do niedopuszczalności „niewolnictwa”. Bardziej dosłowna jest podpisana w Lake Success konwencja z 21 marca 1950 roku, ponieważ stwierdza wprost, że dotyczy „handlu ludźmi i eksploatacji prostytucji”¹⁷.

¹⁵ *Ibidem*, s. 398.

¹⁶ Art. 210 Kodeksu karnego z 1932 r.; M. Kowalczyk-Jamnicka, *Spoleczno-kulturowe...*, *op.cit.*, s. 41.

¹⁷ *Podręcznik policjanta służby kryminalnej*, Wydawnictwo Komenda Główna Policji, Wyższa Szkoła Policji 2004, s. 258.

Jednak i w tym wypadku są niedopowiedzenia utrudniające formułowanie czystej i przejrzystej strategii zarządzania bezpieczeństwem publicznym, wiążącego się z obszarem towarzyszącej prostytucji przestępczości. Konwencja zakłada, że odpowiedzialności karnej podlega każda osoba, która kupuje, sprzedaje, dokonuje zamiany, użycza, zastawia ludzi bądź dokonuje innych transakcji cywilnoprawnych z tym związanych. Niestety, w małym stopniu precyzuje ona, na czym polega konkretne zachowanie się sprawcy, by zachowanie to można było uznać za przestępstwo. Powstają na tym gruncie problemy interpretacyjne, na przykład, czy handel jedną osobą wyczerpuje znamiona przestępstwa czy też do jego popełnienia potrzebny jest czyn ciągły. W praktyce polskiej przyjęto, że jego interpretacja zawarta jest w art. 204 § 4 obowiązującego Kodeksu karnego, czyli że jest on tożsamy ze standardami, jakie konwencja ta ustanawia dla jej uczestników, a także art. 253, poszerzającego pojęcie handlu ludźmi o nielegalną adopcję.

To już (ale nie od dziś) międzynarodowy biznes

W odniesieniu do „eksportu” i „importu” potencjalnych „usługodawczyń” czy „usługodawców” przestępczy seksbiznes ma w znacznym stopniu charakter międzynarodowy. Z posiadanych przez Komendę Główną Policji informacji wynika, iż w handlu ludźmi w celu świadczenia usług seksualnych na terenie Polski wiodącą rolę odgrywają zorganizowane grupy przestępcze wywodzące się z Bułgarii. Grupy te zajmują się również przemytem kobiet z Bułgarii, Turcji i Ukrainy do agencji towarzyskich we Włoszech¹⁸. Często współpracują one z grupami przestępczymi na terenie Polski (wymieniają się kobietami lub przeprowadzają inne transakcje). Bułgarskie grupy przestępcze zajmujące się handlem ludźmi coraz mocniej wnikają w struktury przestępcze na terenie Polski. Z roku na rok umacniają swoją pozycję, wypierając stopniowo konkurencję¹⁹.

W Polsce sprowadzone z zagranicy kobiety do uprawiania prostytucji trafiają na przydrożne parkingi, zajazdy i trasy, gdzie pracują dla swoich opiekunów. Wymiana kobiet pracujących w takich miejscach przez grupy przestępcze ma na celu zachowanie jak największej anonimowości. Polska jest nie tylko miejscem „importu docelowego”, ale również przerzutu „żywego towaru” do innych krajów Europy i pozaeuropejskich. Z prowadzonych i opracowanych przez Straż Graniczną oraz Centralne Biuro Śledcze statystyk i analiz dotyczących handlu ludźmi i przestępstw związanych z eksploatacją prostytucji wynika, iż większość przestępstw związanych z eksploatacją prostytucji odnosi się do osób pochodzących z Bułgarii, Ukrainy, Rumunii, Mołdawii i Białorusi.

¹⁸ *Ibidem*, s. 22.

¹⁹ *Ibidem*, s. 22.

Często kobiety pochodzenia romskiego, tureckiego lub bułgarskiego zwabiane do Polski nie są świadome tego, że zostały sprzedane „opiekunom” do uprawiania prostytucji. Nie wszystkie zresztą zdają sobie sprawę, że są ofiarami przestępstwa, a nie osobami popełniającymi przestępstwo. Niektóre traktują zarabianie pieniędzy dla „opiekuna” jako rzecz oczywistą, ponieważ ich wychowanie i uwarunkowania kulturowe dopuszczają świadczenie usług seksualnych²⁰. Co więcej, kobiety te postrzegają się do systematycznego przekazywania określonej sumy pieniędzy, zarobionych dzięki świadczeniu „usług seksualnych”, nie tylko swoim „opiekunom” w Polsce, lecz także pośrednikom, dzięki którym dotarły do Polski i „pracę” te pozyskały.

Przestępstwa handlu kobietami dopuszczają się zarówno Polacy, jak i obywatele państw obcych, z których pochodzą ofiary. Aby uniknąć odpowiedzialności karnej, wymyślają oni różne formy kamuflowania werbunku i transportu kobiet. Często ofiara przestępstwa dowożona jest przez swego krajana do granicy, gdzie po jej legalnym przekroczeniu zostaje odebrana przez inną osobę i dostarczona od miejsca docelowego²¹. Osoby trudniące się pośrednictwem w seksbiznesie i te, które przejmują „opiekę”, starają się zadbać o pełną legalizację pobytu w Polsce kobiet mających zajmować się prostytucją. To kolejny element kamuflażu.

Pisałem w poprzednim numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości” o różnych zabiegach służących uzyskaniu prawa pobytu w naszym kraju na przykład przez fikcyjne małżeństwa²². Chociaż w większości fikcyjne małżeństwo ma być przepustką do zarobkowania w Polsce w charakterze osób sprzątających, opiekunek do dzieci itp., niekiedy jednak służą też próbie zalegalizowania pobytu osób trudniących się zawodowo prostytucją.

