

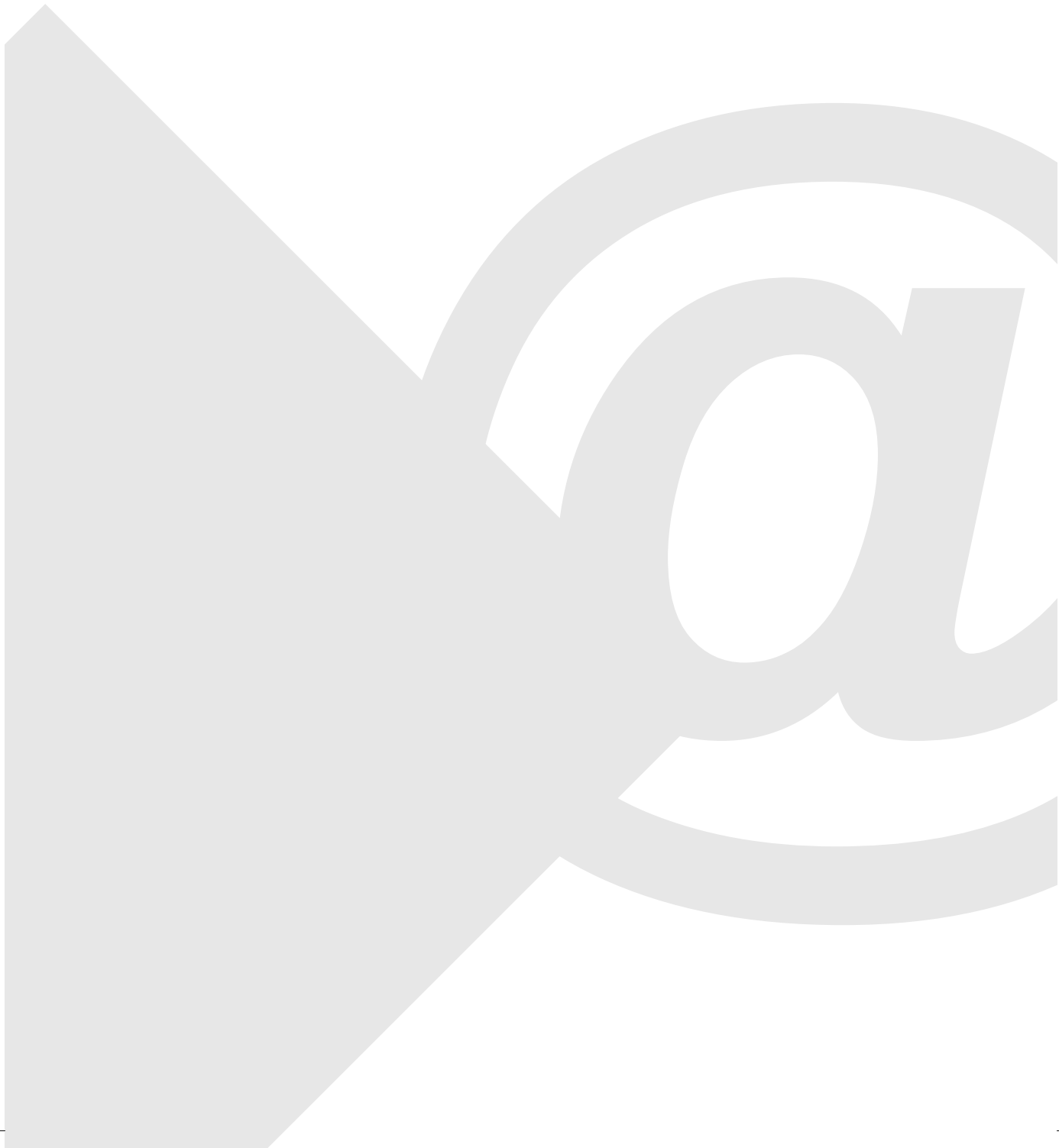


# PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej

Numer 4(13) październik 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), Ryszard Grosset (WSZiP im. H. Chodkowskiej), 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.**

Za opublikowane recenzowane artykuły przysługują 4 punkty do zaliczenia w dorobku naukowym (Komunikat MNiSW z 17 września 2012 r. „W sprawie wykazu czasopism naukowych wraz z liczbą punktów przyznawanych za publikacje w tych czasopismach” (część B, poz. 1140).

*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](mailto:redakcja@chodkowska.edu.pl)  
[www.chodkowska.edu.pl](http://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](mailto: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](http://www.fabrykadruku.pl)

# SPIS TREŚCI

Od redaktora .....	7
<b>Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego</b>	
MODELE ZARZĄDZANIA KLASTRAMI Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski .....	11
ZAUFAŃ W NIESTABILNYM ŚWIECIE Mirośław Bojańczyk .....	23
<b>Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania</b>	
DŁUGOTERMINOWE PARTNERSTWO W RELACJACH Z DOSTAWCAMI Rafał Tyszkiewicz .....	39
INNOWACJE TECHNOLOGICZNE W BANKACH Sebastian Bakalarczyk .....	49
<b>Współczesne struktury organizacyjne, produkcyjne i technologiczne</b>	
SUBURBANIZACJA NA PRZYKŁADZIE LUBELSZCZYZNY Maciej Żelechowski .....	63
<b>Etyka w biznesie i zarządzaniu</b>	
MANAGEMENT BY HOPE Jan Klimek .....	76
<b>Ekologiczne aspekty zarządzania</b>	
INNOWACYJNE GOSPODAROWANIE ODPADAMI KOMUNALNYMI Cezary Tomasz Szyjko .....	88
<b>Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny</b>	
FENOMEN ARABSKIEJ WIOSNY Beata Śliwińska .....	101
<b>Recenzja</b>	
ZNACZENIE WIRTUALIZACJI MARKETINGU W SIECIOWYM KREOWANIU WARTOŚCI Irena Hejduk.....	110
<b>Kronika wydarzeń</b>	
PIĘTNAŚCIE LAT KONSTYTUCJI Krzysztof Krauss .....	113
BEZPIECZEŃSTWO DZIECI W RUCHU DROGOWYM Robert Maciejczyk .....	116
<b>Streszczenia artykułów</b> .....	120
<b>Summaries of Articles</b> .....	125

# CONTENTS

Editor's note .....	7
<b>Theory and Practice in Economic Development</b>	
CLUSTER MANAGEMENT MODELS	
Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski .....	11
TRUST IN AN UNSTABLE WORLD	
Mirosław Bojańczyk .....	23
<b>Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems</b>	
LONGTERM PARTNERSHIP IN RELATIONS WITH SUPPLIERS	
Rafał Tyszkiewicz .....	39
TECHNOLOGICAL INNOVATIONS IN BANKS	
Sebastian Bakalarczyk .....	49
<b>Contemporary Organizational, Production and Technological Structures</b>	
SUBURBANISATION IN LUBLIN DISTRICT	
Maciej Żelechowski .....	63
<b>Ethics in Business and Management</b>	
MANAGEMENT BY HOPE	
Jan Klimek .....	76
<b>Ecological Aspects of Management</b>	
INNOVATIVE WASTE MANAGEMENT	
Cezary Tomasz Szyjko .....	88
<b>Globalization, International Cooperation and Foreign Trade</b>	
PHENOMENON OF ARAB SPRINGTIME OF NATIONS	
Beata Śliwińska .....	101
<b>Review</b>	
SIGNIFICANCE OF MARKETING VIRTUALISATION IN CREATING VALUE IN NETWORK	
Irena K. Hejduk .....	110
<b>Chronicle of events</b>	
FIFTEEN YEARS OF CONSTITUTION	
Krzysztof Krauss .....	113
CHILDREN'S SAFETY IN ROAD TRAFFIC	
Robert Maciejczyk .....	116
<b>Summaries in Polish</b> .....	120
<b>Summaries in English</b> .....	125

*Naszemu wydawcy,  
Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej,  
pracownikom naukowo-dydaktycznym uczelni,  
zaplecza administracyjno-technicznego,  
studentom,*

*z okazji nowego roku akademickiego 2012/2013 życzymy:*

*aktywnego i skutecznego uczestnictwa  
w budowie społeczeństwa wiedzy,  
utrzymania i wzmocnienia przodującej pozycji  
w rankingu polskich szkół wyższych,  
nowych licznych sukcesów  
w działalności badawczej i kształceniowej*

*Zespół i Rada Redakcyjna kwartalnika  
„Przedsiębiorstwo Przyszłości”*



## OD REDAKTORA

Mit „zielonej wyspy” bez wątpienia odchodzi w przeszłość po ogłoszeniu założeń budżetowych na rok 2013 i po zapowiedziach poprzedzających wystąpienie premiera w Sejmie. Niektórzy powiadają: na szczęście, gdyż nie tylko w medycynie uważa się, że lepiej zapobiegać, niż leczyć, a gdy pojawia się choroba, lepiej od razu przystąpić do jej leczenia, niż czekać, aż się rozwinie i jej pokonanie stanie się naprawdę trudne, długotrwałe i uciążliwe.

Uleganie złudzeniom jest drogą donikąd. Złym rozwiązaniem jest kamuflowanie narastającej nierównowagi w budżecie państwa (przekazywanie samorządom zadań bez niezbędnych do ich wypełnienia środków, zamrażanie pochodzącego z wpłat przedsiębiorców funduszu pracy mającego wspierać przeciwdziałanie bezrobociu, traktowanie dotacji unijnych jako bezwarunkowych darowizn, niewymagających własnego przemyślenia, wysiłku i wkładu itp.). Odkładanie na nieokreślone „później” zmian powszechnie uznawanych za niezbędne (na przykład w systemie ubezpieczeń społecznych, dotyczących warunków funkcjonowania przedsiębiorstw) nie osłoni nas nieprzekraczalnym murem od kryzysu, który rozprzestrzenił się po całym świecie i dotknął również Europę, może nawet w stopniu wyższym niż jakikolwiek inny region. Nie są zwłaszcza żadnym remedium na kryzys cięcia w nakładach na innowacyjność służącą ukierunkowaniu gospodarki na nowoczesność, efektywność, odpowiadającą współczesnym standardom konkurencyjność, a także rozwijanie wiedzy i korzystanie z niej (najniższe nakłady na naukę w Unii Europejskiej!).

Sytuacja musi się zmienić. Praktyki takie jak wymienione (budzące zasadny niepokój między innymi naukowców i menedżerów zabierających głos na łamach naszego kwartalnika) powinny ustąpić miejsca autentycznie perspektywicznemu myśleniu. Oczywiście, założenia to jeszcze nie budżet. Ostateczny kształt nada mu debata parlamentarna. Zapowiedzi dotyczące wystąpienia premiera są jedynie sygnałami wstępnymi (gdy tekst ten trafia do druku, szef rządu dopiero przymierza się do zabrania głosu w sprawie programu działań na niesprecyzowaną jeszcze przyszłość). Wiadomo jednak, jaka jest obecna sytuacja społeczno-ekonomiczna, i wiadomo, że trzeba pozbyć się złudzeń, iż kryzys ominie Polskę. On po prostu puka do drzwi, a to, że być może uda się jeszcze w przyszłym roku uchronić przed spadkiem PKB i jego konsekwencjami, co niektórzy opatrują dużym znakiem zapytania, nie znaczy, iż wolno dalej utrzymywać i co gorzej – myśleć, że – jak głosi

popularna od dłuższego czasu stadionowa piosenka – „Polacy, nic się nie stało...”.

Dokonując zapowiadanego zwrotu, warto więc z większym obiektywizmem spojrzeć na to, co dzieje się wokół. „Dziennik. Gazeta Prawna” pisał niedawno na swych stronach internetowych: „Polska hamuje i traci powab. Łotwa, Szwecja, Islandia i Turcja zaczynają nadawać tempo całemu kontynentowi”.

„Listę [aktualnych liderów] otwiera Łotwa – pisze komentator »Dziennika« Michał Potoc. W 2009 roku jej PKB spadł aż o 18 proc. Był to nie tylko najgorszy wynik tego roku na świecie, ale i drugi najgorszy rezultat w całym XXI wieku. (...) Teraz Ryga jest europejskim liderem wzrostu. Rok do roku wzrost PKB po drugim kwartale wyniósł w jej przypadku 4,3 proc., przede wszystkim dzięki rosnącej produkcji, eksportowi, budownictwu. (...) Na regionalną potęgę wyrosła w ostatnich latach również aspirująca do członkostwa w Unii Europejskiej Turcja. Jeszcze w 2009 roku Ankara odnotowała 4,7-proc. spadek. Dwa kolejne lata to już ponad 8-proc. wzrost PKB”. Jeszcze niedawno był to kraj masowej emigracji zarobkowej, teraz coraz więcej Turków myśli o powrocie z emigracji. „Taki krok planuje między innymi 20 proc. niemieckich Turków w wieku od 15 do 24 lat. Powrót tych młodych, wykształconych już na europejskich uczelniach ludzi może tylko pomóc państwu. (...) Od dna odbiła się też Islandia, którą przeszło trzy lata temu upadek banków doprowadził do bankructwa. Choć wyspa wciąż boryka się z blisko 100-proc. długiem publicznym, 80-proc. dewaluacja jej waluty ułatwiła odbicie się od dna. (...) Bezrobocie spadło do 6 proc., wzrost PKB ma przekroczyć 2 proc., a w przyszłym roku kraj wypracuje nawet nadwyżkę budżetową. (...) Wyjątkowo perspektywicznie wygląda również Szwecja. Niski dług publiczny i bezrobocie, a także zaleta w postaci silnej waluty sprawiają, że do sąsiadów z drugiej strony Bałtyku coraz szerszym strumieniem płynie kapitał, szukający bezpiecznej przystani na trudne czasy”<sup>1</sup>.

Kryzysowa sytuacja w Europie niepokoi USA, od których kryzys się zaczął i które z największym trudem, nie unikając kontrowersyjnych rozwiązań, próbują się z niego wydobyć. Trudno powiedzieć, by mimo wielu dotychczasowych prób i usiłowań podejmowanych w różnych miejscach świata i na różnych płaszczyznach powstał już tak potrzebny, tak oczekiwany, w pełni dojrzały, przemyślany, konsekwentny i konstruktywny program, pozwalający zglobalizowanej gospodarce skutecznie uporać się z problemami, jakie dziś występują, i zapobiegać pojawianiu się ich (w takiej lub innej postaci) w przyszłości. Odnosi się to nie tylko do Polski, ale w skali znacznie

<sup>1</sup> M. Potoc, *Koniec polskiej zielonej wyspy. Są już nowi prymusi*, <http://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/401774> [data dostępu: 22.08.2012].



szerszej – gospodarki globalnej. Ten stan rzeczy stanowi wyzwanie zwłaszcza dla nauki, która w dobie gospodarki opartej na wiedzy ponosi zwielokrotnioną odpowiedzialność za dojrzałość podejmowanych decyzji i która powinna stać się przewodnikiem i głównym partnerem w budowaniu oraz realizowaniu programów do nich prowadzących. Zarówno na poziomie teorii, jak i – co niezwykle istotne, często zaś zaniedbywane – implementacji jej osiągnięć do praktyki.

Zapraszamy ludzi nauki i innowacyjnych menedżerów do podejmowania tej tematyki i przedstawiania do dyskusji swoich przemyśleń, ocen i propozycji na łamach „Przedsiębiorstwa Przyszłości”, kwartalnika, którego są Państwo współredaktorami. Wartość Państwa publikacji zamieszczanych na naszych łamach potwierdza komunikat Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, ogłoszony 17 września br., w którym poinformowano, iż publikacje ukazujące się w naszym wspólnym czasopiśmie są zaliczane do dorobku naukowego Autorów z wyceną na poziomie 4 punktów według tabeli opracowanej przez resort nauki. Również w bieżącym numerze kwartalnika dołączamy nasz głos, nasze opinie do wymiany myśli, która – mamy nadzieję – wspomogą wypracowanie działań będących odpowiedzią na potrzeby, jakie wynikają z obecnego kryzysu. A ujawnia się on już dziś nie tylko na płaszczyźnie zarządzania gospodarką, ekonomicznej racjonalności, lecz także znajdujących pożywkę w aferach gospodarczych zwykłej nieuczciwości, zacieraniu się wrażliwości moralnej.

Być może przydatne z tego punktu widzenia będą między innymi nowe doświadczenia w zarządzaniu, towarzyszące powstawaniu klastrów, nowego zjawiska w tym zakresie, które wspólnie z prof. Wiesławem M. Grudzewskim staram się przedstawić w artykule *Modele zarządzania klastrami*. Zachęcam także do lektury artykułu *Zaufanie w niestabilnym świecie* autorstwa dr. Mirosława Bojańczyka, naukowca ze Szkoły Głównej Handlowej i praktyka gospodarczego. Rozważa on następstwa i przejawy zanikania troski o reputację firmy, instytucji itp., niegdyś fundamentalnego wskazania odnoszącego się do „dobrego biznesu”, zwłaszcza w sferze finansów. Rafał Tyszkiewicz, doktorant z Uniwersytetu Opolskiego, podejmuje zbliżony temat: długotrwałe, oparte na rzetelności i spolegliwości partnerstwo między dostawcami a odbiorcami, a dr Sebastian Bakalarczyk (Politechnika Łódzka) opisuje i analizuje innowacje technologiczne w bankach.

Wśród publikacji, jakie współpracujący z „Przedsiębiorstwem Przyszłości” Czytelnicy zaproponowali do lektury i przemyślenia w bieżącym numerze kwartalnika, są między innymi uwagi dr. hab. Jana Klimka, profesora Szkoły Głównej Handlowej, przedsiębiorcy i działacza rzemieślniczego, odnoszące się do społecznej odpowiedzialności biznesu na poziomie stosunków wewnątrz

firmy. Są też obserwacje praktyka z Ośrodka Statystyki Budownictwa Urzędu Statystycznego w Lublinie Macieja Żelechowskiego na temat procesów suburbanizacji, dr. Cezarego T. Szyjki (Uniwersytet im. J. Kochanowskiego) na temat innowacji w zarządzaniu odpadami komunalnymi oraz Beaty Śliwińskiej, doktorantki Szkoły Głównej Handlowej, o przemianach zachodzących na wciąż jeszcze przez nas niedocenianym rynku arabskim.

Zapraszam i zachęcam do lektury, zarazem tradycyjnie – zapraszam do korzystania z łam kwartalnika. Są one zawsze otwarte dla Czytelników „Przedsiębiorstwa Przyszłości”.

*Irena K. Hejduk*  
*Redaktor naczelna*

Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski

## MODELE ZARZĄDZANIA KLASTRAMI

Podstawowym kierunkiem rozwoju zarządzania w warunkach kryzysu i pogłębiającego się chaosu w przedsiębiorstwach jest teoria i praktyka *sustainability*. Ukierunkowana jest ona na przezwycięzenie takich sytuacji, zarazem uwzględnia różnorodność organizacji, ich elastyczność, adaptatywność do warunków występujących w otoczeniu. Reaguje na zagrożenia i szanse płynące z zewnątrz, na mocne i słabe strony organizacji, na spełnienie oczekiwań klientów i pozostałych interesariuszy.

Organizacje tego typu tworzone są wokół sieci nastawionej na kooperację, partnerstwo, współpracę, a nie na samowystarczalność. Rozwój współpracy i partnerstwa biznesowego jest źródłem nowych koncepcji organizacji, które pozwalają odpowiedzieć na pojawiające się wyzwania jako organizacje sieciowe, organizacje typu kończyna, organizacje opierające się na wzajemnych relacjach, organizacje typu grono, klastery, jak również przedsiębiorstwa inteligentne mające zdolność do kreowania bazy wiedzy i umożliwiające jej udostępnienie na zasadzie intranetu. Ten typ organizacji można nazwać organizacją uwikłaną, która tworzy wiele uprzywilejowanych relacji występujących z wybranymi do współpracy podmiotami gospodarczymi.

### Organizacja wyodrębniona i uwikłana

Na tej podstawie można scharakteryzować perspektywę organizacji wyodrębnionej i uwikłanej. To uwikłanie jest zrozumiałe. Nie może stanowić ono zaskoczenia, gdy zasięg geograficzny, wymagana szybkość działania i wykorzystanie postępu technologicznego oraz organizacyjnego powodują użytkowanie znacznych zasobów i kształtują zdolności do zarządzania na wysokim poziomie. O rozwinięciu współpracy i partnerstwa mówi się stosunkowo łatwo, trudniej jednak je wdrożyć do praktyki życia gospodarczego. Wykorzystanie inicjatyw kooperacyjnych wymaga przede wszystkim odwagi w podejmowaniu ryzyka, cierpliwości i determinacji w realizacji.

Współpraca oparta na partnerstwie i sieciach nie oznacza w praktyce szybkiego i prostego rozwiązania problemów. Czasami, mimo początkowo pokładanych oczekiwań, może powodować frustrację i rozczarowanie. Doświadczenia wielu krajów pokazują, że kooperacja może być efektywna i trwała, jeśli zostanie w sposób właściwy zaprogramowana i jest zarządzana zgodnie z przyjętymi zasadami optymalnego i efektywnego podejmowania decyzji. W artykule przedstawiamy modele zarządzania klastrami, czyli organizacjami grupującymi różne podmioty nastawione na spełnienie spodziewanych korzyści producentów i nadzwyczajnych oczekiwań klientów.

Zarządzanie klastrami jest szczególnie trudne ze względu na wielostronne relacje zachodzące między podmiotami gospodarczymi, oparte na mechanizmach technologicznych, rynkowych, modelach hierarchicznych, jak również na rozwiązaniach uwzględniających aspekty społeczne i ekologiczne. Z tych powodów wymaga ono wielostronnego podejścia do wyjaśnienia różnorodnych form organizacji, biorącego pod uwagę z jednej strony potrzebę zaufania, z drugiej – uwzględnienia znacznego ryzyka występującego tam, gdzie dominują zasady kompetycji, czyli współpracy – zwykle na określonych obszarach – między bezpośrednimi konkurentami.

Oznacza to, że liczba działań charakteryzujących współpracę jest większa od jedności, a liczba podmiotów uczestniczących w organizacji większa od dwóch. Rozwijanie w tych warunkach i na tych przesłankach działań gospodarczych opierających się na kombinacji kilku form alokacji zasobów prowadzi do hybrydowej formy organizacji, uwzględniającej takie czynniki, jak rynek, hierarchia, zaufanie czy technologia. Koordynacja oparta na wzajemnym zaufaniu pomiędzy partnerami, współpracownikami, klientami a producentami przyjmuje postać sieci społecznej. Tworzenie różnych form hybrydowych uwzględnia niejednolite sposoby agregacji podmiotów i jednocześnie zasada się na dominacji mechanizmów koordynacji nad pozostałymi mechanizmami.

Przykładem takich form organizacyjnych są sieci współpracy i klastry. Badania nad klastrami zapoczątkowane zostały w XX wieku. Wtedy to A. Marshall opracował koncepcję kreowania dystryktów przemysłowych, ale dopiero M. Porter, dzięki opracowaniu teorii klastra i podjęciu jego wdrożenia, doprowadził do zweryfikowania tej koncepcji w praktyce gospodarczej.

## **Definicja i cechy**

Istnieje wiele definicji klastrów. Według M. Portera: „Klastry przemysłowe to geograficzna koncentracja konkurencyjnych firm w powiązanych sektorach, związanych ze sobą gospodarczo, dzielących te same umiejętności,

technologię i infrastrukturę. W klastrze wielkie i małe przedsiębiorstwa osiągną znacznie więcej, niż gdyby miały pracować same, dzięki sieci związanych przedsiębiorstw, dostawców, usług, instytucji akademickich oraz producentów skoncentrowanych na tym samym obszarze. Koncentracja wspomaga tworzenie nowych przedsiębiorstw, produktów oraz nowych miejsc pracy dla wysoko wykwalifikowanych, dobrze opłacanych pracowników. Klastry stanowią o sile każdej gospodarki narodowej, regionalnej, stanowej, a nawet wielkomięjskiej, głównie w krajach gospodarczo rozwiniętych<sup>1</sup>.

Na ich podstawie można wyróżnić charakterystyczne cechy klastrów, takie jak:

- koncentracja przestrzenna (skupisko geograficzne i sektorowe);
- funkcjonalne, interaktywne powiązania (oznacza wysoką specjalizację, formalne i nieformalne relacje oraz występowanie wzajemnie zależnych procesów);
- kooperacja i konkurencja;
- wyznaczenie integracji działań partnerskich (oznacza występowanie specjalnej kultury kooperacji);
- orientacja na innowacyjność (oznacza prototypy produktów i usług, stosowaną technologię i rozwiązania organizacyjne);
- wsparcie innowacyjności (doradcze, finansowe, usług serwisowych i sposobów zarządzania).

Opisane przez M. Portera cechy klastra (lub Cooka oraz innych autorów<sup>2</sup>) prowadzą organizacje stanowiące składowe w systemach klastrów do wysokiej produktywności, wydajności i efektywności. Zazwyczaj klastry uzależnione są od gospodarki regionalnej i tworzą bazy wspólnej wiedzy. Dzięki interakcji pomiędzy firmami należącymi do klastra jej użytkowanie kreuje efekty. Decydujące znaczenie dla utworzenia modelu klastra ma kapitał społeczny. Przesądza on o jego modelu w większym stopniu niż aspekt ekonomiczny.

Teoria i praktyka wdrożenia klastrów opiera się na przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw odwołujących się do rozwoju kapitału ludzkiego, intelektualnego i społecznego nad tymi partnerami gospodarczymi, które swe różne formy wzajemnych powiązań kształtują jedynie przez zawierane transakcje biznesowe. Nie można organizacji uznać za klastr, jeśli pomiędzy przedsiębiorstwami istnieje duża liczba powiązań, ale brak stale funkcjonujących, aktywnych łączących je kanałów, i z tego powodu nie tworzą one lokalnego systemu produkcyjnego czy społecznego.

<sup>1</sup> M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Press, Hampshire and London 1990.

<sup>2</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2003.

## Typy i modele

Według OECD w typowym klastrze przedsiębiorstwa współdziałają z instytucjami naukowo-badawczymi, ośrodkami projektowymi, biurami technologicznymi i władzami centralnej administracji państwowej i samorządowej. W praktyce można wyróżnić klastry:

- oparte na wiedzy;
- oparte na łańcuchu wartości dodanej;
- oparte na regionalnych zasobach materialnych i społecznych;
- obejmujące dystrykty przemysłowe;
- tworzące sieć współpracy technicznej, technologicznej, handlowej lub usługowej;
- oparte na wykorzystaniu środowiska naukowego i innowacyjnego.

Bardzo typową koncepcję grupowania klastrów przedstawił J. Meyer-Stamer i W. Witkowski<sup>3</sup>. Wyróżnili oni między innymi włoski model klastra, którego najbardziej znanym przykładem jest słynna Dolina Krzemowa. Charakteryzuje się on silną specjalizacją, ostrą konkurencją i jednocześnie systemem powiązań sieciowych opartych przede wszystkim na zaufaniu oraz dominacji małych i średnich przedsiębiorstw. Istnienie tych czynników kreuje potencjał innowacyjny, wysoką produktywność i elastyczną specjalizację.

Tego rodzaju klasyczny klaster wyróżnia się brakiem powiązań kapitałowych oraz wyodrębnionej struktury zarządzającej i koordynującej. Związki pomiędzy przedsiębiorstwami inicjowane są przez ich właścicieli. Często występują bliskie związki rodzinne zarówno wewnątrz firm, jak i pomiędzy nimi. Silne są zależności i powiązania lokalne, wysoki jest poziom lokalnej tożsamości, długa jest tradycja działania w regionie lub dystrykcie o silnych cechach rzemieślniczych, występuje duży stopień uniezależnienia od rządu centralnego.

Inny model klastra, zwany duńskim, wykreowany został przez pochodzącą z tego kraju inicjatywę programu sieciowego, którego głównym elementem jest wspomaganie z zewnątrz tworzenia więzi kooperacyjnej. Kluczową jednostką jest w tym przypadku broker sieciowy, którego zadaniem jest inicjowanie i kreowanie kontaktów między partnerami. Proponuje on różnorodne rozwiązania oraz kształci uczestników we wdrażaniu nowych idei.

Podstawowe cechy klastra duńskiego to:

- powiązanie z programami rządowymi koordynującymi działania na szczeblu krajowym;

---

<sup>3</sup> L. Knop, *Modele polityki klastrowej*, w: *Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce. Integracja – kooperacja – klastering*, R. Borowiecki, T. Rojek (red.), Kraków 2011.

- występowanie neutralnego brokera sieciowego inspirującego, programującego oraz koordynującego działania klastra sieci;
- opracowanie i wdrożenie programu szkoleniowego dla uczestników klastra;
- udostępnienie środków diagnostycznych i analitycznych;
- opracowanie strategii dla klastrów sieci kooperacyjnych.

Istnieją ponadto modele typu *hub-and-spoke*, model holenderski, satelitarny i kilka innych. Klaster typu *hub-and-spoke* charakteryzuje koegzystencja dużych lokalnych przedsiębiorstw powiązanych hierarchicznie z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw. Tak jest na przykład w przypadku Nokii w Finlandii, Boeinga w Seattle Edmonton lub Toyota City. Natomiast holenderski model klastra zakłada współpracę z placówką badawczo-rozwojową zapewniającą wsparcie w dostępie do nowych technologii, co pozwala na pozyskanie wiedzy, umiejętności oraz aparatury kontrolno-pomiarowej. Struktura takiego klastra pozwala na znaczne obniżenie kosztów prototypowych urządzeń i technologii, a tym samym zwiększa konkurencyjność wyrobów i usług oferowanych przez klaster. Cechuje go nacisk na innowacje i technologie, wymaga aktywnej, wspierającej polityki rządu oraz ścisłej współpracy z ośrodkiem B + R. W modelu tym broker sieciowy, aby mógł aktywnie funkcjonować, musi dysponować szerokimi kontaktami, możliwościami rozwijania związków interpersonalnych, powinien mieć zapewniony dostęp do źródeł finansowania oraz do zasobów wiedzy i informacji.

Klaster satelitarny jest w zasadzie podobny do modelu holenderskiego, ponieważ uwzględnia dominację przedsiębiorstw sektora MŚP uzależnionych od przedsiębiorstw zewnętrznych. Z reguły jego przewaga wynika z niższych kosztów lokalizacyjnych (na przykład Research Triangle Park w Północnej Karolinie, region Manaus w Brazylii). Różne są jednak odmiany tego klastra. Jedną z nich określa się jako „szkoła kalifornijska”. W tym przypadku następuje koncentracja na czynnikach społecznych oraz interakcji jednostek organizacyjnych klastra w osiągnięciu przez niego przewagi konkurencyjnej. Druga nazywana jest „szkołą nordycką”. Klaster w systemie szkoły nordyckiej postrzegany jest jako złożony system interakcji występującej pomiędzy podmiotami, zastosowanej do stymulowania innowacyjności. W efekcie zapewnia on szczególnie silną zdolność klastra do generowania nowości w dziedzinie produktów, technologii, organizacji, marketingu itp.

## Podejście kompleksowe i systemowe

Zarządzanie klastrami w poszczególnych krajach i regionach uzależnione jest od stosowanej polityki ich rozwoju. Wymaga ono kompleksowego i systemowego podejścia do projektowania procesu wspierania rozwoju systemów i struktur. Decydujące znaczenie ma model przyjęty podczas projektowania poszczególnych klastrów. W starych państwach członkowskich Unii Europejskiej, takich jak Francja i Luksemburg, skoncentrowano się na wdrażaniu modelu narodowego, ogólnokrajowego. W Belgii i Hiszpanii króluje model regionalny, uwzględniający inicjowanie rozwoju klastrów ukierunkowanego przede wszystkim na zagospodarowanie posiadanych w regionach zasobów materialnych, ludzkich, technologicznych i potencjału wiedzy. Pięć innych krajów europejskich wybrało model pośredni, polegający na tworzeniu narodowych ram dla polityki realizowanej na poziomie regionalnym.

Instrumenty stosowane do stymulowania współpracy między lokalnymi organizacjami w celu wykreowania mechanizmów budowy klastrów odwołują się najczęściej do metodyki *cluster navigator* oraz NUTEK. Można przyjąć, że Polska przyjęła model pośredni: klastry powstają przeważnie spontanicznie, w wyniku decyzji władz, działających na zasadzie *bottom-up*, nie zaś *bottom-down*. Inne kraje europejskie nie mają obecnie jasno sprecyzowanej i wyodrębnionej polityki dotyczącej klastrów ani na szczeblu narodowym, ani regionalnym.

Koncepcja polityki rozwoju klastrów na poziomie narodowym zakłada określenie działań na tym poziomie, co oznacza:

- identyfikację nowych, potencjalnych klastrów;
- bezpośrednie wsparcie finansowe odnoszące się do regionalnych inicjatyw ich budowy;
- rozwijanie wyspecjalizowanych umiejętności gromadzenia doświadczeń i ekspertyz w zakresie klastrów;
- rozwijanie systemów innowacyjnych i kreowanie platformy współpracy.

Klastry budowane w krajach Unii Europejskiej różnią się między sobą. Pierwszy rodzaj wzmacnia stosunki potrójnej helisy występującej pomiędzy przemysłem, agencjami badawczymi i rządowymi. Drugi koncentruje się na współpracy badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw oraz organizacji badawczych. Trzeci – przede wszystkim na inicjowaniu współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami niezależnie od tego, czy istnieje możliwość rozwinięcia współpracy również z jednostkami badawczo-rozwojowymi, czy też takiej możliwości w danej chwili i w danych okolicznościach nie ma, co oznacza



prowadzenie współpracy horyzontalnej między konkurentami lub wertykalnej, wyznaczonej łańcuchem wartości dodanej.

W programach tworzenia nowych klastrów lub doskonalenia istniejących istotne jest sformułowanie zasad kreowania strategii działania tych klastrów oraz opracowanie zasad zarządzania nimi. Elementem spajającym strategię regionalną powinna być właściwa polityka regionalna i szybkie wdrażanie do praktyki gospodarczej proponowanych projektów klastrowych. Modele klastrów proponowane według zaleceń M. Portera charakteryzują się określeniem przedmiotu i celu działania klastra, wskazaniem na jego specjalizację, wyznaczeniem lokalizacji, rodzaju rynku, zidentyfikowaniem charakteru popytu. Istotne jest również przedstawienie rodzaju podmiotów wchodzących w skład klastra oraz opracowanie sposobów organizacji i koordynacji oraz zarządzania wewnątrz niego. Ważna jest także forma prawna klastra, przy czym należy odnotować, że w Polsce nie ma odpowiednich norm prawnych umożliwiających organizowanie klastrów w gospodarce. Ten brak wymaga modyfikacji istniejących rozwiązań prawnych.

W projektowaniu sieci i klastrów powinny być uwzględnione trzy mechanizmy, które mają istotny wpływ na wybór i budowanie modelu klastra. Obejmują one: kształtowanie zaufania w klastrach, budowę i efektywną racjonalizację zarządzania wiedzą oraz określenie wymiarów koordynacyjno-strukturalnych w klastrze.

## **Projektowanie struktury**

W praktyce coraz częściej zaczyna dominować tendencja do projektowania struktur organizacyjnych wykorzystujących zespoły i struktury rozproszone, tj. sieciowe, wirtualne czy też klastrowe. W nielicznej jeszcze polskiej literaturze przedmiotu dość trafnie ujęty model struktury klastra można znaleźć w opracowaniu dr Lilli Knop z Politechniki Śląskiej. Zakłada on trójszczeblową strukturę klastra<sup>4</sup>. Rysunek 1 przedstawia ten model.

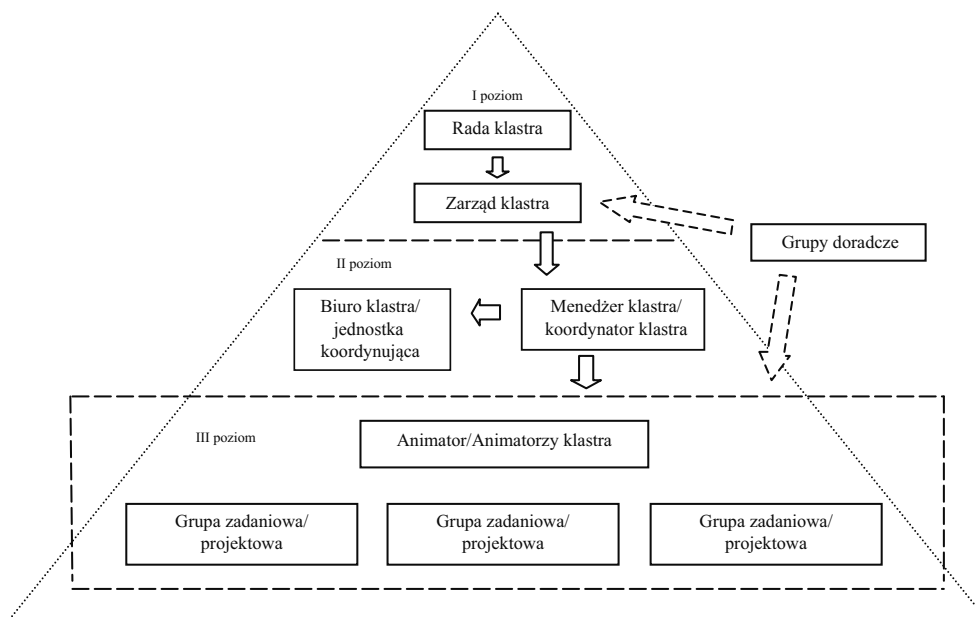
Pierwszy, najwyższy poziom reprezentuje rada i zarząd klastra. Na drugim poziomie następuje wyodrębnienie koordynatora klastra i jednostki koordynującej. Dopiero trzeci poziom tworzą animatorzy klastra i grupy zadaniowo-projektowe.

Klasy tradycyjne, zajmujące się produkcją wyrobów w istniejących sektorach, konkurujące między sobą w układzie horyzontalnym lub działające wzdłuż łańcucha wartości, przyjmują strukturę opartą na powiązaniach

---

<sup>4</sup> *Ibidem*.

Rys. 1. Model struktury klastra



Źródło: L. Knop, *Stacyczny model struktury klastra* (maszynopis).

umownych, uwzględniających wysoki poziom wzajemnego zaufania. Klastr ten może być reprezentowany przez lidera lub koordynatora. W odniesieniu do regionu, w którym klastr występuje, jego tradycyjna wartość polega przede wszystkim na tym, że dzięki niemu możliwe jest utrzymanie produkcji oraz miejsc pracy. Klastr podnosi znaczenie ośrodka przemysłowego, a sprzyjając dobrej reputacji skupionych w nim przedsiębiorstw, pozwala na wzrost konkurencyjności. Takie klastry mogą być wspomagane inicjatywami regionalnymi i krajowymi, między innymi w postaci wsparcia finansowego podejmowanych przez przedsiębiorstwa inicjatyw.

Klastr innowacyjny, ukierunkowany głównie na wdrożenie innowacji i wysokiej techniki, wymaga zazwyczaj zarówno wsparcia finansowego, jak i wsparcia w zakresie wiedzy. Tego typu klastry mają charakter zorganizowany, na ich czele stoi lider lub grupa liderów. Ze względu na innowacyjność zaufanie w nich może być nieco ograniczone.

Z klastra innowacyjnego można w węższym zakresie ukształtować klastr sieciowy. Ten zaś można zaliczyć do grupy klastrów high-tech, czyli takich, które wykorzystują nowoczesne technologie, zwłaszcza ICT, oraz mają charakter sieciowy. Tworzą one sieć przedsiębiorstw, których pracę organizuje broker sieciowy. Jego zadaniem jest gromadzenie informacji pochodzących

z wybranych źródeł oraz rozwijanie rozwiązań innowacyjnych w zakresie techniki oraz usług okołobiznesowych.

Spotkać się można również z innym podziałem. Zawsze jednak klastry kreowane przez przedsiębiorstwa muszą mieć podstawę w innowacyjnej koncepcji biznesowej. Wyróżnia się na przykład klastry powstające zgodnie ze strategiczną koncepcją regionu. Budowa modeli strategicznych przedsiębiorstw uwzględnia wówczas rozwiązania oparte na determinantach rentowności, w których kształtowanie przewagi konkurencyjnej jest następstwem kombinacji zasobów materialnych i niematerialnych kreujących nowe wartości.

Z kolei K. Oblój w swym podziale klastrów mających szczególne znaczenie, wywodzących się z łańcucha wartości i służących osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, wyróżnia trzy ich modele: operatora, integratora i dyrygenta<sup>5</sup>.

Model operatora rozwijany jest wtedy, gdy klaster koncentruje się na jednym, wybranym aspekcie z łańcucha wartości, dotyczy więc tworzenia nowych konstrukcji, technologii produkcji lub sprzedaży. Koordynacja działań może być w tym przypadku ukierunkowana na realizację pojedynczych zadań z obszaru marketingu, sprzedaży lub wspólnie podejmowanych przedsięwzięć badawczych. W występujących warunkach ograniczonego zaufania i zawężonej wiedzy klaster przyjmuje rolę operatora tematycznego. Model ten, w którym operator kieruje konkretnymi przedsięwzięciami, można wykorzystać zarówno w systemie duńskim *hub-and-spoke*, jak i holenderskim, w którym operator kieruje konkretnymi przedsięwzięciami innowacyjnymi.

Model integratora, prowadzący na poziomie przedsiębiorstwa do rozwinięcia łańcucha wartości o kolejne ogniwa, uwzględnia kontrolę nad całym procesem. Charakteryzuje się on minimalnymi zakłóceniami, zakłada występowanie kontroli, służy przechwytywaniu wartości dodanej dzięki ekonomii działania, jego skali i synergii działań. Możliwe jest jego wykorzystywanie zarówno do kreowania relacji wertykalnych, jak i horyzontalnych.

Podejmowanie wspólnych działań w wymiarze wertykalnym oparte jest na kontrakcie handlowym. Koordynacja działań wynika z podziału pracy między podmiotami, które wykorzystują w tym celu mechanizmy cenowe. W tym przypadku koordynacja wspólnych działań podmiotów klastra w sieci społecznej wymaga specjalnych kontraktów. Podmioty, które nie decydują się na wejście w takie układy przestrzennego grupowania, nie należą do organizacji sieciowych, wyznaczają wymiar horyzontalny klastra. Rynekowi konkurenci zmuszani są do współpracy przez fakt uczestniczenia w tej samej sieci społecznej.

<sup>5</sup> K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.