Z dokumentacji zgromadzonej w MSWiA (obecnie MSW) dotyczącej handlu ludźmi wynika, iż Polska jest jednak przejściowym miejscem „pracy”. Docelowe są inne, zamożniejsze kraje Unii Europejskiej, dokąd kobiety te trafiają albo legalnie, na podstawie własnych paszportów, albo nielegalnie, posługując się sfałszowanymi dokumentami. Kobiety w sposób nielegalny przewożone są przygotowanymi do tego celu samochodami. O charakterze przewidywanej dla nich „pracy” dowiadują się niekiedy u celu podróży. Jeśli stawiają opór, są bite, gwałcone, narkotyzowane i zastraszane²³.

²⁰ Zespół ds. Handlu Ludźmi, Departamentu Polityki Migracyjnej MSWiA, *Handel ludźmi w Polsce – Raport*, Wydano w ramach realizacji Krajowego Planu Działań przeciwko Handlowi Ludźmi na lata 2009–2010, MSWiA 2009, s. 19.

²¹ *Ibidem*, s. 20.

²² R. Maciejczyk, *Małżeństwo jako droga do legalizacji pobytu cudzoziemców*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 2(11), s. 84–92.

²³ *Ibidem*, s. 20.

„Eksportowi” cudzoziemek towarzyszy również dość intensywny „eksport” naszych rodaczek, w wielu przypadkach nieświadomych rodzaju zajęcia, którego za granicą mają się podjąć. Są one zwabiane na przykład pod pretekstem podjęcia za granicą pracy opiekunki do dzieci lub osób starszych. Werbowanie do uprawiania prostytucji na terenie Unii Europejskiej odbywa się w całym kraju. Za zwerbowanie kobiety do uprawiania prostytucji za granicą pośrednik dostaje pieniądze w kwocie sięgającej nawet 500 euro od każdej osoby²⁴. Najbardziej zagrożone tego typu przestępczymi działaniami są miejsca dotknięte dużym bezrobociem, gdzie osoby szukające zarobku reagują na każde atrakcyjne ogłoszenie, nawet wiążące się z wyjazdem za granicę.

Umowa o pracę, którą później, już za granicą podpisują, sporządzana jest często w języku dla nich niezrozumiałym. W umowie tej zapisane są warunki pracy, na które w chwili jej podpisania kobieta się godzi, może to być także uprawianie prostytucji, bo jak wiadomo, są w Europie kraje, gdzie jest to zawód oficjalnie uznawany i tam nie ma potrzeby ukrywania rodzaju podejmowanego lub mającego być podjętym zajęcia²⁵.

Pod pretekstem dopełnienia formalności meldunkowych zwerbowanej do pracy osobie zabierane są dokumenty upoważniające do przekroczenia granicy. Po powrocie do kraju, gdy to wreszcie nastąpi, osoby dotknięte tym przestępstwem rzadko jednak informują organy ścigania z powodu zastraszenia i wstydu, jaki odczuwają.

Prawo do godności

Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym – jak we wszystkich innych dziedzinach – wymaga nieustannego doskonalenia, racjonalizowania, aktualizowania stosownie do zmieniających się okoliczności, w tym uwarunkowań prawnych. Powinno więc korzystać z dorobku teorii i doświadczeń wypracowanych także w innych obszarach funkcjonowania państwa, gospodarki, społeczeństwa. W pełni odnosi się to do zarządzania postępowaniem państwa, jego organów, administracji, struktur społecznych wobec takich patologicznych zjawisk, jakimi są przestępstwa towarzysząca prostytucji lub z niej czerpiące inspirację.

Przede wszystkim, rozważając strategię zarządzania tą sferą życia społecznego, warto raz jeszcze rozważyć, czy istniejący obecnie stan prawny tworzy dla niej optymalne ramy. Zgodzić się trzeba z deklarowanym przez specjalistów z zakresu prawa założeniem, że całość obowiązujących i stosowanych rozwiązań

²⁴ *Ibidem*, s. 20.

²⁵ Zespół ds. Handlu Ludźmi, Departamentu Polityki Migracyjnej MSWIA, *op.cit.*, s. 21.

ustawowych w opisywanym obszarze zjawisk i zachowań społecznych powinna jednocześnie spełniać co najmniej trzy zadania: służyć ochronie godności człowieka, w pełni szanować jego prawo do decydowania o swoich zachowaniach seksualnych (tak daleko, jak nie narusza ono godności i praw innych ludzi), stanowczo i konsekwentnie eliminować patologie przestępcze występujące lub mogą pojawić się w związku z zachowaniami seksualnymi.

W zasadniczych zarysach cel ten jest przez polski system prawny osiągnięty, chociaż niektórzy specjaliści zgłaszają wątpliwości. W odniesieniu do prostytutki, która jest i zawsze była obecna w życiu społeczności, najczęściej podnoszona wątpliwość dotyczy jej prawnego statusu. Czy tak, jak jest obecnie w Polsce (i jak było również w latach międzywojennych, jak jest także w większości krajów zachodniej cywilizacji) zawodowa prostytutka ma być przez prawo tolerowana, chociaż niepostrzegana jako zasługująca na ochronę prawną sposób zarobkowania? A może, na wzór Niemiec czy Holandii, ma być uznawanym przez prawo zawodem – ze wszystkiego tego konsekwencjami w sferze fiskalnej, uprawnieniach pracowniczych itp. – służącym pozyskiwaniu środków na utrzymanie siebie i swojej rodziny?

Nie przesądzając z góry odpowiedzi, zasadne wydaje się stwierdzenie, że jest to w pewnym sensie obszar „ziemi niczyjej”. Niedookreślony jest stosunek prawa w Polsce (i większości krajów europejskich) do zjawiska prostytutki, a tak jest, gdy nie jest ona zakazana, ale jednocześnie, mimo jej zawodowego uprawiania przez niektóre osoby, nie dostrzega się tego faktu w kategoriach prawnych. Niedookreśloność prawna statusu osoby zawodowo uprawiającej prostytutkę ogromnie utrudnia skuteczne przeciwdziałanie patologiom, jakie jej towarzyszą. Niezwykle to komplikuje tworzenie i realizowanie strategii zarządzania bezpieczeństwem publicznym w tym zakresie.