Natomiast układ horyzontalny przedsiębiorstw w klastrze uzależnia je od siebie w zakresie zatrudnienia, rozwijania wiedzy oraz umiejętności społecznych wynikających z przyjętej lokalizacji. Działania podejmowane przez podmioty gospodarcze tworzące klastery mogą dotyczyć między innymi rozwoju infrastruktury, wspólnego organizowania targów, seminariów, konferencji, zawiązywania stowarzyszeń branżowych i handlowych. Przedsiębiorstwa ostro konkurują między sobą, jednocześnie jednak podejmują wspomniane działania, kreując powiększone zyski.

Na innego rodzaju działaniach opiera się model dyrygenta. Uwzględnia on na poziomie przedsiębiorstwa stosowanie outsourcingu wobec aktywów mających znaczenie kluczowe dla sieci partnerów i w ten sposób wspomaga rozwijanie ich działalności. Partnerzy współpracują przy kreowaniu lub zakupie licencji, tworzeniu aliansów strategicznych lub organizowaniu joint venture. Do tych działań mogą jednak służyć również inne formy organizacyjne.

Ponadto wyróżnia się także model opiekuna. W tym przypadku nie ingeruje się w działalność poszczególnych podmiotów, nie ustala się wspólnie założeń funkcjonowania klastra. Zamiast tego uwaga jest skoncentrowana na dbałości o niezbędne przedsiębiorstwom środki, a przede wszystkim na realizacji celów wspólnych dla uczestników klastra.

\* \* \*

Za stosowaniem klastrów przemawiają wyniki badań praktycznych. Są one następujące:

- w klastrach wyższa jest innowacyjność przedsiębiorstw;
- równoległe ze wzrostem klastra następuje wzrost ekonomiczny przedsiębiorstw;
- w klastrach ma miejsce przepływ wiedzy i wzrost umiejętności;
- następuje poprawa konkurencyjności;
- zwiększa się liczba rejestrowanych znaków towarowych i patentów;
- wzrasta liczba zlecanych badań;
- następuje poprawa usług wsparcia.

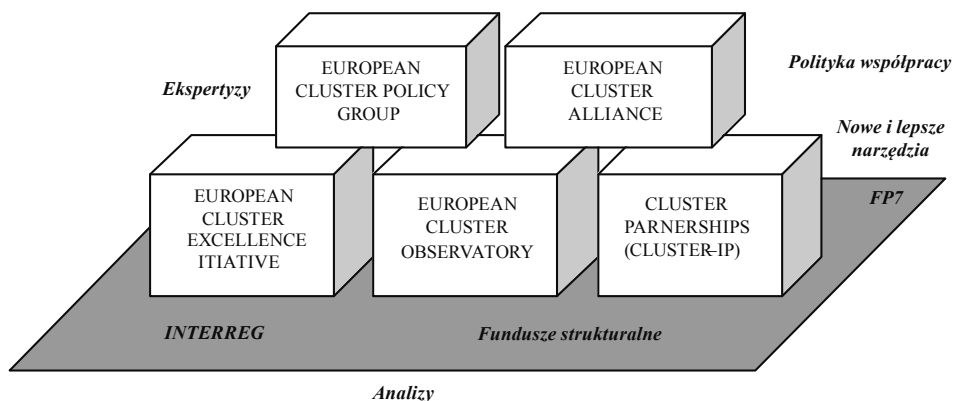
Współpraca przedsiębiorstw podejmowana w ramach klastrów ukierunkowana jest na połączenie sił. W istotnym stopniu przyczynia się ona do ograniczenia i neutralizacji zagrożeń, uzupełnienia zasobów i pełnego wykorzystania umiejętności. Osiąganie większych wpływów z działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwa skupione w klastrach, osiąganie znaczących sukcesów w biznesie następuje w nich dzięki zdobywaniu wiedzy i wprowadzaniu w tym procesie internacjonalizacji oraz efektywnego wdrażania wyników badań naukowych i rozwojowych. Ponieważ klastry przyczyniają się do

obniżenia kosztów, możliwa staje się sprzedaż produktów i usług po niższych cenach, tym samym rośnie chłonność rynku, co przyczynia się do rozwoju produktów i wartości usług.

Z tych względów klastry stały się ważnym obszarem polityki gospodarczego wspierania krajów Unii Europejskiej, a ich upowszechnienie i rozwój są jednym z kluczowych zadań realizowanych przez Komisję Europejską. W 2010 roku Europejska Grupa ds. Polityki Klastrowej (European Cluster Policy Group) zaprezentowała raport zawierający rekomendacje dotyczące zalecanych działań na rzecz upowszechnienia tworzenia klastrów i przypadającej im roli w gospodarce europejskiej, w poprawie jej konkurencyjności. Na rzecz popularyzacji i wspierania klastrów działa w Unii wiele organizacji, uruchamiane są też nowe programy, powstaje wiele inicjatyw wspierających.

Inicjatywy wspierające klastry w Unii Europejskiej prezentuje rys. 2.

**Rys. 2. Inicjatywy wspierające klastry**



Źródło: L. Knop, *Modele polityki klastrowej*, w: *Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce. Integracja – kooperacja – klastering*, W.R. Borowiecki, T. Rojek (red.), Kraków 2011, s. 190.

## Bibliografia

- Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P., *Niebieskie księgi 2004 – Rekomendacje Nr 11, Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacja dla Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004.
- Chiaroni D., Chiesa V., *Forms of creation of industrial clusters in biotechnology*, Politecnico di Milano, Dipartimento di Ingegneria Gestionale, Piazza Leonardo da Vinci, 32 – 20133, Milano, [www.elsevier.com/locate/technovation](http://www.elsevier.com/locate/technovation) (1064–1076).

- Cooke P., Uranga M.G., Extbarria G., *Regional innovation systems. Institutional and organisational dimensions*, „Research Policy” 1997, nr 26.
- Góra J., *Model dynamiki klastra jako narzędzie badania możliwości adaptacyjno-rozwojowych klastra*, [www.institut.info/IVkonf/referaty/Gora.pdf](http://www.institut.info/IVkonf/referaty/Gora.pdf).
- Gilsing V., *Cluster Governance. How clusters can adapt and renew over time*, Copenhagen 2000.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- Klustry. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, S. Szultka (pr. zb.), IBnGR, Gdańsk 2004.
- Knop L., *Modele zarządzania klastrami* (maszynopis).
- Knop L., *Modele polityki klastrowej*, w: *Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce. Integracja – kooperacja – klastering*, W.R. Borowiecki, T. Rojek (red.), Kraków 2011.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2003.
- Rosenfeld S., *Backing in to Clusters: Retrofitting Public Policies, Proceedings of the Integration Pressures: Lessons from Around the World*, Cambridge, MA 2001.
- Rosenfeld S., *Cluster and the creative economy –Keynote address*. Presented at the Proceeding of the Beyond Clusters – Current Practices and Future Strategies, Clustering Conference, Ballarat, 2005.

---

Irena K. Hejduk – prof. zw. dr hab., kierownik Katedry Systemów Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej.

Wiesław M. Grudzewski – prof. zw. dr inż., członek-korespondent PAN, przewodniczący Rady Naukowej Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”.

Mirosław Bojańczyk

## **ZAUFIANIE W NIESTABILNYM ŚWIECIE**

Chciwość, która powszechnie ujawniła się w ostatnich latach, nie jest nowym zjawiskiem. Można powiedzieć, że istniała zawsze. Nowością jest skala tego zjawiska i jego destabilizujące oddziaływanie na całą gospodarkę światową. To, z czym obecnie mamy do czynienia, dość dobrze pokazuje działalność banków inwestycyjnych prowadzących transakcje o ogromnej skali na całym świecie.

Jak bardzo zdemoralizowani są prezesi niektórych instytucji finansowych, widać na przykładzie wypowiedzi jednego z nich. „Robimy robotę Boga”<sup>1</sup> – takiego określenia użył prezes banku inwestycyjnego Goldman Sachs w wywiadzie dla „The Sunday Times”. Było to uzasadnienie ogromnych premii wypłacanych menedżerom tej instytucji<sup>2</sup>. Premie te były wypłacane jeszcze wtedy, gdy wybuchł kryzys i gdy było oczywiste, iż instytucje te przyczyniły się do niego w znacznym stopniu. Chciwość, brak standardów etycznych i upadek zaufania składają się na cechy coraz częściej ujawniające się na rynku kapitałowym.

### **Konsekwencja postawy *homo oeconomicus***

Narastający kryzys zaufania jest konsekwencją postaw, które można nazwać *homo oeconomicus*<sup>3</sup> (występowały one w różnej skali od dawna) i szybkiego rozwoju rynku kapitałowego (współczesne uwarunkowania kryzysu zaufania). Otóż silne w ostatnich latach zaburzenia gospodarki światowej spowodowały, że powszechnej krytyce zaczęto poddawać różne regulacje, opinie audytorów, oceny agencji ratingowych, opinie doradców inwestycyjnych. Reputację zaczęły tracić nie tylko przedsiębiorstwa, ale również państwa i instytucje, które miały ograniczać negatywne oddziaływania rynku. Następował spadek zaufania do różnych instytucji. Zawiódł rynek i państwo

---

<sup>1</sup> Historia zna wielu takich, którym wydawało się, że są bogami. Nigdy to się dobrze nie kończyło dla nich samych ani dla tych, którzy musieli z ich „boskością” obcować.

<sup>2</sup> Problem premii wypłacanych niekoniecznie za osiągnięte wyniki nie dotyczy tylko menedżerów. Urzędnicy, których jest coraz więcej, też często dostają premie niepowiązane z jakością pracy.

<sup>3</sup> Pojęcie to można sprowadzić do dbałości wyłącznie o własny interes kosztem interesu innych.

reprezentowane przez instytucje i regulacje. Za jedną z podstawowych przyczyn tego stanu można uznać bardzo szybki rozwój rynków kapitałowych będący konsekwencją procesów globalizacyjnych dokonujących się głównie w latach 90. ubiegłego wieku.

W największym skrócie rzecz można przedstawić jako pogoń na niebywałą skalę za wzrostem zysków czy wartości przedsiębiorstw<sup>4</sup>. Procesy te powiązane są z upadkiem innych wartości (środowisko, rodzina, kultura). Rośnie władza pieniądza, wszystko można kupić, wszystko ma swoją cenę. Rosnącej władzy kapitału towarzyszy wzrost jego mobilności.

Z rozwojem rynku kapitałowego związane są zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje. Te pierwsze w większym stopniu były widoczne w początkowym okresie jego rozwoju, a te drugie dominują obecnie. Nadmierna eksploatacja przedsiębiorstw, środowiska naturalnego i surowców oraz nadmierne zadłużanie się przedsiębiorstw i państw doprowadziły do kumulacji różnych rodzajów nierównowagi w gospodarce światowej. Skala tych problemów i ich kumulacja oraz sprzeczne interesy uniemożliwiają szybką zmianę sytuacji.

Przyczyny niestabilności są jednak znacznie głębsze niż to, co często jest prezentowane przez przedstawicieli nauki i polityki<sup>5</sup>. Wiele z nich ujawniło się w pełni dopiero w sprzyjających warunkach. Polegają one na tym, że szybkiemu rozwojowi rynków kapitałowych towarzyszyło coraz większe rozdrobnienie własności, prowadzące do oddzielenia własności od zarządzania. Negatywne skutki z tym związane (koszty agencji) próbowano rozwiązać przez coraz powszechniejsze stosowanie agresywnych systemów motywacyjnych. Skróceniu uległ horyzont inwestycyjny, między innymi jako konsekwencja rosnącej giełdyzacji gospodarki światowej, rosnącej ilości zmian („tylko zmiana jest rzeczą stałą”) i niestabilności, a obecnie coraz większą rolę odgrywa spadające zaufanie.

Niestabilna sytuacja i spadające zaufanie prawie do wszystkich instytucji powodują, że wielu inwestorów nie wie, w co w takim razie inwestować (biedni zapewne powiedzieliby, że chcieliby mieć taki problem). W tych okolicznościach więc niektórzy wracają do tradycyjnych form lokowania kapitału, jakimi są złoto i nieruchomości. Można powiedzieć, że rosnące ceny złota i nieruchomości często były skutkiem braku zaufania do innych form lokowania wolnego kapitału.

W obecnych czasach nie są to jednak pewne lokaty. Coraz wyraźniej i częściej widać także w tej dziedzinie negatywne skutki oddziaływania

<sup>4</sup> Skutki globalizacji są oczywiście znacznie szersze i dotyczą również innych sfer.

<sup>5</sup> W dyskusjach dominuje zazwyczaj podział na zwolenników rynku i państwa. Jedni uważają, że kryzysowi winien jest rynek, a drudzy – że państwo.



wszechobecnej spekulacji. Prowadzi to do wniosku, że niestabilna sytuacja w gospodarce światowej może trwać znacznie dłużej, niż się wydaje niektórym. Dość powszechne do niedawna zapatrywanie, iż mamy do czynienia z przejściową fazą kryzysu i że niedługo powrócimy do sytuacji sprzed kryzysu, staje się coraz bardziej wątpliwe.

Ograniczenie negatywnych konsekwencji szybkiej globalizacji rynków finansowych byłoby możliwe, gdyby nastąpiła globalizacja na szczeblu politycznym, pozwalająca między innymi na ujednoczenie regulacji, lub gdyby udało się cofnąć pewne zjawiska, które doprowadziły do nadmiernej globalizacji tych rynków. Jedno i drugie wydaje się obecnie nierealne. Głównym problemem stał się brak odpowiedzialności na wszystkich szczeblach – menedżerów, rządów, drobnych inwestorów. Nikt nie chce wziąć odpowiedzialności za podjęte decyzje, nikt nie czuje się winny. Pewnie jak zwykle koszty poniosą podatnicy, ale czy są oni w stanie jeszcze to udźwignąć?

Nauka nie daje jasnej, powszechnie akceptowanej odpowiedzi, jak rozwiązać sygnalizowane problemy. Pewne propozycje rozwiązań pojawiają się na dużym poziomie ogólności, ale gdy zaczyna się dyskutować o szczegółach, szybko ujawnia się podstawowy problem: sprzeczność interesów. Określone rozwiązania powodują określone koszty, na przykład wydatki na nakłady inwestycyjne związane z ochroną środowiska, spowodowana wzrostem kosztów utrata pozycji konkurencyjnej. Bez odpowiedzi pozostaje również pytanie, kto ma ponieść te koszty.

Państwa są zadłużone. Konsumenty nie są skłonni zaakceptować znacznych podwyżek cen, a ci, którzy mają wolne środki, po które państwo, społeczności lokalne itp. mogłyby sięgnąć pod postacią podatków, danin, opłat specjalnych i innych podobnych działań, są w stanie dość łatwo wymknąć się nowym regulacjom. Gdy zawodzą rynek i państwo, gdy nie sprawdzają się różne modele, rośnie znaczenie zaufania, którego podstawą jest możliwość przewidywania i prognozowania<sup>6</sup>. Gdy i z tym są problemy, pozostaje już tylko nadzieja.

### **Często pozostaje jedynie nadzieja**

Zaufanie odgrywa ogromną rolę zarówno w relacjach społecznych, jak i w działalności gospodarczej, w tym podczas zawierania transakcji

---

<sup>6</sup> Problem państwa to nie tylko ogromne zadłużenie. Setki ustaw i innych aktów prawnych szybko zmieniają otoczenie przedsiębiorstw, zwiększając niepewność w gospodarce i osłabiając zaufanie do państwa. Jednocześnie rośnie zatrudnienie w administracji i koszty z tym związane. W sytuacji gdy znaczenia nabiera elastyczność i konieczność szybkiego dostosowywania się lub nawet działań wyprzedzających, państwo staje się coraz bardziej kosztowne i „ociężałe” (wydłużają się procedury decyzyjne).

finansowych. Jest ono podstawą współdziałania i spoiwem społeczeństwa obywatelskiego. Pozwala rozwiązywać różne problemy i osiągać cele szybciej i przy znacznie mniejszym nakładzie sił i środków. Zaufanie to przekonanie, że osobie lub instytucji można uwierzyć, że jej słowa i informacje są prawdziwe. Znaczenie zaufania rośnie zwłaszcza w okresie kryzysu i szybko dokonujących się zmian.

Pojęcie zaufania chyba nikomu nie jest obce. Intuicyjnie wiemy, kiedy ono występuje lub kiedy go brak. Ma ono istotne znaczenie w każdej dziedzinie życia, w tym w działalności gospodarczej. Jest przedmiotem badań różnych dziedzin nauki i może być rozpatrywane z rozmaitych punktów widzenia. Powszechnie wskazuje się na jego znaczenie z punktu widzenia osiągnięcia sukcesu. Zdobywanie zaufania na rynku jest dla wielu podstawą budowania strategii przedsiębiorstwa. Trudno byłoby robić interesy z osobą lub przedsiębiorstwem, do której nie ma się zaufania.

Budowa zaufania jest procesem ciągłym i długotrwałym, a jego utrata może nastąpić bardzo szybko. Jedna nieprzemysłana decyzja, nierozwaga, brak wyobraźni czy zwykła głupota mogą spowodować utratę budowanego przez wiele lat zaufania. Zaufanie jest zwykle trudne do osiągnięcia, a jego utrzymanie jeszcze trudniejsze<sup>7</sup>.

Mówiąc o zaufaniu, należy odróżnić zaufanie, którym jest obdarzane określone przedsiębiorstwo od zaufania przedsiębiorstwa do innych przedsiębiorstw lub osób. Pojęcie zaufanie jest czasami zamiennie stosowane z pojęciem wiarygodności lub rzetelności. To drugie to przede wszystkim terminowość realizowania zleceń oraz terminowość realizowania płatności. Często wskazuje się również na praworządność, transparentność i odpowiedzialność. Takie przedsiębiorstwo stosuje również zasady uczciwej konkurencji, nie podważa na przykład reputacji i osiągnięć przedsiębiorstw konkurencyjnych, nie stosuje zakazanej prawem reklamy, nie narusza praw autorskich, a wszystkie informacje uzyskuje tylko zgodnie z prawem.

Bez wiarygodności trudno o długookresowy sukces, nawet wtedy, gdyby tym sukcesem miało być przetrwanie przedsiębiorstwa, ale właściwa ocena wiarygodności przedsiębiorstw nie jest łatwym procesem. Nietrudno o pomyłki, o obdarzanie zaufaniem tych, którzy na takie zaufanie nie zasługują. Postawa pełna zaufania do niewłaściwych podmiotów może powodować różne negatywne konsekwencje. Może wręcz prowadzić do bezpośrednich lub pośrednich strat (straty zainwestowanych środków czy też utraty własnego zaufania z powodu utrzymywania relacji z niewiarygodnymi podmiotami).

---

<sup>7</sup> Niektórzy porównują zaufanie do kartki papieru, gdy raz zostanie zgnieciona, nigdy nie będzie już taka sama.

## **Ani rząd, ani biznes, media, organizacje pozarządowe...**

Z badań prowadzonych przez Edelman Trust Barometr 2012 wynika, że Unia Europejska staje się regionem o rosnącej nieufności obywateli do rządów, biznesu, mediów i organizacji pozarządowych. W przypadku siedmiu z dziewięciu państw objętych badaniem wystąpił spadek zaufania do każdej z tych grup. W ostatnim roku zaufanie do rządu francuskiego spadło o 18 punktów procentowych, w niewiele mniejszym stopniu w Hiszpanii. Zaufanie do biznesu w skali globalnej spadło z 56% do 53%, jedynie w Chinach wzrosło z 61% do 71%.

W Polsce biznes uzyskał znaczącą przewagę w poziomie zaufania nad rządem. Zaufanie do biznesu wynosiło 46%, a do rządu tylko 28%. Na względnie dobrą ocenę biznesu wpływ wywarła wysoka ocena kompetencji operacyjnych związanych z innowacyjnością, konkurencyjnością i rentownością. Jednocześnie badani wykazali spore niezadowolenie w kwestii zaangażowania biznesu w rozwiązywanie problemów społecznych i środowiskowych. Na tle krajów europejskich zaufanie do biznesu polskiego w ostatnim roku kształtowało się bardzo pozytywnie. W Niemczech zaufanie do biznesu zmniejszyło się z 52% do 34%, we Francji z 48% do 28%, a w Hiszpanii z 53% do 32%. Do branż, w których występuje najniższe zaufanie, należą bankowość i usługi finansowe<sup>8</sup>.

Z badań „Diagnoza Społeczna” J. Czapińskiego wynika, że wśród dorosłych Polaków tylko co dziesiąty ufa innym ludziom. Ten wynik przekłada się na niski poziom kapitału społecznego i w konsekwencji zdolność społeczną do konkurowania oraz na poziom dobrobytu.

Ważną rolę w budowaniu lub utracie zaufania odgrywa internet. Informacja, która się w nim pojawi, jest szeroko powtarzana przez media i blogerów. Szybkie rozprzestrzenianie się informacji w sieci może zniszczyć reputację dowolnej osoby czy przedsiębiorstwa<sup>9</sup>. Wśród ogromnej ilości informacji internetowych bowiem trudno jest oddzielić informacje wiarygodne od niewiarygodnych (niesprawdzonych). Kolejne tworzone portale, różne encyklopedie i bazy informacji oraz możliwość komentowania i wyrażania swoich opinii na temat produktów i przedsiębiorstw w sytuacji braku odpowiedzialności za to, co się pisze, stanowią ogromne zagrożenie. Sposobem radzenia sobie z brakiem dostępu do wiarygodnych informacji powinna być zasada ograniczonego zaufania.

<sup>8</sup> Więcej informacji na temat wyników prowadzonych badań na stronie Edelman Trust Barometr.

<sup>9</sup> Ci, którzy na co dzień korzystają z internetu, zazwyczaj wiedzą, że nie powinno się wierzyć we wszystko, co jest w nim publikowane.

Powinno się przewidywać zmiany i zagrożenia, które często przybierają gwałtowny charakter. Ważna jest możliwość szybkiego dostosowywania się do zmiennych warunków. Bardzo niebezpieczna jest w takich sytuacjach rutyna. Zasada ograniczonego zachowania nie zapobiegnie niekorzystnym zmianom, ale pozwoli się lepiej do nich przystosować. Można również spotkać się z poglądem, że zaufać znaczy zaryzykować.

Nie wszystko, co się dzieje w biznesie, jest konsekwencją obiektywnych ocen, prognoz i precyzyjnych obliczeń. Nigdy nie możemy mieć pewności. Tam jednak, gdzie nie ma zaufania, gdzie brakuje pewności, może występować nadzieja. Pozostawia ona pewien margines bezpieczeństwa, dopuszcza ewentualność potoczenia się spraw w innym kierunku niż przewidywany. Zaufanie zakładające pewien margines ryzyka to jednak co innego niż ufność, bo ta zazwyczaj nie zakłada takiego marginesu.

Nie ma zaufania bez transparentności. Działalność powinna być prowadzona w sposób przejrzysty i zrozumiały dla innych uczestników obrotu gospodarczego. Oczywiście wiarygodność może być zafałszowana (opierać się na nieprawdziwych informacjach), ale prawda wcześniej czy później wyjdzie na jaw. A wtedy ten, kto zawiódł zaufanie, może w konsekwencji doprowadzić się do bankructwa.

Dobre jest zaufanie, ale jeszcze lepsza jest kontrola. Weryfikacja rzetelności płatniczej kontrahenta nie była w przeszłości zbyt często stosowana, gdyż niektórzy uważali ją za niezbyt „honorową”. W biznesie trzeba sobie ufać, twierdzono w czasach, gdy chciwość w ustabilizowanych warunkach gospodarowania nie ujawniała się tak drastycznie jak obecnie. Teraz usiłowania zmierzające do sprawdzenia rzetelności płatniczej kontrahenta stały się już praktyką powszechną, dość skuteczną, gdy podejmują je firmy duże, natomiast w znacznie trudniejszej sytuacji są zazwyczaj małe przedsiębiorstwa. Trudniej im żądać informacji pozwalających na weryfikację sytuacji finansowej dużego partnera. Małe przedsiębiorstwa są również tymi, którym w pierwszej kolejności przestaje się płacić, gdy pojawiają się trudności z płynnością finansową.

W interesach ważne jest utrzymywanie opinii osoby (przedsiębiorstwa) przewidywalnej, tymczasem coraz częściej pojawiają się głosy, że zaufanie w biznesie to przeszłość. Występujące zwłaszcza w okresie kryzysu zatory płatnicze mają niekiedy obiektywne przesłanki, blokują rzetelność nawet wtedy, gdy chce się być rzetelnym partnerem. Wiele przedsiębiorstw nie reguluje terminowo swoich zobowiązań, gdyż sami nie otrzymują w terminie swoich należności<sup>10</sup>. Ale często sytuacja w wielu z nich przypomina „pole

<sup>10</sup> Z danych Krajowego Rejestru Długów wynika, że takich przedsiębiorstw jest ponad 40%.

minowe<sup>11</sup>: pracę paraliżuje podejrzliwość, podejrzliwi i nieufni są właściciele i menedżerowie, nieufni są rywalizujący ze sobą pracownicy<sup>11</sup>.

Zaufanie to podstawa biznesu – uważają jedni. Według przekonania innych biznes to wieczne podchody. Trzeba – twierdzą – partnera „wykołować”, by wyjść na swoje. Wyznają pogląd, że każdy oszukuje każdego, bo na tym polega skuteczny biznes.

Rosnąca niepewność na rynku oraz trudności przedsiębiorstw w regulowaniu zobowiązań przyczyniły się do szybkiego rozwoju faktoringu, zarazem cenione są certyfikaty potwierdzające rzetelność przedsiębiorstwa sprzedającego towary lub usługi, wystawione przez renomowaną instytucję. Na przykład z badań przeprowadzonych przez MillwardBrown SMG/KRS wynika, że dla 71% ankietowanych Polaków mają one znaczenie.

### **Koszty, szybkość i jakość**

Obecne stadium rozwoju kapitalizmu często określane jest jako kapitalizm korporacyjny, korporacja zaś podobnie często definiowana jest jako wielka, notowana na giełdzie spółka typu anglo-amerykańskiego<sup>12</sup>. Zdaniem J. Bakan kodyfikacja zasad etycznych w korporacjach stanowi przejaw ich instrumentalizacji i „usuwa psychiczne bariery rozwoju chciwości”<sup>13</sup>. Wpływ zaufania na efektywność – także na efektywność ekonomicznie dominujących we współczesnej, zglobalizowanej gospodarce ponadnarodowych korporacji – wydaje się dość oczywisty. Już ponad 30 lat temu K. Arrow, laureat Nagrody Nobla, opisywał je słowami: „Niemal każda transakcja handlowa zawiera element zaufania. Jego brak oznacza zacofanie gospodarcze”<sup>14</sup>.

Zaufanie wpływa przede wszystkim na koszty, szybkość i jakość, podkreśla z kolei S. Covey, co skrótowo można przedstawić jako następujące współzależności: niskie zaufanie – mała szybkość, słaba jakość, wysokie koszty; wysokie zaufanie – duża szybkość, wysoka jakość, niskie koszty. Przyczyną niepowodzenia wielu projektów jest brak zaufania. Negatywne skutki braku zaufania to w skrajnym przypadku paraliż jakiegokolwiek wymiany. Brak zaufania do pracowników prowadzi do niezadowolenia i większej fluktuacji

<sup>11</sup> Menedżerowie w wypełnianych ankietach piszą o zaufaniu, jakim darzą podległych pracowników, a w rzeczywistości mają tendencję do nadmiernej kontroli.

<sup>12</sup> J. Bakan, *Korporacja. Patologiczna pogoń za zyskiem i władzą*, Wyd. Lepszy Świat, Warszawa 2006, s. 11.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 86–87.

<sup>14</sup> K. Arrow, *The Limits of Organisation*, Oxford University Press, New York 1974. Czy w obecnym, bardzo niestabilnym świecie, w którym spada zaufanie, rośnie zatem zacofanie gospodarcze?

kadr przyczyniającej się do obniżenia jakości i negatywnie oddziałującej na wyniki ekonomiczne.

P. Kotler w swych rozważaniach dotyczących działalności menedżerskiej podkreśla, że rozwijanie przedsiębiorstw wymaga wprowadzania nowych modeli zarządzania strategią, uwzględniających ciągle, krótkotrwałe turbulencje. Niezbędne są w związku z tym systemy wczesnego ostrzegania, obrazowo ilustrowane taką oto konkluzją: potrzebne są oczy wielu osób skupionych nie na ochronie siebie samych, lecz na rozwoju przedsiębiorstwa. Wielu autorów wskazuje na związek zaufania i konkurencyjności gospodarek. K. Arrow twierdzi, że zaufanie powoduje wzrost efektywności systemu i pozwala produkować więcej dóbr<sup>15</sup>. Wpływa na to między innymi rosnąca rola klientów i łatwiejszy dostęp do informacji.

P.J. Zak i S. Knack na podstawie przeprowadzonych badań dowodzą, że wzrost zaufania o 10 punktów procentowych zwiększa roczną stopę wzrostu PKB per capita o około 0,5%<sup>16</sup>. Zaufanie wpływa na zmniejszenie kosztów transakcyjnych, dzięki niemu bowiem spadają na przykład koszty informacji związanych z poszukiwaniem partnerów, negocjacjami i ich monitorowaniem<sup>17</sup>. Innym rodzajem korzyści jest możliwość zwiększania poziomu cen. Nabywcy, kupując towary od godnego zaufania dostawcy, są gotowi płacić więcej. Istotny jest również poziom zaufania w wewnętrznych stosunkach w przedsiębiorstwie. Z raportu Watson Worldwide wynika, że w przedsiębiorstwach, w których pracownicy darzyli przełożonych dużym zaufaniem, odnotowano w ciągu trzech lat zwrot dla akcjonariuszy na poziomie 108%, a w przedsiębiorstwach o niskim zaufaniu było to tylko 66%<sup>18</sup>.

Rekapitulując ten fragment rozważań dotyczących istoty, miejsca i roli zaufania w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, podkreślić należy, że:

- zaufanie może być rozpatrywane jako świadomość, czyli sposób postrzegania przedsiębiorstw, jako ważna przesłanka oceny przedsiębiorstwa i jego działań oraz jako istotny składnik aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa<sup>19</sup>;
- liczne badania wskazują, że przedsiębiorstwa o dobrej reputacji osiągają lepsze wyniki rynkowe i finansowe, co w konsekwencji

<sup>15</sup> *Ibidem*.

<sup>16</sup> P.J. Zak, S. Knack, *Trust and growth*, „Economic Journal” 2001, nr 111(479), s. 295–321.

<sup>17</sup> O. Williamson twierdził, że każda transakcja powoduje różne koszty związane z działaniami zmierzającymi do wyeliminowania możliwości oszukania. Koszty te podzielił na koszty: poszukiwania, kontraktowania, monitorowania i egzekwowania (O.E. Williamson, *The Economic institution of capitalism*, Free Press, New York 1985).

<sup>18</sup> S.K. Hacker, M.L. Willard, *The Trust Imperative: Performance Improvement Through Productive Relationship*, ASQ Quality Press, Milwaukee 2002.

<sup>19</sup> M.L. Barnett, J.M. Jermier, B.A. Lafferty, *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*, „Corporate Reputation Review” 2006, vol. 9, nr 1.

wpływa na ich wartość. Zdaniem niektórych o pozytywnym wpływie reputacji i zaufania na wartość przedsiębiorstw mają świadczyć różnice pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową przedsiębiorstw<sup>20</sup>.

W efekcie przedsiębiorstwa o dobrej reputacji – jak potwierdzają różne prowadzone w tej sprawie badania – są lepiej postrzegane przez inwestorów, co powoduje, iż są oni skłonni akceptować niższe stopy zwrotu jako konsekwencję niższego ryzyka inwestycyjnego<sup>21</sup>.

### Nadmierna giełdyzacja?

Ogromna część inwestycji realizuje się przez giełdy. Ściśle powiązany z nimi rynek kapitałowy początkowo budził nadzieję. Dostrzegano przede wszystkim pozytywne konsekwencje jego szybkiego rozwoju. Jednakże w miarę, jak coraz większe i niekontrolowane przepływy kapitału zaczęły określać kondycję ekonomiczną poszczególnych krajów i całej gospodarki światowej, jak coraz częściej ujawniały się także negatywne skutki tej sytuacji, zaczęto dostrzegać nadchodzące zagrożenia. Nadmierna giełdyzacja gospodarki światowej bowiem prowadzi do niekontrolowanego zadłużania się, do rozprzestrzenienia się poza akceptowane granice procesów lewarowania, do nadmiernego skrócenia horyzontu inwestycyjnego. Tu między innymi należy szukać wzbierającej obecnie niestabilności gospodarki i umacniania się ogólnoświatowego spadku zaufania.

Póki nie występują zaburzenia na rynku kapitałowym, póty giełdy wypełniają bardzo ważne i pozytywne funkcje w gospodarce. Należą do nich przede wszystkim:

- zwiększenie mobilizacji kapitału, umożliwienie przesunięcia oszczędności pieniężnych od tak zwanych pierwotnych dysponentów do ostatecznych użytkowników;
- ułatwienie transformacji kapitału, przy czym realizacja tej funkcji uzależniona jest w dużym stopniu od płynności giełdy;
- informowanie, gdyż giełdy umożliwiają ocenę inwestycji, wycenę akcji<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> Jest to dość duże uproszczenie. Nie można sprowadzić różnic pomiędzy tymi wartościami tylko do zaufania. Szerzej na ten temat w: M. Bojańczyk, *Wycena i zarządzanie wartością w warunkach niestabilności rynku kapitałowego*, SGH, Warszawa 2011.

<sup>21</sup> R.A. Srivastava, T.H. McInish, R.A. Wood, A.J. Capraro, *The Value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets*, w: *Part IV: How Do Reputations Affect Corporate Performance?* „Corporate Reputation Review” 1997, vol. 1, nr 1–2.

<sup>22</sup> Por. K. Nowak, *Polski rynek kapitałowy*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 1998, s. 22–23.

W sumie prawidłowo funkcjonujący rynek kapitałowy (odpowiednie regulacje, instytucje) ułatwia przedsiębiorcom zdobywanie kapitałów. Rynek kapitałowy i inwestorzy instytucjonalni nie rozwijałoby się tak szybko, gdyby nie istniały giełdy papierów wartościowych. Postęp techniczny oraz współpraca regulatorów rynku finansowego spowodowały, że giełdy papierów wartościowych są coraz bardziej powiązane ze sobą. Inwestorzy giełdowi poszukują na giełdzie papierów wartościowych, które ich zdaniem są niedowartościowane. Robią to w nadziei, że rynek wcześniej czy później rozpozna ich właściwą wartość, co spowoduje wzrost kursów i w konsekwencji możliwość zyskownego wyjścia z inwestycji. Mamy zatem do czynienia z ciągłą wyceną dokonywaną przez tysiące inwestorów (profesjonalnych i nieprofesjonalnych).

Ważną kwestią jest to, czy wycena rynkowa (giełdowa) jest poprawna i dokładnie oddaje fundamentalną (wewnętrzną) wartość przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę liczbę inwestorów dokonujących codziennej wyceny, można by uznać, iż tak jest. Jeśli weźmiemy jednak pod uwagę różne anomalie, zachowania stadne i nieprawidłowości występujące na giełdzie, sprawa wyceny zaczyna się komplikować. Ponadto globalizacja obrotów papierami wartościowymi sprawia, że kryzysy lokalne szybko przenoszą się do innych krajów i wywołują wstrząsy ogólnoświatowe<sup>23</sup>. Z tych i wielu innych względów zakłócenia występujące na rynku kapitałowym wymagają dokładniejszego przyjrzenia się im, zwłaszcza różnym kwestiom dotyczącym wyceny instrumentów finansowych. Jedno z nasuwających się pytań jest następujące: kiedy ich wycena jest właściwa (poprawna), czy ta, którą uzyskuje się w czasie hossy, czy może ta, z którą mamy do czynienia w okresie kryzysu<sup>24</sup>.

Istotna uwaga uzupełniająca: w przeciwieństwie do rynków niepublicznych giełda zwiększa płynność instrumentów finansowych. Inwestorzy niechętnie lokują środki finansowe nawet w bardzo dobrze zapowiadające się przedsięwzięcie, jeżeli występuje ryzyko braku możliwości szybkiego wyjścia z inwestycji. Dla polityki inwestycyjnej funduszy i innych inwestorów kluczowe znaczenie mają przewidywane stopy zwrotu, ryzyko i płynność. Doświadczenie przekonuje ich, że nawet najlepsze inwestycje w wyniku zmian, na przykład w otoczeniu makroekonomicznym, mogą stać się nieopłacalne. Brak możliwości szybkiego wyjścia z inwestycji pogłębia ewentualne straty inwestorów. Jeśli mimo to decydują się podjąć ryzyko, oczekują dodatkowych korzyści (wyższych stóp zwrotu) i na ogół je uzyskują. Toteż możliwe do osiągnięcia wyższe stopy zwrotu z inwestycji dzięki wykorzystaniu nowych

<sup>23</sup> Z. Madej, *Polski rynek kapitałowy*, Prywatna Wyższa Szkoła Biznesu i Administracji, Warszawa 1998, s. 179.

<sup>24</sup> Okres kryzysu może być tu postrzegany jako czas weryfikacji wartości różnych instrumentów finansowych.



instytucji i instrumentów zachęcały do lokowania coraz większej puli wolnych środków bezpośrednio lub pośrednio na giełdach.

W warunkach niestabilności sytuacja ulega istotnej zmianie. Ujawniają się negatywne konsekwencje nadmiernej spekulacji. Spekulacja i szybkie przepływy (ucieczka) kapitału zwiększają niestabilność i przyczyniają się do pogłębienia kryzysu. Utrudnione staje się zdobywanie kapitału przez przedsiębiorstwa, utrudniona jest poprawna wycena papierów wartościowych. Giełda przestaje skutecznie spełniać funkcję informacyjną, pozwalającą na ocenę inwestycji. Z tych względów, przy ogromnym wzroście znaczenia transakcji giełdowych, obecny etap rozwoju kapitalizmu często nazywany jest giełdizacją lub kapitalizmem kasyna<sup>25</sup>.

Kasyno nie jest miejscem, gdzie można mówić o zaufaniu, lecz jedynie o nadziei. I chociaż prawdopodobieństwo wygrania na giełdzie, nawet w okresie kryzysu, jest większe niż wygrania w kasynie, porównywanie giełd do kasyna świadczy o utracie zaufania do możliwości poprawnego wypełniania przez nie podstawowych funkcji rynkowych.

### **Niekontrolowane zadłużenie**

Coraz szybsze przepływy kapitału zwiększają jego podaż i wpływają na obniżenie jego kosztu. Większa dostępność i spadek kosztu kapitału zachęcał do zadłużania się nie tylko poszczególne podmioty: przedsiębiorstwa, samorządy, konsumentów. Za wiarygodne podmioty uważane były przede wszystkim państwa i one bardzo chętnie korzystały z istniejących w tej dziedzinie możliwości. Pozyskiwanie finansowania przez rządy osiągnęto przez emisje obligacji, z których plasowaniem na rynku nie było problemu. Był na nie popyt, gdyż generalnie uważano je za bezpieczny instrument.

Obligacje stały się w wielu krajach jednym z motorów dobrobytu, zarazem wyznaczały koszt kapitału do granic niedostępnych dla wielu przedsiębiorstw. Często prowadziło to do ograniczania dostępu przedsiębiorstw do środków niezbędnych do ich rozwoju, gdyż zabiegając o kredyty, nie były w stanie sprostać konkurencji ze strony państwowych obligacji. Rozwojowi rynku kapitałowego towarzyszyło więc zadłużanie się wielu krajów i to staje się dzisiaj głównym problemem gospodarki światowej.

Dzieje się tak przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, długi niektórych państw przekroczyły granicę bezpieczeństwa i przez wiele lat

<sup>25</sup> T. Kowalik, *Kapitalizm kasyna*, w: *Kryzys. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2009, s. 77.

będą stanowiły ogromne obciążenia, a ze względu na to, że globalizacja objęła również rynki kapitałowe, długi stały się obciążeniem całej gospodarki światowej. Po drugie, ze względu na to, iż zadłużone są nie tylko pojedyncze przedsiębiorstwa (nie one przede wszystkim), a całe kraje, zanika bądź w coraz liczniejszych przypadkach zanikła możliwość interwencji państwa w postaci na przykład pomocy przedsiębiorstwom, gdy taka interwencja staje się konieczna.

Rosnące zadłużenie jest nie tylko problemem tych, którzy pożyczają pieniądze dla siebie: dla firm, na swoje osobiste potrzeby itp. Coraz większe problemy mają również kredytodawcy, co prowadzi do zagrożenia światowego systemu bankowego. Niewiele trzeba, aby ujawniły się złe aktywa. Ewentualny upadek Grecji z powodu niemożliwego do spłacenia w realnej perspektywie zadłużenia to jednocześnie upadek zaufania do innych nadmiernie zadłużonych krajów.

Przygniecione długami państwa, nie mając innej możliwości spłaty zadłużenia, stanęły w obliczu wymuszonej prywatyzacji bez względu na to, czy jest ona w danym momencie opłacalna czy nie. Hiszpanie szukają inwestorów dla portów lotniczych, Grecy – dla kolei i wodociągów, Brytyjczycy – dla poczty. Polska uważana jest za kraj dotychczas stosunkowo dobrze sobie radzący ze swoimi długami, ale określona przez konstytucję granica jest coraz bliższa (nasza ustawa zasadnicza jako jedna z nielicznych w Europie wyznacza taką granicę!), a więc i u nas można zaobserwować tego rodzaju działania. Polski rząd zrezygnował na przykład z większościowego pakietu PZU i PKO BP mimo ogromnych zysków, jakie przynosiły one budżetowi. Zamierza też sprzedawać kopalnie.

Inne pomysły związane są z rozmontowywaniem systemów emerytalnych lub opodatkowaniem banków i funduszy. Jest w tym pewna logika: pieniędzy trzeba szukać tam, gdzie one są, toteż propozycje zmian dotyczą trzech grup podmiotów dysponujących największymi środkami: funduszy emerytalnych, funduszy inwestycyjnych oraz banków. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę z tego, że banki i fundusze, jeśli takie podatki zostaną wprowadzone, szybko przerzucą je na oszczędzających. W efekcie u oszczędzających może pojawić się mniejsza skłonność do oszczędzania lub chęć wyprowadzania oszczędności do rajów podatkowych. Nie pozostanie to bez wpływu na cały rynek kapitałowy. Dotyczyć to może między innymi kierunków przepływu kapitału, zmiany percepcji ryzyka przez inwestorów, dostępności i kosztu kapitału dla przedsiębiorstw.