Przykład często podawany przez specjalistów opowiadających się za prawną jednoznacznością zawodowego uprawiania prostytutki. Skoro jest tak, że prostytutka nie jest zakazana i zarazem jest przez niektóre osoby (najczęściej kobiety, niekiedy również mężczyźni) uprawiana profesjonalnie, to należy ten fakt również prawnie zaakceptować. W przeciwnym wypadku osoby te wpycha się w krąg działania instytucji przestępczych. Takie przecież jest podłoże sutenerstwa, najpospolitszego i mającego szerokie odgałęzienia przestępstwa towarzyszącego zjawisku prostytutki.

Prostytutka (czy mężczyzna uprawiający na przykład prostytutkę homoseksualną) nie może w obecnej sytuacji prawnej domagać się ochrony wykonywanego przez siebie zawodowo zajęcia ze strony inspekcji pracy, policji, sądu. Nie może też zwrócić w tej sprawie do koncesjonowanej agencji ochrony, gdyż ta, pobierając za swe usługi wynagrodzenie, mogłaby zostać pomówiona o sutenerstwo. Tak więc – znajdując się w swego rodzaju sytuacji

przymusowej – ucieka się do pomocy grup przestępczych, staje się atrakcyjnym dla nich źródłem czerpania zysków z cudzego nierządu.

Jest oczywiste, że strategia bezpieczeństwa publicznego, jeśli ma być skuteczna, nie może posługiwać się wyłącznie administracyjnym zarządzaniem i sankcją karną. Musi obejmować znacznie szerszy wachlarz oddziaływania, który – oprócz oddziaływania wychowawczego, kulturowego i podobnych – na przykład wspierałby osoby dotychczas uprawiające prostytucję w znalezieniu innego sposobu zarabiania na życie, pomagałby uwolnić się od zależności od przedsiębiorczości przestępczej (sutenerstwa, stręczycielstwa, kuplerstwa itp.).

Sojusznikiem w takim pożądanym kierunku ograniczania prostytucji są i powinny być angażujące się w tego rodzaju misje organizacje pozarządowe. Taka jest na przykład działająca od połowy lat 90. La Strada, powstała z inspiracji Holenderskiej Fundacji Przeciwko Handlowi Kobietami, taki jest aktywny w wielu dziedzinach, gdzie oczekiwana jest pomoc humanitarna, Caritas. Do działalności na tym polu (domy młodzieżowo-opiekuńcze) powracają także niektóre żeńskie zgromadzenia zakonne, jak Maryi Niepokalanej czy Matki Bożej Miłosierdzia itp. I one mogą być niekiedy użyteczne.

Budowanie strategii z pełnym wykorzystaniem w tym zakresie także inicjatyw społecznych, będzie tym skuteczniejsze, im mocniejsze znajdą one oparcie w racjonalnym, kompetentnym i pozbawionym niedopowiedzeń prawie. Takim, które nie będzie zamykać oczu na rzeczywisty stan rzeczy.

Bibliografia

- Bojarski T., Michalska-Warias A., Piórkowska-Flieger J., Szwarczyk M., *Kodeks karny. Komentarz*, Warszawa 2008.
- Imieliński K., *Manowce seksu – prostytutka*, Wyd. Res Polonia, Łódź 1990.
- Kowalczyk-Jamnicka M., *Społeczno-kulturowe uwarunkowania prostytucji w Polsce*, Wydawnictwo Uczelniane WSP w Bydgoszczy, Bydgoszcz 1998.
- Maciejczyk R., *Małżeństwo jako droga do legalizacji pobytu cudzoziemców*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 2(11).
- Milewski S., *Najstarszy zawód świata*, „Detektyw” 2011, nr 10(302).
- Podręcznik policjanta służby kryminalnej*, Wydawnictwo Komenda Główna Policji, Wyd. Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie 2004.

Robert Maciejczyk – dr inż., adiunkt w Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.

Zofia Bolkowska

LOGISTYKA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Czesław Skowronek, Zdzisław Sarjusz-Wolski

wyd. V, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012

Na rynku literatury ekonomicznej w lutym bieżącego roku ukazało się piąte wydanie – tym razem nakładem Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego – książki pt. *Logistyka w przedsiębiorstwie*. Jej autorami są znani specjaliści z zakresu logistyki: prof. dr hab. Czesław Skowronek i zmarły niedawno doc. dr Zdzisław Sarjusz-Wolski. Wydanie pierwsze miało miejsce w 1995 roku. Wówczas książka stanowiła jedną z pierwszych pozycji literatury traktującej o problemach logistyki. Kolejne wydania były nowelizowane, uzupełniane doświadczeniami praktyki gospodarczej oraz wzbogacane dorobkiem literatury krajowej i międzynarodowej. Trzecie wydanie zostało przetłumaczone na język rosyjski i wydane w Moskwie w 2004 roku przez znaną oficynę wydawniczą Finansy i Statistika.

Obecne, piąte wydanie, zmienione i uzupełnione o najnowsze dane, stanowi w pełni dojrzałe studium problemów logistyki w przedsiębiorstwie. Treść książki zawiera także prezentację zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania logistyki w przedsiębiorstwie, kształtowanych przez rynek towarów i usług, regulacje prawne organów państwowych oraz instytucji międzynarodowych. W książce znajdujemy wiele interesujących danych ilościowych charakteryzujących procesy logistyczne, a także wywierających wpływ na te procesy.

Publikacja składa się z 13 rozdziałów podejmujących w sposób systematyczny oraz logiczny analizę zjawisk i procesów logistycznych w przedsiębiorstwie i ich uwarunkowań zewnętrznych. W pierwszych trzech rozdziałach autorzy wyjaśniają istotę i przedmiot logistyki, jej rolę w kształtowaniu ekonomiki przedsiębiorstwa. Wskazują także na makroekonomiczne uwarunkowania logistyki, zwłaszcza wynikające z polskiego członkostwa w Unii Europejskiej, obejmujące sferę finansów publicznych, procesy rynkowe, regulacje systemowe i inne. Analiza tych problemów tworzy odpowiednie tło przebiegu procesów logistycznych w przedsiębiorstwie.