Innym bardzo niepokojącym zjawiskiem jest szerokie rozpowszechnienie nadmiernego lewarowania się przedsiębiorstw, co jednak dotyczy przede wszystkim okresu przed obecnym kryzysu. Środki te często nie były

prawidłowo wykorzystane. Wiele inwestycji nie osiągnęło zaplanowanej rentowności. Przedsiębiorstwa stawały się coraz większe, zbyt duże, by upaść, i zbyt duże, by je ratować. Wysokie współczynniki lewarowania powodują często, że masa upadłości jest zbyt mała w stosunku do wierzytelności. W przypadku bankructwa koszty przenoszone są na całe społeczeństwo.

W okresie kryzysu dostępność środków ulega ograniczeniu, rośnie koszt kapitału. Światowa gospodarka uzależniła się jednak zbyt mocno od lewarowania i nie ma od niego łatwego odwrotu, zarazem w warunkach niestabilności rolowanie długu staje się coraz trudniejsze. Spadać może w takiej sytuacji liczba dłużników zabezpieczonych, a rosnąć – liczba spekulacyjnych i działających w systemie piramidy finansowej<sup>26</sup>.

To, że rynek kapitałowy tak dynamicznie się rozwinął i tak kluczową rolę odgrywa obecnie (zarówno pozytywną, jak i negatywną w ostatnim czasie), jest oczywiście efektem istnienia określonych instytucji organizujących ten rynek i ułatwiających obrót papierami wartościowymi. Wsparciem powinny być regulacje prawne służące zwiększeniu bezpieczeństwa transakcji.

Do instytucji organizujących ten rynek należą między innymi banki inwestycyjne. Przez wiele lat działały one na rzecz ograniczenia ryzyka na rynku kapitałowym. Ich reputacja odgrywała kluczową rolę podczas emisji papierów wartościowych. Banki inwestycyjne, przygotowując materiały informacyjne dla inwestorów, dokonując tak zwanego *due diligence*, dawały rękojmię rzetelności przedsiębiorstwa przygotowującego się do takiej emisji.

Banki paradoksalnie należą dziś do instytucji budzących szczególną nieufność i nie dzieje się tak bez powodu. Zaufanie do banków podkopywały liczne w ostatnich latach afery i nieudane przedsięwzięcia takie jak:

- 2 mld dol. straty na operacjach pochodnych zabezpieczających kredyty wysokiego ryzyka dla przedsiębiorstw – zaksięgowała ją londyńska filia banku JP Morgan (rok 2012);
- 2,3 mld dol. straty w wyniku nieautoryzowanych transakcji na rynku EFT-ów naśladujących zmiany indeksów, na przykład akcji (rok 2011, UBS);
- kilku maklerów, ukrywając straty z nieudanych inwestycji, zawyżyło wartość posiadanych papierów wartościowych o 2,65 mld dol. (rok 2008, Credit Suisse);
- 6,3 mld dol. straty spowodował makler banku, który nielegalnie handlował kontraktami terminowymi i przez rok fałszował potwierdzenia nieistniejących transakcji (rok 2008, Societe Generale);

<sup>26</sup> N. Roubini, S. Mihm, *Ekonomia kryzysu*, Wolter Kluwer 2011, s. 73.

- warte 9,4 mld dol. odpisy aktualizacyjne na kredytach subprime oraz innych papierach powiązanych z rynkiem kredytów hipotecznych (2007, Morgan Stanley).

Odbudowa zaufania do banków, co próbuje na przykład robić Unia Europejska, konstruując nowe mechanizmy kontroli ponadnarodowej w ramach systemu wspólnej waluty („euroland”), jest zatem jednym z podstawowych warunków wyjścia z obecnego kryzysu finansowego i powiązanej z nim zapaści w gospodarkach prawie wszystkich tworzących ją krajów.

### **„Krótka sprzedaż”**

Do zdynamizowania rynków kapitałowych, długo – bo aż do obecnego kryzysu – ożywiającego szybki rozwój ekonomiki globalnej (w pierwszej dekadzie obecnego wieku wzrost światowego PKB liczonego w cenach stałych wyniósł ponad 25%, w tym w krajach odrabiających dystans w stosunku do tradycyjnych krajów rozwiniętych – w Afryce o ponad 55%, w Azji o ponad 45%), przyczyniło się powstanie lub uaktywnienie nowych instrumentów finansowych, stanowiących odpowiedź na różne oczekiwania ze strony inwestorów. Do tych instrumentów należy między innymi tak zwana krótka sprzedaż. Co prawda trudno nazwać ją nowością, ponieważ istnieje od dawna, trudno też dopatrzeć się w niej cech stabilizujących rynek, zapewniających jego bezpieczeństwo, podbudowujących stosunki zaufania w działalności gospodarczej. Teraz ujawniła się ona jednak ze szczególną siłą i intensywnością, nasilając zjawiska kryzysowe. Pozwala ona wielu uczestnikom rynku kapitałowego osiągać wysokie zyski, często jednak kosztem innych uczestników rynku. Zyski można w jej wyniku osiągnąć tylko wtedy, gdy rynki są niestabilne, grając na zniżkę. Gdyby były stabilne, należałoby je przez różne działania zdestabilizować.

„Krótka sprzedaż” bowiem jest szczególnym rodzajem spekulacji. Polega ona na sprzedaży papierów wartościowych, których się nie posiada, a na przykład się je pożyczycyło. Różnica ceny w momencie sprzedaży określonych papierów wartościowych i w momencie, gdy następuje rozliczenie z pożyczkodawcą tych papierów, jest zyskiem dla autora „krótkiej sprzedaży”. Mimo że tego rodzaju operacje wywołują niekiedy wątpliwości etyczne, może bowiem zachodzić podejrzenie, że na przykład po dokonaniu sprzedaży sprzedający celowo podważa zaufanie do pożyczonych walorów, by spowodować spadek ich ceny i zarobić na różnicy kursu, nie jestem zwolennikiem ani wyeliminowania, ani ograniczania tego instrumentu. Kierując się takimi przesłankami, można by wyeliminować z rynku wszystkie instrumenty funkcjonujące na

giełdzie. Gra bowiem na zwyczajach i zniżkach cen papierów wartościowych jest istotą operacji giełdowych, zasadza się na zdolności przewidywać kierunków i rozpiętości wahań kursów<sup>27</sup>.

Wydaje się, że ewentualne regulacje i ograniczenia powinny dotyczyć czego innego. Nie samego instrumentu „krótkiej sprzedaży” walorów obciążonych ryzykiem, a jedynie rozpowszechniania nieprawdziwych informacji zmierzających do świadomego podważania zaufania do przedsiębiorstw i krajów, które są przez te walory (akcje, obligacje itp.) reprezentowane. Nie zgadzam się z J. Stiglitzem, który pisał, odnosząc się do zawirowań na giełdach: „rynki finansowe nie zarządzały ryzykiem, lecz je stwarzały”<sup>28</sup>. To zbyt daleko posunięte uogólnienie. Może być ono słuszne tylko w określonych sytuacjach<sup>29</sup>.

Tak bowiem jak oczywiste jest, iż stworzono wiele bardzo ryzykownych instrumentów prowadzących w pewnych sytuacjach nawet do bankructw przedsiębiorstw i kryzysów, ale pozwalających osiągnąć przez wiele lat wysokie stopy zwrotu, tak również wypracowano wiele instrumentów umożliwiających zarządzanie ryzykiem. I z nich trzeba rozsądnie i z poczuciem odpowiedzialności skorzystać.

## Bibliografia

- Arrow K., *The Limits of Organisation*, Oxford University Press, New York 1974.  
Bakan J., *Korporacja. Patologiczna pogoń za zyskiem i władzą*, Wyd. Lepszy Świat, Warszawa 2006.  
Barnett M.L., Jermier J.M., Lafferty B.A., *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*, „Corporate Reputation Review” 2006, vol. 9, nr 1.  
Bojańczyk M., *Wycena i zarządzanie wartością w warunkach niestabilności rynku kapitałowego*, SGH, Warszawa 2011.  
Hacker S.K., Willard M.L., *The Trust Imperative: Performance Improvement Through Productive Relationship*, ASQ Quality Press, Milwaukee 2002.

<sup>27</sup> Nieco inaczej sformułowany opis „krótkiej sprzedaży” przekazuje Warszawska Giełda Papierów Wartościowych: „Jak wyjaśnia GPW w Warszawie, transakcje krótkiej sprzedaży to odwrócenie typowej kolejności transakcji giełdowych, podczas których kupuje się taniej, a następnie sprzedaje drożej. Operacja krótkiej sprzedaży oznacza, że najpierw inwestor sprzedaje na giełdzie pożyczony papier, a dopiero potem go odkupuje. Krótka sprzedaż może być bardzo efektywnie wykorzystana w strategiach arbitrażowych (np. łącząc krótką sprzedaż i zakup kontraktu terminowego)” (<http://www.skarbiec.biz/haslo/136/>).

<sup>28</sup> J.E. Stiglitz, *Kryzys wymusi globalną reformę*, „Dziennik” z 22 listopada 2008 r.

<sup>29</sup> „Nowe innowacje umożliwiły bankom ukrywanie znacznej części złych kredytów i zonglowanie nimi w rubrykach bilansów po to, żeby zwiększyć poziom dźwigni finansowej. Nowe instrumenty w rodzaju transakcji swapowej na zwłokę w spłacie kredytu (*credit default swaps*), służące ponoć zarządzaniu ryzykiem, a w rzeczywistości tworzone, żeby mydlić oczy regulatorom, były tak złożone, że zwiększały ryzyko” – J.S. Stiglitz, *Freefall. Jazda bez trzymanki*, PTE, Warszawa 2010, s. XXIII.

- Kowalik T., *Kapitalizm kasyna*, w: *Kryzys. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2009.
- Madej Z., *Polski rynek kapitałowy*, Prywatna Wyższa Szkoła Biznesu i Administracji, Warszawa 1998.
- Nowak K., *Polski rynek kapitałowy*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 1998.
- Roubini N., Mihm S., *Ekonomia kryzysu*, Wolter Kluwer 2011.
- Stiglitz J.S., *Freefall. Jazda bez trzymanki*, PTE, Warszawa 2010.
- Srivastava R.A., McInish T.H., Wood R.A., Capraro A.J., *The Value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets*, w: *Part IV: How Do Reputations Affect Corporate Performance?*, „Corporate Reputation Review” 1997, vol. 1, nr 1–2.
- Williamson O.E., *The Economic Institution of Capitalism*, Free Press, New York 1985.
- Zak P.J., Knack S., *Trust and growth*, „Economic Journal” 2001, nr 111(479).

---

Mirostław 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.

Rafał Tyszkiewicz

## **DŁUGOTERMINOWE PARTNERSTWO W RELACJACH Z DOSTAWCAMI**

Partnerstwo z innymi uczestnikami rynku, które z czasem prowadzi do wspólnej organizacji zdolnej do konkutowania w skali światowej, dostarcza znacznych obopólnych korzyści. Przede wszystkim są to: zwiększona skuteczność, obniżenie kosztów, więcej szans na innowacje oraz ciągłe polepszanie jakości towarów i usług. Nie powinno być zatem zaskoczeniem, że długoterminowe partnerstwo odgrywa istotną rolę w kształtowaniu relacji z dostawcami<sup>1</sup>. Jest ono reakcją przedsiębiorstw na zmieniające się warunki konkutowania. Zdolność bowiem do ciągłej obserwacji otoczenia (czujność na najwyższym poziomie) oraz zdolność do skutecznego radzenia sobie z nierozpoznanymi do końca zmianami w otoczeniu (zarządzanie zmianami, czyli zdolność do odnawiania się) – jak trafnie podkreślają W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk – stanowi niezmienny warunek dalszego istnienia i prosperowania wszystkich przedsiębiorstw aspirujących do miana przedsiębiorstw przyszłości<sup>2</sup>.

Należy jednak uwzględnić, że kształtowanie relacji długoterminowych z nabywcami (dostawcami) służy nie tylko zaspokojeniu ich potrzeb na zasadach współpracy. Jest także poszukiwaniem rozwiązań wspólnie korzystnych – zarówno dla odbiorcy, jak i wszystkich dostawców, z którymi nawiązywana jest współpraca. Dzieje się to przede wszystkim pod wpływem rosnącej konkurencji, wynika z poszukiwania nowych metod zwiększania konkurencyjności i z nacisku klientów, którzy również nabierają przekonania,

---

<sup>1</sup> W artykule przez pojęcie dostawców rozumie się przede wszystkim dostawców zewnętrznych, od których odbiorca kupuje. Tak zwanym subdostawcą będzie organizacja lub osoba, od której kupuje dostawca, a która jest następnym członkiem łańcucha dostaw. (Norma ISO 9000, Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia). Norma definiuje też pojęcie odbiorcy jako osoby prawnej lub fizycznej, która przyjmuje produkt od dostawcy.

<sup>2</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Sustainable enterprises (przedsiębiorstwo przyszłości) – odpowiedzialność na kryzys ekonomiczny*, w: *Sustainability odpowiedzialność na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*, I.K. Hejduk (red.), Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2011, s. 24.

że wzrostowi efektywności może i powinno towarzyszyć lepsze realizowanie celów społecznych.

## Decyzja przedsiębiorstwa

Kształtowanie relacji z dostawcami na zasadzie partnerstwa jest decyzją każdego przedsiębiorstwa. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach niepewności oraz problemy burzliwego otoczenia rynku globalnego sprawiają, że kształtowanie relacji partnerskich staje się istotnym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Polityka i realizowanie określonej strategii relacji z dostawcami nie jest topieniem pieniędzy w enigmatycznych i niecelowych inicjatywach, nie jest też przejściową metodą ani utrudnieniem prowadzenia działalności gospodarczej. Kształtowanie partnerstwa długoterminowego jest jedną ze strategii prowadzenia działalności gospodarczej oraz istotnym wkładem w rozwijanie właściwych relacji z dostawcami.

Bliskie relacje handlowe nie wymagają zaangażowania obydwu stron. Niezwykle ważna w formowaniu relacji z dostawcami jest wiedza na temat uwarunkowań rozwoju stosunków z odbiorcami. Poznanie czynników kształtujących zachowania uczestników relacji wydaje się ze wszech miar istotne dla efektywnego rozwoju partnerstwa między nimi. Zdaniem J.C. Andersona i J.A. Narusa partnerstwo między odbiorcą a dostawcą polega na wzajemnym rozpoznaniu i zrozumieniu, iż sukces każdej z firm zaangażowanych w relacje zależy w części od drugiej, gdzie firmy konsekwentnie podejmują skoordynowane działania na rzecz wspólnego satysfakcjonowania rynku docelowego<sup>3</sup>.

Czyste stosunki współpracy obejmują proces, w którym z upływem czasu odbiorca i przedsiębiorstwo dostawcy tworzą silne, rozległe więzi społeczne, ekonomiczne, usługowe i techniczne. W tak pojmowanym partnerstwie wspólnym celem strategicznym jest obniżanie całkowitych kosztów oraz powiększanie wartości będącej udziałem zaangażowanych w relacje firm. Z kolei samo pojęcie partnerstwa jest zdefiniowane w oficjalnym europejskim opisie EFQM Excellence Model<sup>4</sup>.

Według EFQM Excellence Model partnerstwo jest dla obu stron trwałą relacją między organizacją i partnerami w tworzeniu i dostarczaniu wartości dodanej. Za partnerstwo z dostawcami uważa się takie pracownicze relacje między odbiorcą

<sup>3</sup> D.M. Lambert, M.A. Emmelhainz, J.T. Gardner, *Developing and Implementing Supply Chain Partnerships*, „The International Journal of Logistics Management” 1996, vol. 7, nr 2, s. 2–3.

<sup>4</sup> *EFQM Excellence Model*, Brussels, EFQM 2010, s. 35. EFQM to tak zwany model doskonałości, zbudowany z dziewięciu kluczowych obszarów, będący narzędziem diagnostycznym pozwalającym organizacji dokonać oceny jej mocnych stron i poprawy funkcjonowania we wskazanych obszarach.



a dostawcą, które są zbudowane na wzajemnym zaufaniu i dostarczają wartości dodanej nie tylko obu partnerom, ale także klientom końcowym.

J. Bennett i S. Jayes poświęcili swą uwagę budowaniu relacji partnerskich<sup>5</sup>. Według nich zespół współpracujących podmiotów, partnerów w inwestycji, złożony z inwestora, wykonawców, specjalistów i doradców, buduje swoje relacje w oparciu o strategię, przynależność, sprawiedliwość, integrację, porównywanie, procedury oraz sprzężenie zwrotne. Natomiast Rosabeth Moss Kanter omawia zasady kształtowania relacji opartych na partnerstwie, do których zalicza: indywidualne zaangażowanie, znaczenie, współzależność, inwestowanie, informowanie, koordynację, instytucjonalizację i zaufanie (tabela 1)<sup>6</sup>.

Tabela 1. Zasady budowania relacji partnerskich

Budowanie relacji partnerskich	
według J. Bennetta i S. Jayes	według R.M. Kanter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strategia</b> – identyfikacja wspólnych celów i określenie swojego udziału w dążeniu do ich realizacji</li> <li>• <b>Przynależność</b> – dostęp do wszystkich zasobów partnera</li> <li>• <b>Sprawiedliwość</b> – wynagrodzenie adekwatne do włożonej pracy, uczciwe ustalanie cen i zysków</li> <li>• <b>Integracja</b> – wspólne budowanie zaufania, co przyczynia się do poprawy jakości wspólnej pracy</li> <li>• <b>Porównywanie</b> – dążenie do poprawy osiągniętych wyników w kolejnych inwestycjach przez porównywanie celów i efektów poprzednich realizacji</li> <li>• <b>Proces realizacji</b> – zapewnienie wysokiego standardu realizacji inwestycji dzięki wykorzystaniu doświadczenia oraz najlepszych stosowanych rozwiązań w praktyce</li> <li>• <b>Sprzężenie zwrotne</b> – wspólnie zdobyte doświadczenia w realizacji inwestycji i wyciągnięte z nich wnioski powinny być wykorzystane do budowania strategii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indywidualne zaangażowanie</b> – każdy z partnerów wnosi coś wartościowego do związku, nie ukrywa słabości, nie unika trudnych sytuacji</li> <li>• <b>Znaczenie</b> – partnerzy mają wspólne cele, a ich związek odgrywa główną rolę w ich osiągnięciu</li> <li>• <b>Współzależność</b> – partnerzy wzajemnie siebie potrzebują, dysponują komplementarnymi zasobami, umiejętnościami, mogą je wspólnie udoskonalać</li> <li>• <b>Inwestowanie</b> – partnerzy nawzajem w siebie inwestują, ofiarują swoje zasoby, podkreślają znaczenie długoterminowej więzi i swój udział w niej</li> <li>• <b>Informowanie</b> – partnerzy dzielą się informacjami umożliwiającymi funkcjonowanie układu partnerskiego, dotyczącymi obszarów strategicznych, zagadnień technicznych, problemów rynkowych</li> <li>• <b>Koordynacja</b> – partnerzy tworzą szeroką więź, łączą się na wszystkich poziomach organizacji, wzajemnie się od siebie uczą</li> <li>• <b>Instytucjonalizacja</b> – relacja partnerska ma status formalny z wyraźnie określoną odpowiedzialnością i procesami decyzyjnymi</li> <li>• <b>Zaufanie</b> – partnerzy zachowują się w sposób honorowy, co pogłębia ich wzajemne zaufanie, nie wykorzystują przeciwko sobie informacji, do której mają dostęp, nie podważają wzajemnie swojego autorytetu</li> </ul>

Źródło: E. Radziszewska-Zielina, *Związki partnerskie przedsiębiorstw budowlanych na rynkach instytucjonalnych*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2(13), s. 139.

<sup>5</sup> J. Bennett, S. Jayes, *The Seven Pillars of Partnering*, Reading Construction Forum Partnering Task Force, London: University of Reading, 1998, za: E. Radziszewska-Zielina, *Związki partnerskie przedsiębiorstw budowlanych na rynkach instytucjonalnych*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2(13), s. 139.

<sup>6</sup> R.M. Kanter, *Collaborative Advantage: The Art of Alliances*. „Harvard Business Review” 1994, July–August, s. 100, za: E. Radziszewska-Zielina, *Związki partnerskie...*, *op.cit.*, s. 139.

## Dziesięć zasad Kaoru Ishikawy

Należy mieć na względzie, że podstawowe zasady partnerstwa z dostawcami sformułowane zostały już w 1985 roku przez Kaoru Ishikawę w jednej z jego publikacji o TQM (Total Quality Management). Mimo upływu czasu zasady te są na tyle aktualne, iż wielu autorów często cytuje je w swoich publikacjach<sup>7</sup>. Warto więc je przywołać:

- Zasada 1. Oboje, odbiorca i dostawca, są w pełni odpowiedzialni za procedury procesu zarządzania jakością i za warunki wzajemnego porozumienia oraz współpracy przy doskonaleniu systemu zarządzania jakością.
- Zasada 2. Oboje, odbiorca i dostawca, powinni być względem siebie niezależni.
- Zasada 3. Odbiorca jest w pełni odpowiedzialny za przekazanie jasnych i przejrzystych informacji w sprawie wymagań dotyczących dostaw tak, aby dostawca wcześniej wiedział, co ma zrobić dla zadowolenia odbiorcy.
- Zasada 4. Oboje, odbiorca i dostawca, przed zawarciem handlowej współpracy powinni w drodze wzajemnego porozumienia i zaufania odnieść się do jakości, ceny, ilości, terminów dostaw i sposobu zapłaty.
- Zasada 5. Dostawca jest w pełni odpowiedzialny za procesy zapewnienia jakości, które odbiorca musi zaakceptować w pełnym zakresie.
- Zasada 6. Oboje, odbiorca i dostawca, powinni zgodzić się na początku współpracy w sprawie metod specyfikacji zgodności dostaw.
- Zasada 7. Oboje, odbiorca i dostawca, powinni swoimi uzgodnieniami objąć postępowanie i metody, dzięki którym mogliby ze wzajemnym respektem i w porozumieniu rozwiązywać problemy powstałe w związku z dostawami.
- Zasada 8. Oboje, odbiorca i dostawca, respektują postanowienia i rolę partnerstwa we wzajemnych relacjach w celu poprawy jakości.
- Zasada 9. Oboje, odbiorca i dostawca, aby aktywnie zarządzać swoimi wspólnymi działaniami, takimi jak zamawianie, planowanie, produkcja, magazynowanie, powinni rozwijać partnerstwo w trwałej kolegalnej współpracy.

<sup>7</sup> J.L. Bossert, *The Supplier Management Handbook*, Sixth edition, Milwaukee, ASQ Quality Press 2004, s. 286, a także R.R. Fernandez, *Total Quality in Purchasing and Supplier Management*, Delray Beach, St. Lucie Press 1995, s. 327.

- Zasada 10. Oboje, odbiorca i dostawca, podczas realizacji swych handlowych działań powinni zawsze myśleć o interesie i potrzebach ostatecznych klientów.

Zaprezentowane zasady współpracy dowodzą, że problematyka budowania i rozwoju partnerskich relacji z dostawcami jest szeroka, aktualna i narastająca z biegiem lat. Ogólnie rzecz biorąc, relacje między dostawcami a odbiorcami oparte na wzajemnym zaufaniu, szacunku i otwartości odzwierciedlają podstawową zaletę tej współpracy. Jest nią zwiększenie zdolności do tworzenia i zapewnienia wartości dodanej dla obu stron.

Partnerstwo z dostawcami oparte na wzajemnym zaufaniu może stanowić odpowiedź na kryzys ekonomiczny. Działania z tego zakresu wyróżniają obu partnerów, wspierają opracowanie innowacyjnych produktów i procesów, przyciągają i pozwalają utrzymać najlepszych pracowników, redukują ryzyko wystąpienia problemów prawnych, a także poprawiają wizerunek przedsiębiorstwa wśród klientów i społeczności, wreszcie zapewniają wyższą jakość życia<sup>8</sup>. Należy mieć również na względzie następujące okoliczności określające znaczenie partnerstwa z dostawcami:

- na całym świecie zauważa się wyraźny trend, zwłaszcza w dużych organizacjach, do skoncentrowania się na strategicznych obszarach działalności, takich jak marketing, zarządzanie jakością, sprzedaż. Inne realizowane obszary działalności są spychane do miejsc, które zapewniają niższe koszty i wyższe zyski;
- trend ten oznacza, że stale rośnie udział wartości dostaw w łącznej wartości produktów końcowych. Nieustannie rośnie udział kosztów materiałów w łącznych kosztach organizacji. Na przykład Maslen i Milne argumentują, że koszty materiałów wpływają w około 60% na łączne koszty brytyjskich organizacji, zatem około 25% przypada na kierowanie, a pozostałe 15% tworzy koszty pracy<sup>9</sup>;
- niedostateczna jakość dostaw może przyczynić się do wytworzenia negatywnego obrazu określonego produktu w oczach klientów. Na przykład najwięcej skarg i reklamacji składanych przez użytkowników sprzętu gospodarstwa domowego powodują wady części i materiałów kryjące się w zakupionym produkcie. Negatywny pogląd i niezadowolenie klientów za ich pośrednictwem może się rozszerzyć w środowisku tak lawinowo, że doprowadzi to korzystającą z tych dostaw organizację do trudnych problemów ekonomicznych;

<sup>8</sup> D. Hitchcock, M. Willard, *The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organizations*, London–New York 2009.

<sup>9</sup> R. Maslen, D. Milne, *New-Style Relationship*, w: *Team Purchasing Decisions. The European Guide for Purchasing and Logistics Professionals*, Hamilton, TGH International Publishing 1999, s. 16–17.

- bardzo silny wpływ na rozwój relacji dostawców i klientów może mieć znana logistyczna koncepcja oznaczana jako JIT (*just-in-time*). Wielu teoretyków i praktyków uważa, że JIT oraz zarządzanie przez jakość (TQM) to naczynia połączone. Jest to pogląd słuszny, ponieważ jedną z zasad TQM jest partnerstwo z dostawcami;
- należy zauważyć, że jeśli partnerzy nawiążą między sobą relacje handlowe, staną się w pewnym stopniu od siebie zależni: odbiorcy przywiązują wagę do aktualności, jakości i ilości dostaw, a dostawcy potrzebują kompleksowych informacji o wymaganiach odbiorców i terminowości zapłaty. Te powiązania świadczą o absolutnym minimum, ponieważ w rzeczywistych relacjach partnerskich występuje zwiększona zależność odnosząca się do podejścia odbiorców do pozyskiwania pomocy technicznej, aktywnego uczestnictwa we wspólnym doskonaleniu projektów, oceny stanu dojrzałości systemu zarządzania itd.;
- zauważa się, że wiele zagranicznych organizacji buduje swoją reputację, wykorzystując współpracę z doświadczonymi i kreatywnymi dostawcami. Na korytarzach budynków administracyjnych organizacji odbiorców eksponowane są liczne należące do dostawców nagrody, kopie certyfikatów i innych wyróżniających ocen, co ma przekonywać partnerów handlowych o tym, że organizacje te znajdują wsparcie w odpowiednich relacjach z dostawcami;
- ewidentnym dążeniem zagranicznych dostawców jest przyciągnięcie odbiorcy do innowacyjnych produktów. Odbywa się to w warunkach bardzo ścisłej współpracy, wzajemnej komunikacji i zaufania. Są to atrybuty charakterystyczne dla obustronnie korzystnych relacji partnerskich;
- wiele zagranicznych organizacji, ale również polskich, rozpoczęło drogę do wyrafinowanych modeli doskonałości od certyfikowanych systemów zarządzania (jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem itd.). Wszystkie opracowane światowe modele przedsiębiorczości sukcesu budowane są praktycznie z uwzględnieniem rozwoju partnerskich relacji z dostawcami, na które w sposób znaczący wpływa również kultura organizacyjna przedsiębiorstwa.

### **Tradycyjnie lub po nowemu**

Zaprezentowane argumenty wskazujące na znaczenie partnerstwa z dostawcami upoważniają praktycznie do odrzucenia poglądu, że powinni być

oni traktowani przez odbiorców jako powodujący szczególnie duże ryzyko (i odwrotnie), że są to ci (odbiorcy w stosunku do dostawcy, dostawcy w stosunku do odbiorcy), którym nie można zaufać. Tradycyjne podejście do relacji między odbiorcą a dostawcą bowiem opierało się na zachowaniu pewnego wzajemnego dystansu. Teraz zamiast tego podejścia sugeruje się, by przedsiębiorstwa starały się budować szersze relacje handlowe wspierające nawzajem ich rozwój, co jest możliwe, gdy dostawca ma ogólną orientację dotyczącą potrzeb odbiorcy (i odwrotnie).

Podejście relacyjne charakteryzuje się silniejszymi więziami między partnerami. Celem dostawcy jest w tych warunkach zaangażowanie się w rozwój przedsiębiorstwa odbiorcy, zwiększenie zwrotu z inwestycji i wsparcie konkurencyjności. Różnice między obu podejściami zaprezentowano w tabeli 2, ale – dodajmy – wielu autorów zasadniczą różnicę między tymi dwoma podejściami postrzega nieco inaczej. Uważają oni, że tradycyjne podejście do procesów zakupu koncentruje się na jakości dostaw, natomiast partnerstwo z dostawcami preferuje jakość wzajemnych relacji. Dlatego jakościowe relacje są traktowane jako domniemanie przesłanek jakości dostaw.

**Tabela 2. Różnice między tradycyjnym a partnerskim podejściem do odbiorców**

Aspekt Kryterium	Podejście	
	Tradycyjne kupowanie	Partnerstwo z dostawcami
1. Baza relacji między dostawcą a odbiorcą	Z wysokim udziałem nieufności	Relacje wzajemnego zaufania
2. Dostawca w roli	Często przeciwnika	Współpracującego partnera
3. Czas trwania relacji	Często bardzo krótki	Stosunkowo długi
4. Kryteria jakości dostaw	Zgodność ze specyfikacjami	Preferencje pochodzące z wymagań klientów i prawa
5. Metody zapewnienia jakości dostaw	Pochodzące z weryfikacji zgodności	Systemowe podejście polegające na zapobieganiu
6. Komunikacja z dostawcami	Często formalna, skupiająca się na umowach i przepisach	Systematyczna, polegająca na wymianie najlepszych praktyk
7. Baza dostawców	Wielu dostawców	Redukowana, ale starannie wybrana liczba dostawców
8. Strategie podejścia do dostawców	Pochodzące z napraw gwarancyjnych	Pochodzące z zarządzania procesami i relacjami
9. Główne kryteria podejmowania decyzji przez odbiorcę	Często tylko ceny dostaw	Pełne koszty zakupu
10. Klucz do sukcesu zakupu	Zdolność odbiorcy do negocjacji	Zdolność partnerów do poszukiwania szans doskonalenia
11. Plany zakupu	Tworzone przede wszystkim w odniesieniu do potrzeb odbiorców	Zintegrowane z uwzględnieniem końcowych użytkowników
12. Nacisk na jakość	Dostawa	Relacje

Źródło: J. Nenadál, *Management partnerství s dodavateli*, Management Press, Praha 2006, s. 22.

Pozytywnych efektów rozwijania partnerskich relacji z dostawcami można oczekiwać w następujących obszarach:

- gdy odbiorca może oferować wiarygodnym dostawcom preferencyjne i długoterminowe kontakty handlowe, co oznacza, że jest on wobec nich pozytywnie zmotywowany;
- gdy dostawcy nie będą działać w niepewności i dzięki temu będą mogli przeznaczać posiadane środki na rozwój zasobów ludzkich, technologii i produktów;
- gdy niższe koszty mogą zapoczątkować ofertę atrakcyjniejszych cen dla odbiorców, nie powodując w jej wyniku pogorszenia sytuacji ekonomicznej dostawcy;
- gdy więzi, współpraca, komunikacja i obustronny wysiłek zmierzający do ciągłego doskonalenia stwarzają ramy skutecznego strategicznego partnerstwa.

### **Kluczowe czynniki sukcesu**

Przez pojęcie „czynniki decydujące o sukcesie” należy rozumieć te kluczowe elementy, które muszą funkcjonować sprawnie, aby sukces partnerstwa w relacjach z dostawcą był możliwy. Do czynników tych należy nieustannie przykładać szczególną wagę ze względu na ich strategiczne znaczenie. Chodzi tu przede wszystkim o wzajemne zobowiązania i zaufanie. To one w istocie pozwalają na efektywne partnerstwo, korzystne dla obu zaangażowanych stron. Tylko jednoczesne występowanie zarówno zobowiązania, jak i zaufania przynosi rezultaty w postaci większej wydajności, produktywności oraz efektywności relacji<sup>10</sup>.

Partnerskie zobowiązania można definiować jako postawę partnerów uznających określoną relację za na tyle ważną, iż uzasadnia to włożenie maksimum wysiłku w jej utrzymanie. Zaangażowane strony żywią przekonanie, że partnerstwo jest warte dalszej pracy w celu zapewnienia jego trwałości. Innymi słowy, zobowiązanie relacyjne jest ciągłym dążeniem do utrzymania wartościowego partnerstwa. Zobowiązanie i zaufanie są kluczem relacji partnerskich, skłaniającym menedżerów do:

- działań zabezpieczających relacyjne inwestycje przez kooperację z partnerami wymiany;

---

<sup>10</sup> R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing” 1994, July, vol. 58, s. 22.

- opierania się atrakcyjnym krótkoterminowym alternatywom na rzecz długoterminowych korzyści wynikających z pozostawiania w istniejącym partnerstwie;
- postrzegania potencjalnie wysoce ryzykownych działań jako relatywnie bezpiecznych w wyniku przekonaniu, że partner nie będzie działał oportunistycznie.

Osiągnięcie w relacji wysokiego poziomu zaufania i zobowiązań staje się fundamentem trwałej więzi obu stron. Jej wyznacznikami są następujące cechy charakteryzujące efektywną współpracę:

- zgodność (akceptacja), rozumiana jako stopień, w którym partner akceptuje żądania (oczekiwania) drugiej strony i stosuje się do nich;
- mała skłonność do zakończenia relacji, wynikająca z podejrzania, że partner w bliskiej przyszłości zakończy współpracę;
- kooperacja, definiowana jako podobna lub uzupełniająca się relacja służąca koordynacji działań podjętych przez partnerów dla osiągnięcia wzajemnych lub jednostronnych wyników połączona z oczekiwaniem, że w przyszłości należy oczekiwać odwzajemnienia (rewanżu), co oznacza, iż – w odróżnieniu od zgodności wyżej zaznaczonej – kooperacja jest proaktywna (czynna), a zgodność – reaktywna (bierna);
- konstruktywne rozwiązywanie konfliktów, to znaczy rozwiązywanie ich w sposób przyjazny, zmierzający do lepszego wzajemnego zrozumienia się partnerów;
- zmniejszenie niepewności dotyczących podejmowanych decyzji, wynikające ze wzrostu możliwości przewidywania konsekwencji decyzji oraz zawierzenia partnerowi.

Zaufanie wpływa pozytywnie na kooperację oraz umiejętności konstruktywnego rozwiązywania konfliktów, obniża stopień niepewności podejmowanych decyzji. Zobowiązanie partnerskie wzmacnia z kolei zgodność partnerów, a także utrwala zachowania kooperacyjne, zmniejsza skłonność do rozwiązania związku przez partnera.

\* \* \*

Podstawową zaletą kształtowania długoterminowego partnerstwa z dostawcami jest zwiększenie zdolności obu partnerów do tworzenia i zapewnienia wartości dodanej. Ten cel nie może zostać osiągnięty bez systematycznej współpracy z partnerami i bez budowania trwałych relacji opartych na zaufaniu, otwartości i wspólnym dzieleniu zarówno zysków, jak i ryzyka. O ile jednak koncepcja partnerstwa jest znana, o tyle szczegóły, sposoby

formułowania strategii oraz instrumentarium, a nawet korzyści płynące z partnerstwa z dostawcami są nadal kwestiami mało rozpowszechnionymi.

Z tego powodu wielu przedsiębiorców w dalszym ciągu napotyka na barierę niewiedzy i braku informacji. Konsekwencją takiej sytuacji jest z jednej strony rozpowszechnianie się i utrwalanie błędnych stereotypów dotyczących partnerstwa z dostawcami, z drugiej – oddalanie się przedsiębiorców od wdrożenia partnerstwa w ich przedsiębiorstwach.

## Bibliografia

- Bossert J.L., *The Supplier Management Handbook*, Sixth edition, Milwaukee, ASQ Quality Press 2004.
- Bennet J., Jayes S., *The Seven Pillars of Partnering*, Reading Construction Forum Partnering Task Force, London: University of Reading, 1998.
- Fernandez R.R., *Total Quality in Purchasing and Supplier Management*, Delray Beach, St. Lucie Press 1995.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Sustainable enterprises (przedsiębiorstwo przyszłości) – odpowiedzi na kryzys ekonomiczny*, w: *Sustainability odpowiedzi na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*, I.K. Hejduk (red.), Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2011.
- Hitchcock D., Willard M., *The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organizations*, London–New York 2009.
- Kanter R.M., *Collaborative Advantage: The Art of Alliances*. „Harvard Business Review” 1994, July–August.
- Lambert D.M., Emmelhainz M.A., Gardner J.T., *Developing and Implementing Supply Chain Partnerships*, „The International Journal of Logistics Management” 1996, vol. 7, nr 2.
- Morgan R.M., Hunt S.D., *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing” 1994, July, vol. 58.
- Maslen R., Milne D., *New-Style Relationship*, w: *Team Purchasing Decisions. The European Guide for Purchasing and Logistics Professionals*, Hamilton, TGH International Publishing 1999.
- Nenadál J., *Management partnerství s dodavateli*, Management Press, Praha 2006.
- E. Radziszewska-Zielina, *Związki partnerskie przedsiębiorstw budowlanych na rynkach instytucjonalnych*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2(13)



Sebastian Bakalarczyk

## **INNOWACJE TECHNOLOGICZNE W BANKACH**

Innowacje są podstawą sukcesu współczesnej, podlegającej coraz bardziej dynamicznym zmianom gospodarki. Zarazem pierwsza dekada XXI wieku pokazała, że największe błędy można popełnić, bezgranicznie dostosowując się do wymagań rynku utożsamianych z oczekiwaniami klientów. W artykule przedstawiono próbę określenia miejsca zarządzania innowacjami bankowymi z uwzględnieniem uwarunkowań globalnego zarządzania innowacyjnego organizacji. Podstawą rozważań nie są zatem produkty czy usługi, ale czynności bankowe realizowane przez instytucje finansowe.

Model oceny innowacji został oparty na parametrze korzyści odnoszonych przez klientów z tytułu wprowadzonych i realizowanych zmian innowacyjnych.

### **Podstawowe wyzwanie w zarządzaniu**

W prowadzonych rozważaniach innowacyjność jest ujmowana jako zdolność organizacji do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania nowości. Innowacyjność stanowi obecnie podstawowe wyzwanie w zarządzaniu gospodarką w skali przedsiębiorstwa, regionu, państwa, Unii Europejskiej. Wynika to przede wszystkim z konkurencyjności rynkowej, gdzie szansę rozwoju zyskają te przedsiębiorstwa, które będą wprowadzały nowe produkty, procesy oraz zmiany w marketingu i organizacji.

Decydującą rolę w innowacyjności odgrywa sprawne wykorzystanie osiągnięć naukowych i technicznych. Ono to bowiem przyczynia się do wzrostu konkurencyjności produktów i usług firmy w kraju i na rynkach międzynarodowych. Aby jednak wykorzystać posiadaną technologię, należy w pełni opanować metodę jej zastosowania.

R.G. Cooper wyróżnia sześć następujących klas (typów) nowych produktów, które wpływają na ocenę innowacyjności przedsiębiorstwa:

- nowe w skali globalnej – czyli produkty tworzące nowy rynek;
- nowe produkty w firmie – produkty, które nie są nowe w skali światowej, często nawet nie są nowe na rynku, lecz są nowe dla tego przedsiębiorstwa;

- nowe pozycje w istniejącym asortymencie produktów przedsiębiorstwa – przedstawiają dość nowy produkt na specyficznym rynku, ale mieszczą się w zakresie linii produkcyjnej przedsiębiorstwa;
- usprawnienia i zmiany istniejących produktów – oferowane produkty przedstawiają większą użyteczność lub postrzeganą wartość nad poprzednimi produktami i są uznawane za produkty następujące po poprzednim produkcie;
- nowe zastosowania – nowe zastosowania dotychczasowych produktów, często spowodowane wdrożeniem ich na nowy segment rynku;
- produkty redukujące koszty – produkty, których celem jest uzyskanie tego samego poziomu zysku przy niższych kosztach; niektórzy nie zaliczają tej grupy produktów do innowacji.

Większość przedsiębiorstw ma w swoim portfelu produkty z różnych klas innowacyjności. Przedsiębiorstwa odnoszące sukces na rynku i uchodzące za innowacyjne mają portfele zróżnicowane, choć większość produktów zalicza się do wyższej klasy innowacyjności. Jednym z celów skutecznego zarządzania innowacyjnym przedsiębiorstwem jest osiągnięcie odpowiednich proporcji w portfelu innowacyjności, dostosowanym do określonego sektora i przedsiębiorstwa ze względu na jego techniczne i rynkowe możliwości. Formułowanie strategii innowacji produktu pozwala kierownictwu przedsiębiorstwa na podejmowanie decyzji prowadzących do zoptymalizowania portfela produktów, który powinien być ściśle podporządkowany strategicznym celom przedsiębiorstwa oraz możliwy do osiągnięcia przy posiadanych środkach.

Metodologię stanowiącą powszechnie przyjęty międzynarodowy standard w zakresie badań statystycznych innowacji w przemyśle i w sektorze usług rynkowych zawiera tak zwany *Podręcznik Oslo (Oslo Manual)*<sup>1</sup>. Zaleca on przede wszystkim podejście podmiotowe, w którym tematem badań jest działalność innowacyjna i zachowania innowacyjne przedsiębiorstwa jako całości. Możliwym obszarem badań jest zakres działalności innowacyjnej, mierzony zgodnie z zaleceniami tej metodologii, obejmujący przedsiębiorstwa, które w badanym okresie wprowadziły przynajmniej jedną innowację techniczną (nowy bądź ulepszony produkt lub proces), a także nakłady na działalność innowacyjną. Zgodnie z zaleceniami metodologii *Oslo Manual* badane nakłady obejmują wszelkie bieżące i inwestycyjne wydatki poniesione w roku sprawozdawczym na wszystkie rodzaje działalności innowacyjnej, na

<sup>1</sup> *Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 3rd edition, OECD Publishing 2005. Inna używana w literaturze przedmiotu nazwa to „metodologia Oslo”; opracowana ona została pod kierunkiem OECD i Eurostatu przez zespół ekspertów pochodzących z trzydziestu krajów. Badania oparte na metodologii Oslo prowadzone są w Europie, niekiedy również w Chinach, Rosji, Malezji oraz w krajach Ameryki Łacińskiej.

prace zakończone sukcesem (czyli wdrożeniem innowacji), niezakończone (kontynuowane) i przerwane.