Rozdział czwarty został poświęcony infrastrukturze procesów logistycznych, na którą składają się: infrastruktura transportowa, magazynowa, opakowania oraz systemy informatyczne. Tych problemów nie znajdujemy

w wielu pozycjach literatury traktujących o logistyce. Autorzy słusznie podkreślają znaczenie infrastruktury technicznej dla sprawności i ekonomicznej efektywności procesów logistycznych. Kolejne rozdziały książki (do dziewiątego) zawierają prezentację podstawowych problemów logistyki przedsiębiorstwa, a więc: miejsce logistyki w strukturach zarządzania przedsiębiorstwa, sterowania procesami przepływu produktów, a następnie zakupów i dystrybucji. Treść tych rozdziałów wnosi bogatą wiedzę o realnym funkcjonowaniu procesów logistycznych oraz o narzędziach sterowania tymi procesami.

Autorzy mocno akcentują aspekty ekonomiczne logistyki i ich wpływ na sytuację ekonomiczną, w tym finansową przedsiębiorstw. W trzech rozdziałach (dziesiątym, jedenastym i dwunastym) dokonują pogłębionej analizy sterowania zapasami, kosztów logistycznych oraz analizy ekonomicznej procesów logistycznych i ich wpływu na produktywność zapasów, wyniki finansowe oraz rentowność przedsiębiorstwa. W ostatnim rozdziale (trzynastym) przedstawiono tendencje rozwoju logistyki. Korzystając z własnych doświadczeń i analiz oraz bogatej literatury krajowej i zagranicznej, autorzy identyfikują podstawowe tendencje rozwoju logistyki, w tym zwłaszcza rozwoju eurologistyki, nowe zjawiska w logistyce przedsiębiorstw oraz nowe wyzwania w sferze systemów informacyjnych logistyki.

Zwięzłość recenzji nie pozwala na szerszą prezentację teoretycznych koncepcji oraz ich empirycznej weryfikacji, jaką przedstawiają autorzy. W piątym wydaniu książki omówiono problemy logistyki, uwzględniając dorobek teoretyczny wynikający z literatury przedmiotu, a także doświadczeń praktycznych. Autorzy, wnosząc do treści książki własny dorobek naukowy, bogate wieloletnie doświadczenie, umiejętnie wykorzystali obszerną literaturę przedmiotu. Czytelnik otrzymuje kompleksową wiedzę o logistyce, jej zjawiskach i procesach oraz miejscu logistyki we współczesnych procesach gospodarczych.

Polecam tę pozycję studentom, zwłaszcza kierunków ekonomii, zarządzania, marketingu i logistyki wyższych uczelni wszystkich typów. Praktycy i specjaliści z dziedzin logistyki, zarządzania, a także finansów znajdą omówienie sposobu wykorzystywania metod sterowania procesami logistycznymi oraz ich analizy ekonomicznej. Lektura książki rozszerza i wzbogaca naszą wiedzę o obecnych problemach funkcjonowania gospodarki, w tym zwłaszcza gospodarki przedsiębiorstw rozpatrywanych przez pryzmat procesów logistycznych.

Czesław Skowronek – prof. zw. dr hab., Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Specjalizuje się w logistyce oraz finansach i rachunkowości.

Zdzisław Sarjusz-Wolski – dr, był cenionym specjalistą w zakresie organizacji i zarządzania, w tym logistyki.

Zofia Bolkowska – dr. prof. w Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej.

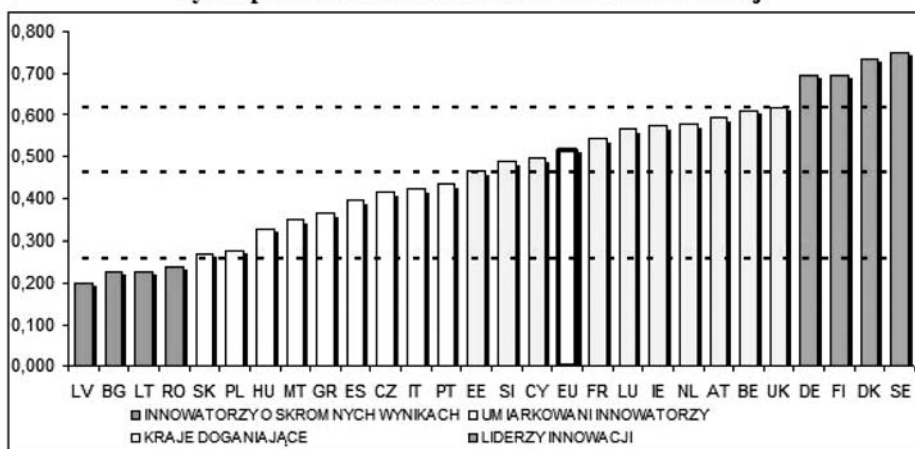
Cezary Tomasz Szyjko

PRZYSZŁOŚCIĄ EKOINNOWACJE

Działająca w sferze eko-innowacji, w miejscowości Poczesna (wieś w pobliżu Częstochowy), firma Neon Wojciecha Norberciaka, stworzona przed kilkunastu laty przez młodych inżynierów, jest między innymi twórcą i wytwórcą kolektora słonecznego NEOSOL 250, jednego z najlepszych, o najwyższych parametrach technicznych i użytkowych, najbardziej efektywnych systemów słonecznych na rynku już nie tylko polskim. Jest ona obecnie także miejscem szkolenia projektantów z branży, młodzieży akademickiej i wykonawców instalacji. To jeden z niezbyt jeszcze licznych, opartych na polskiej kadrze inżynierskiej ośrodków inicjatyw innowacyjnych w naszym kraju, tworzących infrastrukturę przyszłościowych technologii, w których wciąż jeszcze zajmujemy dalekie miejsce. Nadal bowiem, mimo znacznego potencjału mogącego służyć rozwojowi innowacyjności, jej transferowi do jednostek przemysłowych, Polska zajmuje w Unii Europejskiej bardzo odległe, bo 22 miejsce.

Ilustruje to ogłoszona przez Komisję Europejską, zamieszczona poniżej, tablica innowacyjności (Innovation Union Scoreboard) odwołująca się do wyników obejmujących rok 2010.

Wyniki państw członkowskich UE w dziedzinie innowacji



Zródło: Komisja Europejska

Mówiono o tym między innymi na niedawnym III Kongresie Innowacyjnej Gospodarki (24–25 maja 2012 roku) w warszawskim Centrum Nauki Kopernik. Uczestnicy wskazywali na wagę nowoczesnych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych w takich branżach, jak medycyna, biotechnologia, media, transport czy stanowiąca wobec ostatnich zdarzeń w Japonii (katastrofa w elektrowniach jądrowych) szczególnie ambitne wyzwanie – energetyka. Zdaniem panelistów innowacyjność jest przede wszystkim sposobem postrzegania świata jako możliwego do ciągłego ulepszania – organizacyjnego, procesowego, technologicznego. Goście z całego świata byli zgodni, że Polska – mimo swej dalekiej na razie pozycji wśród gospodarek innowacyjnych – w wielu dziedzinach już nadrabia zapóźnienia z przeszłości. Przypominano przy tej okazji, że po to, by ten proces kontynuować, potrzeba szybkiego i skutecznego wdrażania nowych rozwiązań w szkolnictwie, biznesie i administracji.

Zasługą niedawnej polskiej prezydencji w Unii Europejskiej było, o czym nie wszyscy pamiętają, zapoczątkowanie debaty potwierdzającej potrzebę oparcia dalszego rozwoju unijnej gospodarki na wzroście innowacyjności. W raporcie „Europejski konsensus na rzecz wzrostu” Polska zaproponowała konkretne działania dotyczące stworzenia skutecznej wspólnej ochrony wynalazków, obejmującej w całej Unii Europejskiej jednolite, tańsze niż dotychczas regulacje, odnoszące się do ochrony patentowej, sprzyjające rozwojowi nowych rozwiązań technologicznych. W tym nurcie na eksponowanym miejscu mieszczą się również globalne zalecenia i wymagania dotyczące stosowania zasady ekorozwoju, prowadzącego do ograniczania negatywnego wpływu człowieka na środowisko, wymuszającego wdrażanie nowoczesnych technologii poprawiających stan środowiska bądź minimalizujących niszczący wpływ przemysłu, energetyki czy transportu na różne komponenty środowiska.

Innym obszarem wdrażania tego rodzaju innowacji jest energetyka odnawialna. Poświęcone jej były ubiegłoroczne Targi RENEXPO „Klimat dla klimatu” w Warszawskim Centrum EXPO XXI z udziałem 75 wystawców hi-tech z branży OZE (odnawialnych systemów energii). W ich wypowiedziach oraz w wypowiedziach uczestników licznych konferencji towarzyszących targom nawiązywano do przygotowywanej nowej ustawy, wspierającej rozwój tej formy innowacyjnej energetyki. Oczekuje się, że nowe prawo stworzy zintegrowany, przejrzysty impuls do rozwoju zielonych technologii w Polsce.

Ale, jak pokazuje przytoczony na wstępie przykład Biura Inżynierskiego Neon Wojciecha Norberciaka z miejscowości Poczesna, są już polscy inżynierowie, naukowcy i inwestorzy, nieczekający na ułatwienia legislacyjne. Już dziś wdrażają oni z ogromnym sukcesem rodzime osiągnięcia ekoinwestycyjne z sektora OZE na całym świecie. Na przykład polska fotowoltaika jest jedną z najbardziej innowacyjnych i przyjaznych środowisku technologii. Systemy fotowol-

taiczne wyróżniają się prostotą instalacji i są łatwe do wykorzystania zarówno w warunkach przemysłowych, jak i w gospodarstwach domowych.

Do promocji polskiej myśli technologicznej Ministerstwo Środowiska powołało projekt GreenEvo – Akcelerator Zielonych Technologii, służący międzynarodowemu transferowi polskich, sprzyjających ochronie środowiska innowacyjnych technologii. Marka GreenEvo stanowi swoistą gwarancję wysokiej jakości zielonych technologii made in Poland, często tańszych od zagranicznych, a wiele z tych rozwiązań nie posiada bezpośrednich odpowiedników. Potrzebna jest jednak zdecydowanie bardziej spójna polityka na szczeblu centralnym i regionalnym, dostosowana do strategii „Europa 2020”, służąca stymulowaniu innowacyjności i konkurencyjności gospodarek Unii Europejskiej, stawiająca sobie za cel: w jak najkrótszym czasie zmniejszyć przepaść technologiczną pomiędzy Europą a Stanami Zjednoczonymi i Japonią. Także my w tym dążeniu powinniśmy być aktywnie, konsekwentnie obecni.

Cezary Tomasz Szyjko – dr, Akademia Humanistyczno–Ekonomiczna w Łodzi.

Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego
Z DALA OD ŚWIATOWEGO KRYZYSU?

Zofia Bolkowska, Czesław Skowronek

Światowy kryzys finansowy i gospodarczy wpłynął w sposób negatywny na stan i tempo rozwoju gospodarki praktycznie we wszystkich krajach, przy istotnym jednak zróżnicowaniu skali tego wpływu w poszczególnych regionach i państwach. W jakim stopniu odcisnął się on na gospodarce Polski – stawiają pytanie autorzy artykułu. Podstawowym członem polskiej gospodarki, podkreślają, jest sektor przedsiębiorstw niefinansowych: • jest on producentem i dostawcą dóbr rzeczowych zaspokajających potrzeby konsumpcyjne oraz inwestycyjne społeczeństwa i polskiej gospodarki, jest także głównym eksporterem towarów i usług; • jest najważniejszym źródłem tworzenia PKB (wartość dodana tego sektora przekracza 80% jego całości); • stanowi miejsce pracy podstawowej części zatrudnionych w gospodarce; • z sektora przedsiębiorstw pochodzi największa część dochodów budżetowych w postaci VAT, podatków akcyzowego, dochodowego i innych. Tam więc trzeba przede wszystkim szukać odpowiedzi na pytanie, czy i jak światowy kryzys realnie wpływa na kondycję polskiej gospodarki. (s. 9)