Efekty działalności innowacyjnej mogą dotyczyć produktów (na przykład zwiększenie asortymentu produktów, otwarcie nowych rynków lub zwiększenie udziału na dotychczasowych rynkach, poprawa jakości produktów) albo procesów (na przykład zwiększenie elastyczności produkcji, zwiększenie zdolności produkcyjnych, obniżka kosztów pracy na jednostkę produktu) oraz innych ulepszeń związanych z prowadzoną działalnością innowacyjną.

Źródła informacji dla innowacji: mierzy się jakość i dostępność źródeł niezbędnych do wdrażania innowacji. Zgodnie z zaleceniami metodologii Oslo analizie poddawane są zarówno źródła wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

## **Metodologia Oslo**

A oto niektóre pozostałe pojęcia wiążące się ze stosowaniem tej metodologii:

- współpraca w zakresie działalności innowacyjnej polega na aktywnym udziale badanych przedsiębiorstw we wspólnych z innymi jednostkami projektach dotyczących działalności B + R i innych rodzajów działalności innowacyjnej. Przeszkody dla innowacji mogą mieć postać czynników ekonomicznych albo wewnętrznych;
- sprzedaż produktów innowacyjnych rozumiana jest jako udział produktów nowych i istotnie ulepszonych wprowadzonych na rynek w ciągu ostatnich trzech lat w wartości sprzedaży ogółem;
- istotne zmiany w organizacji i strategii przedsiębiorstwa. Do najczęściej występujących zmian mających wpływ na działalność innowacyjną należą: wdrożenie nowej lub istotnie zmienionej strategii działania przedsiębiorstwa, wdrożenie tak zwanych zaawansowanych technik zarządzania (na przykład TQM), wdrożenie nowych lub istotnie zmienionych struktur organizacyjnych, istotna zmiana koncepcji (strategii) marketingowej przedsiębiorstwa oraz inne istotne zmiany niebędące innowacjami technicznymi (to znaczy zmiany o charakterze estetycznym lub inne twórcze modyfikacje przynajmniej jednego z produktów przedsiębiorstwa);
- innowacyjność i przedsiębiorczość to obraz wysiłku innowacyjnego na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw. Wykorzystywane są między innymi następujące wskaźniki: udział MŚP innowacyjnych, udział wydatków na innowacje jako procent przychodów, odsetek MŚP wykorzystujących zmianę nietechnologiczną, udział strategicz-

nych innowatorów, udział przedsiębiorstw korzystających z funduszy publicznych dla innowacji, udział przedsiębiorstw w finansowaniu badań badawczo-rozwojowych prowadzonych przez uczelnie, udział przedsiębiorstw zaangażowanych w działania sieciowe, udział wydatków B + R.

Ponadto dwoma innymi istotnymi parametrami występującymi w metodologii Oslo są zastosowanie i własność intelektualna. Zastosowanie – to parametr pokazujący wyniki odzwierciedlone przez nakłady pracy i działalność w sferze biznesu w innowacyjnych przedsiębiorstwach. W skład wskaźników określających ten czynnik wchodzi między innymi: zatrudnienie w usługach high-tech, udział eksportu produktów high-tech, udział sprzedaży produktów nowych dla rynku, udział sprzedaży produktów nowych dla firmy (ale znanych na rynku), zatrudnienie w sektorach produkcyjnych high-tech, produktywność wśród przedsiębiorstw high-tech, udział szybko rozwijających się innowatorów. Z kolei własność intelektualna jest miernikiem wykorzystania innowacji przez firmy. Do wskaźników zaliczanych do tej grupy należą między innymi: liczba patentów na milion mieszkańców, liczba krajowych znaków firmowych na milion mieszkańców, liczba patentów high-tech na milion mieszkańców, udział innowacyjnych przedsiębiorstw korzystających z ochrony praw własności intelektualnej, rejestracji wzorów przemysłowych, praw do znaków towarowych.

### **Niska chłonność absorpcyjna**

W klasycznym znaczeniu innowacja to coś, czego dotychczas nie było, coś, co ma zupełnie nową technologię. Czy innowacje w sektorze bankowym są właśnie takimi innowacjami? W sektorze finansowym, bankowym, w ogóle w sferze usług innowacje mają raczej charakter innowacji, które – w ślad za prof. K. Opolskim – można zdefiniować jako pewne nowe, skuteczne połączenia występujących elementów w nowe konfiguracje. Owe nowe konfiguracje można podzielić bądź na innowacje imitacyjne (zwane przez bankowców wtórnymi), bądź innowacje pierwotne, czyli innowacje o charakterze rozwojowym.

Wydaje się, że w sektorze bankowym problem innowacji nie polega na tym, czy są one w klasycznym tego słowa znaczeniu innowacjami, ale na ich absorpcji, co dawno już odkryli ekonomiści, a prekursorem był Robert M. Solow. Wydaje się, że polski sektor bankowy, tak jak nasza gospodarka, wykazuje niską chłonność, niską absorpcyjność innowacji. Przy czym warto odnotować, że zgodnie z teorią rozwoju gospodarczego możemy mówić o absorpcji

biernej i czynnej. Klasycznym przykładem tej drugiej są poczynania Japonii, a przykładem biernej może być skopiowanie swego czasu przez Rosjan fordą i wyprodukowanie победы. Można powiedzieć, że niska chłonność absorpcyjna polskiego sektora bankowego dotyczy trzech obszarów: absorpcji innowacji przez klienta, absorpcji innowacji przez organizację (która też może odrzucić absorpcję) i wreszcie absorpcji innowacji przez pracowników.

Zdaniem prof. K. Opolskiego nasza gospodarka, w tym sektor bankowy, wykazuje niską chłonność absorpcyjną, zwłaszcza gdy chodzi o absorpcję czynną. Jeśli decydujemy się na rozwiązania innowacyjne, to dotyczy to jedynie adaptacji sprawdzonych w rozwiniętych gospodarkach. Mamy natomiast pewien kłopot z przetworzeniem innowacji czynnej w coś nowego, co jest akceptowane i pobudzone przez rynek.

Problemem nie są niskie nakłady na naukę i badania w Polsce, ale to, czy są one w odpowiedni sposób absorbowane. Sprawdzające się w ekonomii prawo Jeana B. Sasa, że podaż rodzi popyt, nie rządzi innowacjami. Podaż innowacji wcale nie musi powodować popytu. Innowacje wcale nie muszą być kopiowane i wchłaniane<sup>2</sup>. Jeśli problem rozgrywa się po stronie absorpcji, a nie tworzenia innowacji, to polskiemu sektorowi bankowemu można bardzo wiele zarzucić, ponieważ nie tworzy warunków sprzyjających odpowiedniej absorpcji innowacji. Jednak zdecydowana większość znawców przedmiotu twierdzi, że w usługach, tak jak w każdym innym dziale gospodarki, można mówić o innowacjach.

## **Bez znaku równości**

Pomiędzy innowacją a wynalazkiem nie można stawiać znaku równości. W sektorze bankowym innowacja o charakterze procesowym czy nawet produktowym albo modelu biznesowego nie polega na nowym poukładaniu dotychczasowych elementów. Przykładem może być scoring kredytowy, który według teorii innowacji destrukcyjnych jest jedną ze znakomitszych innowacji. Zastosowany w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw pozwala na szybką i scentralizowaną ocenę ryzyka, kontrolę i zarządzanie tym ryzykiem. Przykładem stosowania innowacji w usługach jest także bankowość internetowa, która w coraz większym stopniu zastępuje lub uzupełnia tradycyjne metody prowadzenia działalności bankowej. Ten rodzaj usług polega na umożliwieniu klientowi dostępu do jego rachunku i dokonywaniu operacji

<sup>2</sup> S. Lachowski, J. Szambelańczyk, J. Woźniak, *Czy sektor bankowy w Polsce jest innowacyjny?* „Zeszyty BRE Bank – CASE” 2005, nr 79, [http://www.case.com.pl/upload/publikacja\\_plik/8452840\\_bre79.pdf](http://www.case.com.pl/upload/publikacja_plik/8452840_bre79.pdf).

za pomocą przeglądarek internetowych. W zależności od wykorzystywanego oprogramowania i strategii banku zakres tych usług może być bardzo szeroki. Polegać może na przykład na zamieszczaniu na stronie internetowej banku jedynie ogólnych informacji o oferowanych produktach bądź na pobieraniu formularzy czy dokonywaniu aktywnych operacji na rachunku. Strona WWW może służyć również do komunikacji klientów z bankiem (doradztwo, składanie wniosków kredytowych itp.)<sup>3</sup>.

Wraz z szybkim rozwojem internetu od połowy lat 90. na całym świecie zaczęły się pojawiać oddzielne oddziały sieciowe czy nawet w pełni „wirtualne banki” niemające swych „realnych” oddziałów. Jednym z takich banków jest holenderski ING Direct, dziś bank międzynarodowy, posiadający tylko i wyłącznie „wirtualną” siedzibę. Powstał on stosunkowo niedawno, ale jako podmiot świadczący usługi w sieci jest już doświadczonym graczem na rynku elektronicznym. Liczba jego klientów jest imponująca i już przed prawie dekadą – w 2004 roku w ośmiu krajach na całym świecie wynosiła 7,5 miliona. Nadal rośnie, rozszerza się zasięg geograficzny działania banku. Był czas, że na przykład w Stanach Zjednoczonych co drugi depozyt bankowy był składany w ING Direct. Tajemnica osiągniętych przez bank dobrych wyników, w ocenie ING Direct, tkwi przede wszystkim w bardzo dobrym marketingu i prostocie oferowanych produktów. Dodatkowym atutem banku jest to, że proponuje on swoim klientom również usługę bankowości telefonicznej. Połączenie obsługi przez internet z obsługą telefoniczną rachunku okazało się bardzo elastycznym i trafionym rozwiązaniem. ING Direct wdrożył rozwiązanie Sanchez Profile. Rozwiązanie to zapewnia bankowi możliwość elastycznego tworzenia i dystrybucji nowych produktów, dzięki czemu bank może przystosowywać się do szybko zmieniających się warunków i cen rynkowych, na przykład stóp procentowych czy harmonogramów spłat kredytów. Sprawne zarządzanie bazą danych klientów i całą infrastrukturą przetwarzania transakcji pozwala na sprostanie wymaganiom szybkiego wzrostu.

Sukces jest tym większy, że międzynarodowy detaliczny bank internetowy powstał w ostatnich latach, które raczej nie sprzyjały rozwojowi handlu w sieci (wielki kryzys branży IT i spółek internetowych). Dzięki wirtualnemu wejściu na rynek międzynarodowy bank uniknął kosztów związanych z otwieraniem nowych oddziałów oraz zatrudnianiem personelu. Wirtualizacja oferowanych usług pozwoliła również na dotarcie do nowego segmentu rynku – klientów bogatszych oraz znających tajniki technik informatycznych.

Do głównych rynków międzynarodowych należą: rynek niemiecki, hiszpański, australijski oraz amerykański. Atutem godnym uwagi jest

---

<sup>3</sup> *Ibidem.*

oprocentowanie, jakie oferuje ING Direct na rynku amerykańskim, wynoszące 2,2%. Za kilka lat bank zamierza przyciągnąć w USA 3,5 mln klientów, czyli tyle samo, ile na rynku niemieckim. Nie jest to zadanie łatwe, zważywszy na fakt, iż rynek za oceanem jest bardzo wymagający i trudno osiągnąć na nim sukces, nie oferując czegoś zupełnie nowego. Zadanie, choć trudne, nie jest niemożliwe do zrealizowania, mając na uwadze to, że ING Direct może liczyć na niemałe wsparcie finansowe spółki-matki ING Group.

Przykładem ekspansji banku ING Direct na rynki międzynarodowe może być zakup swego czasu banku Entrium, drugiego co do wielkości banku usług bezpośrednich w Niemczech. ING Direct jest podawany w różnych opracowaniach jako doskonały przykład sukcesu w sieci. W Polsce takim przykładem jest bank elektroniczny mBank, który ma blisko milion klientów i należy do pierwszej dziesiątki największych banków elektronicznych na świecie. A jest przedsiębiorstwem stworzonym od podstaw.

### **Droga do sukcesu**

Sukces mBanku, jak podkreśla S. Lachowski, wcale nie polega na tym, że jest bankiem elektronicznym. Punktem odniesienia twórców modelu biznesowego mBanku były trzy firmy: amerykańska wielka sieć handlowa Wal-Mart, amerykańskie tanie linie lotnicze Souches AirLines i holenderski ING Direct, niefunkcjonujący wówczas jeszcze w Stanach Zjednoczonych, a jedynie w Kanadzie. Czy opisanym przedsięwzięciom można odmówić miana innowacji? Raczej nie. Innowacje, szczególnie w usługach, ale nie tylko, mogą mieć inny charakter niż wynalazki. O ile te ostatnie często muszą czekać bardzo długo, aby znaleźć swoje zastosowanie, o tyle efekt innowacji jest widoczny prawie natychmiast, jeżeli są one umiejętnie realizowane.

Wśród ekonomistów oraz praktyków pojęcie innowacyjności pojmowane jest różnorako. Najczęściej popełnianym błędem jest utożsamianie pojęcia innowacji z nowym produktem, bez zwrócenia uwagi na to, że przedmiotowa kategoria jest pojęciem szerszym, obejmującym nie tylko produkt, lecz także ideę, usługę, technologię o cechach nowości. W witrynie internetowej Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych można znaleźć następujące określenie innowacji: „Innowacja – działanie nowatorskie w przemyśle lub usługach zarówno w stosunku do produktów (poprzez tworzenie nowych lub znaczne modyfikowanie istniejących), jak i w stosunku do procesów poprzez ich ulepszanie”. Inną definicję odnoszącą się *stricte* do innowacji w sektorze bankowym, a precyzyjniej w sektorze finansowym, znaleźć można w publikacji Zarządu Rezerwy Federalnej w Atlancie: „Innowacja finansowa

– coś nowego, co zmniejsza koszty, ogranicza ryzyko lub dostarcza ulepszony produkt, usługę, instrument, który lepiej zaspokaja popyt uczestników rynku finansowego”.

Kolejna definicja innowacji finansowej podkreśla aspekt kreacji i dyfuzji innowacji wśród uczestników rynku finansowego: „Ogólnie rzecz ujmując, innowacja finansowa jest aktem tworzenia i popularyzacji nowego instrumentu finansowego, jak również nowej technologii, instytucji czy rynku”. Definicja ta skupia się na pozytywnych efektach innowacji w funkcji pośrednictwa finansowego oraz funkcjonowaniu rynku, bez wskazywania wprost beneficjentów tych zmian. „Innowacja finansowa może być określona jako pozytywna zmiana w pośrednictwie finansowym lub systemie finansowym: w instytucji finansowej (bankach komercyjnych, firmach ubezpieczeniowych, funduszach emerytalnych lub inwestycyjnych), inwestycyjnych rynkach finansowych (ryнку akcji, rynku instrumentów dłużnych, rynku instrumentów pochodnych)”.

Rynkowa innowacja finansowa może mieć różne cele (na przykład obniżenie kosztów usługi finansowej oferowanej na rynku finansowym, upowszechnienie tej usługi bądź świadczenie jej z wyższą jakością, może też mieć na względzie większą rentowność dla oferenta), ale z założenia dostarczać ma korzyści ekonomicznych przynajmniej jednemu z uczestników transakcji, w której występuje.

Podsumowując przegląd definicji innowacji finansowych, można wyspecyfikować następujące elementy charakterystyczne:

- ewolucyjny charakter innowacji w sektorze bankowym;
- pozytywny wpływ na ograniczanie ryzyka, obniżkę kosztów, lepsze zaspokajanie potrzeb z punktu widzenia przynajmniej jednego z podmiotów rynku bankowego;
- efektywniejszą realizację podstawowych funkcji systemu finansowego jako całości;
- dwuetapowy proces tworzenia i popularyzacji innowacji.

### **Zamiast przypadkowości**

Sukces organizacji na rynku, realizacja jej rozwojowych celów zależy od procesu tworzenia i dyfuzji innowacji. Trudno jest znaleźć organizację, która nie dostrzega rosnącej roli innowacji dziś, a tym bardziej w przyszłości. Natomiast prawie wszystkie organizacje stają przed pytaniem: jeżeli można zarządzać innowacjami, to jak to zrobić? Problem ten wynika z natury innowacji. A mianowicie, w procesie tworzenia innowacji i poszukiwań sposobu optymalnego jej wykorzystania w produktach i procesach bierze udział wielu



specjalistów z różnych dyscyplin naukowych z różnym zakresem odpowiedzialności. Także w realizacji innowacji istnieją duże różnice zdań między wykonawcami co do celów i metod.

Jak stwierdza P. Drucker: „Innowacja jest pracą zorganizowaną, systematyczną i racjonalną”<sup>4</sup>. Właśnie dlatego należy wprowadzić zarządzanie innowacjami, w którym przypadkowość w sprawach innowacji zastępuje się systematycznym poszukiwaniem i ciągłą realizacją szans innowacji. Przyjmuje się przy tym, że powinno się tak zorganizować przedsiębiorstwo, aby jego struktura nie ograniczała, lecz stymulowała rozwój innowacji. Takie zarządzanie bowiem sprawia, że organizacja staje się zdolna do innowacji nie tylko produktowych czy procesowych, ale również w sferze metod zarządzania.

W zarządzaniu innowacjami dominują dwa zbliżone poglądy: innowacje są możliwe do zaplanowania i mogą być w związku z tym zarządzane przez organizację dla osiągnięcia przewidywanych, optymalnych rezultatów; innowacje zawierają w sobie niewspółmiernie wysokie ryzyko ze względu na trudne do przewidzenia zapotrzebowanie rynkowe, potrzeby konsumentów, reakcje potencjalnych konkurentów, a także ryzyko związane z realizacją przedsięwzięcia inwestycyjnego<sup>5</sup>.

Zapoznanie się z większą liczbą przypadków innowacji pozwala stwierdzić, że obydwie poglądy są uzasadnione. Obok siebie występują bowiem innowacje, które łatwo zaplanować, oraz takie, które są prawie niemożliwe do przewidzenia – wysoce ryzykowne, co komplikuje zarządzanie tymi procesami. Istnieje zatem potrzeba klasyfikowania innowacji według ich specyficznych cech, takich jak niepewność, oraz wyciąganie z tego wniosków dotyczących zarządzania innowacjami.

Nie wszystkie procesy innowacyjne kończą się porażką i wiele przedsiębiorstw opracowało swoje własne metody dotyczące zarządzania innowacją. Nie zawsze gwarantują one sukces, ale przynajmniej są w stanie w dużym stopniu zmniejszyć prawdopodobieństwo porażki. Pomimo bowiem występującej niepewności oraz losowej struktury innowacji można w niej odnaleźć określony wzór na sukces. Ważne jest wtedy, aby dostrzec w tym kwestię „zarządzania” w sensie wykorzystania zasobów i ich optymalnej koordynacji z otoczeniem. Należy podkreślić różnicę pomiędzy „zarządzaniem” a „kierowaniem”. Chodzi tu o kwestię, jak zarządzać, a nie kto ma zarządzać. Bliższe przyjrzenie się wielu innowacjom produktowym na przestrzeni lat pozwala sformułować wniosek, że poza wieloma barierami technicznymi

<sup>4</sup> P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

<sup>5</sup> R.G. Cooper, *Winning at New Products*, Third Edition, Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts 2001, s. 14, 15.

i technologicznymi większość porażek spowodowana była niewłaściwym podejściem organizacji do zarządzania innowacjami.

Potrzeba efektywnego zarządzania procesem innowacji jest częstym tematem w literaturze z tego zakresu. Podstawową kwestią jest istotność dokładnego zrozumienia poszczególnych etapów, przez które przechodzi nowy produkt, usługa, oraz wymagań, jakie produkt ten będzie stawiał organizacji. Określenie odpowiedniego kierunku rozwoju innowacji i dostosowanie zasobów jest tylko jedną częścią tego zadania. Organizacja powinna także ustalić specyficzne wymagania dla każdej z faz procesu innowacyjnego oraz efektywnie zarządzać i monitorować przejście z jednej fazy do następnej. Wydawać by się mogło, że olbrzymia złożoność procesu z góry skazuje go na niepowodzenie, ale spora liczba przeprowadzonych badań dowodzi, że im dokładniejsza analiza i przygotowanie wczesnych faz wprowadzania nowego produktu, tym większe są szanse powodzenia.

W zarządzaniu innowacjami szczególnie istotne są relacje otoczenia makro i mikro z zasobami firmy, które przyczyniają się do rozwoju innowacji. Występujące relacje powinny ułatwić przepływ wiedzy do firmy, przyspieszając w ten sposób rozwój innowacji. Wielu autorów prezentuje pogląd, iż rozwój innowacji powinien być rozpatrywany jako proces akumulacji wiedzy, który wymaga istnienia wielu źródeł wspomagających jego rozwój. Podkreśla się jednocześnie, że zarządzanie procesem innowacji powinno odbywać się w taki sposób, aby jak najmniej pozostawić przypadkowi.

Zarządzanie innowacjami wymaga od organizacji stałej analizy zmian otoczenia i wykorzystywania informacji zebranych dzięki tej analizie do projektowania strategii innowacji. W procesie formułowania strategii podstawowym problemem każdej organizacji jest wybór sposobu alokacji dostępnych zasobów wiedzy, finansów, informacji pomiędzy różne, konkurujące ze sobą zastosowania. W miarę rosnącej zmienności i złożoności otoczenia, intensyfikacji konkurencji oraz konieczności podnoszenia sprawności działania organizacji szczególnego znaczenia dla zarządzania innowacjami nabiera orientacja rynkowa w podejmowaniu decyzji długookresowych.

Cechą dominującą strategii rozwoju organizacji jest innowacyjność działania, a więc twórcze rozwiązywanie problemów i wykorzystywanie nowych technologii. Organizacja stara się reagować elastycznie na wszelkie sygnały pochodzące z otoczenia w celu zapewnienia sobie dominującej pozycji na rynku w długiej perspektywie. Działalność przedsiębiorstwa powinien charakteryzować dynamizm rozwojowy, a więc zdolność podejmowania ryzyka i wykorzystania szans, jakie stwarzają nowe produkty, nowe rynki i możliwości lepszego zaspokojenia potrzeb konsumentów.

Obecnie istnieje przekonanie, że sukces rynkowy przynosi ta działalność B + R, która jest ściśle zintegrowana z ogólną strategią przedsiębiorstwa. Zmiany w systemie zarządzania zorientowane są więc na wzmocnienie tych powiązań.

Istotną kwestią podczas wprowadzania innowacyjnego produktu na rynek jest strategia, jaką się zastosuje. Dobór najlepszej strategii pozwala na określenie, w jakie rynki, produkty i technologie inwestować, i w świetle tych decyzji, jaką wybrać najlepszą strategię wejścia.

### **Bez automatycznego kopiowania**

Strategia banku to na ogół specyficzna droga do sukcesu wypracowana przez określony bank i dla niego. Nie nadaje się ona do automatycznego kopiowania. Dotyczy więc długookresowych i często nieodwracalnych w skutkach decyzji co do przyszłości przedsiębiorstwa, a nie polega tylko na optymalizacji bieżącego działania czy na prostym wdrażaniu usprawnień. Formułowanie strategii oznacza zatem wybór celów i kierunku rozwoju szczególnie w zakresie: pozycji rynkowej i specjalizacji rynkowej banku (strategia ekspansji lub koncentracji), kreowania specjalnych związków i relacji z klientami (strategia globalna lub lokalna), budowania reputacji, innowacyjności i wdrażania nowych produktów (strategia zmian).

Bank oferuje swoim klientom produkty i usługi. Produkt bankowy to dobro jednorodne oraz materialne, co do którego wymagania konsumenta są ściśle sprecyzowane. Najpierw następuje produkcja owego produktu, a dopiero później jego konsumpcja. W produktach bankowych – w przeciwieństwie do usług bankowych – dominuje technologia<sup>6</sup>.

Innowacje bankowe są definiowane jako działania realizowane na podstawie teorii wzrostu wartości dla właścicieli, rozwijających możliwości dywersyfikacji ryzyka, obniżających koszty transakcyjne oraz redukujących zjawiska asymetrii informacyjnej i kosztów agencji. Miękką definicją innowacji finansowych powoduje zarazem, że obszary innowacji są trudno identyfikowane. Najczęściej stosowane jest rozróżnienie następujących obszarów innowacji finansowych: nowe instytucje pośrednictwa finansowego (na przykład holdingi finansowe), nowe instrumenty finansowe (na przykład opcje walutowe), nowe rynki finansowe (na przykład rynek instrumentów pochodnych), nowe usługi finansowe (na przykład sekurytyzacja należności) czy nowe techniki finansowe (na przykład finansowanie typu mezzaine).

<sup>6</sup> S. Myers, D.G. Marquis, *Successful Industrial Innovation*, NSF, Washington 1969.

Innowację bankową można zdefiniować jako nową, niestosowaną do pewnego momentu operację bankową bądź nowy instrument finansowy. Siłą napędową tworzenia innowacji bankowych jest chwiejność cen (to jest stóp procentowych, kursów walut, kursów papierów wartościowych), rosnąca konkurencja na rynku, a także regulacje wydawane przez nadzór bankowy. Te trzy czynniki tworzyły i nadal tworzą podstawy wprowadzania nowości na rynek.

Innowacja finansowa, jaką jest holding finansowy, stanowi z pewnością modyfikację już istniejącego produktu oferowanego i tworzonego przez banki. Nie jest to całkowicie nowy twór, lecz unowocześnienie oraz przededefiniowanie holdingu, który ma możliwość szerszego oraz bardziej kompleksowego docierania do klientów. Innowacją w zakresie rynku finansowego jest z pewnością rynek instrumentów pochodnych. Instrumenty pochodne (derywaty) to instrumenty, które pozwalają bezpośrednio uczynić z ryzyka przedmiot handlu, ponieważ każdy z takich instrumentów jest ściśle powiązany z konkretnym papierem wartościowym, wskaźnikiem (na przykład indeksem giełdowym) lub towarem.

Innowacją finansową w ofercie produktów banków jest z pewnością forma inwestowania za pomocą Exchange-Traded Fund, coraz bardziej popularna. Jest to koszyk wybranych akcji, którymi handluje się za pośrednictwem rachunku inwestycyjnego prowadzonego przez biuro maklerskie, a nie fundusz powierniczy. ETF mogą być sprzedawane i kupowane w ciągu trwania sesji giełdowej – tak samo jak akcje, podczas gdy transakcje dotyczące funduszy powierniczych są egzekwowane raz w ciągu dnia, dopiero po zamknięciu giełdy. Udziałami ETF można handlować bez ograniczenia, podczas gdy fundusze powiernicze uniemożliwiają spekulacje przez nakładanie limitów na częstotliwość transakcji.

Najbardziej popularnym ETF jest SPDRS – Standard & Poor's Depositary Receipt. Ten instrument finansowy oparty został na indeksie giełdowym Standard & Poor's 500<sup>7</sup>. ETF mogą być również modyfikacjami kilku indeksów. Najpopularniejszą jest konfiguracja trzech indeksów: MSCI, Dow Jones Index Average oraz Russell 2000.

Główną cechą innowacyjnych produktów finansowych jest to, że dzięki wypłacanym dywidendom mogą one ograniczyć potencjalne spadki. W ostatnich miesiącach, gdy na światowych rynkach panowała tendencja spadkowa na giełdach, z pewnością ETF ograniczyły straty inwestorów. ETF zanotowały mniejsze ujemne stopy zwrotu, a w przypadku jednego z wybranych segmentów, czyli AGG, odnotowano prawie 0,5-procentową, dodatnią stopę

<sup>7</sup> S. Kwiatkowski, L. Wasilewski, *Raport*, „Miesięcznik MBA” 2012, nr 4, s. 23.

zwrotu. Wielką zasługą takiego wyniku była wypłata dywidendy, na dodatek wypłacanej co miesiąc, a to również było innowacją finansową, niestety niestosowaną na polskim rynku giełdowym.

Nowymi instytucjami pośrednictwa finansowego z pewnością są holdingi finansowe. Ustawa z 1999 roku – The Financial Modernization Act pozwoliła amerykańskim holdingom bankowym przekształcić się w holdingi finansowe, które mogą być podmiotami dominującymi wobec banków komercyjnych, inwestycyjnych oraz firm ubezpieczeniowych.

\* \* \*

Model bankowości uniwersalnej tworzył bank wraz z innymi instytucjami finansowymi i niefinansowymi. Ewolucja tego modelu doprowadziła do powstania holdingu bankowego. Możemy w nim wyróżnić dużą liczbę podmiotów zależnych. Są to najczęściej banki będące spółkami-córkami w stosunku do spółki-matki, jaką jest holding bankowy. W modelu holdingu finansowego możemy wyróżnić bankowe spółki zależne (tak jak w modelu holdingu bankowego) oraz zależne firmy ubezpieczeniowe i inne podmioty zależne obsługujące rynek kapitałowy. Holding finansowy nie zajmuje się już tylko działalnością bankową, ale wkracza w inne segmenty rynku kapitałowego, tworząc konglomerat finansowy. Zarazem tradycyjny podział produktów bankowych w dynamiczny sposób zaciera granice między nimi. To właśnie innowacje oraz potrzeby nowych rozwiązań produktowych sprawiają, że powstają coraz to bardziej wykwalifikowane oraz wyspecjalizowane produkty czy rynki finansowe.

Innowacje finansowe pobudzają banki do oferowania coraz bardziej rozwiniętych produktów. Potrzeba zaistnienia na rynku oraz dość duża konkurencja w świecie finansów prowadzi do konieczności modernizacji, ulepszania i rozwoju działalności bankowej od wewnątrz. Likwidacja dużej liczby nierentownych oddziałów i próba narzucenia społeczeństwu dokonywania transakcji przez internet to kluczowe czynniki obniżające koszty banku. Instytucje finansowe dzięki przesunięciu klienta z tradycyjnego oddziału nie tylko zaoszczędzają na kosztach, ale rozszerzając swoją ofertę internetową, budują i stabilizują swoją markę oraz wykorzystują coraz to nowe narzędzia komunikacji przez internet.

Innowacje finansowe to przede wszystkim modyfikacja istniejących już rynków finansowych oraz produktów i usług finansowych. Nowe rozwiązania produktowe są tworzone w oparciu o istniejące już instrumenty rynkowe i wobec tego innowacje prowadzą do doskonalenia i szerszego wykorzystania już istniejących narzędzi rynku finansowego. Ale całkowicie nowe innowacje

finansowe są również widoczne i to one – tworzone od podstaw rozwiązania techniczne oraz kanały pozyskiwania klientów powodują często zdobycie znacznej przewagi konkurencyjnej. Rekapitulując: nowoczesny bank to bank innowacyjny, który nie boi się wprowadzania nowych rozwiązań, to instytucja, która się rozwija przez wchłanianie innych spółek działających w różnych segmentach świata finansów. Nowoczesnym bankiem jest holding finansowy, oferujący klientowi nie tylko wszystkie produkty, usługi oraz rozwiązania techniczne występujące na rynku, ale również takie innowacje finansowe, których brak u konkurencji.

### **Bibliografia**

- Cooper R. G., *Winning at New Products*, Third Edition, Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts 2001.
- Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- European Innovation Scoreboard 2005. Comparative Analysis of Innovation Performance, European Trend Chart on Innovation [www.trendchart.org](http://www.trendchart.org).
- Kwiatkowski S., Wasilewski L., *Raport*, „Miesięcznik MBA” 2012, nr 4.
- Lachowski S., Szambelańczyk J., Woźniak J., *Czy sektor bankowy w Polsce jest innowacyjny?*, „Zeszyty BRE Bank – CASE” 2005, nr 79, [http://www.case.com.pl/upload/publikacja\\_plik/8452840\\_bre79.pdf](http://www.case.com.pl/upload/publikacja_plik/8452840_bre79.pdf).
- Myers S., Marquis D.G., *Successful Industrial Innovation*, NSF, Washington 1969.
- Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 3rd edition, OECD Publishing, 2005.

---

Sebastian Bakalarczyk – dr, adiunkt w Katedrze Systemów Zarządzania i Innowacji Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

Maciej Żelechowski

## **SUBURBANIZACJA NA PRZYKŁADZIE LUBELSZCZYZNY**

Podstawowymi miernikami zaawansowania procesów suburbanizacyjnych, których ogólna charakterystyka została przedstawiona w artykule opublikowanym w poprzednim numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości”<sup>1</sup>, są wskaźniki demograficzne oraz statystyki odnoszące się do rozwoju budownictwa na terenach podmiejskich. W szczególności są nimi saldo migracji oraz wskaźniki dotyczące efektów rzeczowych i struktury budownictwa, zwłaszcza budownictwa mieszkaniowego.

Analiza danych dotyczących efektów rzeczowych budownictwa mieszkaniowego w Polsce w ostatnim dziesięcioleciu pozwala dostrzec tendencję wzrostu odsetka mieszkań przekazywanych do eksploatacji na wsi. Źródłem tej tendencji jest właśnie postępująca suburbanizacja i związane z nią migracje ludności.

### **Kierunek migracji – wieś**

Migracje związane z suburbanizacją w istotnej części mają charakter migracji typu miasto – wieś. Jednocześnie w minionej dekadzie w skali kraju utrzymywało się ujemne ogólne saldo migracji dla miast i dodatnie dla wsi (rys. 1).

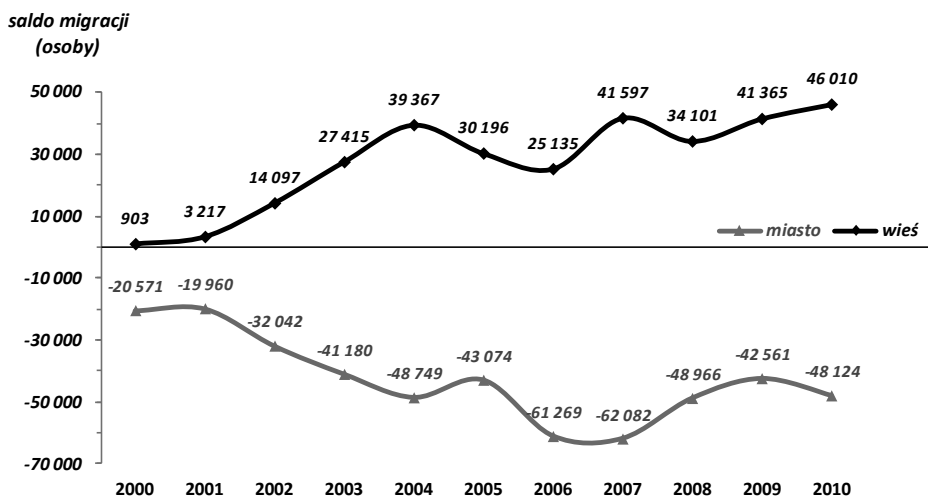
Odwrócenie salda migracji między miastem a wsią (poprzednio kierunek był odmienny, powiększaniu się miast, zwłaszcza w niektórych regionach, towarzyszyło wyraźne wyludnianie się wsi leżących w ich strefach oddziaływania) nastąpiło w Polsce już z końcem lat 90. XX wieku. Ma ono jednak charakter zjawiska częściowo pozornego, gdyż za dodatnie saldo migracji wsi

---

<sup>1</sup> M. Żelechowski, *Od urbanizacji do suburbanizacji*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 3(12).

odpowiadają głównie przemieszczenia ludności do zurbanizowanych stref podmiejskich<sup>2</sup>.

Rys. 1. Saldo migracji dla miast i wsi w Polsce w latach 2000–2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych dostępnych w Banku Danych Lokalnych GUS – [www.stat.gov.pl/bdl/app/dane](http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane) [data dostępu: 07.05.2012].

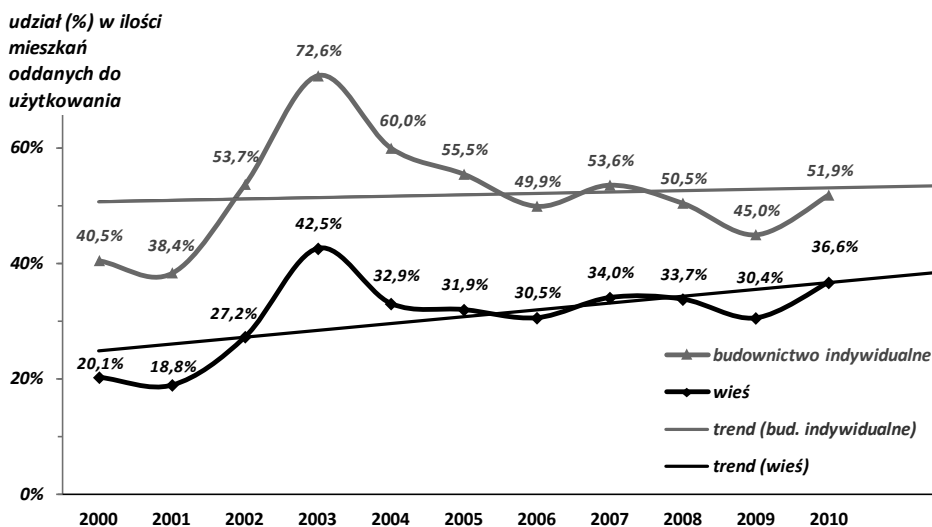
W ostatnich latach największe przyrosty liczby ludności obserwuje się w gminach położonych w obszarach funkcjonalnych kilku spośród głównych ośrodków metropolitalnych kraju: Warszawy, Poznania, Trójmiasta, Wrocławia i Krakowa. Właśnie w strefach suburbanalnych tych ośrodków rozwój budownictwa mieszkaniowego jest najszybszy.

Budownictwo mieszkaniowe na terenach podmiejskich charakteryzuje się inną strukturą inwestorską i inną strukturą według rodzajów budynków niż budownictwo w miastach centralnych aglomeracji. O ile w głównych ośrodkach miejskich kraju coraz większy jest udział w efektach rzeczowych budownictwa mieszkań przeznaczonych na sprzedaż lub wynajem, budowanych przez deweloperów i usytuowanych w budynkach wielomieszkaniowych, o tyle w strefach suburbanalnych tych miast, tak jak generalnie na terenach wiejskich, istnieje przewaga jednorodzinne budownictwa indywidualnego. Jest to jedna z przyczyn utrzymywania się w skali kraju wysokiego udziału budownictwa indywidualnego pod względem liczby nowych mieszkań (rys. 2).

<sup>2</sup> P. Korcelli, *Zmiany systemu osadniczego Polski na tle przemian demograficznych*, [www.mrr.gov.pl/aktualnosci/rozwój\\_regionalny](http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/rozwój_regionalny), s. 4–5 [data dostępu: 07.09.2011].

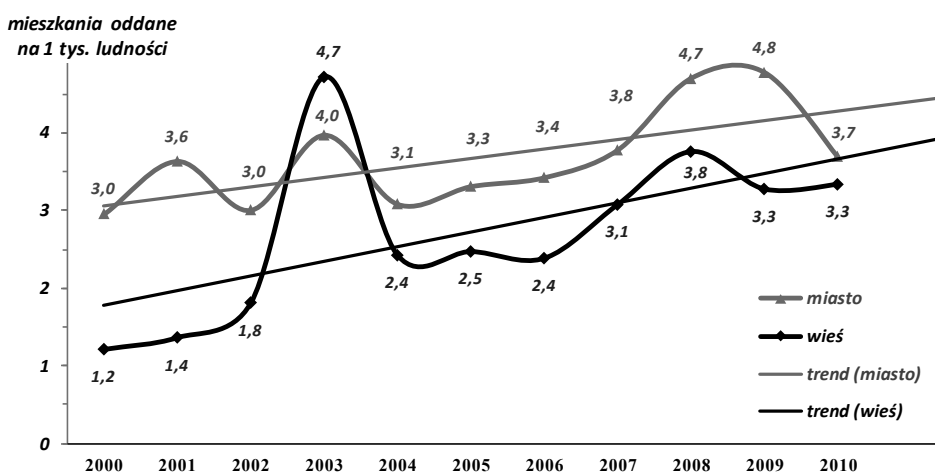


Rys. 2. Udział budownictwa indywidualnego i budownictwa realizowanego na wsi w efektach rzeczowych budownictwa mieszkaniowego w Polsce w latach 2000–2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych dostępnych w Banku Danych Lokalnych GUS, *op.cit.*

Rys. 3. Mieszkania oddane do użytkowania w przeliczeniu na 1 tys. ludności w Polsce w latach 2000–2010 w przekroju „miasto – wieś”



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych dostępnych w Banku Danych Lokalnych GUS, *op.cit.*

Pod względem nasilenia budownictwa mieszkaniowego (mierzonego wskaźnikami takimi jak liczba mieszkań oddanych do użytkowania na 1 tys. ludności czy na 1 tys. zawartych małżeństw) coraz częściej gminy podmiejskie wyprzedzają miasta centralne aglomeracji. Skutkiem tego w ostatnich latach także w skali całego kraju można zaobserwować wzrost nasilenia

budownictwa mieszkaniowego na wsi (rys. 3). W minionej dekadzie trend ten był wyraźny, przy czym należy pamiętać, że w roku 2003 na dane statystyczne dotyczące mieszkań przekazywanych do eksploatacji istotny wpływ wywarły czynniki legislacyjne. Wielu inwestorów dopełniło wówczas formalności związanych z oddaniem do użytkowania budynków, których budowa była faktycznie ukończona już we wcześniejszych latach.

### **Kulisy wyboru**

Lublin nie należy, co prawda, do wymienionych na wstępie centrów miejskich, w przypadku których otaczające je gminy notują największe w skali kraju przyrosty ludności. Jednak także na Lubelszczyźnie występują wyraźnie opisane tendencje związane z postępującą suburbanizacją.

Nie jest to kwestią przypadku. Położenie geograficzne oraz ugruntowane historycznie uwarunkowania gospodarcze, komunikacyjne i kulturowe w naturalny sposób predestynują Lublin do pełnienia funkcji głównego ośrodka miejskiego środkowo-wschodniej części kraju. W aspekcie instytucjonalnym potwierdzeniem takiej roli Lublina było powołanie w 2008 roku Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego. W jego skład weszło łącznie 41 miast i gmin centralnej części województwa lubelskiego, o łącznej powierzchni ponad 4,2 tys. km<sup>2</sup> i liczbie ludności przewyższającej 700 tys.