LECZYĆ PRZYCZYNY KRYZYSU, A NIE OBJAWY

Mirosław Bojańczyk

Mało prawdopodobny jest powrót do trwałej stabilności, czyli sytuacji przed kryzysem. Dominować będą procesy przypadkowe i chaotyczne, nie wyciągnięto bowiem właściwych wniosków z tego, co się stało. Skoncentrowano się na leczeniu objawów, nie dokonując zmian o charakterze systemowym. Podejmowane przez rządy działania po wybuchu kryzysu nie rozwiązały żadnych problemów, a ogromne zadłużenie trzeba będzie spłacać przez wiele lat, przy czym duże zadłużenie państw zmniejsza możliwości prowadzenia skutecznej polityki antycyklicznej. W takich warunkach kolejna fala kryzysu może być znacznie większa i groźniejsza. (s. 24)

Rozwój kapitału intelektualnego

WYKORZYSTANIE KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO – METODA OCENY

Jolanta Jurczak

Kapitał intelektualny jest głównym czynnikiem kształtującym rozwój i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa. W tym celu niezbędna jest jego właściwa identyfikacja i wykorzystanie w przedsiębiorstwie, dzięki zastosowaniu różnorodnych metod i narzędzi. Artykuł prezentuje metodę oceny wykorzystania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie oraz jej główne kryteria, korzyści i mankamenty. Proponowana metoda pozwala na porównywanie ze sobą nieograniczonej liczby przedsiębiorstw, dzięki zastosowaniu tego samego zestawu kryteriów. (s. 35)

Metody analizy i funkcjonowania przedsiębiorstwa

WYBÓR PROJEKTÓW DO WYKONANIA

Wojciech Nasierowski

Ocena projektów lub pomysłów dokonywana celem wybrania tych, które należy rozpocząć, kontynuować bądź przerwać, to jeden z najważniejszych elementów czy etapów zarządzania technologią. Istnieje duża różnorodność typów projektów oraz kontekstów, w jakich są one realizowane. Wyróżnienie uniwersalnych kryteriów oceny projektów nie ma uzasadnienia, tak jak i poszukiwanie złotej reguły dokonywania oceny. W artykule na podstawie przeglądu literatury, doświadczenia autora i badań empirycznych przedstawiono listę kryteriów oceny projektów, wytyczne oraz wskazówki do procedury podejmowania decyzji związanych z wyborem projektów, których wykonywanie powinno być kontynuowane. (s. 45)

Współczesne struktury organizacyjne, produkcyjne
i technologiczne

OD URBANIZACJI DO SUBURBANIZACJI

Maciej Żelechowski

Urbanizacja jest jednym z najbardziej widocznych procesów obejmujących współczesną cywilizację, który może być rozpatrywany w różnych aspektach: przestrzennym, ekonomicznym, demograficznym, kulturowym.

Występują różne koncepcje dotyczące wydzielenia poszczególnych faz urbanizacji i spora jest różnorodność nazw przypisywanych skupiskom miejskim. Najczęściej różne typy aglomeracji miejskich określane są jako aglomeracja monocentryczna, konurbacja (aglomeracja policentryczna), megalopolis (korytarz miejski), natomiast w odniesieniu do struktury wewnętrznej aglomeracji często używa się określeń: metropolia i obszar metropolitalny. Zwykle określając pojęcie „miasto”, bierze się przede wszystkim pod uwagę status prawny miejscowości, która może być określona tym mianem, ale także główną funkcję danej jednostki osadniczej oraz jej wielkość. Często jako kryterium uznania danego ośrodka za miejski przyjmuje się jego zaludnienie. Współcześnie dla większości dużych aglomeracji miejskich zjawiskiem charakterystycznym jest ich „rozlewanie się” w większe obszary mniej intensywnej urbanizacji, określane jako suburbanizacja. Faza ta rozpoczęła się w przypadku najsilniej zurbanizowanych terenów amerykańskich i europejskich już pod koniec XIX i w początkach XX wieku. (s. 58)

Etyka w biznesie i zarządzaniu

CSR WEWNĄTRZ PRZEDSIĘBIORSTWA

Jan Klimek

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) obejmuje nie tylko to, co dzieje się „na zewnątrz”. Równorzędną powinnością kierownictwa przedsiębiorstwa, odwołującego się do zasad etycznych jest ich stosowanie także w stosunkach wewnętrznych, zwłaszcza w relacjach przełożony – podwładny. Obszarem niezwykle istotnym dla humanizacji warunków pracy jest dbałość o jej bezpieczeństwo, o eliminację niepotrzebnych utrudnień, zabieganie o możliwy do zapewnienia komfort jej wykonywania, o wygodę i przede wszystkim o niedopuszczanie do zagrożeń zdrowia. Ale czy bezpieczeństwo pracy zawsze musi mieć bezwzględny priorytet – stawia pytanie autor. Z drugiej strony, chociaż w humanizowaniu pracy istotna rola przypada temu, by praca była bezpieczna i zdrowa, oparta na ukształtowaniu przyjaznego środowiska pracy, to trzeba także dostrzegać, iż sensem pracy nie może być wyłącznie maksymalizacja wydajności. (s. 66)

Ekologiczne aspekty zarządzania

NOWY MEGATREND

Andrzej Wilk

Artykuł analizuje niepokojące zjawisko, jakim jest planowane postarzenie produktów. Towarzyszy ono procesom globalizacji, choć jego początki są znacznie wcześniejsze. Planowane postarzenie to koncepcja i praktyka powstała w USA w latach 1929–1933. Wiązana była z niepokojem producentów o hamujące popyt nasycenie rynków i była jedną z prób ograniczania bezrobocia. Jej zamierzone i rzeczywiste skutki, w sumie niepokojące, opisali Vance Packard i Giles Slide. Oto na przykład pojawienie się na masową skalę urządzeń elektronicznych zwiększyło zagrożenia ekologiczne związane z gromadzeniem śmieci elektronicznych, których składowiskiem stała się zwłaszcza Afryka. Autor wyraża przekonanie, że budzącą nadzieję reakcją na te zagrożenia będzie nacisk opinii publicznej i nowe regulacje prawne. Zdaniem autora umiejętność odchodzenia od planowego postarzenia stanie się nowym megatrendem prowadzącym do sustainable enterprise. (s. 77)

Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny

WZROST RYZYKA KREDYTOWEGO

Dariusz Prokopowicz

W porównaniu z poprzednimi kryzysami gospodarczymi specyfiką obecnego (na tle kryzysów występujących w okresie ostatnich kilkudziesięciu lat) jest to, że dotyczy on głównie stanu przepływów pieniężnych, płynności, inaczej mówiąc – że ma charakter przede wszystkim finansowy. Jego pierwsze symptomy ujawniały się w postaci trwałej utraty płynności przez niektóre podmioty sektora prywatnego, głównie finansowego i korporacji przemysłowych. W sektorze finansowym kryzys rozpoczął się w bankach inwestycyjnych i towarzystwach ubezpieczeniowych, a w korporacjach niefinansowych – w przedsiębiorstwach samochodowych i dóbr ekskluzywnych. Autor podkreśla, że rezygnacja z podejmowania ryzyka kredytowego przez instytucje finansowe jest niemożliwa, ponieważ oznaczałaby rezygnację z prowadzenia przynoszącej zysk działalności kredytowej. Tym większa staje się więc rola optymalizacji zarządzania ryzykiem, a jego charakter zmienia się już od dłuższego czasu. (s. 83)

Prawne narzędzia zarządzania

NA „ZIEMI NICZYJEJ”

Robert Maciejczyk

Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym wymaga nieustannego doskonalenia, racjonalizowania, aktualizowania stosownie do zmieniających się okoliczności, uwarunkowań prawnych, powinno korzystać z dorobku teorii i doświadczeń wypracowywanych także w innych dziedzinach funkcjonowania państwa, gospodarki, społeczeństwa. Stwierdzenia te odnoszą się również do takiego patologicznego zjawiska, jakim jest prostytutcja. Nie tyle do niej samej, bo jej uprawianie jej nie jest przez prawo zabronione, a więc nie ma podstaw do ingerencji ze strony państwa, jego organów administracyjnych, ile ogromu obszaru patologii i po prostu działalności przestępczej, występujących w związku z nią i jej bardzo powszechnie towarzyszących. W tym zakresie skuteczne przeciwstawianie się wyrastającemu na tym gruncie naruszaniu porządku prawnego jest nie tylko koniecznością, ale również obowiązkiem państwa, powinno być przedmiotem zainteresowania ze strony teorii i praktyki zarządzania bezpieczeństwem publicznym. (s. 94)

Recenzja

LOGISTYKA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Czesław Skowronek, Zdzisław Sarjusz-Wolski

Wyd. V, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012

Zofia Bolkowska

Autorka recenzji, profesor WSZiP im. Heleny Chodkowskiej, sygnalizuje pojawienie się nowego, piątego już wydania jednej z pierwszych pozycji polskiej literatury ekonomicznej poświęconej logistyce, dwójki wybitnych specjalistów tej dziedzinie logistyki: prof. zw. dr hab. Czesława Skowronka i – niestety, niedawno zmarłego – doc. dr Zdzisława Sarjusza-Wolskiego. To pozycja wysoko ceniona za kompleksowość, klarowność i kompetencję, zmieniona i uzupełniona o najnowsze dane. Stanowi w pełni dojrzałe, odwołujące się zarówno do dorobku teoretycznego, jak i doświadczeń praktycznych, studium tych problemów w przedsiębiorstwie. Prezentuje także uwarunkowania zewnętrzne kształtowane przez rynek oraz przez regulacje prawne organów państwowych i instytucji międzynarodowych. (s. 107)

Theory and Practice of Economic Development

FAR FROM THE GLOBAL CRISIS?

Zofia Bolkowska, Czesław Skowronek

The global financial and economic crisis has influenced negatively the condition and growth rate of virtually every country, however the scale of the influence varied in different countries. The authors ask to what extent has it influenced Polish economy. It is pointed out that the core of Polish economy is the sector of nonfinancial enterprises: • it produces and provides goods to satisfy the society's consumer and investment needs, it is also the main exporter of goods and services; • it is the main source of GDP (its added value exceeds 80%); • it provides jobs for the main part of employees in the economy; • the enterprise sector provides the largest part of budget income in the form of taxes: VAT, excise, income and others. This is, therefore, where we ought to look for the answer how and if the global crisis influences the condition of Polish economy. (pp. 9).

TREAT THE CAUSES NOT THE SYMPTOMS OF CRISIS

Mirosław Bojańczyk

The return to sustained stability, that is the situation before the crisis, is unlikely. Chaotic and accidental processes will dominate, since the right conclusions have not been drawn from what had happened. Emphasis was put on treating the symptoms not making systemic changes. Actions taken by governments after the crisis breakout have not solved any problems and the huge debt will have to be paid back for many years. Moreover, large state debt decreases the possibility of efficient anti-cycle policy. In such circumstances the next wave of crisis may be much larger and more dangerous. (pp. 24).

Human Capital Development

UTILIZATION OF HUMAN CAPITAL – ASSESSMENT METHODS

Jolanta Jurczak

Intellectual Capital is the main factor in creating development and gaining competitive advantage of modern company. To obtain competitive advantage, it is crucial for enterprises to identify and utilize Intellectual Capital applying different methods and techniques. The article presents a method of estimation of Intellectual capital usage in an enterprise and also characterizes its main criteria, benefits and drawbacks. Proposed method allows to compare unlimited number of enterprises due to utilization of fixed set of criteria. (pp. 35).

CHOOSING PROJECTS FOR REALISATION

Wojciech Nasierowski

Assessment of projects and ideas carried out in order to select the ones to be started, continued or stopped is one of the most important elements or stages in technology management. There are numerous types of projects and contexts for their realisation. Selecting the universal assessment criteria or looking for a golden rule is pointless. The article, basing on a literature survey, author's experience and empirical research, presents a list of assessment criteria and guidelines for the procedure of decision-taking in the process of selecting the projects to be continued. (pp. 45).