Przed ostatnią reformą administracyjną obecny obszar województwa lubelskiego podzielony był na kilka niewielkich, samodzielnych (jeśli można użyć tego określenia wobec ówczesnego stanu samorządności) województw. Właśnie były stolice tych niewielkich województw: Biała Podlaska, Chełm i Zamość – są obecnie, wraz z Lublinem, głównymi ośrodkami miejskimi województwa. Miasta te tworzą kompleksy osiedleńcze o liczbie mieszkańców powyżej 50 tys., w przypadku których można obserwować w skali subregionalnej niektóre zjawiska charakterystyczne dla procesów metropolizacyjnych. Tam także pojawia się zjawisko suburbanizacji.

Autorzy powstałego w ubiegłym roku w lubelskim Urzędzie Statystycznym opracowania *Oddziaływanie obszarów miejskich na budownictwo w gminach sąsiadujących w województwie lubelskim w latach 2006–2010* (pracownicy Ośrodka Statystyki Budownictwa – Agnieszka Nocko i autor niniejszego artykułu) wyodrębnili spośród gmin otaczających miasta na prawach powiatu Lubelszczyzny (pierwszy i drugi „pierścień”) te, w których istotnie obserwuje się suburbanizację, czyniąc je następnie przedmiotem szczegółowego opisu i analizy. Dla obszaru oddziaływania Lublina objęta procedurą wyboru zbiorowość gmin była tożsama z wyznaczoną na potrzeby

programu badawczego Komisji Europejskiej i Eurostatu Urban Audit tzw. szerszą strefą miejską (ang. *larger urban zone* – LUZ), a w przypadku Białej Podlaskiej, Chełma i Zamościa – obszar większy niż strefa LUZ.

Wyboru dokonano, wykorzystując podejście będące połączeniem hierarchiczno-funkcjonalnego i strukturalnego. Zastosowano metodę analizy skupień – aglomeracyjną metodę Warda. Podstawą analizy skupień były wartości z lat 2000–2010 zmiennych przyjętych jako wskaźniki zaawansowania procesów suburbanizacyjnych (liczba mieszkań oddanych do użytkowania w gminie, ogólne saldo migracji gminy, napływ ludności z miasta centralnego do gminy). Jako miarę odległości pomiędzy obiektami (poszczególnymi gminami) przyjęto odległość euklidesową. W każdym z kolejnych etapów procedury spośród wszystkich możliwych do łączenia par skupień wybierano tę, która dawała skupienie o minimalnym zróżnicowaniu, którego miarą był błąd sumy kwadratów (ang. *error sum of squares* – ESS) określony wzorem:

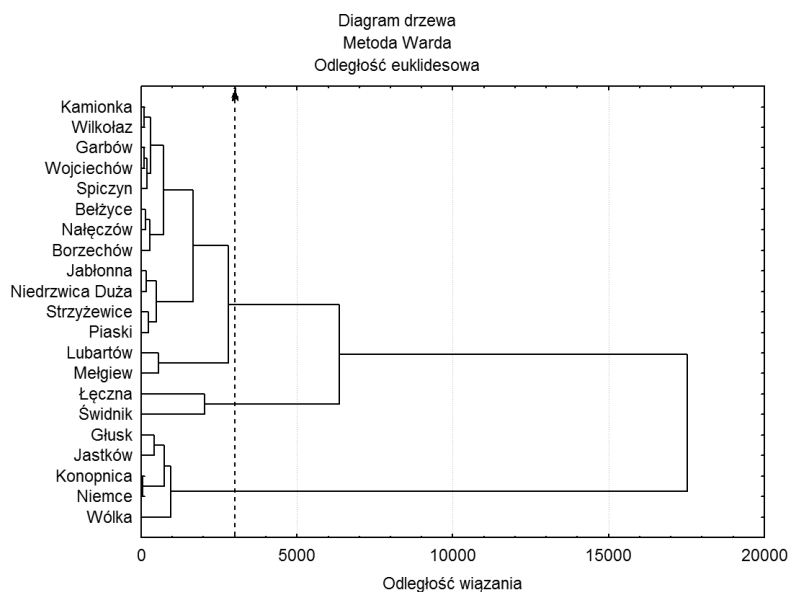
$$ESS = \sum_{i=1}^k (x_i - \bar{x})^2$$

gdzie:

$x_i$  – wartość zmiennej będącej kryterium segmentacji dla  $i$ -tego obiektu;

$k$  – liczba obiektów w skupieniu.

**Rys. 4. Obszar oddziaływania Lublina – wyodrębnione skupienia gmin**



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. 70.

Dla Lublina wyznaczony opisaną metodą obszar szczegółowej analizy objął gminy: Głusk, Jastków, Konopnica, Niemce i Wólka – charakteryzujące się stosunkowo największą liczbą zameldowań osób migrujących z Lublina oraz dodatnim i dość wysokim saldem migracji ogółem. Także liczba oddawanych do użytkowania mieszkań była w tych gminach stosunkowo wysoka (rys. 4). Dla pozostałych badanych miast wyznaczone strefy suburbanalne objęły: dla Białej Podlaskiej – gminę wiejską Biała Podlaska, dla Chełma – gminę wiejską Chełm, dla Zamościa – gminę wiejską Zamość.

### **Formowanie stref suburbanalnych**

Studium zaawansowania procesów suburbanizacyjnych wokół głównych ośrodków miejskich Lubelszczyzny wykazało, że wokół każdego z badanych miast formuje się bardziej lub mniej rozległa strefa suburbanalna. Dla stref tych charakterystyczne są zjawiska takie jak:

- rozwój budownictwa (głównie budownictwa mieszkaniowego realizowanego przez inwestorów indywidualnych);
- wzrost liczby ludności i zmiany jej struktury według ekonomicznych grup wieku (przede wszystkim w wyniku migracji z sąsiedniego miasta);
- rozwój przedsiębiorczości.

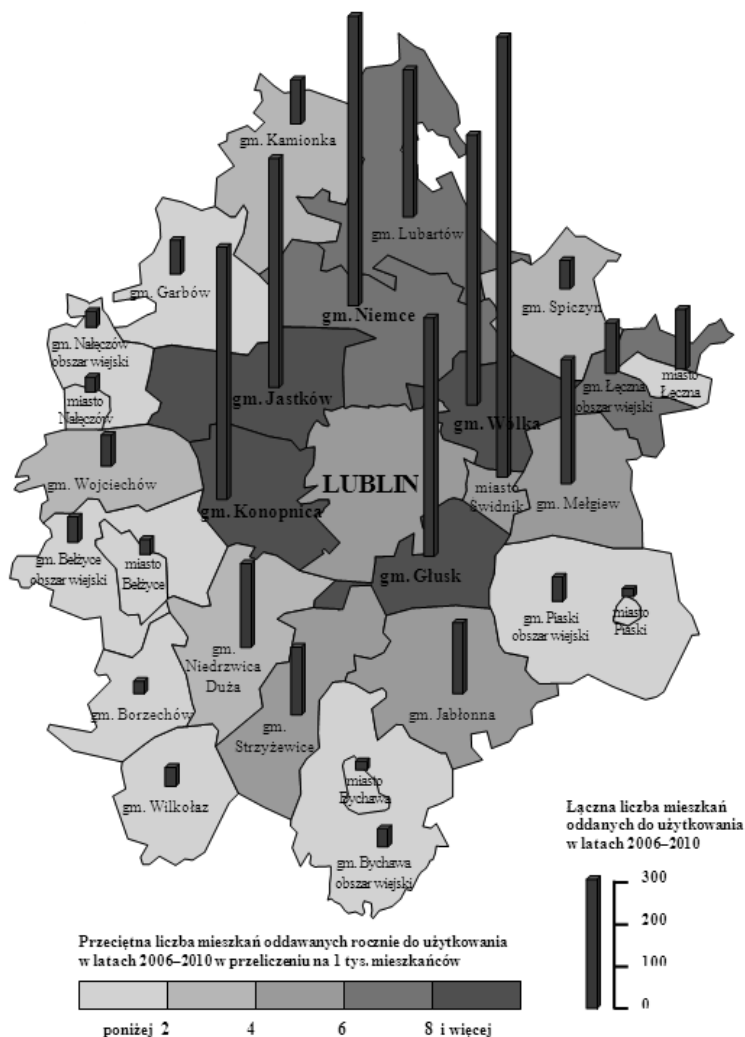
Zauważalne były także podejmowane przez władze poszczególnych gmin działania, których celem było dostosowanie infrastruktury komunalnej, komunikacyjnej i społecznej terenów podmiejskich do pojawiających się nowych potrzeb związanych z nasilającą się suburbanizacją.

Z racji swojej wielkości oraz największego potencjału demograficznego i społeczno-gospodarczego najbardziej rozległą i charakteryzującą się największym nasileniem zjawisk suburbanizacyjnych (mierzonych zarówno natężeniem budownictwa mieszkaniowego, jak i rozmiarami migracji ludności z miasta na teren gmin z nim sąsiadujących) strefę podmiejską tworzy miasto Lublin (rys. 5).

W każdej spośród pięciu badanych gmin suburbanalnych Lublina w latach 2006–2010 oddano do użytkowania po ponad 500 mieszkań, przy czym względnie najwięcej na terenie gmin Niemce (655) i Wólka (618), a stosunkowo najmniej w gminie Jastków (526). Biorąc pod uwagę w miarę względną – średnią dla okresu 2006–2010 roczną liczbę mieszkań oddanych do użytkowania na 1 tys. ludności – stosunkowo największe nasilenie budownictwa mieszkaniowego obserwowano w minionym pięcioleciu na terenie gmin Głusk (13,9 mieszkania na 1 tys. ludności) i Wólka (12,6), natomiast względnie

najmniejszym nasileniem charakteryzowała się gmina Niemce (7,7 mieszkania na 1 tys. ludności). Do podobnych wniosków prowadzi analiza wskaźnika zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych (mieszkania oddane do użytkowania na 1 tys. zawartych małżeństw).

**Rys. 5. Efekty rzeczowe i nasilenie budownictwa mieszkaniowego w gminach obszaru oddziaływania Lublina**



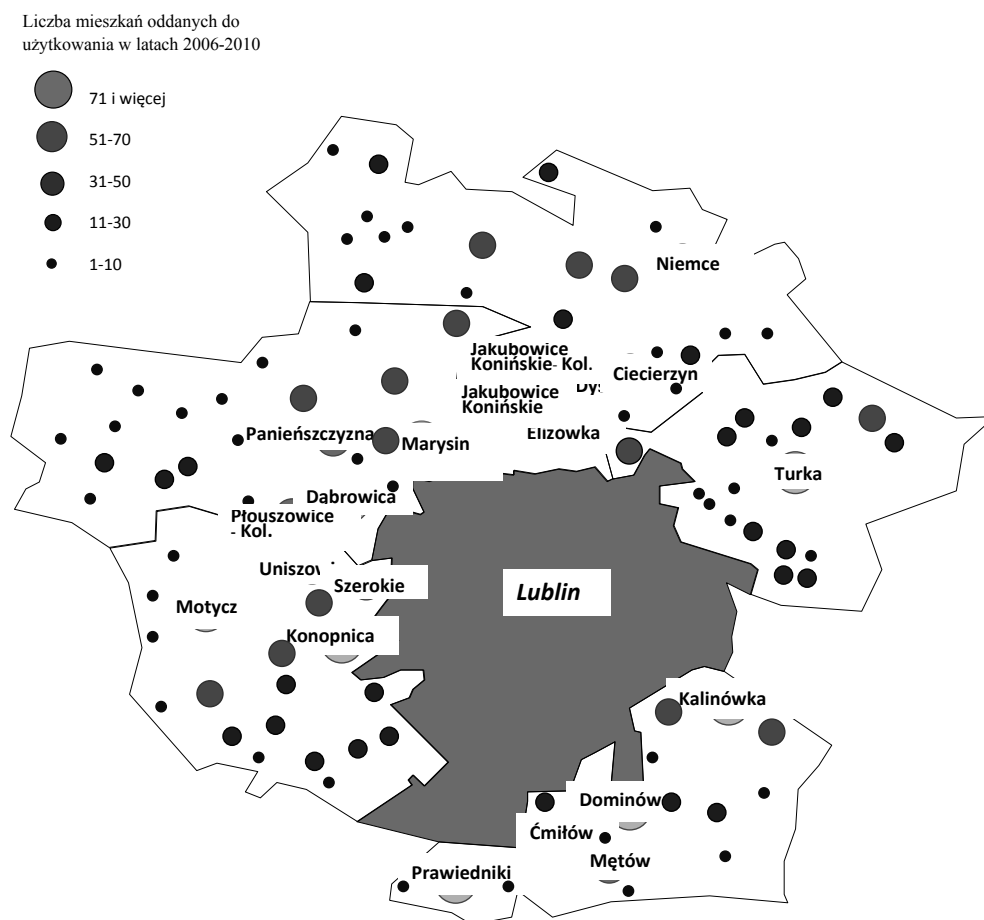
Źródło: A. Nocko, M. Żelechowski, *Oddziaływanie obszarów miejskich...*, op.cit., s. 184.

Na obszarze gmin suburbanalnych Lublina dominowało w minionym pięcioletniu budownictwo indywidualne. Odnotowano także mieszkania zrealizowane w budownictwie przeznaczonym na sprzedaż lub wynajem, przy

czym ta forma budownictwa znaczący udział miała jedynie w gminie Wólka (148 mieszkań oddanych do użytkowania w ciągu pięciu lat); w pozostałych badanych gminach sąsiadujących z Lublinem ilości mieszkań zbudowanych na sprzedaż lub wynajem były marginalne. Budownictwo spółdzielcze natomiast wystąpiło tylko na terenie jednej spośród podlubelskich gmin – Wólce (101 mieszkań oddanych do użytkowania w latach 2006–2010).

Konsekwencją dominacji w strefie suburbannej Lublina budownictwa indywidualnego, prawie w całości jednorodzinnego, były między innymi wysokie wartości przeciętnej powierzchni użytkowej przypadającej na 1 nowe mieszkanie.

**Rys. 6. Liczba mieszkań oddanych do użytkowania w latach 2006–2010 w poszczególnych miejscowościach strefy suburbannej Lublina**



Źródło: A. Nocko, M. Żelechowski, *Oddziaływanie obszarów miejskich...*, *op.cit.*, s. 188.

Pod względem rozmieszczenia terytorialnego na obszarze wszystkich badanych podlubelskich gmin budownictwo mieszkaniowe koncentrowało się głównie w miejscowościach położonych blisko miasta, ewentualnie nieco od niego oddalonych, ale o dobrej dostępności komunikacyjnej. Wskazuje to na wyraźny związek rozwoju tego budownictwa z suburbanizacją *sensu stricto* lub jej odmianą – semiurbanizacją (rys. 6).

Zaobserwowano także zmiany w zakresie efektów i struktury realizowanego na terenie badanych gmin sąsiadujących z Lublinem kubaturowego budownictwa niemieszkalnego, które można wiązać z suburbanizacją w wymiarze gospodarczym. Zmiany te zachodziły jednak stopniowo, a ich zaawansowanie w poszczególnych gminach i miejscowościach było zróżnicowane.

We wszystkich badanych gminach znaczący udział w ogólnej liczbie oddanych do użytkowania w latach 2006–2010 budynków niemieszkalnych miały budynki gospodarstw rolnych, co wiąże się z ciągle w dużej mierze rolniczym charakterem podlubelskich gmin. Większe ilości budynków handlowo-usługowych oddano do użytkowania w gminach Głusk i Wólka, a budynków przemysłowych i magazynowych – w gminach: Głusk, Wólka i Niemce.

W obszarach oddziaływania miast średnich województwa lubelskiego: Chełma, Zamościa i Białej Podlaskiej zjawiska suburbanizacyjne mają mniejszy zasięg i nasilenie niż w przypadku Lublina. Budownictwo mieszkaniowe w gminach sąsiadujących z tymi miastami nie rozwija się tak dynamicznie, ma mniejsze rozmiary i natężenie. Przyczyn takiego stanu rzeczy można dopatrywać się w ogólnie mniejszym znaczeniu tych miast w sieci osadniczej Lubelszczyzny oraz mniejszym potencjale demograficznym i społeczno-gospodarczym.

W minionym pięcioleciu na obszarze gmin suburbanialnych miast średnich Lubelszczyzny dominującą formą było budownictwo indywidualne. We wszystkich gminach sąsiadujących z badanymi miastami średnimi budownictwo mieszkaniowe koncentrowało się w miejscowościach położonych blisko miasta i zapewniających możliwość sprawnego do niego dojazdu.

Zmiany w zakresie efektów i struktury realizowanego na terenie badanych gmin sąsiadujących z Chełmem, Zamościem i Białą Podlaską budownictwa niemieszkalnego zachodziły w minionym pięcioleciu stopniowo i z różnym nasileniem. We wszystkich gminach z tej grupy znaczący udział w ogólnej liczbie oddanych do użytkowania w latach 2006–2010 budynków niemieszkalnych miały budynki gospodarstw rolnych. Większe ilości budynków handlowo-usługowych oddano do użytkowania w gminach wiejskich Biała Podlaska i Zamość, a budynków przemysłowych i magazynowych – w gminach wiejskich Biała Podlaska i Chełm.

## Pod wpływem sąsiednich miast

Nasilenie suburbanizacji jest niewątpliwie warunkowane nie tylko czynnikami leżącymi po stronie gmin podmiejskich. W znacznym stopniu wpływające na nią czynniki „wypychające” – znajdują się także po stronie miast. Zespół badawczy Ośrodka Statystyki Budownictwa postawił hipotezę, iż istnieją takie czynniki związane z sytuacją demograficzną i społeczno-gospodarczą miast na prawach powiatu Lubelszczyzny, które są w istotny (w rozumieniu statystycznym) sposób skorelowane z efektami rzeczowymi budownictwa mieszkaniowego w wybranych gminach sąsiadujących z tymi miastami (mierzonymi liczbą mieszkań oddanych do użytkowania), i można dla poszczególnych gmin oszacować poprawne pod względem matematycznym modele regresji liniowej opisujące tę zależność.

W pierwszym etapie analizy zbadano, z wykorzystaniem współczynnika korelacji liniowej Pearsona, związki pomiędzy kilkudziesięcioma czynnikami dotyczącymi miast oraz liczbą mieszkań oddanych do użytkowania w poszczególnych gminach. W wyniku realizacji tej procedury wskazano, które zmienne dotyczące sąsiadującego z gminą miasta były istotnie statystycznie skorelowane z liczbą mieszkań przekazywanych do eksploatacji na terenie tej gminy.

Drugim etapem analizy był wybór i weryfikacja statystycznego modelu regresji dla każdej z badanych gmin. Każdy oszacowany model sprawdzany był pod względem spełniania założeń regresji, a także weryfikowany za pomocą takich miar, jak: standardowy błąd szacunku parametru strukturalnego, względny standardowy błąd parametru strukturalnego, współczynniki korelacji i determinacji wielorakiej, standardowy błąd estymacji, współczynnik zmienności resztowej. Ostatecznego wyboru modeli, spośród oszacowanych i zweryfikowanych jako najlepsze pod względem matematycznym dla poszczególnych gmin, dokonano w oparciu o względy merytoryczne.

W przypadku strefy suburbanicznej Lublina sytuacja społeczno-ekonomiczna miasta okazała się silnie skorelowana z rozwojem budownictwa mieszkaniowego w gminach sąsiadujących z tym miastem. W przypadku wszystkich badanych gmin zanotowano między innymi zależności korelacyjne pomiędzy zmianami liczby mieszkań oddanych do użytkowania na terenie tych gmin a czynnikami dotyczącymi zasobów mieszkaniowych w mieście.

Natomiast wyniki przeprowadzonej analizy regresji wykazały, że w przypadku większości tych gmin zachodzą związki między rozwojem na ich terenie budownictwa mieszkaniowego a rozwojem w mieście przedsiębiorczości oraz liczbą zawartych małżeństw. Modele regresyjne przyjęte dla kilku badanych gmin sąsiadujących z Lublinem zestawiono w tabeli 1.



Tabela 1. Modele regresyjne przyjęte dla wybranych gmin sąsiadujących z Lublinem

Badana gmina	Oszacowany i zweryfikowany model regresji liniowej
Głusk	$Y = -740,270 + 0,186 X1 + 0,011 X2 \pm 24,469$ (139,383) (0,039) (0,003)
Jastków	$Y = -705,854 + 0,112 X1 + 0,014 X2 \pm 21,889$ (124,686) (0,035) (0,003)
Konopnica	$Y = -632,486 + 0,077 X1 + 0,015 X2 \pm 20,828$ (118,643) (0,034) (0,003)
Niemce	$Y = -921,017 + 0,171 X1 + 0,017 X2 \pm 25,828$ (147,126) (0,042) (0,004)
<p>Y – liczba mieszkań oddanych do użytkowania w badanej gminie (w roku <i>n</i>);  X1 – liczba małżeństw zawartych w Lublinie (w roku <i>n</i>-1);  X2 – liczba podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w Lublinie (w roku <i>n</i>-1).</p>	

Źródło: A. Nocko, M. Żelechowski, *Oddziaływanie obszarów miejskich...*, op.cit., s. 191–204.

Związek rozwoju budownictwa w gminach podmiejskich z rozwojem przedsiębiorczości można rozpatrywać w dwóch wymiarach. Powstawanie nowych firm powoduje powstawanie nowych miejsc pracy (samozatrudnienie właścicieli, zatrudnianie pracowników), a posiadanie pracy ułatwia uzyskanie własnego mieszkania (na przykład ze względu na większą zdolność kredytową), które może być zlokalizowane albo na terenie miasta, albo w strefie podmiejskiej. Zależność tę można wiązać także z suburbanizacją drobnej przedsiębiorczości. Osoby prowadzące małe firmy zlokalizowane w miejscu zamieszkania właściciela mogą być zainteresowane osiedleniem się na terenach podmiejskich, gdyż tam znajdują często lepsze niż w mieście warunki do rozwijania własnej działalności gospodarczej.

Zależność między liczbą oddawanych do użytkowania mieszkań w gminach podmiejskich i liczbą zawartych małżeństw w centralnym mieście aglomeracji może być rozpatrywana wprost – jako przenoszenie się z miasta do nowo wybudowanego lub zakupionego mieszkania położonego na terenie podmiejskiej gminy osób, które zawarły związek małżeński. Czynnikiem sprzyjającymi takiej decyzji mogą być ceny działek i mieszkań niższe w gminie podmiejskiej niż w mieście albo chęć zamieszkania i wychowywania dzieci w spokojnym, zapewniającym kontakt z przyrodą miejscu.

Zależność ta może mieć też charakter pośredni. Młode małżeństwa często nie mają możliwości zakupu własnego nowego mieszkania lub budowy domu. Niekiedy możliwość ta pojawia się dopiero po kilku lub kilkunastu

latach, gdy osoby, które zawarły związek małżeński, osiągną pewien poziom stabilizacji finansowej i zawodowej. Zawarcie małżeństwa jest jednak czynnikiem tworzącym zapotrzebowanie na mieszkanie i zasadniczo można mówić o stymulującej roli wzrostu liczby zawieranych małżeństw dla popytu na mieszkania. Młode małżeństwo może na przykład zakupić tańsze niż nowe mieszkanie na rynku wtórnym, może też wynająć mieszkanie lub zająć mieszkanie przekazane mu przez krewnych. Taka sytuacja może pośrednio przyspieszyć decyzję o przeprowadzeniu się do strefy suburbannej części innych osób, w tym tych, które sprzedały, wynajęły lub podarowały takiemu małżeństwu mieszkanie.

\* \* \*

Opracowanie *Oddziaływanie obszarów miejskich na budownictwo w gminach sąsiadujących w województwie lubelskim w latach 2006–2010* jest pierwszym powstałym w Urzędzie Statystycznym w Lublinie, w całości poświęconym tematyce budownictwa na obszarach podmiejskich. Jest to jednocześnie jedna z nielicznych prac omawiających problem suburbanizacji na Lubelszczyźnie. Praca ma charakter pilotażowy. Zastosowana metoda badawcza (wykorzystanie analizy skupień do określenia zakresu podmiotowego analizy oraz modeli regresji wielorakiej do badania oddziaływania zmiennych dotyczących demografii oraz sytuacji społeczno-gospodarczej miast na efekty rzeczowe budownictwa mieszkaniowego w ich gminach podmiejskich) może posłużyć do podobnej analizy innych regionów.

Zagadnienie oddziaływania obszarów miejskich na budownictwo w gminach z nimi sąsiadującymi może być analizowane w wielu wymiarach i z zastosowaniem różnych metod. Zawarty w publikacji przegląd stanowisk badawczych dotyczących teorii procesów urbanizacyjnych i problematyki metropolizacji przestrzeni społeczno-gospodarczej, podobnie jak obszerny zestaw dołączonych do niej informacji statystycznych, może okazać się przydatny także wtedy, gdy osoby prowadzące badania posłużą się innymi metodami analizy danych niż wykorzystane w opracowaniu.

## **Bibliografia**

- Bański J., Wesółowska M., *Rozwój budownictwa mieszkaniowego na obszarach wiejskich województwa lubelskiego*, „Przegląd Geograficzny” IGiPZ PAN, 2006, nr 2.
- Bolkowska W.Z., Szwarc E., *Budownictwo Polskie w latach 1990–2007. Przegląd retrospektywny, szanse rozwoju i ograniczenia wzrostu*, Wyd. WSZiP, Warszawa 2008.

- Celińska-Janowicz D., Miszczuk A., Płoszaj A., Smętkowski M., *Aktualne problemy demograficzne regionu Polski Wschodniej*, „Raporty i analizy EUROREG” 2010, nr 5.
- Korcelli P., *Zmiany systemu osadniczego Polski na tle przemian demograficznych*, [www.mrr.gov.pl/aktualnosci/rozwoj\\_regionalny](http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/rozwoj_regionalny) [data dostępu: 07.09.2011].
- 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.
- Żelechowski M., *Od urbanizacji do suburbanizacji*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 3(12).

---

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

Jan Klimek

## MANAGEMENT BY HOPE

Przedstawiciele spółek giełdowych uczestniczący w niedawnym IV Kongresie Relacji Inwestorskich SEG (czerwiec 2012) podkreślali, jak relacjonowała Polska Agencja Prasowa, że „zasady CSR (*Corporate Social Responsibility*, społecznej odpowiedzialności biznesu) powinny być wpisane w biznes spółki, najlepiej jako ważna część długoterminowej strategii (...). Aktywność CSR pozwala na zrównoważony rozwój spółki i gospodarki, co szczególnie ważne jest w czasach kryzysu, kiedy zaufanie do biznesu może być nadszarpnięte”. Ta odpowiedzialność obejmuje nie tylko sferę zewnętrzną, stosunki z klientami, partnerami, społecznościami lokalnymi czy stosunek do środowiska naturalnego, lecz także stosunki wewnątrz przedsiębiorstwa.

„Przedsiębiorstwo XXI wieku – pisał pod koniec zamykającej poprzedni wiek dekady Witold Kieżun – musi być nastawione na szybką, niezależną i odpowiedzialną działalność wszystkich swoich pracowników. W związku z tym muszą oni mieć jednakową, ugruntowaną świadomość długofalowej perspektywy działania przedsiębiorstwa, wiedzieć, do czego się dąży, i akceptować tę strategię. Jest to koncepcja zgodna z ideą »zarządzania przez nadzieję« – *management by hope*. Pracownicy mają wizję przyszłości przedsiębiorstwa i swojego osobistego sukcesu w jego ramach. Nadzieja na powodzenie w przyszłości ma dużą wartość motywacyjną. Oczywiście, wizja przyszłości nie stoi w sprzeczności z dążeniem do sprawności i realizacji założonych celów”<sup>1</sup>.

Dodam od siebie, również moralną.

### Partnerstwo wszystkich zatrudnionych

Nie jest to myśl całkowicie nowa. Tego rodzaju spostrzeżenie towarzyszyło myśleniu i postępowaniu wielu wybijających się przedsiębiorców również

---

<sup>1</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 85–86.

wcześniej, gdy nie formułowano jeszcze w kategoriach naukowych ani zasad CSR, ani nawet etyki biznesu jako wyodrębnionej kategorii badawczej, a zasady społecznej odpowiedzialności biznesu są współcześnie jej integralną, nieodłączną częścią. W poprzednim numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości” była mowa o tym, że dbałość o zdrowie i bezpieczne warunki pracy stanowi jedną z kluczowych, elementarnych przesłanek zastosowania CSR wewnątrz przedsiębiorstwa. Oczywiście, w granicach racjonalnych, gdyż na przykład w niektórych zawodach i na niektórych stanowiskach pracy ryzyko jest nie do wyeliminowania, jest częścią obranego zawodu. Nieporozumieniem byłoby wymaganie, by na przykład zawód strażaka, policjanta, ratownika wysokogórskiego, górnika dołowego, pracownika morskiej platformy wydobywczej gazu lub ropy naftowej uwolnić od ryzyka poniesienia uszczerbku na zdrowiu, a nawet czasem utraty życia<sup>2</sup>.

Henry Ford (1863–1947), twórca potęgi amerykańskiego przemysłu motoryzacyjnego, jedna z najbardziej prominentnych postaci w historii biznesu USA i przemysłu światowego, należy – o czym nie zawsze się pamięta – do jednego z pierwszych przedsiębiorców doby nowożytnej uznających – przynajmniej deklaratorywnie – partnerstwo wszystkich zatrudnionych. Pisał on w swoich pamiętnikach, że „pracodawca jest współnikiem swego robotnika, robotnik współnikiem swego pracodawcy”. Starał się to podkreślać przez mniejsze niż w innych firmach tego czasu rozpiętości między zarobkami tak zwanych pracowników fizycznych i pracowników nadzoru, chętnie przebywał wśród robotników, często z nimi rozmawiał. Ale – i to go różni od wielu współczesnych teoretyków, działaczy związkowych, a także części współczesnych przedsiębiorców – nie uważał, że zasadne byłoby zacieranie wyrazistego podziału na wykonawców i organizatorów, na pracowników fizycznych i umysłowych. Nie oczekiwał, że załoga ma mieć udział w nadawaniu pracy rytmu.

Dążenie do maksymalizacji wydajności pracy (za którą dobrze płacił!) opierał nie na świadomych postawach załogi, lecz na mechanizmie taśmy dyktującej tempo pracy, przesuwał się według zadanej przez zarządcę produkcji prędkości, na pełnej standaryzacji części i czynności. Te sprawy uważał bowiem za czysto techniczne, niemające nic wspólnego z istotą „spółki Kapitału i Pracy”, którą według niego miało być dobrze zorganizowane i funkcjonujące przedsiębiorstwo. „Nie dostaliśmy rąk i rozumu dla próżniactwa” – pisał w swych pamiętnikach<sup>3</sup>.

Tymczasem już kilkadziesiąt lat później, na przełomie lat 20. i 30. ubiegłego wieku zauważono, że oddzielanie aspektów technicznych organizowania

<sup>2</sup> J. Klimek, *CSR wewnątrz przedsiębiorstwa*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 3(12).

<sup>3</sup> H. Ford, *Moje życie i dzieło*, wyd. 2, Instytut Wydawniczy „Biblioteka Polska” w Warszawie, Warszawa 1925, s. 118.

pracy od aspektów społecznych prowadzi do odhumanizowania pracy, a tym samym stosunków pracy w przedsiębiorstwie. Stan ten powodował ograniczenie zdolności przedsiębiorstw do podjęcia nowych wyzwań rozwojowych i wzmocnienia kondycji konkurencyjnej na rynku. Witold Kieżun wiąże ten krytycyzm wobec metod, jakimi w zarządzaniu firmami posługiwano się w przeszłości, z załamaniem się koniunktury po zakończeniu w 1918 roku I wojny światowej, prowadzącym do obniżenia wydajności i jednocześnie do wzrostu bezrobocia. Jego zdaniem te fakty stworzyły zapotrzebowanie na weryfikację metod i technik zarządzania oraz na intensyfikację zainteresowania tak zwanym czynnikiem ludzkim<sup>4</sup>.

Za pionierów poszukiwań z tego zakresu uważani są psychologowie brytyjscy z Narodowego Instytutu Psychologii Przemysłowej w Londynie. Jednak badania na ten temat i wyciągane z nich wnioski „nie znalazły rezonansu, nie były praktycznie wykorzystane w ówczesnym przemyśle, a nawet uległy zapomnieniu”<sup>5</sup>. Rozbieżność między inspirowaną doświadczeniami Henry’ego Forda praktyką organizowania produkcji w oparciu o wymuszony rytm taśmy, z pracownikami stanowiącymi w procesie produkcji jedynie swoisty dodatek do niej czy powstałą już wcześniej metodykę zarządzania odwołującą się do chronometrażu i optymalizacji mikroczynności opracowaną przez amerykańskiego inżyniera, wynalazcę i menedżera Fredericka Winslawa Taylora<sup>6</sup> a wypowiedziami psychologów z Londynu utrzymywała się jeszcze przez co najmniej dwie dekady.

Paradoksalnie – wnioski z obserwacji brytyjskich naukowców wyciągnęli jako pierwsi nie Anglicy, a Amerykanie i wkrótce potem Holendrzy oraz Szwedzi. Swego rodzaju pośrednikiem był Peter Drucker, Austriak z obywatelstwem amerykańskim, profesor Claremont Graduate University w Kalifornii, reformator i ekspert zarządzania. Tradycyjna „praca w okrucinach”, jak określił dominujące do tego czasu odhumanizowane modele organizacji pracy, sprowadzona do ruchów elementarnych wywołuje u osób nią objętych stany patologiczne, zwłaszcza w sferze psychoruchowej. Te negatywne skutki zastrza przymusowy rytm pracy występujący przy pracy taśmowej. Robotnik,

<sup>4</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, op.cit., s. 65.

<sup>5</sup> Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kluczbork 1996, s. 109.

<sup>6</sup> Frederick Winslow Taylor (1856–1915) studiował najpierw prawo, potem nauki techniczne, pracował jako ślusarz na stalowni, a po ukończeniu studiów inżynierskich był dyrektorem papierni, następnie menedżerem w różnych firmach. Wynalazca między innymi stali szybkoobrotowej i młota parowego, twórca nauki zarządzania zwanej tayloryzmem, autor *The Principles of Scientific Management (Zasad naukowego zarządzania)*. Główna zasada taylorizmu: maksymalna intensyfikacja pracy przez rozbitcie procesu technologicznego na czynności proste i w następstwie usunięcie czynności zbędnych, dokładny chronometraż, wyśrubowane normy ilościowe i płaca zależna od wykonania normy.

któremu powierzona jest jedynie ułamkowa część pracy, nie identyfikuje się z wykonywanym zadaniem i traci wobec niego zainteresowanie, popada w frustrację.

Inni autorzy rozszerzają negatywne skutki „pracy w okruchach” o wiele dodatkowych elementów. Zwracają na przykład uwagę, że pojawia się wówczas trudność w zharmonizowaniu czasów wykonania operacji na poszczególnych stanowiskach pracy, co prowadzi do niepełnego wykorzystania czasu pracy i konieczne staje się wtedy tworzenie magazynów międzyoperacyjnych. Zwiększa się udział prac manipulacyjno-transportowych, które w innych okolicznościach byłyby zbędne. Kłopotliwa jest identyfikacja stanowisk pracy odpowiedzialnych za całość jakości produkcji. Frustracja pracowników, ich nieidentyfikowanie się z wykonywaną pracą i firmą, w której są zatrudnieni, komplikuje pożądaną stabilizację załogi i wpływa na poziom nieuzasadnionej ekonomicznie fluktuacji.

### **„Papież” nowoczesnego zarządzania**

Peter Drucker, okreśłany przez współczesnych specjalistów jako „papież zarządzania”, sformułował siedem cech uważanych przez niego i akceptowanych przez specjalistów doby obecnej za rozstrzygające w nowoczesnym zarządzaniu. Są to:

- zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi;
- jest głęboko osadzone w kulturze;
- wymaga prostych, zrozumiałych wartości, celów działania i zadań jednoczących uczestników organizacji;
- powinno doprowadzać do osiągnięcia przez organizację zdolności do uczenia się;
- wymaga komunikowania się;
- niezbędny jest rozbudowany system wskaźników;
- powinno być jednoznacznie zorientowane na klienta, którego zadowolenie jest podstawowym i najważniejszym rezultatem do osiągnięcia.

„Pionierskie bez wątpienia eksperymenty w dziedzinie humanizacji organizacji pracy – pisze Zbigniew Martyniak – przeprowadziła znana amerykańska firma IBM, potentat światowego przemysłu komputerowego. Pierwsze wyniki tych eksperymentów, genezą sięgających jeszcze czasów wojny, zostały opublikowane w pierwszej połowie lat 50.

Podstawą zmian przeprowadzonych w niektórych zakładach IBM było scalenie czynności technologicznych z konserwacyjno-naprawczymi

i kontrolno-pomiarowymi, przy czym te dwie ostatnie grupy czynności były bardziej złożone. (...) W rezultacie praca wykonywana przy taśmie stała się ciekawsza, bardziej odpowiedzialna i wymagająca wyższych kwalifikacji. Wzrosło więc nie tylko zainteresowanie pracą, ale i zarobki robotników. Z drugiej strony poprawiła się jakość produkcji. Można było także w znacznym stopniu zredukować personel pomocniczo-produkcyjny (kontrolerzy produkcji i ustawiacze maszyn).

Innym kierunkiem poszukiwań w dziedzinie humanizowania organizacji było wprowadzenie rotacji polegającej na okresowej zmianie stanowiska pracy. Wtedy zasada przestrzennego podziału pracy pozostaje niezmienną, lecz praca zostaje wzbogacona dzięki zmienności zadań”. Tak postąpiono w latach 50. w stacji maszyn analityczno-liczących należącej do producenta i dystrybutora energii elektrycznej Detroit Edison Company. „Otóż w miejsce ścisłej specjalizacji pracowników zatrudnionych przy sorterach, tabulatorach i arytmometrach wprowadzono zasadę kolejnej zmiany stanowisk pracy, a więc pracy rotacyjnej na wszystkich wymienionych typach maszyn liczących”<sup>7</sup>.

W Holandii zamienność stanowisk pracy zastosowano w podobnym czasie w jednym z zakładów elektrotechnicznych, co doprowadziło na tych stanowiskach pracy do wzrostu produkcji o 7%. W Szwecji postąpiono krok dalej. W Fabryce Maszyn Wiertniczych Siecla w Atlas Coco zastąpiono na wydziale montażu dwunastoosobową taśmę produkcyjną stołami montażowymi, przy których 2–4-osobowe zespoły samodzielnie montowały wiertarki (taśma dostarczała wyłącznie części do montażu). W zespołach ustalano rytm pracy, podział zadań i metody pracy, posługiwano się rotacją na stanowiskach pracy służącą podnoszeniu kwalifikacji poszczególnych uczestników zespołu, dokonywano wewnętrznego podziału wspólnie wypracowanego zarobku. Efekt: wzrost wydajności o 5%.

Identyczną ścieżką (ale na szerszą skalę) podążono w zakładach Volvo w Torslandzie. Na wydziale tapicerskim wprowadzono codzienną rotację na 15 stanowiskach pracy. Każdego dnia pracownikom powierzano zadania przypadające poprzednio innym osobom – pracownikom tego wydziału. To był początek eksperymentowania z nową organizacją pracy; potem zdecydowano się na dalszy krok: zaczęto scalać poszczególne czynności i nadawać im nowy wymiar czasowy, przechodzono z cyklu czynności, dla których przewidywano dwie minuty, do czynności scalonych z wymiarem czasu wykonania czterech, ośmiu, a nawet dziesięciu minut. Na koniec dołączono do tradycyjnych prac nowe zadania, obejmujące planowanie, koordynowanie i kontrolowanie produkcji. Eksperyment potwierdził trafność dokonanych zmian i spowodował ich

<sup>7</sup> Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie...*, op.cit., s. 110–111.



rozszerzenie na inne wydziały fabryki. Potwierdził, że w nowych warunkach wydajność pracy stała się wyższa, współpraca międzystanowiskowa bardziej skoordynowana, poprawiła się jakość i samopoczucie osób zatrudnionych: mniej zmęczenia, więcej satysfakcji i jednocześnie poprawa zarobków.

### **Za przykładem Bata**

Do pionierów nowoczesnej organizacji pracy, czołowych reformatorów w tej dziedzinie Witold Kieżun zalicza Tomasza Batę z dzisiejszej Republiki Czeskiej, wtedy Czechosłowacji<sup>8</sup>. Stosował on ograniczoną specjalizację na stanowiskach roboczych, na tyle wąską, by osiągnąć wysoką wydajność, i na tyle szeroką, by zapobiegać monotonii pracy. „Założeniem polityki motywacji Bata było przekształcenie psychiki pracownika najemnego w psychikę podobną do psychiki przedsiębiorcy. (...) Ideą Bata było spowodowanie, aby robotnik pracował z taką samą pilnością, oszczędnością czasu, energii i materiałów jak samodzielny przedsiębiorca”.

Bata dzielił pracowników na trzy kategorie: twórczych i z inicjatywą, przeciętnych oraz gnuśnych, wyróżniając maksymalnie wysokimi zarobkami pracowników twórczych i tworząc wobec nich atmosferę powszechnego szacunku. Przedsiębiorstwo było podzielone na setki oddziałów pracujących na własny rachunek, a wynagrodzenie stanowił udział w zyskach: połowę wynagrodzenia wypłacano w gotówce, połowę zapisywano na rachunku rozliczeniowym fabryki, od indywidualnie zakumulowanej sumy, wypłacając 10% rocznie. Wysokość udziału w zyskach zależała od efektów handlowych oddziału, ilości i jakości produkcji, punktualności dostaw oraz oszczędnego gospodarowania<sup>9</sup>.

Współcześnie są to oczywistości, w praktyce nowocześnie zarządzanych firm w zasadzie przez nikogo niekwestionowane, chociaż pod względem stosowanych form i konkretnych rozwiązań bardzo zróżnicowane, odpowiednio do warunków otoczenia, skali przedsiębiorstwa, charakteru działalności.

<sup>8</sup> Tomasz Bata (1876–1932). Początki stworzonego przez niego imperium obuwniczego sięgają niewielkiego zakładu założonego w 1894 roku wspólnie z rodzeństwem: Antoninem i Anną; w warsztacie zatrudniano 10 chałupników. Na produkcję masową (już samodzielnie), z użyciem maszyn zdecydował się na krótko przed wybuchem I wojny światowej. W czasie wojny produkował 10 tys. par obuwia dziennie, w 1925 roku już ponad 100 tys. par i zatrudniał 5200 pracowników. Siedzibą firmy był Zlín, zakłady Bata liczyły 30 obiektów. Współcześnie koncern Bata (od 1931 roku jest to spółka akcyjna z siedzibą w Lozannie) posiada zakłady produkcyjne w 26 krajach świata, sklepy w ponad 50, a od swego powstania dostarczył na rynek kilkanaście miliardów par butów, kilkakrotnie więcej niż liczy ludność świata.