Contemporary Organisational, Production and Technological
Structures

FROM URBANISATION TO SUBURBANISATION

Maciej Żelechowski

Urbanisation is one of the most visible processes taking place in modern civilisation and may be analysed in different perspectives: spatial, economic, demographic or cultural. There are various concepts regarding defining particular stages of urbanisation and there are a variety of names given to urban agglom-

erations. The most common types of urban agglomeration include: monocentric, conurbation and megalopolis; the terms used for the inner structure of agglomeration include: metropolis and metropolitan area. Usually, when defining the notion of city the legal status of the town to be called a city is taken into consideration, as well as its size and function. Often the criterion for acknowledging a given town as a city is its population. At present a phenomenon characteristic to contemporary large agglomerations is their spreading into less intensively urbanised areas referred to as “suburbanisation”. This stage began in the most intensively urbanised American and European areas as early as the end of the 19th and the beginning of the 20th centuries. (pp. 58).

Ethics in Business and Management

INSIDE AN ENTERPRISE

Jan Klimek

Corporate Social Responsibility (CSR) covers not only what is happening outside. It is equally important for the management of an enterprise striving to be referred to as ethical to apply the CSR rules in internal relations, especially in the employee-superior relation. The areas particularly critical to humanization of working conditions are care for the safety, elimination of unnecessary obstacles, providing comfort and, most of all, avoiding threats to health. However, the author asks if the safety of work must always have the highest priority? On the other hand, although in humanizing work it is significant to make it safe and healthy and also based on friendly conditions, it must be noticed that the meaning of work cannot only be maximising its efficiency. (pp. 66).

Ecological Aspects of Management

NEW MEGATREND

Andrzej Wilk

The objective of the article is to analyse the planned obsolescence of products in the context of globalization and to draw conclusion for sustainability of companies. The concept and practice of planned obsolescence emerged in the U.S. during the Great Depression 1929 – 1933 as a remedy for market saturation and unemployment. Intended and real results of the concept have been described by Vance Packard and Giles Slide. The application of the concept for popular

electronic goods markets increased some ecological hazards particularly because of the accumulation of electronic waste in Africa. The author assumes that those hazards will cause public opinion pressure and new international legal regulations. Therefore, according to the author, the ability to give up planned obsolescence will be one of the requirements of the sustainability of a company and thus emerging megatrend towards sustainability. (pp. 77).

Globalisation, International Co-operation and Foreign Trade

INCREASE OF CREDIT RISK

Dariusz Prokopowicz

In comparison to previous economic crises the present is characterised by the fact that it regards mostly the cash flow, liquidity - in other words, it is financial in character. Its first symptoms occurred in the form of permanent loss of liquidity in some businesses of a private sector, mostly the financial sector and industrial corporations. In the financial sector the crisis begun mainly in investment banks and insurance companies, and in non-financial corporations – in automobile companies and high-end good producers. The author observes that it is impossible for financial institutions to resign from taking credit risk, because this would lead to resigning from a profitable credit activity. Therefore, the role of risk management optimization is even more significant, and its character has been changing for a long time. (pp. 83).

Legal Management Tools

NO MAN'S LAND

Robert Maciejczyk

Public security management requires constant improving, rationalization, adapting to changing circumstances and legal conditions. It should also utilize the theories and experience from other domains of the state, economy and society. These statement apply also to such pathological phenomena as prostitution. Not the prostitution itself, since it is not legally forbidden, therefore there are no grounds for the state intervention, but the vast area of pathology and criminal activity occurring in relation to prostitution. Successful resistance to this law-breaking is not only a necessity, but also the duty of the state. It should also be (often is not) of interest to the theory and practice of public security management. (pp. 94).

Review

LOGISTICS IN AN ENTERPRISE

Czesław Skowronek, Zdzisław Sarjusz-Wolski

Edition 5, Polish Economics Publishers, Warsaw 2012

Zofia Bolkowska

The author of this review, Chodkowska University Professor, points out the appearance of the fifth edition of one of the first Polish economic literature publications devoted to logistics, written by two outstanding specialists from this field: Prof. Czesław Skowronek and the late Zdzisław Sarjusz-Wolski, PhD. This book is renowned for its comprehensiveness, clarity and expertise, and has been updated and supplemented with the new data. The book is a mature study of logistics problems in an enterprise presenting both the theoretical knowledge and practical experience. It also presents market conditions, legal regulations and international institutions. (pp. 107).

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 proponowania 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

Dear Readers!

All articles published in the quarterly “Enterprise of the Future” are reviewed by scientific reviewers appointed by the Editorial Council. The list of regular reviewers is published on the website: http://www.chodkowska.edu.pl/dzialalnosc_naukowa/przedsiębiorstwo_przyszłości.

If a text, due to the subject or for any other justified reason, requires opinion from specialist not listed on our website the Editorial Council entitles the Editor to appoint an external reviewer with considerable scientific or professional experience in a given field.

The reviewer’s opinion is binding. If the author does not agree with the decision not to print the text they may appeal to the Editor or the appointed deputy. The Editor’s or the appointed deputy’s decision is final and the text is not subject to further verification.

Texts printed on the information pages (chronicle of events, announcements, pro memoria, etc.) do not require reviewing. The decision to print them is upon the Editor, the appointed deputy or the secretary.

The length of texts should not exceed 10 standard pages. The submitted articles ought to include bibliography of no more than 10 items, summary in Polish and English, information on the Author and contact data. Author expresses consent to publish both in printing and in the on-line edition of the quarterly published on our website (website address above). Authors are not entitled to any fee for the published texts.

The published texts must be originally written in Polish or English. We allow reprints of articles, documents, etc., with clearly specified source, specially recommended by the editorial staff to our readers. The editorial staff reserves the right to suggest alteration to the title, head titles and internal titles, as well as stylistic corrections. Articles may be submitted by e-mail only (address: redakcja@chodkowska.edu.pl).

We encourage academics, students pursuing individual scientific research, experienced specialists from the field of management and related fields such as economics, technical sciences, sociology, psychology, law, philosophy and ethics to publish their articles in our quarterly.

Editorial Council