<sup>9</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, op.cit., s. 70.

Dokonujące się na tej drodze wzbogacanie pracy, prowadzące do korzyści ekonomicznych zarówno pracodawców, jak i pracobiorców i służące humanizacji pracy także na tym odcinku (a nie tylko przez poprawę bezpieczeństwa pracy i usuwanie występujących zagrożeń zdrowotnych) przeszło przyspieszoną, ale długą ewolucję.

„W wąskim znaczeniu przez wzbogacenie pracy rozumie się łączenie czynności wykonawczych z kierowniczymi (płaszczyzna pionowa pola pracy). Idzie bowiem o to, by praca zaspokajała nie tylko potrzeby przetrwania, ale także potrzeby rozwoju człowieka, a wśród nich potrzebę samorealizacji i potrzebę ponoszenia odpowiedzialności. Jeśli praca stwarza możliwość zaspokojenia potrzeb rozwoju, jej oddziaływanie motywacyjne wzrasta”<sup>10</sup>.

W związku z tym powstają przygotowane przez teoretyków i specjalistów praktyków mniej czy bardziej rozbudowane scenariusze modyfikacji tradycyjnej organizacji pracy. Na przykład francuski specjalista Daniel Boeri w wydanej także w polskim tłumaczeniu książce *Nouveau travail manuel*<sup>11</sup> zawiera w sześciu punktach opis dojścia do modelu zhumanizowanej pracy o wzbogaconych zadaniach i ostrzega, że niedochowanie któregokolwiek z warunków może spowodować brak oczekiwanych efektów, przekreślenie pozytywnych skutków zmian w organizacji pracy.

Warunek pierwszy: wykonywanie na danym stanowisku (w danym zespole) całego produktu lub jego samodzielnej części (przykład z Volvo: siedzenia do samochodu). Warunek drugi: włączenie do zadania czynności przygotowawczych i kontrolnych. Warunek trzeci: informacja o wynikach ilościowych i jakościowych – dostępna dla wszystkich uczestników grupy na przykład w postaci umieszczonej na specjalnej tablicy syntetycznej charakterystyki postępów w realizacji podjętego przez grupę zadania. Pozostałe punkty obejmują: oparcie relacji między kolejnymi stanowiskami roboczymi w zespole wzorowane na relacji: klient – dostawca; autonomia w sposobie wykonywania zadań, czyli dostosowanie osobistego rytmu pracy do naturalnej fizjologicznej wydajności organizmu, zmiennej w ciągu dnia pracy; nowy styl kierowania pracą zespołu przystosowany do warunków pracy i zarazem zawierający w sobie dialog i partycypację.

<sup>10</sup> Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie...*, op.cit., s. 112.

<sup>11</sup> D. Boeri, *Nowa organizacja pracy fizycznej. Wzbogacenie zadań i grupy autonomiczne*, Książka i Wiedza, Warszawa 1983.

## **Mało stresu – dużo zaangażowania i satysfakcji z pracy**

Ma to być drogą do „zdrowej organizacji” spełniającej równoległe dwa podstawowe kryteria: zapewnienie efektywności ekonomicznej i etyczności w stosunkach wewnątrz i na zewnątrz organizacji, którą – posłużmy się opisem autorstwa Bogusza Mikuły – charakteryzuje sukces finansowy, fizycznie i psychicznie zdrowa siła robocza, zadowolające środowisko pracy oraz odpowiednia kultura organizacyjna szczególnie w okresach rynkowych wahań i zmian. Odwołując się do poglądu wyrażanego przez C.L. Coopera i S. Cartwrighta na łamach brytyjskiego międzynarodowego czasopisma naukowego „Human Relations” (nr 4 z 1994 roku) poświęconego teoretycznym i praktycznym aspektom stosunków międzyludzkich, wymienia on następujące najważniejsze cechy zdrowej organizacji pracy: „niski poziom stresu, wysoki poziom zaangażowania i satysfakcji z pracy, niższy od średniej krajowej poziom zachorowalności, absencji i fluktuacji, dobre stosunki przemysłowe i rzadko występujące spory zbiorowe, dobry poziom bezpieczeństwa pracy”. Wtedy tę organizację można określić jako zhumanizowaną – podsumowuje ten fragment swej wypowiedzi Bogusz Mikuła<sup>12</sup>.

Wdrożenie zhumanizowanych stosunków pracy – pisze – wymaga uprzedniego szczegółowego „rozpoznania panujących w organizacji dysfunkcji, a dopiero potem dobranie oraz zastosowanie metody humanizacji organizacji pracy właściwej dla danych uwarunkowań”. Po rozpoznaniu sytuacji, zebraniu niezbędnych informacji i ich szczegółowej analizie dokonuje się wyboru metod humanizowania i projektowania zhumanizowanej organizacji pracy oraz – to etap zamykający postępowanie – wdrożenia nowej organizacji i określenia oczekiwanych efektów. Ten ostatni etap składa się z dwóch oddzielonych od siebie czasowo faz.

W pierwszej z nich – w fazie wdrożenia – nie wystarczy tylko określenie ścieżki postępowania i wkroczenie na nią. Niezwykle ważna jest kontrola realizacji. Gdy zmiany służące humanizacji pracy dotyczą płaszczyzny przebiegu pracy – przede wszystkim w pierwszych dniach wdrażania, gdy dotyczą przebudowy społecznego środowiska pracy – równie istotny jak kontrola przemian w jego elementach materialnych (wyposażenie stanowisk pracy, poprawa standardów bhp itp.) jest nadzór nad atmosferą w społecznym środowisku pracy.

„Zmiany w materialnym środowisku pracy i kształtowanie się zakresów możliwości człowieka – pisze Bogusz Mikuła – mogą być kontrolowane

<sup>12</sup> B. Mikuła, *Metodyka humanizowania organizacji prac sfery zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Z. Martyniak (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 298.

okresowo, ale z równie dużą uwagą co dwie pozostałe, wcześniej omówione grupy czynników”.

Drugą fazą jest określenie efektów racjonalizacji, podczas której oprócz przesłedzenia praktycznego przystosowania się do zaleceń wynikających z obranych metod humanizacji pracy niezbędne jest skontrolowanie poziomu kształtowania się w nowych, zmienionych okolicznościach takich wskaźników, jak absencja, fluktuacja, poziom zadowolenia pracowników. Otrzymane informacje powinny być porównane z danymi uzyskanymi podczas przeprowadzania pierwszego i drugiego etapu metodyki, a więc rozpoznania symptomów dehumanizacji głównie przez przeprowadzane wywiady oraz analizę informacji pozyskanych za pomocą odpowiednich kwestionariuszy rozproszonych w badanym środowisku pracy, pozwalających na identyfikację skutków dehumanizacji. „Zaznaczyć trzeba, że w zależności od zasięgu przeprowadzonej reorganizacji pracy efekty płynące z racjonalizacji mogą być przesunięte w czasie, a ich badanie powinno być dokonywane parokrotnie”<sup>13</sup>.

Tak powstawały podstawy partnerstwa sprowadzającego na grunt realny ideę społecznej odpowiedzialności biznesu wobec firmy, mającej tworzyć wspólnotę interesów (Henry Ford: „spółka Kapitału i Pracy”). Tej idei, której współczesnym wyrazem są między innymi dyrektywy Unii Europejskiej o ustanowieniu rad zakładowych w państwach członkowskich w przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 50 osób oraz europejskich rad zakładowych w przedsiębiorstwach o charakterze transgranicznym, działających w co najmniej dwóch krajach unijnych, zatrudniających ponad 1000 osób. Inspiratorami tego kierunku działania były przede wszystkim Niemcy, które – kierując się zasadami tak zwanej społecznej gospodarki rynkowej – nadały ramy prawne tej formie uczestnictwa pracowników w zarządzaniu w kodeksie pracy z 1972 roku oraz w ustawie o współzarządzaniu z 1976 roku<sup>14</sup>.

### **Nieodłączną częścią partycypacja**

Tadeusz Kowalik opisuje stworzony w latach 70. na tych podstawach system zarządzania w RFN w sposób następujący:

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 308–313.

<sup>14</sup> Twórcami idei społecznej gospodarki rynkowej (do tej idei odwołuje się również Polska w Konstytucji z 1997 roku) są niemieccy ordoliberalowie: Walter Eucken (1897–1950) i Alfred Müller-Armack (1901–1978). Praktycznie w gospodarce niemieckiej wdrożył ją Ludwig Erhard (1897–1977), minister gospodarki w rządzie Konrada Adenauera. Miała być ona złotym środkiem między kapitalizmem a socjalizmem w warunkach wolnorynkowych. Z założenia miała łączyć wysoki wzrost gospodarczy, niską inflację, niski poziom bezrobocia z zapewnieniem dobrych warunków pracy, skutecznych zabezpieczeń socjalnych oraz wysokim poziomem dostępności dóbr publicznych.

„Oba te akty określają uprawnienia pracowników w procesie podejmowania decyzji gospodarczych i społecznych na trzech poziomach: zakładów i przedsiębiorstw, branż oraz całej gospodarki. (...) Na szczeblu podstawowym, w zakładach pracy, wszyscy pracownicy mają prawo do informacji oraz wyrażania swych opinii w sprawach dotyczących ich pracy. Mogą na przykład żądać informacji o skutkach wprowadzanej technologii, zapoznać się z zawartością swoich teczek osobowych, żądać uzasadnienia oceny swej pracy lub wysokości wynagrodzenia”.

W szczególności regulacje te są następujące:

- „Wewnątrz zakładów pracy zatrudniających ponad czterech pracowników oraz na poziomie firm (wielozakładowych) istnieją lub mogą istnieć, wybierane przez całe załogi, rady zakładowe. Nie są one częścią związków zawodowych, ale z reguły wybierani są ich członkowie (stanowiąc około 80% składu rad)”.
- „Zadaniem rad zakładowych jest pilnowanie, by były przestrzegane przepisy o bezpieczeństwie i higienie pracy oraz umowy zbiorowe. Są one upoważnione do zawierania tak zwanych porozumień pakietowych na temat wewnętrznych warunków pracy i płacy, kontrolując potem ich wykonanie. (...) Gdy firma przystępuje do znaczącej restrukturyzacji, rada zakładowa może opracować »plan społeczny«, którego celem jest złagodzenie skutków wprowadzanych zmian”.
- „Rady zakładowe mają szczególnie duże uprawnienia w zakresie szeroko pojętej polityki zatrudnienia. Muszą być z nimi uzgadniane takie decyzje, jak: zmiana struktury wydziałowej, przeniesienia pracowników, przyjmowanie i zwalnianie pracowników. Zwolnienie bez zgody rady jest z mocy prawa nieważne. Gdy pracownik uważa decyzję o zwolnieniu z pracy za bezprawną i zwróci się do sądu pracy, pracodawca musi zatrudniać pracownika aż do chwili rozstrzygnięcia sporu przez sąd”.
- „Drugą formą partycypacji pracowniczej w firmach jest udział pracowników w radach nadzorczych. Istnieją one w spółkach akcyjnych i z ograniczoną odpowiedzialnością, spółdzielniach, funduszach ubezpieczeniowych. Liczebność rad nadzorczych (od 12 do 20 członków) zależy od wielkości firm. W dużych korporacjach, zatrudniających ponad 2000 osób, przedstawiciele pracowników stanowią połowę członków rady nadzorczej. (...) Nieznaczna przewaga reprezentacji właścicielskiej polega na tym, że w przypadku równej liczby głosów za lub przeciw decyduje tak zwany drugi głos przewodniczącego, występującego z mocy prawa jako reprezentant

właścicieli. Dwa do trzech miejsc w radach nadzorczych zastrzega się dla przedstawicieli związków zawodowych”.

- „W mniejszych spółkach i spółdzielniach pracownicy mają prawo do wyboru tylko jednej trzeciej członków rady nadzorczej. (...) Firmy rodzinne zatrudniające mniej niż 500 osób nie podlegają temu obowiązkowi”.
- „Radzie nadzorczej podlega całokształt działalności korporacji z wyjątkiem zarządzania bieżącego. Przede wszystkim rada powołuje i zwalnia menedżerów firmy (zarząd firmy)”.
- „Oprócz dwóch wyżej wymienionych instytucji pracowniczej partycypacji istnieje jeszcze trzecia – związki zawodowe. (...) Podstawową, ustawowo umocowaną, rolę związków zawodowych jest negocjowanie z organizacjami pracodawców układów zbiorowych, czyli porozumień płacowych (na ogół jednorocznych) oraz porozumienia ramowego, a następnie pilnowanie, by układy, jak i prawo pracy w ogóle, przestrzegano. Porozumienia ramowe obejmują warunki zatrudnienia, czasu pracy, okresów wypowiedzenia, stawek za godziny nadliczbowe. Odbywa się to na poziomie branż”.
- „Specyficzną właściwością związków zawodowych w Niemczech jest (...) ich organizacyjna nieobecność wewnątrz przedsiębiorstwa. Choć mogą one działać tylko poza zakładami pracy, ich działalność ma poważny wpływ także na dwie pozostałe instytucje partycypacyjne. Naturalną kolejną rzeczą w składzie rad zakładowych i rad nadzorczych (w części reprezentującej pracowników) zdecydowaną większość stanowią członkowie związków zawodowych”<sup>15</sup>.

Ten wzór, choć zwłaszcza w Unii Europejskiej zainspirował kierunki polityki budowania więzi społecznych w stosunkach pracy, prowadzącej do jej podporządkowania zasadom nowoczesnie rozumianej etyki biznesu, ma względnie pełne i konsekwentne zastosowanie jedynie w niektórych krajach. W większości państw główny akcent kładzie się nie tyle na współgospodarzenie przez partycypację, ile na partycypację przez szeroki dostęp do informacji oraz prawo pracowników do konsultacji w sprawach mających wpływ na ich warunki pracy, perspektywy zawodowe, realizowaną przez firmę misję i kierunkową strategię.

Roman Śmietański, specjalista z zakresu ekonomiki polityki społecznej z Politechniki Opolskiej, podczas konferencji poświęconej wpływowi Unii Europejskiej na zakres partycypacji pracowniczej w Polsce, zorganizowanej przez zrzeszony w Forum Związków Zawodowych Związek Zawodowy

<sup>15</sup> T. Kowalik, *Systemy gospodarcze. Efekty i defekty reform i zmian ustrojowych*, Fundacja Innowacja, Warszawa 2005, s. 140–142.

Pracowników Warsztatowych podkreślał, że pojęcie partycypacji uległo obecnie ewolucji. „Dziś Unia Europejska mówi, że pracownicy mają prawo do informacji i konsultacji oraz negocjacji – ale negocjacje nie oznaczają współdecydowania”<sup>16</sup>. Niemniej jednak partycypacja pracownicza w tej albo innej formie stała się już nieodłączną częścią współczesnego, ukierunkowanego na rozwój i sukces przedsiębiorstwa.

## Bibliografia

- Boeri D., *Nowa organizacja pracy fizycznej. Wzbogacenie zadań i grupy autonomiczne*, Książka i Wiedza, Warszawa 1983.
- Ford H., *Moje życie i dzieło*, wyd. 2, Instytut Wydawniczy „Biblioteka Polska” w Warszawie, Warszawa 1925.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.
- Klimek J., *CSR wewnątrz przedsiębiorstwa*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 3(12).
- Kowalik T., *Systemy gospodarcze. Efekty i defekty reform i zmian ustrojowych*, Fundacja Innowacja, Warszawa 2005.
- Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kluczbork 1996.
- Mikula B., *Metodyka humanizowania organizacji prac sfery zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Z. Martyniak (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.

---

Jan Klimek – dr hab., profesor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, przedsiębiorca, wiceprzewodniczący Związku Rzemiosła Polskiego, członek Komisji Trójstronnej oraz Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, organu doradczego Parlamentu Europejskiego i Komisji Europejskiej.

---

<sup>16</sup> *Wpływ Unii Europejskiej na zakres partycypacji pracowniczej w Polsce*, <http://warsztat.info/konferencje-krajowe/222-wplyw-unii-europejskiej-na-zakres-partycypacji-pracowniczej-w-polsce.html>.

Cezary Tomasz Szyjko

## **INNOWACYJNE GOSPODAROWANIE ODPADAMI KOMUNALNYMI**

Śmieci nieutylizowane, niezagospodarowane lub co najmniej niepoddane neutralizacji są zagrożeniem dla środowiska naturalnego, siedliskiem chorób, zaprzeczeniem możliwości cywilizowanego bytowania. Mogą być jednak także – jeśli je się odpowiednio wykorzysta i stworzy niezbędną infrastrukturę – niegroźnym dla środowiska naturalnego paliwem dającym ciepło.

Do roku 2014 Polska ma wybudować sześć dużych spalarni odpadów. Takie są założenia. Ich łączna wydajność to ponad milion ton śmieci rocznie. Jeśli zamierzenia te zostaną zrealizowane, będzie można zaoszczędzić około miliona ton węgla rocznie i uzyskać sumaryczną moc źródeł ciepła i energii elektrycznej na poziomie 500 MW.

### **W Unii Europejskiej, Szwajcarii i Norwegii**

To oczywiste, że każdy z nas chciałby żyć w czystym, bezpiecznym środowisku, mając pewność, że nic mu nie zagraża. Dotyczy to także zagospodarowania odpadów, a więc i śmieci, które można wykorzystywać do produkcji ciepła i energii. Wiązą się z tym instalacje termicznego przekształcania odpadów, zwane spalarniami<sup>1</sup>. Inicjatywy te są stosunkowo świeżej daty, budziły i budzą obawy o bezpieczeństwo, szkodliwe oddziaływanie na zdrowie ludzi i środowisko oraz możliwe awarie.

W potocznym rozumieniu za odpady uznaje się wszystkie przedmioty, substancje i materiały, które są niewykorzystane przez użytkownika i przeznaczone do tego, aby się ich pozbyć. Okazuje się jednak, że wiele odpadów,

---

<sup>1</sup> Spalarnia odpadów (według dyrektywy 2000/76/WE): Każda stacjonarna lub ruchoma jednostka techniczna oraz wyposażenie przeznaczone do termicznego przetwarzania odpadów, z odzyskiem ciepła wytworzonego w wyniku spalania lub bez takiego odzysku. Obejmuje to spalanie przez utlenianie, jak również inne procesy obróbki termicznej, takie jak piroliza, gazyfikacja, proces plazmowy w stopniu, w jakim substancje powstające z przeróbki są następnie spalane.



które są uważane za nieprzydatne, można wykorzystać w innym miejscu lub po pewnym czasie. Na przykład popioły i żużle w miejscu powstawania (kotłownie, elektrownie) są uznawane za odpady (są nieprzydatne), ale mogą być materiałem użytecznym w zakładach produkujących różne elementy budowlane. Odpady należy więc definiować jako „przedmioty oraz substancje stałe, a także niebędące ściekami substancje ciekłe powstające w wyniku prowadzonej działalności gospodarczej lub bytowania człowieka i nieprzydatne w miejscu i czasie, w którym powstały”.

Większość odpadów trafia jednak niezneutralizowana do środowiska, wpływając negatywnie na jego stan. Należy pamiętać, że oddziaływanie na środowisko występuje nie tylko na etapie „usuwania” odpadu, ale także na każdym etapie „życia produktu” prowadzącym do powstania tego odpadu. Mówimy wówczas o cyklu życia produktu, tak zwanym LCA (*life cycle assessment*)<sup>2</sup>. Dlatego warto już na etapie produkcji zaplanować postępowanie z odpadem. A co z odpadami komunalnymi?

Odpady komunalne charakteryzują się bardzo złożonym składem chemicznym oraz różnorodnymi formami. Najczęściej spala się je w piecach rusztowych wyposażonych w instalacje do odzysku energii. Odpady komunalne charakteryzują się specyficznym heterogennym składem. Zmiany właściwości technologicznych tych odpadów zależą między innymi od rodzaju zabudowy miejskiej, nasycenia ich obiektami usługowymi oraz innymi obiektami niemieszkalnymi, techniczno-sanitarnego wyposażenia budynków, w tym szczególnie od sposobu ich ogrzewania, pory roku, posiadania przydomowego ogródka i wielu jeszcze innych czynników. W ich skład wchodzi substancje toksyczne, palne, wybuchowe, czynne biologicznie, zakażone mikroorganizmami chorobotwórczymi, o znacznej ilości ołowiu oraz innych metali ciężkich, związków chloru itp.<sup>3</sup>

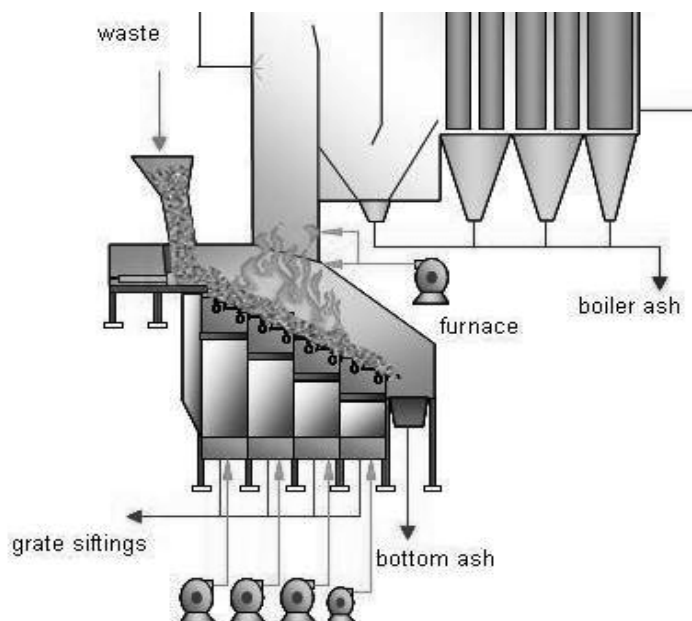
Proces spalania odpadów komunalnych jest trudny do kontrolowania. Ich zróżnicowane własności wpływają na znaczne fluktuacje temperatury oraz niestabilne właściwości kaloryczne. Może to doprowadzić do niepełnego spalania, co w konsekwencji zagraża środowisku naturalnemu. Odpady komunalne, które poddawane są termicznej utylizacji, stanowią około 30% odpadów produkowanych. Są to odpady po wcześniejszej segregacji, nienadające się do dalszego przetwarzania. Wartość kaloryczna śmieci pozwala na spalanie bez konieczności dodawania paliw konwencjonalnych. Jedynym momentem, gdy zachodzi potrzeba dodania oleju, gazu czy innych wysokokalorycznych

<sup>2</sup> Strona internetowa: <http://www.epa.gov/nrmrl/std/lca/lca.html> [data dostępu: 26.06.2012].

<sup>3</sup> K. Szymański, *Gospodarka i unieszkodliwianie odpadów komunalnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Inżynierskiej, Koszalin 1994, s. 10–12.

substancji, jest start pieca i osiągnięcie pożądanej temperatury  $\pm 950$  stopni Celsjusza<sup>4</sup>.

Rys. 1. Schemat spalarni z piecem rusztowym



Źródło: [http://www.winderickx.pl/pl/spalarnia\\_komunalnych.php](http://www.winderickx.pl/pl/spalarnia_komunalnych.php).

## Wymiar europejski

W rozwiniętych krajach Unii Europejskiej, w Szwajcarii i Norwegii pracuje obecnie ponad 400 instalacji odzyskujących energię z odpadów komunalnych. Mają one już ponadstuletnią tradycję, a ich dynamiczny rozwój nastąpił w latach 60. ubiegłego wieku<sup>5</sup>. Nie są tam przypadkowe. Spalając łącznie około 70 mln/rok ton odpadów komunalnych, są niezbędne, aby spełnić wymagania prawa wspólnotowego ustanowione w zakresie gospodarki tego rodzaju odpadami<sup>6</sup>.

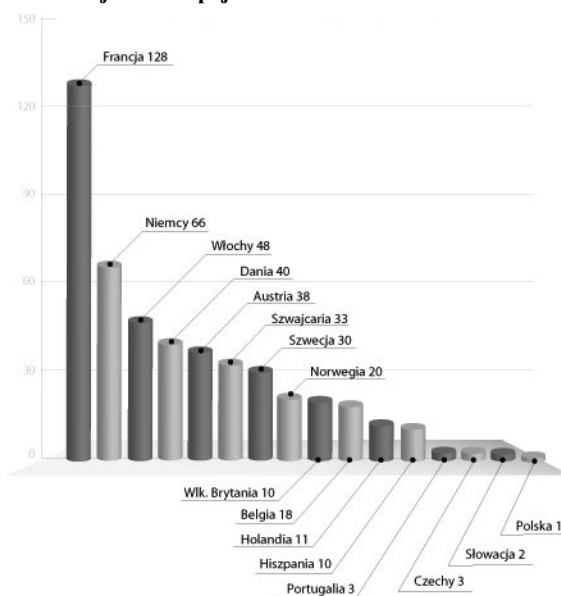
<sup>4</sup> M. Żygadło, *Gospodarka odpadami komunalnymi*, Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 1999, s. 24–25.

<sup>5</sup> Pierwsza spalarnia odpadów komunalnych powstała w 1874 roku w Nottingham – J. Petts, *Incineration as a Waste Management Option*, w: *Waste Incineration and the Environment*, R.E. Hester, R.M. Harrison (red.), Royal Society of Chemistry, Cambridge 1994, s. 1, seria: Issues in Environmental Science and Technology. W Stanach Zjednoczonych pierwsze obiekty powstały w 1885 roku – H. Lanier Hickman Jr., *American Alchemy: The History of Solid Waste Management in United States*, Forester Press, s. 269.

<sup>6</sup> K. Blumenthal, *Generation and treatment of municipal waste*, w: *Eurostat: Statistics in Focus*, 31/2011. Eurostat, 2011.

Zachowując wymaganą prawnie hierarchię postępowania z odpadami, dając absolutny priorytet recyklingowi materiałowemu i organicznemu, stwarzają w ten sposób możliwość odejścia od prawnie wymuszanej, najbardziej prymitywnej metody zagospodarowania odpadów, stwarzającej największe zagrożenie dla środowiska i zdrowia ludzi, jaką jest ich składowanie. Jednocześnie odzyskują marnotrawiony przez składowanie wysoki potencjał energii zawartej w odpadach, energii o cechach wytwarzanej w źródle odnawialnym.

Rys. 2. Liczba spalarni w krajach europejskich



Źródło: Krakowski Holding Komunalny.

## Dystans do nadrobienia

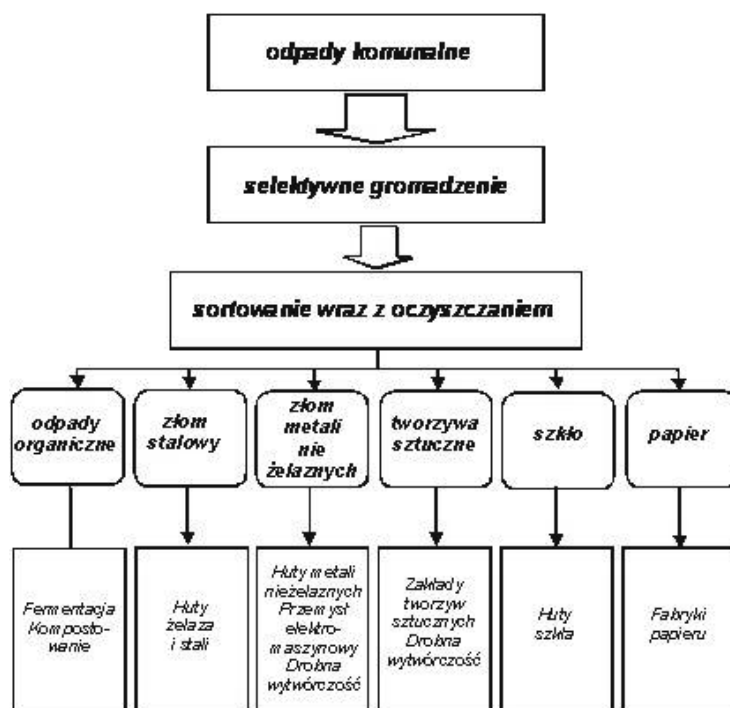
W nowych krajach Unii Europejskiej spalarni nadal jest bardzo mało. W Polsce, w Warszawie pracuje tylko jedna od około 11 lat, spala w ciągu roku jedynie 40 tys. ton odpadów<sup>7</sup>. Krajowe dokumenty strategiczne dla rozwoju gospodarki odpadami jednoznacznie potwierdzają konieczność uzupełnienia spalarniami istniejących systemów zagospodarowania odpadów komunalnych. Przyjęty uchwałą Rady Ministrów krajowy plan gospodarki odpadami, zarówno w wersji na rok 2010, jak obecny, na lata 2014 i kolejne, niezbycie ten

<sup>7</sup> T. Pająk, *Odzysk energii z odpadów komunalnych w krajach UE. Plany rozwoju w Polsce*, non-publish paper, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie 2012, s. 4.

fakt uzasadnia. Bez spalarni śmieci w dużych miastach czy regionach kraju nie spełnimy wymagań prawa unijnego w zakresie postępowania z odpadami.

Potwierdza to także wiele innych dokumentów o znaczeniu strategicznym dla rozwoju kraju, w tym przyjęty przez Radę Ministrów w listopadzie 2009 roku dokument „Polityka energetyczna Polski do 2030 roku”<sup>8</sup>. Zgodnie z nim coraz większe wykorzystanie odnawialnych źródeł energii jest jednym ze strategicznych celów polskiej energetyki. Mieści się w tym zadaniu wsparcie rozwoju technologii oraz budowy jednostek wytwórczych do pozyskiwania energii odnawialnej z odpadów komunalnych zawierających frakcje ulegające biodegradacji. Ich udział w naszych odpadach wynosi średnio około 50% masy<sup>9</sup>.

Rys. 3. Schemat selektywnej zbiórki i recyklingu odpadów



Źródło: <http://www.proekologia.pl>.

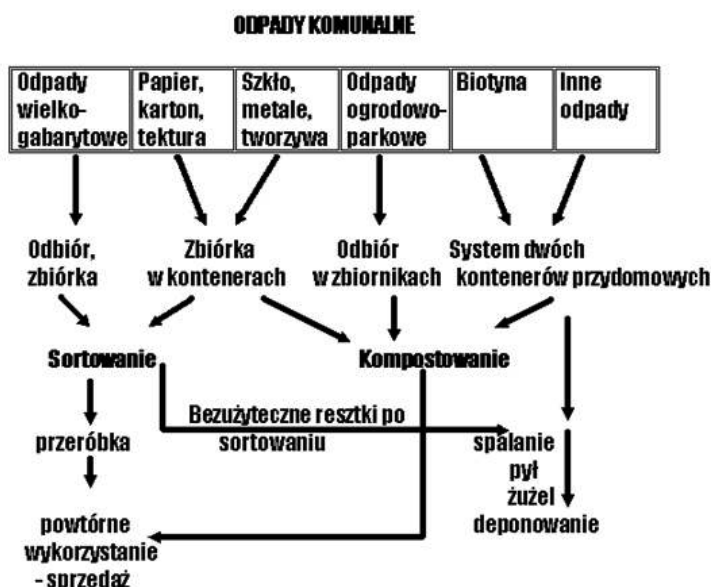
<sup>8</sup> Akty prawne regulujące kwestię spalania odpadów to: w Unii Europejskiej – dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 94/62/WE z 20 grudnia 1994 r. w sprawie opakowań odpadów opakowaniowych, dyrektywa Rady 1999/31/WE z 26 kwietnia 1999 r. w sprawie składowania odpadów, dyrektywa 2006/12 WE w sprawie składowania odpadów oraz dyrektywa 2000/76/WE w sprawie spalarni odpadów; w Polsce – Krajowy Plan Gospodarki Odpadami 2010 (M.P. z 2006 r. Nr 90, poz. 946), ustawa z 27 kwietnia 2001 r. o odpadach (tekst jednolity Dz.U. z 2010 r. Nr 185, poz. 1243 ze zm.) oraz rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z 7 września 2005 r. w sprawie kryteriów i procedur dopuszczania odpadów do składowania na składowisku odpadów danego typu (Dz.U. Nr 186, poz. 1553 ze zm.).

<sup>9</sup> T. Pająk, *Odzysk energii...*, *op.cit.*, s. 5.

Odpowiedzią na realizację tak nakreślonej strategii jest przede wszystkim podjęty w 2006 roku Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2007–2013. W swojej tak zwanej drugiej osi programowej przewidział on około 5 mld złotych na rozwój krajowych systemów zagospodarowania odpadów komunalnych, w tym budowę spalarni odpadów komunalnych w dużych miastach i regionach Polski, nadając im przez wpisanie na tak zwaną listę indykatywną charakter priorytetowy<sup>10</sup>. W ten sposób rozpoczął się trwający już około sześciu lat intensywny proces dochodzenia do wymaganych prawem unijnym standardów w dziedzinie gospodarki odpadami.

Na razie jednak, jeśli spojrzeć na ranking krajów UE 27 w tej dziedzinie, polska gospodarka odpadami komunalnymi wciąż jeszcze lokuje się w grupie outsiderów. Śmieci porzucone w przydrożnych rowach, w lasach i spalane w piecach domowych niestety nadal to unaoczniają.

Rys. 4. Nowoczesna koncepcja sposobu postępowania z odpadami komunalnymi



Źródło: <http://www.proekologia.pl>.

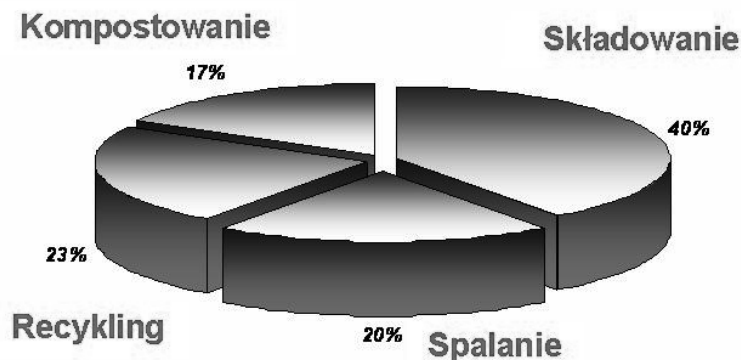
Zasadniczym kryterium służącym określeniu tak rozumianej środowiskowej jakości stosowanych metod gospodarki odpadami w państwach Unii Europejskiej jest udział recyklingu w zagospodarowywanej w kraju masie odpadów komunalnych. To wskaźnik najwyższej ułożony, tuż za nim mieści się

<sup>10</sup> *Ibidem*.

wskaźnik informujący o udziale ich spalania. Najbardziej zaś prymitywnym sposobem postępowania z odpadami jest ich składowanie w wyznaczonych do tego miejscach. Takie składowiska są co prawda zachowaniem lepszym niż dzikie wysypiska w lasach, na nieużytkach, w rowach itp., ale ograniczanie się tylko do tego nie usuwa tak niebezpiecznych, wywołanych składowanymi odpadami zagrożeń, jak niekontrolowana emisja metanu powodująca efekt cieplarniany. Ponadto wywołują one istotne zagrożenia dla jakości wód powierzchniowych i gruntowych oraz zagrożenia dla krajobrazu i higieny komunalnej środowisk usytuowanych wokół składowisk<sup>11</sup>.

W państwach takich jak Austria, Belgia, Dania, Holandia, Niemcy, Szwecja, a także w wielu innych krajach rozwiniętych składowanie nieprzetworzonych odpadów komunalnych zostało kilka lat temu (w Danii – kilkanaście) niemal całkowicie wyeliminowane. Recykling i spalanie to dwie równorzędne metody wzajemnie sobie nieprzeszkadzające, wręcz zgodnie ze sobą koegzystujące. Średni udział recyklingu w krajach UE 27 wynosi 42%, spalania – 20%, składowania – nadal 38%, głównie w nowych krajach członkowskich Unii<sup>12</sup>.

Rys. 5. Sposoby postępowania z odpadami komunalnymi w Unii Europejskiej



Źródło: [www.biznesiekologia.pl](http://www.biznesiekologia.pl).

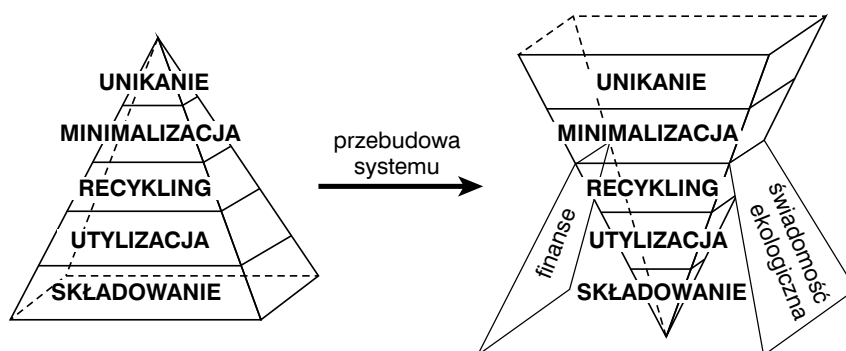
W Polsce udział recyklingu sięga 20%, składowanie oscyluje około 80%, a udział spalania ma symboliczny niemal wymiar – wynosi 0,4%. Spalarnia odzyskująca energię z odpadów, jak wcześniej wspomniano, jest tylko jedna (Warszawa-Targówek), jakkolwiek spełniająca wszystkie najostrejsze normy

<sup>11</sup> Więcej C. Rosik-Dulewska, *Podstawy gospodarki odpadami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

<sup>12</sup> T. Pająk, *Odzysk energii...*, *op.cit.*, s. 6.

prawa unijnego, ale samotna niewiele jest w stanie zmienić w generalnym obrazie Polski. Na marginesie: jedynie około 8% mieszkańców Warszawy ma świadomość jej istnienia<sup>13</sup>.

Rys. 6. Współczesna i przyszłościowa hierarchia w gospodarce odpadami<sup>14</sup>



Źródło: [www.biznesiekologia.pl](http://www.biznesiekologia.pl).

## Cele do osiągnięcia

Istniejąca w kraju monokultura zagospodarowywania odpadów jest nie tylko znaczącym zagrożeniem dla środowiska, ale także wywołuje obawę, że polskie gminy nie wywiążą się z zobowiązań wynikających z prawa, a dotyczących redukcji składowania tak zwanych odpadów ulegających biodegradacji, tych, które stanowią bezpośrednie źródło metanu uwalnianego się z bryły składowiska na skutek beztlenowego rozkładu tego rodzaju frakcji. Zgodnie z podjętymi zobowiązaniami już 16 lipca 2010 roku powinniśmy uzyskać 25% redukcji masy tego rodzaju odpadów, a w bliskiej przyszłości (16 lipca 2013 roku) redukcja ta powinna wzrosnąć do 50%, w roku 2020 – do 65% (procent wagowy został określony w stosunku do masy tych odpadów wytworzonych w 1995 roku)<sup>15</sup>. Bez wybudowania odpowiedniego, tworzącego logiczny system potencjału spalarni odpadów wyposażonych w rozbudowane systemy recyklingu i odzysku odpadów – szczególnie na terenie dużych polskich miast i regionów wokół nich skupionych – efektu tego nie da się uzyskać.

<sup>13</sup> C.T. Szyjko, *Gospodarka odpadami w szwedzkich gminach – sprawozdanie z konferencji międzynarodowej*, w: *Wyzwania energetyczne gmin w Polsce i UE*, Wyd. M.M., Warszawa 2012, s. 314–320.

<sup>14</sup> Wielkość (objętość) elementów piramidy przyporządkowana poszczególnym celom jest proporcjonalna do ich znaczenia.

<sup>15</sup> Artykuł 3c ustawy z 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach (tekst jednolity Dz.U. z 2011 r. Nr 152, poz. 897 ze zm.).

Wydawało się, że nie startujemy do tego zadania z pustymi rękami. Na przełomie lat 2006–2007, wraz z powstaniem tak zwanej listy indykatywnej projektów indywidualnych, przypisanej do drugiej osi programowej Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko 2007–2013, rozpoczął się dynamiczny rozwój krajowych projektów budowy instalacji do odzysku energii z odpadów. Zaplanowano wówczas budowę 12 spalarni o łącznej wydajności 2,415 mln ton/rok<sup>16</sup>.

Niestety, życie szybko zweryfikowało te plany. Wymagająca i profesjonalna dokumentacja projektu zawierająca obszerne studium wykonalności, zgodną z prawem analizę w zakresie oceny oddziaływania na środowisko, konsultacje społeczne oraz uzyskanie najważniejszego dokumentu, jakim była decyzja środowiskowa, przerosły siły i zamiary kilku samorządów z wpisanych na te listę projektów. Nie podołały temu: Olsztyn, Katowice (w planach były dwie spalarnie) oraz Gdańsk, a projekt warszawski zmienił swoją formułę i zrezygnował z ubiegania się o fundusze Unii Europejskiej. Projekty dla Łodzi oraz Koszalina otrzymały swoją szansę w ograniczonym zakresie, w postaci listy rezerwowej.

**Tabela 1. Polskie plany budowy spalarni**

lokalizacja	zakończenie projektu	rodzaj inwestycji	wielkość przerobu odpadów (tys. Mg/rok)	wartość inwestycji (w mln PLN)	kwota dofinansowania z UE (w mln PLN)
Łódź	2014	projekt z investorem	250	660	363
Kraków	2014	projekt miejski	250	536,55	295,1
Warszawa	2012 (I etap)	projekt z investorem	265	533,42	293,38
Białystok	2013	b.d.	100	407,21	243,29
Gdańsk	2013	b.d.	250	539,03	296,46
Górnośląski Związek Metropolitalny – Ruda Śląska lub Katowice	2013	b.d.	250	539,03	296,46
Poznań	2013	projekt z investorem	200	640	352
Szczecin	2013	b.d.	150	300	255
Bydgoszcz i Toruń	2012	b.d.	150	400	340
Olsztyn	2012	b.d.	120	517,64	305,41
Koszalin	2013	b.d.	120	280	211

Źródło: <http://www.forbes.pl>.

<sup>16</sup> Strona internetowa: [www.pois.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/o\\_pois.aspx](http://www.pois.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/o_pois.aspx) [data dostępu: 15.06.2012].



Stało się zatem tak, że do toczącej się obecnie fazy przetargowej na różnym poziomie zaawansowania dotarło tylko sześć projektów, obejmujących miasta bądź regiony: Krakowa, Poznania, Bydgoszczy z Toruniem, Szczecina, Białegostoku i Konina. Ich realizacja może pozwolić na wybudowanie spalarni o łącznej wydajności około 1 mln ton/rok. Jeśli do tego doliczyć realizowane także plany budowy spalarni odpadów dla m.st. Warszawy (wydajność 350 tys. ton/rok), założony w 2007 roku plan budowy spalarni uda się zrealizować ledwie w połowie<sup>17</sup>.

Wynik ten na pewno nie jest imponujący. Jeżeli jednak zdamy sobie sprawę, że nasze tradycje w tej dziedzinie są znikome, byłby to wynik względnie dobry. Oczywiście, przy założeniu, że wszystkie znajdujące się obecnie w fazie przetargowej projekty dotrą szczęśliwie do finału, nastąpi podpisanie kontraktu i rozpocznie się budowa. Nadal jednak mogą wystąpić różne przeszkody na drodze realizacji nawet tak skromnie zarysowanych zamierzeń.

Rys. 7. Aktualne projekty budowy spalarni w Polsce



Źródło: <http://biznes.gazetaprawna.pl>.

Budowa spalarni śmieci nie wyczerpuje wszystkich zadań wymagających podjęcia. Na gminach ciąży obowiązek opracowania kompleksowego planu gospodarki odpadami komunalnymi na ich terenie nie tylko powstającymi na miejscu, ale także przywożonymi na ich obszar z innych gmin, z innych miejscowości. W planie trzeba uwzględnić odpady komunalne ulegające biodegradacji oraz odpady niebezpieczne. Plany te powinny realizować cele założone w polityce ekologicznej państwa, powinny przede wszystkim

<sup>17</sup> C.T. Szyjko, *Innowacyjna gospodarka zarządzania odpadami*, „Nowa Energia” 2012, nr 1(25), s. 98–99.

prowadzić do stworzenia odpowiedniej sieci instalacji i urządzeń służących odzyskowi i unieszkodliwianiu odpadów.

Na takie plany gospodarki odpadami powinny się składać między innymi:

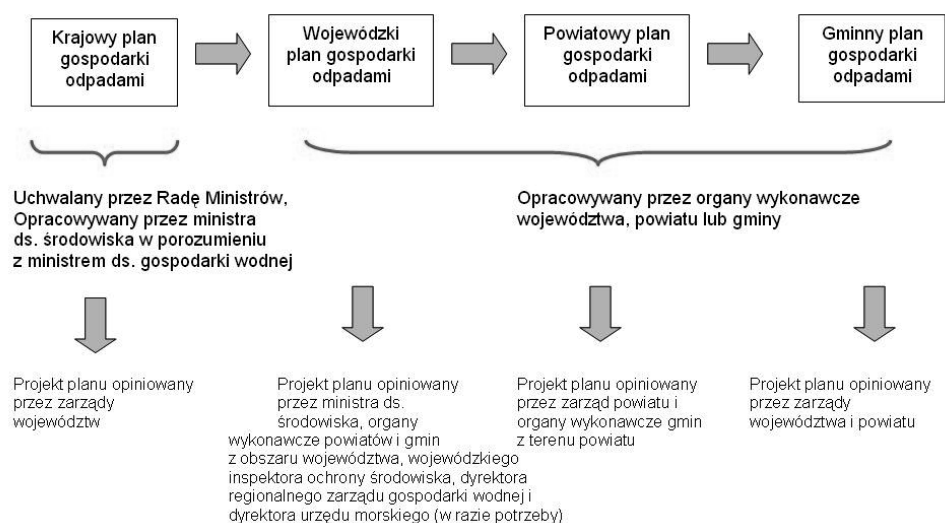
- opis aktualnego stanu gospodarki odpadami, zawierający informacje dotyczące rodzaju, ilości i źródła pochodzenia odpadów, które mają być poddane procesom odzysku lub unieszkodliwiania;
- wyszczególnienie jednostek prowadzących działalność w zakresie zbierania, odzysku lub unieszkodliwiania odpadów;
- wykaz rozmieszczenia istniejących instalacji do zbierania, odzysku lub unieszkodliwiania odpadów;
- charakterystyka identyfikująca problemy w zakresie gospodarowania odpadami na terenie gminy oraz nakreślone przez władze gminy zamierzenia w zakresie gospodarki odpadami z podaniem terminów ich osiągnięcia;
- prognoza zmian w zakresie wytwarzania i gospodarowania odpadami.

Ponadto gminy powinny w tych planach wyszczególnić zadania, których realizacja zapewni poprawę sytuacji w zakresie gospodarowania odpadami, scharakteryzować zastosowany lub przewidywany do zastosowania system gospodarowania odpadami oraz opis systemu monitoringu i sposobów oceny realizacji celów w zakresie gospodarki odpadami.

### **Przełamanie obaw, pobudzenie inicjatywy**

Krajowy, wojewódzki lub powiatowy plan gospodarki odpadami powinien uwzględniać wszystkie rodzaje odpadów powstających na obszarze określonej jednostki administracyjnej oraz przywożonych na jej obszar, a w szczególności odpady komunalne z uwzględnieniem odpadów ulegających biodegradacji, odpady opakowaniowe, odpady z budowy, remontów i rozbiórki obiektów budowlanych oraz infrastruktury drogowej, opony oraz odpady niebezpieczne, w tym pojazdy wycofane z eksploatacji, zużyty sprzęt elektryczny i elektroniczny, PCB (polichlorowane bifenyle występujące głównie w olejach elektroizolacyjnych wykorzystywanych w transformatorach i kondensatorach oraz jako dodatki do farb i lakierów), azbest, odpady medyczne i weterynaryjne, oleje odpadowe, baterie i akumulatory<sup>18</sup>. Natomiast gminny plan gospodarki odpadami powinien obejmować odpady komunalne powstające na obszarze gminy oraz przywożone na jej obszar z uwzględnieniem odpadów komunalnych ulegających biodegradacji oraz odpadów niebezpiecznych zawartych w odpadach komunalnych.

<sup>18</sup> Więcej: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Polichlorowane\\_bifenyle](http://pl.wikipedia.org/wiki/Polichlorowane_bifenyle) [data dostępu: 15.05.2012].

**Rys. 8. Schemat tworzenia planu gospodarki odpadami**

Źródło: [www.ms.gov.pl](http://www.ms.gov.pl).

Spalarnie w sześciu polskich miastach, a są to projekty już realizowane, odgrywają już teraz rolę swojego rodzaju lokomotyw, w najbliższej zaś przyszłości odgrywać będą kolejne. Ich eksploatacja pozwoli obniżyć poziom krajowej monokultury zagospodarowania odpadów opartej na ich składowaniu oraz istotnie przyczyni się do skutecznej realizacji celów redukcji masy składowanych odpadów ulegających biodegradacji. Efekty oczekiwane są już w przyszłym roku, dalsze – po roku 2020. Eksploatacja tych spalarni powinna wykazać dobitnie, że nie powodują one żadnych szkód zdrowotnych w lokalnych społecznościach, a obawy tego rodzaju są wciąż jeszcze w naszym kraju bardzo powszechne.

**Tabela 2. Ilość spalanych śmieci w Unii Europejskiej**

Dania	54%
Szwecja	45%
Luksemburg	41%
Belgia	35%
Francja	34%
Holandia	32%
Niemcy	22%
Słowacja	5%
Łotwa	4%
Węgry	3%
Polska	0,5%

Źródło: <http://biznes.gazetaprawna.pl>.

Obawy te w obecnej dobie rozwoju nowoczesnych technologii inżynierii środowiska oraz obowiązującego, bardzo zaostrzonego prawa emisyjnego nie mają żadnego uzasadnienia, natomiast – jak już wspomniano – spalanie odpadów może się stać źródłem użytecznej energii elektrycznej i ciepła sieciowego. Tak może i powinno być w Polsce, jak wcześniej stało się w innych krajach Unii Europejskiej. Ponad 400 działających w nich spalarni przetwarzających na energię i ciepło około 70 mln ton/rok odpadów komunalnych dostarcza energię elektryczną dla około 13 mln mieszkańców, a ciepło dla 12 mln mieszkańców miast krajów Unii.

## Bibliografia

- Blumenthal K., *Generation and treatment of municipal waste*, w: *Eurostat: Statistics in Focus*, 31/2011, Eurostat, 2011.
- Pająk T., *Odzysk energii z odpadów komunalnych w krajach UE. Plany rozwoju w Polsce*, non-publish paper, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie 2012.
- Rosik-Dulewska C., *Podstawy gospodarki odpadami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Szymański K., *Gospodarka i unieszkodliwianie odpadów komunalnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Inżynierskiej, Koszalin 1994.
- Szyjko C.T., *Wyzwania energetyczne Polski*, Studia materiały Miscellanea Oeconomicae, rok 15, nr 1/11, Wydział Zarządzania i Administracji UJK Kielce 2012.
- Szyjko C.T., *Innowacyjna gospodarka zarządzania odpadami*, „Nowa Energia” 2012, nr 1(25).
- Szyjko C.T., *Gospodarka odpadami w szwedzkich gminach – sprawozdanie z konferencji międzynarodowej*, w: *Wyzwania energetyczne gmin w Polsce i UE*, Wyd. M.M., Warszawa 2012.
- Wikström E., *The role of Chlorine during Waste Combustion*, Umeå, Szwecja 1999.
- Żygadło M., *Gospodarka odpadami komunalnymi*, Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 1999.

---

Cezary Tomasz Szyjko – dr prawa, adiunkt na Uniwersytecie Jana Kazimierza w Kielcach i w Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi. Specjalizuje się w prawie międzynarodowym, europejskim, rolnym i ochrony praw człowieka. Studiował politologię w Państwowym Instytucie Stosunków Międzynarodowych w Moskwie oraz prawo na Uniwersytecie Królewskim w Lejdzie.

Beata Śliwińska

## FENOMEN ARABSKIEJ WIOSNY

Według eklektycznej teorii produkcji międzynarodowej J.M. Dunninga, aby przedsiębiorstwo inwestowało za granicą, muszą wystąpić trzy przewagi: własność, lokalizacja i internalizacja (tak zwany paradygmat OLI: *ownership, localization, internalization*). Pierwsza i trzecia korzyść związane są z przedsiębiorstwem i decydują o podejmowaniu inwestycji zagranicznych w ogóle, natomiast druga decyduje o podjęciu działalności w określonym kraju<sup>1</sup>.

Kraje arabskie były uznawane za dobry rynek zbytu towarów i usług wysokiej jakości ze względu na swoją sytuację gospodarczą<sup>2</sup>. Przed obecnie panującą tam sytuacją wiele firm, również polskich<sup>3</sup>, prowadziło działalność na tych rynkach, osiągając zadowalające przychody. Biorąc pod uwagę

<sup>1</sup> A. Kuźmińska, *Namierzanie inwestorów jako metoda pozyskiwania bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, w: *Integracja a globalizacja*, J. Rymarczyk, W. Michalczyk (red.), „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” nr 1173, wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 196.

<sup>2</sup> Pod względem gospodarczym wyjątkowość Bliskiego Wschodu wynika z jego 61,7-procentowego udziału w światowych zasobach ropy naftowej oraz odpowiednio: 30,7-procentowego udziału w jej światowej produkcji i 40,8-procentowego udziału w eksporcie. W przeszłości to bogactwo surowcowe wielokrotnie było źródłem napięć i kryzysów o międzynarodowym zasięgu i do dziś pozostaje jedną z najważniejszych przyczyn niepokojów w regionie. Mimo to rozwój państw arabskich jest coraz bardziej intensywny. W ciągu niespełna dwóch dziesięcioleci w krajach tych dokonana się transformacja (w jednych większa, w innych mniejsza) – od gospodarki opartej na rolnictwie i lokalnym handlu do gospodarki przemysłowej, powiązanej z całym światem dzięki dochodom, jakie zapewnia wydobycie jednego surowca – ropy naftowej. Ten bezprecedensowy boom ekonomiczny sprzyjał powstawaniu w krajach bogatych w ropę naftową systemu państwa opiekuńczego, gwarantującego liczne świadczenia pracownicze oraz wysokie nakłady na cele publiczne. Na stworzenie niezbędnej infrastruktury społecznej i ekonomicznej przeznaczono znaczne kwoty z budżetu, między innymi na bezpłatne szkolnictwo, bezpłatną opiekę zdrowotną oraz nowoczesne systemy telekomunikacji i transportu.

Kraje arabskie notują zróżnicowane wskaźniki rozwoju społeczno-gospodarczego. Wartość PKB per capita waha się w przedziale od 330 USD do 22 300 USD. Najniższą wartość osiągnął Sudan, a najwyższą Kuwejt. Przy najwyższym PKB per capita Kuwejt może pochwalić się też niskim udziałem analfabetów (tylko 4%) w całej populacji.

Za: B. Śliwińska, *Strategie wejścia firm polskich na rynki arabskie*, praca doktorska (2012 r.), niepublikowana.

<sup>3</sup> Badania własne przeprowadzone w latach 2010–2011 na temat strategii wejścia firm polskich na rynki arabskie na potrzeby rozprawy doktorskiej (niepublikowanej).

aktualną sytuację polityczną, należy jednak postawić pytania: na ile zmieniły się możliwości dla inwestycji zagranicznych w krajach arabskich, jak również czy warto rozpoczynać jakiegokolwiek kontakty biznesowe z tymi krajami (lub też podtrzymywać już rozpoczęte)?

### **Nowe spojrzenie**

Liczne protesty i zamieszki nazwane zostały arabską wiosną<sup>4</sup>. Jest to fenomen niepoddający się łatwym definicjom. Są tacy, dla których jest ona kolejną wielką falą demokratyzacji, porównywalną z upadkiem dyktatur wojskowych w Ameryce Łacińskiej oraz przemianami w Europie Wschodniej. Inni zaś przyglądają się jej przez pryzmat kulturowy; walki polityczne uważane są za przejaw aspiracji młodego pokolenia, na które nie były w stanie odpowiedzieć autorytarne rządy. Jest również grupa osób, które fascynują się rolą internetowych sieci społecznościowych (Facebook, Twitter), dzięki którym demonstranci organizowali protesty i wymieniali informacje<sup>5</sup>.

Jakkolwiek nie byłaby postrzegana – sprawiła, że obecnie ludzie inaczej patrzą na kraje arabskie. Przedsiębiorcy, w szczególności na początku arabskiej wiosny, przyglądali się bacznie (i na pewno nadal to robią), aby określić, co może ona zmienić w stosunku do ich działalności na tych rynkach. Warto zwrócić uwagę, że arabska wiosna rozpoczęła się w momencie, gdy cały świat przeżywał kryzys gospodarczy, kraje arabskie zaś były wówczas odległe od problemów ekonomicznych.

Arabska wiosna wybuchła w grudniu 2010 roku w Tunezji, stamtąd rozlała się na Egipt, Libię, Jemen oraz inne kraje Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej<sup>6</sup>. Najbardziej doniosłym wydarzeniem pierwszej fali wolnościowych protestów na początku 2011 roku był upadek Hosniego Mubaraka. Wieloletni przywódca kluczowego kraju arabskiego – Egiptu – cieszył się poparciem USA, państw europejskich oraz przychylnością Izraela. W kraju od początków swoich rządów w 1981 roku utrzymywał stan wyjątkowy i brutalnie tłumił protesty.

Po ponadosiemdziesięcioletnim Mubaraku do objęcia schedy szykował się jego syn Gemal. Miał on zapewnić ciągłość dynastii i reżimu. Społeczeństwo

<sup>4</sup> Niektórzy nazywają ją arabską wiosną ludów lub arabskim przebudzeniem.

<sup>5</sup> *Arabska wiosna nie tylko arabska*, 17.10.2011, <http://geopolityka.org/analizy/1113-arabska-wiosna-nie-tylko-arabska> [data dostępu: 28.04.2012]. Artykuł ukazał się też w nr 16/2011 „Biuletynu Opinie” Fundacji Aleksandra Kwaśniewskiego Amicus Europae.

<sup>6</sup> *Spojrzenie na arabską wiosnę ludów*, 17.02.2012, <http://www.polskieradio.pl/9/399/Artyku-1/542333,Spojrzenie-na-Arabska-Wiosne-Ludow> [data dostępu: 28.04.2012].

było apatyczne i w większości nie wierzyło w zmiany. Kiedy „wieczny” prezydent, z tak mocną pozycją w kraju i na świecie został zmuszony do odejścia, w świat poszedł wyraźny komunikat: żaden dyktator nie może być pewny swego, a głos ulicy naprawdę się liczy<sup>7</sup>.

Od grudnia 2010 roku przetaczają się przez świat arabski fale niepokojów społecznych i rewolt. W Tunezji i Egipcie doszło do obalenia panujących od dekad autokratów. Obydwa kraje wkroczyły w kolejny etap transformacji ustrojowej i bez względu na rozwój wydarzeń w innych państwach przyciągać będą uwagę całego regionu<sup>8</sup>. Rewolucja w Tunezji odbyła się stosunkowo spokojnie i bezkrwawo. Prezydent został obalony i uciekł z kraju. Jak wynika z analiz, kraj znajdował się „w środku stawki” państw arabskich, jeżeli chodzi o wszelkie wskaźniki: ekonomiczne, polityczne czy HDI.

Turystyka jest jednym z podstawowych źródeł dochodu Tunezji, i dlatego kraj ten był postrzegany jako jedno z najbardziej liberalnych religijnie i obyczajowo państw arabskich. W polityce zagranicznej Tunezja uznawana była za sojusznika Zachodu<sup>9</sup>. Warto również zwrócić uwagę, iż jest krajem stosunkowo niedużym (10 mln mieszkańców), a także jednolitym etnicznie i religijnie (Arabowie sunnici), co ma duże znaczenie<sup>10</sup>.

Kraj ten ze swoim dobrze wykształconym, homogenicznym i względnie dobrze prosperującym społeczeństwem rozwiązał większość struktur poprzedniego reżimu, łącznie z partią rządzącą, ministerstwem informacji i organami aparatu bezpieczeństwa. Obecnie Tunezja znajduje się na historycznym etapie transformacji, podczas którego siły polityczne dokonują reorganizacji i reformują swoje agendy, a także zawierają różne sojusze.

Inaczej było w Egipcie. Przemiany miały tam znacznie bardziej krwawy przebieg<sup>11</sup>. Rewolucję w tym kraju poprzedziła fala terroru wymierzonego w Koptów. Należy również podkreślić, iż Egipt był czasem postrzegany jako jeden z najbardziej liberalnych obyczajowo i religijnie krajów. Wynikało to jednak z percepcji turystów przyjeżdżających do turystycznych zamkniętych

<sup>7</sup> *Arabska wiosna nie tylko arabska, op.cit.*

<sup>8</sup> A. Dzisiów-Szuszczkiewicz, „*Arabska wiosna*” – przyczyny, przebieg i prognozy, za: <http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=wiosna%20arabska&source=web&cd=11&ved=0CCUQFjAAOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.bbn.gov.pl%2Fdownload.php%3Fs%3D1%26id%3D7804&ei=bNCbT9TVLo-jY4QTO14yqDg&usg=AFQjCNGJbZhrp0UOdwrpINeZbaYNlFuE8Q> [data dostępu: 28.04.2012].

<sup>9</sup> Tunezja uznaje też Izrael, choć od 2000 roku nie utrzymuje z nim stosunków dyplomatycznych.

<sup>10</sup> *Arabska wiosna – szanse i zagrożenia*, Brief Programowy Instytutu Kościuszki; Instytut Kościuszki Idee dla Polski i Europy, kwiecień 2011, za: <http://ik.org.pl/cms/wp-content/uploads/2011/04/arabska-wiosna.pdf> [data dostępu: 28.04.2012].

<sup>11</sup> Pod względem politycznym (wolności) Egipt również nie odbiega od średniej arabskiej, natomiast należy do najbiedniejszych krajów regionu, w dodatku z ogromnym rozwarstwieniem społecznym. Ponadto problemem jest tu konflikt koptyjsko-arabski (chrześcijańsko-muzułmański), a właściwie prześladowanie Koptów przez ludność muzułmańską.

rejonów nad Morzem Czerwonym i na Synaju, całkowicie odseparowanych od prawdziwego Egiptu. Tymczasem społeczeństwo egipskie należy do najbardziej konserwatywnych w świecie arabskim i stanowi bazę Bractwa Muzułmańskiego – organizacji islamistycznych fundamentalistów.

Egipt pod przywództwem Hosniego Mubaraka prowadził politykę prozachodnią i współpracował z Izraelem w zwalczaniu terrorystów z Hamasu rządzących w Gazie. Większość społeczeństwa egipskiego jednak odnosiła się krytycznie, a nawet wrogo do tej polityki<sup>12</sup>. W Egipcie, mimo odsunięcia rodziny prezydenckiej, rozwiązania aparatu bezpieczeństwa i partii rządzącej, wiele instytucji kojarzonych z poprzednim reżimem nadal funkcjonuje. Można przypuszczać, że jedną z głównych przeszkód na drodze transformacji Egiptu będzie kwestia przyszłej roli armii<sup>13</sup>. Możliwe są więc dalsze protesty w Egipcie i pogłębienie chaosu.

Nowe władze w Egipcie i Tunezji czeka wiele wyzwań. Przede wszystkim będą musiały przeprowadzić reformy społeczne i gospodarcze, wyeliminować analfabetyzm, a także włączyć młodych ludzi w struktury władzy. Kształt nowych demokracji, które mogą zaistnieć w krajach arabskich, będzie zależał przede wszystkim od zwyczajów i warunków poszczególnych państw. Sprawdzianem ich żywotności i wiarygodności będzie natomiast zdolność do korekty własnych działań, gotowość do zmian i rozwoju<sup>14</sup>.

Iskrą, która roznieciła powstania na Bliskim Wschodzie, był najwyższy na świecie odsetek bezrobocia wśród młodych ludzi. W wyniku rozruchów doszło do obalenia egipskiego prezydenta oraz trzech innych przywódców. Od tego czasu sytuacja nieprzerwanie się pogarsza<sup>15</sup>. W Tunezji, gdzie arabskie protesty miały swój początek, stopa bezrobocia przekroczyła 18%, jak ogłosił w styczniu tunezyjski bank centralny<sup>16</sup>. Związki zawodowe, które pomogły obalić dyktatorów w Tunezji i Egipcie, domagają się poprawy warunków pracy oraz wyższych płac. Przez kraje przetaczają się coraz liczniejsze strajki,

<sup>12</sup> *Arabska wiosna – szanse i zagrożenia, op.cit.*

<sup>13</sup> Dowództwo egipskiej armii znajdowało się w centrum władzy przez blisko 60 lat, trudno zatem będzie je od niej odsunąć. Armia egipska jest wrogo nastawiona do liberalizacji gospodarki i wzrostu sektora prywatnego. Dlatego też, podobnie jak w Tunezji, tempo prywatyzacji i reform ekonomicznych będzie prawdopodobnie powolne, a nacisk położony zostanie na reformy demokratyczne.

<sup>14</sup> A. Dziśiów-Szuszczkiewicz, „*Arabska wiosna*” – przyczyny, przebieg i prognozy, *op.cit.*

<sup>15</sup> Około miliona Egipcjan straciło pracę w 2011 roku, kiedy po raz pierwszy od dziesięcioleci do kraju zawitała recesja. Dodatkowo obniżenie egipskiego ratingu przez agencję Moody's spowodowało zwiększenie oprocentowania kredytu zagranicznego i praktycznie uniemożliwiło zaciągnięcie nowych pożyczek.

<sup>16</sup> Według danych Międzynarodowego Funduszu Walutowego w 2010 roku stopa bezrobocia wynosiła 13%.



a zagraniczni inwestorzy i turyści przyjeżdżają tu coraz rzadziej<sup>17</sup>. Ogromne oczekiwania społeczeństwa spadną na rządzących islamistów, którzy w obydwu krajach doszli do władzy dzięki obietnicom stworzenia nowych miejsc pracy<sup>18</sup>.

Wydarzenia na Bliskim Wschodzie dowodzą, że formuła demokratycznego państwa nie została wyczerpana<sup>19</sup>. W państwach arabskich, w „regionie niegdyś uważanym za nieczuły na uroki demokracji”, prześladowani obywatele zaryzykowali wszystko, by domagać się wolności od opresyjnych rządów dyktatów. W Tunezji, Egipcie czy Libii protesty doprowadziły do obalenia dyktatur panujących od wielu lat. Pamiętać jednak należy, że triumf demokracji w tych państwach nie jest jeszcze całkowity<sup>20</sup>.

### Idea demokracji

Po rewolucjach w Tunezji i Egipcie fala protestów rozlała się na prawie wszystkie kraje arabskie (a przejściowo również Iran), z wyjątkiem Kataru i Libanu<sup>21</sup>. Istotne znaczenie będzie miała przyszłość rewolty w Libii oraz kryzysu w Jemenie i Syrii. Ewentualnym zagrożeniem dla przyszłości demokracji i stabilizacji sytuacji w świecie arabskim mogą być ekstremiści muzułmańscy, którzy wykorzystują kryzysy i chaos w omawianych państwach do rekrutacji nowych zwolenników oraz prób zdobycia wpływów i władzy. Fiasko reform społecznych i gospodarczych może także zachęcić młodych ludzi do zwrócenia się ku radykalnym nurtom islamu, a tym samym przysporzyć poparcia dżihadystom<sup>22</sup>.

<sup>17</sup> Mimo to wciąż więcej jest tych młodych Tunezjczyków i Egipcjan, którzy wierzą, że w nadchodzącym roku miejsc pracy będzie więcej, niż takich, którzy przewidują dalszy spadek zatrudnienia. Ekonomiści są jednak pewni, że problemu bezrobocia nie da się rozwiązać tak szybko.

<sup>18</sup> *Arabska wiosna to gospodarcza zima? Bezrobocie na Bliskim Wschodzie wciąż rośnie*, 29.03. 2012, za: [http://forsal.pl/artykuly/606476,arabska\\_wiosna\\_to\\_gospodarcza\\_zima\\_bezrobocie\\_na\\_bliskim\\_wschodzie\\_wciaz\\_rosnie.html](http://forsal.pl/artykuly/606476,arabska_wiosna_to_gospodarcza_zima_bezrobocie_na_bliskim_wschodzie_wciaz_rosnie.html) [data dostępu 30.04.2012].

<sup>19</sup> Przykład Chin zdawał się potwierdzać, że ludzie są gotowi poświęcić wolność tak długo, jak reżim zapewnia im dobrobyt, jednak fala antyreżimowych protestów, jaka w 2011 roku przetoczyła się przez kraje arabskie, pozwala wątpić w słuszność tej tezy.

<sup>20</sup> *Arabska wiosna dowodzi, że demokracja jest wciąż atrakcyjna*, „Financial Times” za: <http://www.wprost.pl/ar/286190/Arabska-wiosna-dowodzi-ze-demokracja-jest-wciaz-atrakcyjna/>, 02.01.2012 [data dostępu: 30.04.2012].

<sup>21</sup> O ile w przypadku Libanu wynika to z wyjątkowości sytuacji w tym kraju, o tyle w przypadku Kataru może mieć jedynie jedno uzasadnienie – obecność telewizji Al Jazeera. Charakterystyczne jest bowiem to, iż nawet w takich krajach, jak Kuwejt, Maroko czy Oman, w których istniało znacznie mniej powodów do protestów niż w Katarze, doszło do zamieszek. Wskazuje to na ukryte aspekty arabskiej wiosny. Najbardziej zaawansowane skutki i gwałtowny przebieg miały protesty w Libii, Bahrajnie, Jemenie oraz Syrii.

<sup>22</sup> *Arabska wiosna – szanse i zagrożenia*, *op.cit.*

Dżihadyści ponieśli w ostatnim czasie stratę w postaci wyeliminowania symbolicznego lidera: Osamy bin Ladena. Jeśli jednak Al-Kaida będzie próbowała dołączyć się do rewolt i manipulować nimi, może mieć to poważne, negatywne konsekwencje dla rozwoju sytuacji w Afryce Północnej i na Bliskim Wschodzie, szczególnie w Jemenie. Prezydent Jemenu może wykorzystać śmierć bin Ladena jako argument do utrzymania władzy koniecznej do efektywnej walki z obecną w Jemenie Al-Kaidą Półwyspu Arabskiego. Ponadto niespełnienie przez nowe władze oczekiwań (zwłaszcza ekonomicznych) może prowadzić do wzrostu niezadowolenia społecznego. To zaś może również zostać wykorzystane przez ekstremistów. Arabska wiosna, dzięki której Arabowie odzyskują swoją godność, obalają dyktatorów i tworzą wolne i demokratyczne rządy, może jednak osłabić, a nawet wyeliminować ekstremistyczną ideologię Al-Kaidy, która zyskiwała sympatię uciskanych i represjonowanych społeczności<sup>23</sup>.

Dla przyszłości arabskiego przebudzenia istotna będzie również postawa i pomoc społeczności międzynarodowej. Dotychczasowa polityka Unii Europejskiej wobec państw Afryki Północnej i Bliskiego Wschodu (na przykład w ramach Unii dla regionu Morza Śródziemnego) poniosła fiasko. Konieczna więc będzie jej rewizja i zmiany. Społeczność międzynarodowa będzie musiała również wypracować nową politykę wobec nowych władz w poszczególnych krajach arabskich. Wpisywać się w to będzie ewentualne uznanie roli islamistów w nowych arabskich władzach.

Dzięki zainicjowaniu regularnego dialogu z ugrupowaniami fundamentalistycznymi na rzecz współpracy we wspólnych obszarach i dyskusji o kluczowych kwestiach polityki regionalnej Zachód może odkryć więcej zbieżnych interesów, niż się spodziewa. Przykłady kooperacji USA z islamistyczną opozycyjną marokańską Partią Sprawiedliwości i Rozwoju (która zrezygnowała z ostrej krytyki Waszyngtonu) pokazują, że taki dialog jest możliwy. Może się on okazać konstruktywny i przyczynić się do pozytywnej zmiany percepcji Zachodu w świecie arabskim<sup>24</sup>.

Dziennik „Financial Times” podkreśla, że sukces „rewolucji 2011 roku” należy mierzyć nie tylko liczbą obalonych dyktatur. Stanowi on przede wszystkim „potwierdzenie, że idea demokratyczna, wartości takie jak wolność i równość są wciąż atrakcyjne na całym świecie”. Aby system demokracji się umocnił, muszą zostać spełnione dwa warunki: w ciągu najbliższego roku nowi przywódcy państw arabskich muszą ustanowić instytucje niezbędne do zapewnienia praw i swobód, o które walczyli ich obywatele; równie ważne

<sup>23</sup> Jeśli tak się stanie, to śmierć Osamy bin Ladena wraz z sukcesem arabskiej wiosny może stać się początkiem końca Al-Kaidy.

<sup>24</sup> A. Dzisiów-Szuszczkiewicz, „Arabska wiosna” – przyczyny, przebieg i prognozy, *op.cit.*

jest ożywienie gospodarki w tych krajach. Jeśli sytuacja ludzi szybko się nie poprawi, demokracja może mieć problemy z zapuszczeniem korzeni<sup>25</sup>.

### **Integracja zamiast rozproszenia**

Według raportu Abdeela Malika i Bassema Awadallaha z Oxford University społeczeństwa arabskie w obliczu kryzysu powinny postawić na większą integrację w regionie. Obecnie poszczególne państwa są od siebie niemal zupełnie odcięte. Utrudniony jest przepływ dóbr i osób, a także potencjalne inwestycje. Często państwom arabskim bardziej opłaca się importować towary z Europy niż z krajów sąsiednich, a problemy związane z wizami utrudniają podróżowanie. W efekcie ludzie koczują pod ambasadami, ponieważ decyzje o przyznaniu im prawa do wyjazdu odkładane są w nieskończoność. Dla nowo wybranych rządów największym wyzwaniem będzie zatem stworzenie miejsc pracy dla ludzi, którzy są obrazem rozdźwięku między niebotycznymi oczekiwaniami wierzących w demokrację społeczeństw a problemami arabskich gospodarek próbujących wymknąć się recesji. Ewentualna porażka może spowodować kolejną falę niepokojów w regionie, w którym znajduje się ponad połowa światowych złóż ropy<sup>26</sup>.

W każdym kraju arabskim sytuacja jest inna, łączy je dążenie do ustanowienia demokracji, respektowania praw człowieka i ludzkiej godności. Organizacja Narodów Zjednoczonych popiera aspiracje społeczeństw arabskich na rzecz demokracji<sup>27</sup>. Sekretarz Generalny ONZ wielokrotnie potępił represje i przemoc, wzywał także przywódców państw do respektowania praw człowieka, podejmowania pokojowych działań, stosowania dialogu i wprowadzania reform, tak aby były one zgodne z aspiracjami społeczeństw, które oczekują zmian. Podsekretarz Generalny do Spraw Politycznych podkreślał, że działania społeczności międzynarodowej muszą być prowadzone z pokorą i nie ma jednej metody postępowania, która może być powszechnie stosowana w krajach arabskich<sup>28</sup>.

<sup>25</sup> *Arabska wiosna dowodzi, że demokracja jest wciąż atrakcyjna, op.cit.*

<sup>26</sup> *Arabska wiosna to gospodarcza zima? Bezrobocie na Bliskim Wschodzie wciąż rośnie, op.cit.*

<sup>27</sup> W strukturze Sekretariatu ONZ działa Departament Spraw Politycznych (Department of Political Affairs – DPA), który koncentruje się na działaniach ONZ w dziedzinie polityki państw, praw człowieka, pomocy humanitarnej i rozwoju. DPA doradza Sekretarzowi Generalnemu i innym urzędnikom ONZ (np. specjalnym wysłannikom) oraz współpracuje z licznymi podmiotami krajowymi, udzielając konsultacji merytorycznych dotyczących organizacji wyborów i transformacji demokratycznej, np. w Egipcie i Tunezji.

<sup>28</sup> „Arabska wiosna” – działania ONZ na rzecz przemian demokratycznych w krajach arabskich, za: [http://www.unic.un.org.pl/swiatowe\\_kryzysy/arabska\\_wiosna.php](http://www.unic.un.org.pl/swiatowe_kryzysy/arabska_wiosna.php) [data dostępu: 30.04.2012].

Skutkiem ubocznym burzliwych przemian polityczno-społecznych zachodzących w Egipcie od stycznia 2011 roku są straty ekonomiczne, jakie dotknęły poszczególne sektory. Arabska wiosna mocno zachwiała egipską gospodarką. Deficyt fiskalny za rok finansowy 2010/2011 wzrósł do 37,2 mld USD w porównaniu z 22,8 mld USD deficytu w roku 2008/2009. Dane Międzynarodowego Funduszu Walutowego pokazują, że straty egipskiego PKB wyniosły około 4,27 mld USD. Indeks EGX 30, który reprezentuje najbardziej aktywne podmioty rynkowe i który uznać można za barometr rynku, spadł w 2011 roku o niemal 50%. Nawet krótkie okresy wzrostu przerywane były gwałtownymi spadkami związanymi z falami protestów i starciami, do jakich dochodziło między protestującymi a policją i wojskiem.

Łączna wartość obrotu papierów wartościowych spadła niemal o połowę, z 23,6 mld EGP w styczniu 2011 roku do 12,5 mld EGP w stosunku do w sierpniu 2011 roku. Zgodnie z danymi Egipskiego Banku Centralnego w październiku 2011 roku rezerwy zagraniczne netto spadły do 22,1 mld USD (w czerwcu 2010 roku wynosiły ponad 35 mld USD). Odpływ rezerw zagranicznych związany był z załamaniem się sektora turystyki i spadkiem bezpośrednich inwestycji zagranicznych. W latach 2009–2011 funt egipski utrzymywał stałą pozycję, średnio 5,69 EGP w stosunku do dolara amerykańskiego. Średni kurs dolara, kształtujący się w styczniu 2011 roku na poziomie 5,85 EGP, wzrósł w czerwcu 2011 roku do 5,95 EGP. Po wybuchu protestów 19 listopada 2011 roku w przededniu pierwszej rundy wyborów parlamentarnych egipski funt odnotował znaczny spadek, osiągając wartość 6,02 w stosunku do dolara amerykańskiego.

Sektorem, który ucierpiał najbardziej na skutek przemian polityczno-społecznych jest turystyka. Z tego sektora pochodzi 7% egipskiego PKB. Przed rewolucją dynamika przyjazdów turystycznych kształtowała się na poziomie 9% rocznie. W lutym 2011 roku przyjazdy spadły o 80%, a w marcu o 60% w stosunku do analogicznych okresów roku poprzedniego. Spadek wpływów z turystyki jest przede wszystkim wynikiem niepokojów politycznych w Egipcie. Należy jednak odnotować, że częściowo spowodowany jest również pogarszającą się sytuacją gospodarczą w strefie euro.

Pomimo trudnej sytuacji gospodarczej Egipt, zgodnie z rankingiem AC Nielsen Consumer Confidence Index, znajduje się nadal w czołówce rynków cieszących się największym zaufaniem konsumentów. Mimo że 64% badanych respondentów egipskich deklaruje, iż nie ma wolnych środków na zakup potrzebnych produktów, przejawiają oni raczej optymizm niż pesymizm w kwestii przyszłości swoich finansów<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> „EGIPT – Obserwator Gospodarczy” nr 5 z 15 stycznia 2012 r., <http://www.eksporter.gov.pl/Informacja/Informacja.aspx?Id=37669> [data dostępu: 30.03.2012].

\* \* \*

Trudno już dziś wydawać kategorię sądów na temat arabskiej wiosny i jej długoterminowych skutków. Zmiana ustroju to sprawa delikatna i w każdej sytuacji wyjątkowa, ponieważ – oprócz sytuacji międzynarodowej – składają się na nią osobne, czysto lokalne uwarunkowania<sup>30</sup>. Na pewno jednak wymusiła ona większą aktywność państw arabskich i rozruszała bierną do tej pory organizację, jaką była Liga Arabska.

## Bibliografia

- Arabska wiosna nie tylko arabska*, 17.10.2011, <http://geopolityka.org/analizy/1113-arabska-wiosna-nie-tylko-arabska> [data dostępu: 28.04.2012] (Artykuł ukazał się w nr 16/2011 „Biuletynu Opinie” Fundacji Aleksandra Kwaśniewskiego Amicus Europae).
- Arabska wiosna – szanse i zagrożenia*; Brief Programowy Instytutu Kościuszki; Instytut Kościuszki Idee dla Polski i Europy, kwiecień 2011, za: <http://ik.org.pl/cms/wp-content/uploads/2011/04/arabska-wiosna.pdf> [data dostępu: 28.04.2012].
- Dzisiów-Szuszczkiewicz A., „*Arabska wiosna*” – przyczyny, przebieg i prognozy, za: <http://www.google.pl/url?sa=t&ret=j&q=wiosna%20arabska&source=web&cd=11&ved=0CCUQFjAAOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.bbn.gov.pl%2Fdownload.php%3F%3D1%26id%3D7804&ei=bNCbT9TVLo-jY4QTOI4yqDg&usq=AFQjCNGJbZHRp0UOdwrpINeZbaYNlfuE8Q> [data dostępu: 28.04.2012].
- „EGIPT – Obserwator Gospodarczy” nr 5 z 15 stycznia 2012 r., <http://www.eksporter.gov.pl/Informacja/Informacja.aspx?Id=37669> [data dostępu: 30.03.2012].
- Kuźmińska A., *Namierzanie inwestorów jako metoda pozyskiwania bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, w: *Integracja a globalizacja*, J. Rymarczyk, W. Michalczyk (red.), „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” nr 1173, wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Premier podsumował strategiczne wizyty na półwyspie arabskim i premiera Chin w Polsce*, 27.04.2012, za: [http://www.premier.gov.pl/centrum\\_prasowe/wydarzenia/premier\\_podsumowal\\_strategiczn,9789/](http://www.premier.gov.pl/centrum_prasowe/wydarzenia/premier_podsumowal_strategiczn,9789/) [data dostępu: 01.05.2012].
- Rok 2011 i perspektywy współpracy z Algierią na rok 2012*, w: *ALGERIA. Biuletyn informacyjny Wydziału Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Algierze*, 2012, nr 1 styczeń – marzec, <http://www.eksporter.gov.pl/Informacja/Informacja.aspx?Id=35066> [data dostępu: 30.03.2012].
- Spojrzenie na arabską wiosnę ludów*, 17.02.2012, <http://www.polskieradio.pl/9/399/Artyku-1/542333,Spojrzenie-na-Arabska-Wiosne-Ludow> [data dostępu: 28.04.2012].
- Śliwińska B., *Rynki arabskie – szansa w czasach kryzysu?*, w: *Sustainability odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*, I.K. Hejduk (red.), Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2011.
- Wolejko P., *Nielatwy bilans arabskiej wiosny*, 11.04.2012, za: <http://www.politykaglobalna.pl/2012/04/nielatwy-bilans-arabskiej-wiosny/> [data dostępu: 30.04.2012].

---

Beata Śliwińska – doktorantka w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej.

---

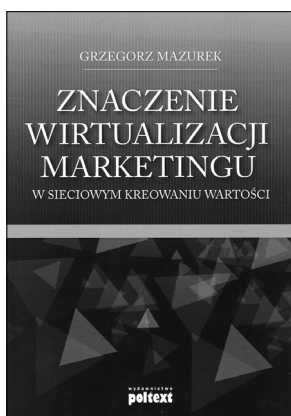
<sup>30</sup> P. Wolejko, *Nielatwy bilans arabskiej wiosny*, 11.04.2012, za: <http://www.politykaglobalna.pl/2012/04/nielatwy-bilans-arabskiej-wiosny/> [data dostępu: 30.04.2012].

Irena K. Hejduk

## **ZNACZENIE WIRTUALIZACJI MARKETINGU W SIECIOWYM KREOWANIU WARTOŚCI**

**Grzegorz Mazurek**

**Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2012**



Opublikowana przez wydawnictwo Poltex, oryginalna na polskim rynku wydawniczym książka zatytułowana *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości* jest bardzo ciekawym kompendium wiedzy na niesłychanie ważny i znaczący temat zmian w funkcjonowaniu różnych obszarów przedsiębiorstwa w wyniku tworzenia struktur i układów sieciowych. W pracy tej już we wstępie Grzegorz Mazurek – pracownik naukowy Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie – pisze: „Obecne uwarunkowania gospodar-

cze determinowane przez stale rosnące znaczenie wirtualnego środowiska, tworzonego przez technologie oraz informacje, zmieniają sposób, w jaki funkcjonują przedsiębiorstwa i w jaki są zarządzane”. I dalej: „W wirtualnym środowisku marketing w coraz większym stopniu polega na tworzeniu unikatowej wartości w oparciu nie o wyjątkowe zasoby, lecz unikatową formułę ich konfiguracji i współtworzenie jej wspólnie z innymi poza przedsiębiorstwem podmiotami, co zwiększa siłę oddziaływania takiej sieci na rynek”.

Na tym tle Autor formułuje tezę, że: „Wirtualizacja marketingu dokonuje istotnych przeobrażeń w sposobach funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, intensyfikując jego współpracę z podmiotami otoczenia, w szczególności z klientami w kreowaniu wartości”. Szczęólnego znaczenia nabiera więc kreowanie wartości. Autor wiele razy w swojej publikacji zwraca uwagę na rolę kategorii kreowania wartości przez wirtualizację marketingu. Szkoda tylko, że nie zauważył, iż także na rynku polskim ukazują się prace podejmujące ten problem.

Dobrze, że Autor w ramach swojej działalności naukowej podjął się trudnego zadania wyjaśnienia wielu pojęć, definicji, charakterystyki wykorzystywanych narzędzi i przykładów zastosowania nowoczesnych form organizacji

spełniającej wymagania globalizującego się coraz bardziej otoczenia. Taki nowy typ organizacji sprzyja tworzeniu nowych rynków, zwiększeniu efektywności procesów transportowych i przechowywania towarów oraz zapewnienia odpowiedniego przepływu środków pieniężnych od początku do końca łańcucha wartości. Umożliwia także przepływ rzetelnych i dokładnych informacji pomiędzy uczestnikami łańcucha wartości, co w konsekwencji umożliwia opracowanie wieloletnich planów strategicznych uwzględniających partnerstwo zaangażowanych firm. Autor stara się także wyjaśnić bardzo szczegółowo genezę wielu pojęć, definicji i klasyfikacji.

Recenzowana praca składa się z sześciu rozdziałów, w pewnym sensie niezależnych, o dość zróżnicowanej strukturze i treści. Rozdział pierwszy zatytułowany *Wirtualizacja i jej wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem* w założeniu miał wyjaśnić teoretyczne podstawy tworzenia wirtualizacji, a także powiązanie tych procesów z sieciowym kreowaniem wartości. Niektóre z tych pojęć w tym wydaniu znalazły ciekawą odautorską interpretację. W rozdziale drugim: *Technologiczno-informacyjne uwarunkowania procesów wirtualizacji* Autor oprócz znaczenia informacji w procesach wirtualizacji, prób analizy informacji i technologii informacyjno-komunikacyjnych, zagadnień wartości informacji oraz technologii komputerowych nie analizuje szerzej zjawiska, które rozwija się na naszych oczach. I nie dotyczy tylko postępujących zmian w obszarze technologii komputerowych, ale multimediiów w ogóle. Przecież rozwój *cloud computingu*, o którym Autor wspomina w tym rozdziale, wielu specjalistów określa mianem rewolucji na miarę wynalezienia internetu.

A co z takimi zjawiskami, jak portale społecznościowe? Przecież coraz więcej firm wykorzystuje je w swojej bieżącej działalności marketingowej. Brak jednak w tym rozdziale przejrzystej linii przewodniej, co właściwie Autor chciał nam przekazać. Rewolucja w zakresie technologii komunikacyjnych dzieje się na naszych oczach! Brakuje mi tu szerszego omówienia zjawiska tak zwanego wykluczenia cyfrowego, które w rozważaniach na temat wirtualizacji marketingu ma istotne znaczenie.

W rozdziale trzecim, zatytułowanym *Kierunki oddziaływania wirtualnego środowiska na marketing*, Grzegorz Mazurek wyjaśnia, jakie znaczenie będą miały zmiany wywołane oddziaływaniem wirtualizacji środowiska dla działań marketingowych. Szczególnie cenne jest w tym rozdziale wytypowanie i omówienie barier i wyzwań stających przed marketingiem, a których menedżerowie marketingu często jeszcze nie dostrzegają.

W rozdziale czwartym Autor przedstawia wirtualizację marketingu jako konceptualizację i przejaw sieciowego tworzenia wartości. Prezentuje liczne przykłady przejawów procesów wirtualizacji marketingu w postaci kształtowania wirtualnych społeczności konsumenckich, a także e-partnerstw

marketingowych oraz szerokiego wykorzystania rekomendacji. Rozdział piąty: *Metody pomiaru wirtualizacji marketingu* stanowi przegląd metod pomiaru stopnia wirtualizacji marketingu wynikających z badań nad wirtualizacją. Ważny jest zwłaszcza szczegółowy opis narzędzi pomiaru stopni oraz kierunków wirtualizacji.

Rozdział szósty ma charakter empiryczny. Grzegorz Mazurek prezentuje w nim wyniki badań, jakie przeprowadził na próbie 199 przedsiębiorstw wykorzystujących wirtualne środowisko w marketingu. W kolejnym rozdziale zaprezentował także trzy studia przypadków sieciowego kreowania wartości. Dotyczą one firm działających w Polsce i związane są z różnymi przejawami procesów wirtualizacji marketingu, to jest *crowdsourcingu*, e-partnerstw oraz wykorzystania wirtualnych społeczności konsumenckich.

Powstała więc interesująca i wartościowa praca, która może stanowić swoiste kompendium wiedzy o wirtualizacji marketingu współczesnych przedsiębiorstw. Autor, wykorzystując swoją dużą wiedzę, erudycję i własne doświadczenia, stara się przybliżyć wyzwania, które stawia nam zmieniający się świat, globalizująca się gospodarka oraz dokonująca się rewolucja technologiczna.

---

Grzegorz Mazurek – dr, pracownik naukowy Akademii Leona Koźmińskiego. Prowadzi działalność naukową i dydaktyczną, autor licznych publikacji, także książkowych.

Irena K. Hejduk – prof. zw. dr hab., jest kierownikiem Katedry Systemów Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.



Krzysztof Krauss

## PIĘTNAŚCIE LAT KONSTYTUCJI

Pod koniec minionego roku akademickiego ukazała się cenna publikacja wydawnictwa Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej – *Piętnaście lat Konstytucji RP. Inspiracje, uregulowania, trwałość*. Tak było: 2 kwietnia 1997 roku, uchwałą Zgromadzenia Narodowego zamknięto prace nad nową, odpowiadającą przemianom ustrojowym, stworzoną od podstaw – ale nawiązującą do bogatych w tym zakresie tradycji państwa polskiego oraz krajów europejskich i pozaeuropejskich – Konstytucją RP. Wkrótce potem, 25 maja 1997 roku, po ostrych dyskusjach i frontalnych atakach ze strony szerokiego spektrum sił usiłujących powstrzymać procesy budowania autentycznej wolności i współcześnie pojmowanej demokracji, ten fundamentalny akt prawny został ostatecznie zatwierdzony w ogólnokrajowym referendum o wysokiej jak na nasze warunki i obyczaje ostatnich lat frekwencji, wynoszącej 42,86% osób uprawnionych.

W III Rzeczypospolitej odbyły się w sumie cztery ogólnokrajowe referenda. Z nich tylko w jednym przypadku, w odbywającym się w roku 1997 referendum decydującym o akcesji do Unii Europejskiej (z tym zastrzeżeniem że było to wyjątkowo referendum dwudniowe), frekwencja była wyższa, wyniosła 58,85%. W dwóch pozostałych, odbywających się rok wcześniej: w referendum dotyczącym powszechnego uwłaszczenia wzięło udział 32,40% uprawnionych do głosowania, w referendum dotyczącym niektórych kierunków wykorzystania majątku państwowego niewiele więcej, bo 32,44%.

Publikacja powstała pod redakcją naukową prof. dr. hab. Jerzego Kucińskiego z Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, specjalisty z zakresu prawa konstytucyjnego, systemów politycznych i teorii państwa. Współautorstwo należy do kilkunastu wybitnych znawców spraw zakreślonych tytułem publikacji z różnych ośrodków naukowych kraju. W kilkunastu obszernych opracowaniach przedstawili oni swoje przemyślenia i poglądy na temat poszczególnych problemów. Redaktor całości publikacji, prof. J. Kuciński pisze o źródłach inspiracji unormowań obecnej Konstytucji zawierających się w postępowym i demokratycznym dziedzictwie polskich aktów konstytucyjnych, dr hab. Waldemar J. Wołpiuk, prof.

WSZiP im. H. Chodkowskiej prezentuje inwentarium współtworzenia przez społeczeństwo Konstytucji z 1997 roku, prof. WSZiP dr Bohdan Zdziennicki przedstawia jej aksjologię.

Prof. dr hab. Jerzy Jaskiernia z Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, znawca prawa konstytucyjnego i współczesnych systemów politycznych, skoncentrował swą uwagę na funkcjach konstytucji wobec nowych wyzwań ustrojowych. Prof. dr hab. Stanisław Gebethner z Europejskiej Wyższej Szkoły Prawa i Administracji, współpracujący z WSZiP im. H. Chodkowskiej, jeden z najwybitniejszych w Polsce znawców prawa konstytucyjnego, promotor około dziesięciu prac doktorskich, recenzent licznych prac doktorskich i habilitacyjnych, omówił konstytucyjne zasady prawa administracyjnego. Inne, zamieszczone w jubileuszowym wydawnictwie opracowania to konstytucjonalizacja ochrony prywatności na tle standardów europejskich (prof. dr hab. Andrzej Bierć i dr Patrycja Zawirska z Polskiej Akademii Nauk), zasada domniemania niewinności w ujęciu prawnomiędzynarodowym, konstytucyjnym i karnym (dr Hanna Kuczyńska i prof. dr hab. Jan Skupiński z Polskiej Akademii Nauk), stosunki państwo – Kościół, regulacja konstytucyjna a praktyka ustrojowa (dr hab. Jarosław Szymanek z Uniwersytetu Warszawskiego), legitymacja szczególna do zaskarżania aktów normatywnych do Trybunału Konstytucyjnego (dr Jacek Zaleśny, Uniwersytet Warszawski oraz Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego).

Książkę zamykają rozważania odnoszące się do ochrony własności samorządowej w wybranych orzeczeniach Trybunału Konstytucyjnego (dr Piotr Lewandowski z Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni), stabilności Konstytucji RP, zmian i projektów zmian w minionym piętnastolecu (dr hab., prof. Uniwersytetu Warszawskiego i WSZiP im. H. Chodkowskiej Ryszard Chruściak), krytyczna analiza projektu sejmowej Komisji Nadzwyczajnej dotyczącego tak zwanego rozdziału unijnego w Konstytucji RP (prof. dr hab. Jan Barcz z Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie) oraz sugestie dla Polski wynikające z neoinstytucjonalizmu i kierunków zmian konstytucyjnych w państwach skandynawskich (dr hab. Joachim Osiński ze Szkoły Głównej Handlowej).

W słowie wstępnym, otwierającym jubileuszowe wydawnictwo, przewodniczący w latach 1993–1995 Komisji Konstytucyjnej Aleksander Kwaśniewski, potem prezydent RP, pisze: „Przyjęcie Konstytucji 2 kwietnia 1997 roku było historycznym sukcesem możliwym dzięki stworzeniu ponadpartyjnego porozumienia, szerokiej »Koalicji Konstytucyjnej« opartej na swoistym kompromisie, aksjologicznym pluralizmie łączącym treści o wspólnym dobru wszystkich obywateli, nawiązującym do dorobku myśli chrześcijańskiej z liberalnymi postanowieniami o demokratycznym państwie

prawnym urzeczywistniającym wywodzące się z myśli socjaldemokratycznej zasady sprawiedliwości społecznej”.

Przypomniał okoliczności, w jakich zdarzenia te miały miejsce: „Ta Konstytucja powstawała w niełatwych warunkach. Z jednej strony potrzeba zakończenia okresu tymczasowości, poprawiania starych aktów prawnych, konieczność przyjęcia nowej dojrzałej doświadczeniami czterech lat transformacji Konstytucji była oczywista, z drugiej były rozliczne wątpliwości. Podejmowane wcześniej próby były nieudane i odebrały nadzieję na sukces wielu środowiskom. Parlament wybrany w roku 1993 określono jako niereprezentatywny ze względu na nieobecność przedstawicieli prawicy, która podzielona, na własne życzenie przegrała wybory i nie weszła do Sejmu. Pojawił się więc problem legitymizacji parlamentu do uchwalenia Konstytucji”.

Redaktor wydania prof. dr hab. Jerzy Kuciński, charakteryzując intencje towarzyszące opracowywaniu publikacji, podkreśla, iż dotychczasowe opracowania, jakie trafiły na rynek z okazji jubileuszu Konstytucji RP, miały „albo wyłącznie, albo w przeważającym stopniu charakter konstytucyjnoprawny, a ich autorami byli głównie przedstawiciele nauki prawa konstytucyjnego. To oczywiście zrozumiałe, gdyż Konstytucja jest najważniejszym źródłem tej gałęzi prawa”. Ale – dodaje – tym bardziej jest potrzebne spojrzenie na Konstytucję jako „na podstawowe źródło także innych gałęzi prawa – administracyjnego, cywilnego, karnego”, a także – uzupełnia to wyliczenie recenzent publikacji prof. dr hab. Andrzej Szmyt, profesor Uniwersytetu Gdańskiego i Bałtyckiej Wyższej Szkoły Humanistycznej w Koszalinie, również „prawa samorządowego, międzynarodowego, unijnego, porównawczego”.

Takie przyjęto założenie, przygotowując publikację, co potwierdza wcześniej scharakteryzowany zakres tematyczny poszczególnych zamieszczonych w książce opracowań i dobór ich autorów i co – trafnie dodaje prof. dr hab. Jerzy Kuciński – oznacza istotne „wzbogacenie naukowej refleksji konstytucyjnej”. Książka, ze względu na wysoki poziom kompetencji autorów i szerokie spojrzenie na podejmowaną tematykę, na wychwycenie związków zachodzących nie tylko pomiędzy poszczególnymi dziedzinami prawa, ale także innych nauk, przede wszystkim zarządzania, ekonomii, socjologii, politologii, powinna wzbudzić zainteresowanie studentów prawa, ludzi nauki oraz praktyków zajmujących się tworzeniem i stosowaniem prawa. Na pewno będzie stanowić inspirującą i pożyteczną lekturę również dla badaczy, dydaktyków i praktyków z innych dziedzin nauk społecznych, w tym i czytelników kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”.

Robert Maciejczyk

## **BEZPIECZEŃSTWO DZIECI W RUCHU DROGOWYM**

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej bierze udział w realizacji projektu NATEC, którego celem jest opracowanie metod nauczania dzieci w wieku przedszkolnym bezpiecznych zachowań w ruchu drogowym. Inicjatorem i realizatorem tej uczelnianej inicjatywy jest działający od kilku lat wydział kształcący (na studiach I i II stopnia) specjalistów z zakresu bezpieczeństwa wewnętrznego dla służb państwowych i samorządowych, odpowiednich komórek funkcjonujących w korporacjach, przedsiębiorstwach, dla formacji ochrony. W badaniach, w których aktywnie uczestniczy uczelnia i których inspiratorem oraz patronem jest Unia Europejska, bierze udział także wiele innych polskich szkół wyższych i instytutów badawczych.

W porównaniu z sytuacją z początku lat 90. ubiegłego wieku poprawił się stan bezpieczeństwa na polskich drogach, ale nadal jest on daleki od tego, jakim powinien być. Ciągłe znajdujemy się na środkowej pozycji wśród krajów Unii Europejskiej pod względem liczby oraz ciężkości wypadków drogowych. Przykładowo, w przeliczeniu na 100 wypadków drogowych w Polsce traci w nich życie 10 osób, a w Niemczech – 2 osoby. Szczególnie niepokojący jest wysoki odsetek dzieci wśród ofiar wypadków, zwłaszcza dzieci najmłodszych, w wieku przedszkolnym.

Co prawda także i w tym przypadku nastąpił w ostatnich latach spadek liczby zdarzeń drogowych z udziałem dzieci (na przykład w 2010 roku w porównaniu z rokiem poprzednim o 12,5% mniej zginęło w nich dzieci, o 9,4% mniej dzieci odniosło rany), ale w dalszym ciągu bilans jest tragiczny: aż 1246 dzieci w przedziale wiekowym 0–6 lat zostało rannych, 34 zabitych, w przedziale wiekowym 7–14 lat rannych zostało 3340 dzieci, śmierć poniosło 78. A dodać do tego należy 2714 osoby ranne w wieku 15–17 lat i 122 zabite. Nastolatki w zasadzie w dalszym ciągu nie są jeszcze w pełni samodzielnie użytkownikami dróg (nie mogą na przykład prowadzić samochodów czy jednośladów o pojemności silnika powyżej 50 ccm).

Ta uderzająca na alarm statystyka spowodowała, że Komitet Badań Naukowych podjął projekt badawczy „Zintegrowany Program Poprawy Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego”, noszący akronim GAMBIT. W swej najnowszej wersji: GAMBIT 2005 ma doprowadzić w ciągu dekady do

zmniejszenia liczby ofiar śmiertelnych o 16,8 tys. osób, rannych o 180 tys. osób oraz przyczynić się do ograniczenia powodowanych wypadkami drogowymi strat materialnych o 68 mld zł. Zarządzanie bezpieczeństwem na drogach służące szybkiej i zasadniczej jego poprawie wynika z podjętych analiz, powinno skoncentrować się na skutecznej edukacji, kształtowaniu już od najwcześniejszego dzieciństwa świadomości zagrożeń wynikających z ruchu drogowego i umiejętności odpowiadających temu zachowań.

Należy zdawać sobie sprawę, że dziecko do osiągnięcia 10–12 roku życia nie jest zdolne do samodzielnego radzenia sobie z ruchem drogowym. Dziecko w wieku do 8 lat widzi kontrastami, potrzebuje 3–4 sekund, by odróżnić samochód stojący od jadącego powoli, postrzega ulicę w sposób statyczny, myli wielkość i odległość, myli „widzieć” i „być widzianym”, nie uświadamia sobie złudzeń optycznych, a pole widzenia dziecka znajduje się na wysokości około 1 metra nad ziemią. Podobnie jest ze słuchem: w tym wieku dziecko dobrze słyszy, ale nie jest w stanie określić dokładne źródła dźwięku, hałasy ulicy utrudniają mu koncentrowanie się na ruchu drogowym, reaguje tylko na jeden dźwięk na raz, najważniejszy dla niego. Ograniczona jest jego zdolność syntezy: nie potrafi myśleć o kilku rzeczach równocześnie i na nie odpowiednio reagować.

Zasady obowiązujące w ruchu drogowym są wymyślone przez dorosłych i dla dorosłych. Z tego względu edukacja dzieci w tym zakresie – niezwykle istotna dla ich zachowań w czasie obecnym i w przyszłości – musi mieć odpowiednio dobrane formy, treści i sposoby pobudzania wyobraźni. Powinna ona zapewnić poznanie przez dziecko zasad bezpiecznego uczestnictwa w ruchu drogowym, co wymaga przyswojenia przez nie pewnych najważniejszych definicji, rozumienia znaczenia znaków i sygnałów drogowych, a przede wszystkim nabycia umiejętności i nawyków prawidłowego i bezpiecznego poruszania się po drodze.

Edukacja komunikacyjna wymaga, by zaangażowali się w nią nie tylko nauczyciele przedszkolni czy nauczyciele ze szkół, do których na kolejnych etapach swej drogi życiowej dzieci trafiają, ale także świadomi swej odpowiedzialności rodzice i inne osoby, z którymi dzieci się stykają. Powinnością szkoły jest przyczynienie się do tego, gdyż to ona musi wypracować własny model działań integrujących środowisko osób uczestniczących w wychowaniu. Są to oczywiście nauczyciele wszystkich przedmiotów, nie tylko techniki, wychowania fizycznego oraz wychowawcy klas. Potrzebna jest pedagogizacja w tym zakresie rodziców dzieci, zachęcenie ich do udziału w przygotowanych przez dzieci akcjach o tematyce związanej z ruchem drogowym, zaangażowanie rodziców w czynne propagowanie bezpieczeństwa na drodze, ich współpraca przy organizacji cyklicznych spotkań z policjantami, strażakami,

pielęgniarkami, lekarzami itp., którzy ze swego punktu widzenia i w zgodzie ze swoją specjalnością umiejętnie wesprą (i już dziś szeroko wspierają) akcje edukacyjne dla dzieci.

Rodzice nie zawsze sobie uświadamiają, jak ważny jest w tym względzie ich przykład i wychowawcze oddziaływanie szczególnie w odniesieniu do dzieci w wieku przedszkolnym. Na kanon tego postępowania powinny się składać następujące cząstkowe zachowania: na przejściach dla pieszych rodzic wyraźnie rozgląda się, nawet „demonstracyjnie” odwraca głowę; przy okazji każdego wyjścia z dzieckiem z domu rodzic prowadzi naukę zachowań; wyjaśnia jak należy postępować; poświęca czas na rozmowy z dzieckiem o bezpieczeństwie ruchu drogowego: zachęca i chwali za każde prawidłowe zachowanie dziecka w ruchu drogowym; nie robi wymówek z powodu popełnionych przez dziecko błędów; nie spieszy się przy przechodzeniu przez jezdnię, wsiadaniu do auta itp.; zawsze zapina w samochodzie pasy; ubiera dzieci w jasne ubrania z elementami odblaskowymi.

Generalne konkluzje z podjętych badań zawierają się w dziewięciu punktach:

1. Kształcenie dzieci w zakresie bezpieczeństwa nie powinno oznaczać nauczania ich kodeksu drogowego. Znajomość znaków drogowych nigdy nie przyczyniła się do uratowania życia dziecka i chociaż jest bez wątpienia przydatna, nie jest sprawą zasadniczą. Do osiągnięcia 10–12 lat dziecko nie jest zdolne do samodzielnego dawania sobie rady z ruchem drogowym, ale już od najmłodszych lat powinno rozumieć, że prowadzenie pojazdu to przyjemność, ale jest ono czynnością wymagającą rozsądku, poczucia odpowiedzialności, szacunku dla innych ludzi.
2. Dzieci już od 5. roku życia potrafią jeździć na rowerze, jednak dopiero po ukończeniu 12 lat są w stanie dobrze zachować równowagę i równocześnie analizować wszystkie złożone sytuacje drogowe.
3. Praktyczna nauka jazdy rowerem powinna odbywać się w rzeczywistym ruchu. Zajęcia w symulowanych warunkach (miasteczka ruchu drogowego, boiska szkolne) nie mają wpływu na zmniejszenie zagrożeń dzieci na drogach ani nie ograniczają zagrożeń powodowanych przez dzieci.
4. Edukacja z zakresu bezpieczeństwa ruchu drogowego powinna gwarantować nauczanie dzieci i nastolatków szanowania fundamentalnego prawa człowieka do życia, co powinno motywować młodych ludzi do rozsądnych, bezpiecznych i rozważnych postaw nie tylko na drodze, ale również w codziennym życiu.

5. Socjalizacja dzieci w wieku przedszkolnym oraz klas I–II następuje głównie w rodzinie, natomiast w przypadku dzieci starszych większą rolę odgrywa grupa rówieśnicza, szkoła, nauczyciele oraz organizacje działające w tym środowisku.
6. Nie poprawimy bezpieczeństwa ruchu drogowego w Polsce bez skutecznych działań edukacyjnych, a te z kolei nie będą skuteczne, jeśli nie będą wynikały z rzetelnej, aktualnej wiedzy pedagogicznej.
7. W działaniach na rzecz bezpieczeństwa dzieci priorytetem jest kształtowanie postawy świadomego i kulturalnego uczestnika ruchu drogowego, przestrzegającego przepisów prawa, skupienie angażujących się w te działania instytucji i organizacji rządowych oraz pozarządowych wokół podejmowanych przedsięwzięć.
8. Efektem działania edukacyjnego powinno być lepsze przygotowanie dzieci jako pieszych do uczestnictwa w ruchu drogowym.
9. Dorośli kierujący pojazdami, a nie dzieci są przede wszystkim odpowiedzialni za zdarzenia powodujące na drodze śmierć dziecka lub jego obrażenia, ewentualnie kalectwo itp., oni więc powinni także w tym przypadku podlegać procesowi wychowania i samowychowania.

Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego  
**MODELE ZARZĄDZANIA KLASTRAMI**  
Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski

Podstawowym kierunkiem rozwoju zarządzania w sytuacjach kryzysowych i pogłębiającego się chaosu w przedsiębiorstwach jest teoria i praktyka *sustainability*. Ukierunkowana jest ona na przewyciężenie takich sytuacji, zarazem uwzględnia różnorodność organizacji, ich elastyczność, adaptatywność do warunków występujących w otoczeniu. Ważną rolę w tym zakresie mogą odegrać klastry. Współpraca przedsiębiorstw podejmowana w ramach klastrów ukierunkowana jest na połączenie sił. W istotnym stopniu przyczynia się ona do ograniczenia i neutralizacji zagrożeń, do uzupełnienia zasobów i pełnego wykorzystania umiejętności. Osiąganie większych wpływów z działalności prowadzonej przez skupione w klastrach przedsiębiorstwa następuje w nich na drodze zdobywania wiedzy i wprowadzania internacjonalizacji oraz efektywnego wdrażania wyników badań naukowych i rozwojowych. Z tych względów klastry stały się ważnym obszarem polityki gospodarczego wspierania krajów UE, a ich upowszechnienie i rozwój są jednym z kluczowych zadań realizowanych przez Komisję Europejską. (s. 11–22)

**ZAUFIANIE W NIESTABILNYM ŚWIECIE**  
Mirostław Bojańczyk

Reputację, kiedyś niezwykle wysoko cenioną, tracą obecnie nie tylko liczne przedsiębiorstwa, ale również państwa i instytucje, które miały ograniczać negatywne oddziaływania rynku. Jest to w pewnym sensie następstwem rozwoju rynku kapitałowego, z którym związane są zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje. Szybkemu rozwojowi rynków kapitałowych towarzyszy coraz większe rozdrobnienie własności, prowadzące do oddzielenia własności od zarządzania. Negatywne, związane z tym skutki próbowano rozwiązać przez coraz powszechniejsze stosowanie agresywnych systemów motywacyjnych. Skróceniu uległ horyzont inwestycyjny (jest to konsekwencja między innymi rosnącej giełdyzacji gospodarki światowej, rosnącej ilości zmian według maksymy „tylko zmiana jest rzeczą stałą”, niestabilność), a obecnie coraz większą rolę odgrywa spadające wzajemne zaufanie. Nauka nie daje



jasnej, powszechnie akceptowanej odpowiedzi, jak rozwiązać te problemy. Pewne propozycje rozwiązań pojawiają się na dużym poziomie ogólności, ale gdy zaczyna się dyskutować o szczegółach, szybko ujawniają się sprzeczności interesów. (s. 23–38)

Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania  
**DŁUGOTERMINOWE PARTNERSTWO W RELACJACH  
Z DOSTAWCAMI**

Rafał Tyszkiewicz

Partnerstwo jest jedną z podstawowych zasad nowoczesnego zarządzania i jakości relacji między uczestnikami rynku. Relacje między nabywcami i dostawcami oparte na wzajemnym zaufaniu pozwalają na zwiększenie zdolności obu stron do tworzenia i zapewnienia wartości dodanej. Poznanie czynników kształtujących zachowania uczestników relacji jest fundamentem efektywnego rozwoju partnerstwa. Kluczem tych relacji jest umiejętność budowania wzajemnego zaufania i zobowiązania relacyjnego. Zmniejszają one bowiem ryzyko zachowań oportunistycznych drugiej strony, redukują koszty transakcyjne oraz obniżają skłonność partnera do opuszczenia relacji. W artykule skoncentrowano uwagę na istocie pojęcia długookresowego partnerstwa z dostawcami, gdyż zrozumienie idei partnerstwa jest fundamentem jego właściwego tworzenia. Zaprezentowano również różnice w relacjach z dostawcami między podejściem tradycyjnym i opartym na partnerstwie. Ostatnia część artykułu koncentruje się na wskazaniu czynników i ich uwarunkowań decydujących o sukcesie partnerstwa. Artykuł w zamierzeniu Autora ma być otwarciem dyskusji na temat jakości relacji między dostawcą i odbiorcą w długoterminowym partnerstwie. (s. 39–48)

**INNOWACJE TECHNOLOGICZNE W BANKACH**

Sebastian Bakalarczyk

Model bankowości uniwersalnej tworzył bank wraz z innymi instytucjami finansowymi oraz niefinansowymi. Ewolucja tego modelu doprowadziła do powstania holdingu bankowego. W nim możemy wyróżnić dużą liczbę podmiotów zależnych. Są to najczęściej banki będące spółkami córkami w stosunku do spółki matki, jaką jest holding bankowy. W modelu holdingu finansowego możemy wyróżnić bankowe spółki zależne (tak jak w modelu holdingu bankowego) oraz zależne firmy ubezpieczeniowe i inne podmioty zależne

obsługujące rynek kapitałowy. Holding finansowy nie zajmuje się już tylko działalnością bankową, ale wkracza w inne segmenty rynku kapitałowego, tworząc konglomerat finansowy. W opracowaniu podjęto próbę prezentacji innowacji technologicznych w bankach w świetle teorii innowacji oraz interpretowania wspomnianych procesów w sektorze finansowym. Czynności bankowe ze względu na to, że wykraczają poza ujmowane standardowo produkty czy usługi, są stosunkowo skomplikowane. Występujące w tej dziedzinie procesy technologiczne ulegają ciągłym zmianom i modernizacjom, co oznacza ciągłe działanie innowacyjne w organizacji. Zarządzanie innowacjami w bankach staje się wymogiem zarówno endo-, jak i egzogenicznym. (s. 49–62)

Współczesne struktury organizacyjne, produkcyjne i technologiczne  
**SUBURBANIZACJA NA PRZYKŁADZIE LUBELSZCZYZNY**  
Maciej Żelechowski

Autorzy powstałego w ubiegłym roku w lubelskim Ośrodku Statystyki Budownictwa opracowania *Oddziaływanie obszarów miejskich na budownictwo w gminach sąsiadujących w województwie lubelskim w latach 2006–2010* (A. Nocko i M. Żelechowski) wyodrębnili spośród gmin otaczających główne miasta Lubelszczyzny te, w których faktycznie występuje postępująca suburbanizacja. Wyboru dokonano zgodnie z podejściem będącym połączeniem hierarchiczno-funkcjonalnego i strukturalnego, z zastosowaniem statystycznej analizy skupień. Przeprowadzone dla tak wyodrębnionych obszarów studium wykazało, że wokół każdego z badanych miast faktycznie formuje się bardziej lub mniej rozległa strefa suburbanalna, w której obserwuje się rozwój budownictwa, wzrost liczby ludności i zmiany jej struktury według ekonomicznych grup wieku, a także rozwój przedsiębiorczości. W strefie podmiejskiej Lublina stwierdzono silny związek korelacyjny między sytuacją społeczno-ekonomiczną miasta a rozwojem budownictwa mieszkaniowego w gminach z nim sąsiadujących. W większości podlubelskich gmin zaobserwowano zależność regresyjną rozwoju na ich terenie budownictwa mieszkaniowego od liczby małżeństw zawieranych w mieście i ilości zarejestrowanych na jego terenie przedsiębiorców. Szczególnie interesujący wydaje się stwierdzony przez autorów publikacji związek rozwoju budownictwa w gminach podmiejskich z rozwojem przedsiębiorczości. Powstawanie nowych firm oznacza tworzenie nowych miejsc pracy, a posiadanie pracy ułatwia uzyskanie własnego mieszkania, które może być zlokalizowane albo na terenie miasta, albo w strefie suburbanalnej. Ponadto właściciele małych firm często właśnie na terenach podmiejskich znajdują odpowiednie warunki do rozwijania działalności gospodarczej. (s. 63–75)

Etyka w biznesie i zarządzaniu

## **MANAGEMENT BY HOPE**

Jan Klimek

Zasady CSR (*corporate social responsibility*, społecznej odpowiedzialności biznesu) powinny być wpisane w biznes spółki, najlepiej jako ważna część długoterminowej strategii – podkreślali uczestnicy niedawnego IV Kongresu Relacji Inwestorskich SEG, stowarzyszenia emitentów giełdowych. Odpowiedzialność obejmuje nie tylko sferę zewnętrzną, stosunki z klientami, z partnerami, ze społecznościami lokalnymi, stosunek do środowiska naturalnego itp., ale także stosunki wewnątrz firmy. Przedsiębiorstwo XXI wieku musi być nastawione na szybką, niezależną i odpowiedzialną działalność wszystkich swoich pracowników. W związku z tym muszą oni mieć jednakową, ugruntowaną świadomość długofalowej perspektywy działania przedsiębiorstwa, wiedzieć, do czego się dąży, i akceptować tę strategię. Jest to koncepcja zgodna z ideą „zarządzania przez nadzieję” (*management by hope*), ta bowiem ma dużą wartość motywacyjną. Wizja przyszłości przedsiębiorstwa podzielana przez pracowników, przez nich uświadomiona, buduje i uwiarygodnia nadzieję na osobisty w jej ramach sukces, pobudza do aktywności, inicjatywy, zaangażowania. (s. 76–87)

Ekologiczne aspekty zarządzania

## **INNOWACYJNE GOSPODAROWANIE ODPADAMI KOMUNALNYMI**

Cezary Tomasz Szyjko

Publikacja analizuje nowoczesne systemy gospodarki odpadami komunalnymi w świetle ustawodawstwa UE i stawia tezę, że bez ich dynamicznego rozwoju trudno będzie oczekiwać racjonalnego i wymaganego przez prawo wspólnotowe i krajowe rozwoju gospodarki odpadami komunalnymi w Polsce. Autor pokazuje, jak wiele jest różnego rodzaju uwarunkowań i jak wiele musimy jeszcze zrobić. Doświadczenia budowy i eksploatacji ponad 400 spalarni odpadów komunalnych w Europie i ponad 900 funkcjonujących na całym świecie wskazują jednoznacznie, że ich eksploatacja nie wiąże się z żadnym ryzykiem. Czy są u nas potrzebne, czy nie ma alternatywnych rozwiązań? Pytanie to jest retoryczne, a artykuł to udowadnia. (s. 88–100)

Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny

## **FENOMEN ARABSKIEJ WIOSNY**

Beata Śliwińska

Od grudnia 2010 roku przetaczają się przez świat arabski fale niepokojów społecznych i rewolt. Po rewolucjach w Tunezji i Egipcie fala protestów rozlała się na prawie wszystkie kraje arabskie (a przejściowo również Iran), z wyjątkiem Kataru oraz Libanu. Skutkiem ubocznym burzliwych przemian polityczno-społecznych są straty ekonomiczne, jakie dotknęły te kraje, czego przykładem jest Egipt. Dla przyszłości arabskiego przebudzenia istotna będzie więc postawa i pomoc społeczności międzynarodowej. Dotychczasowa polityka Unii Europejskiej wobec państw Afryki Północnej i Bliskiego Wschodu (na przykład w ramach Unii dla regionu Morza Śródziemnego) poniosła fiasko. Konieczna będzie jej rewizja i zmiany, w co wpisywać się będzie ewentualne uznanie roli islamistów w nowych arabskich władzach. Dzięki zainicjowaniu regularnego, konkretnego dialogu z ugrupowaniami fundamentalistycznymi na rzecz współpracy we wspólnych obszarach i dyskusji o kluczowych kwestiach polityki regionalnej Zachód może odkryć więcej zbieżnych interesów, niż się spodziewa. (s. 101–109)

Recenzja

## **ZNACZENIE WIRTUALIZACJI MARKETINGU W SIECIOWYM KREOWANIU WARTOŚCI**

**Grzegorz Mazurek, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2012**

Irena K. Hejduk

Książka Grzegorza Mazurka zatytułowana *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości* jest bardzo ciekawym kompendium wiedzy na temat zmian w funkcjonowaniu różnych obszarów przedsiębiorstwa w wyniku tworzenia struktur i układów sieciowych. Taki nowy typ organizacji sprzyja tworzeniu nowych rynków, zwiększeniu efektywności procesów transportowych i przechowywania towarów oraz zapewnieniu odpowiedniego przepływu środków pieniężnych od początku do końca łańcucha wartości, umożliwia także przepływ rzetelnych i dokładnych danych. Autor w sześciu w pewnym sensie niezależnych rozdziałach stara się nie tylko zaprezentować pojęcia, definicje, charakterystyki wykorzystywanych narzędzi, wyjaśnić szczegółowo genezę wielu z nich, ale również przybliżyć zastosowanie nowoczesnych form organizacji spełniającej wymagania globalizującego się coraz bardziej otoczenia przez opis konkretnych przykładów. Powstała dzięki temu interesująca i wartościowa praca stanowiąca swoiste kompendium wiedzy o wirtualizacji marketingu współczesnych przedsiębiorstw. (s. 110–112)

Theory and Practice in Economic Development

### **CLUSTER MANAGEMENT MODELS**

Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski

The main direction for development of management in crisis situations and deepening chaos in enterprises is the theory and practice of *sustainability*. It is directed at overcoming such situations whilst taking into account variety of organisations, their flexibility and adaptability to external conditions. Clusters might play an important role. Cooperation of enterprises with the cluster system is directed at joining forces. It contributes significantly to limiting and neutralising threats, resource replenishment and full utilization of skills. Making higher profit from activity of enterprises gathered in clusters is done through getting knowledge and implementing internationalisation as well as effective introduction of scientific and developmental research results. Therefore, clusters have become an important field in economic support of EU states and their popularization and development are one of key tasks for the European Commission. (p. 11–22)

### **TRUST IN AN UNSTABLE WORLD**

Mirosław Bojańczyk

Nowadays not only enterprises lose good reputation – this also happens to countries and institutions that were to limit the negative influence of the market. This is in a sense the result of capital market development with the positive and negative consequences. Rapid development of capital markets is accompanied by growing fragmentation of ownership leading to separation of ownership from management. There have been attempts to solve the negative results of this process by using aggressive motivation systems. The investment horizon has shortened (as a result of growing significance of stock exchange in world economy, increasing number of changes according to the rule that “change is the only constant” and instability), and the decreasing level of trust is currently gaining significance. Science does not offer any widely accepted solution to these problems. Some offered proposals are on a very high level of generality but when it comes to details conflicts of interests occur very quickly. (p. 23–38)

Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems  
**LONGTERM PARTNERSHIP IN RELATIONS WITH  
SUPPLIERS**

Rafał Tyszkiewicz

The partnership is one of fundamentals in modern management and the quality of relation between partners. The relations between buyers and suppliers based on mutual confidence increase the ability to create and ensure added value for both sides. Recognizing the factors shaping the behaviour of participants' relations is the base for the effective development of partnership. The key to partner relations is an ability of building up mutual confidence and relational obligation. They lower the risk of opportunist behaviours of the other side, reduce transactions cost as well as lower the partner's tendency to leave the relationship. The article focuses the notion of long-term partnership with suppliers. Understanding the idea of a partnership is a base for its proper creation. The article also presents the differences between the traditional climb and the partnership with suppliers. The last part of the article concentrates on indicating the success factors of partnership and their conditioning. The article is intended by the Author to start a discussion about the relation quality between the supplier and the recipient in the long-term partnership. (p. 39–48)

**TECHNOLOGICAL INNOVATIONS IN BANKS**

Sebastian Bakalarczyk

The paper attempts at presenting the technological innovation in banks in the light of innovation theory, and to interpret those processes in the financial sector, particularly banks. Specificity of operations undertaken by financial institutions extending far beyond standard products or services make banking activities relatively complicated. Technological processes are constantly evaluated and modernized. It means permanent innovation activities in the organization. Managing innovation in banks becomes both endo- and exogenous requirement. (p. 49–62)

Contemporary Organizational, Production and Technological Structures  
**SUBURBANISATION IN LUBLIN DISTRICT**

Maciej Żelechowski

The authors of the study *Influence of urban areas on construction in neighbouring communes in Lublin district in 2006-2010* (A. Nocko and M. Żelechowski) have selected from communes surrounding major cities of the Lublin district those with growing suburbanisation. The choice was made basing on the joint hierarchical-functional and structural approach with utilisation of statistical analysis of concentration. The study shows that there is smaller or larger suburban area around every analysed city with the following elements: development of construction, increase of population and changes in its structure as well as growth of entrepreneurship. A strong correlation was observed in the suburban area of Lublin between the socio-economic situation of the city and development of housing construction in neighbouring communes. Most communes around Lublin experience regressive relation of housing construction development to the number of new marriages in the city and number of business entities registered with its limits. The relation of housing construction development to the growth of entrepreneurship is particularly interesting. Creation of new businesses corresponds to creation of new jobs and having a job enables getting one's own flat in the city or the suburban area. Moreover, small business owners often find the right conditions for developing business activity in suburban areas. (p. 63–75)

Ethics in Business and Management

**MANAGEMENT BY HOPE**

Jan Klimek

The rules of CSR (Corporate Social Responsibility) ought to be incorporated in a business as a significant element of long-term strategy. The responsibility covers not only the external area, relations with customers, partners, local communities or policy towards natural environment, but also the internal relation in a company. Enterprise of the 21st century ought to be focused at quick, independent and responsible activity of all its employees. They must, therefore, have the awareness of long-term perspective of company's activity, know the goals and accept that strategy. This idea is in accordance with highly motivational concept of 'management by hope'. The vision of company's future shared and acknowledged by employees creates hope for individual success, stimulates activity and initiative. (p. 76–87)

Ecological Aspects of Management

## **INNOVATIVE WASTE MANAGEMENT**

Cezary Tomasz Szyjko

Incineration is used as a treatment for a very wide range of wastes. Incineration itself is commonly only one part of a complex waste treatment system that altogether, provides for the overall management of the broad range of wastes that arise in society. The incineration sector has undergone rapid technological development over the last 10 to 15 years. Much of this change has been driven by legislation specific to the industry and this has, in particular, reduced emissions to air from individual installations. Continual process development is on-going, with the sector now developing techniques which limit costs, whilst maintaining or improving environmental performance.

The paper deals only with the dedicated incineration of waste and not with other situations where waste is thermally treated, e.g. co-incineration processes such as cement kilns and large combustion plants. Although incineration provides the main focus of the document, it also includes some information on waste pyrolysis and gasification systems.

The objective of the paper is to present waste incineration, in common with most waste treatments, is to treat waste so as to reduce its volume and hazard, whilst capturing (and thus concentrating) or destroying potentially harmful substances. Incineration processes can also provide a means to enable recovery of the energy, mineral and/or chemical content from waste. (p. 88–100)

Globalization, International Cooperation and Foreign Trade

## **PHENOMENON OF ARAB SPRINGTIME OF NATIONS**

Beata Śliwińska

Since December 2010 the Arab world has been experiencing a wave of social unrest and revolts. After the revolutions in Tunisia and Egypt the wave of protests spread to almost every Arab country (temporarily also Iran) excluding Qatar and Lebanon. The side effect of these violent socio-political changes is economic decline. Therefore, the future of the 'Arab awakening' depends on the help from international community. So far the EU policy towards the North Africa and Middle East countries (e.g. within the Union for the Mediterranean) has failed. It is necessary to revise and alter the policy taking into consideration potential role of new Islamist authorities. Starting regular dialogue with fundamentalist organisations for the sake of cooperation



in common topics and key regional policy issues the West might discover a lot more common interests than expected. (p. 101–109)

Review

**SIGNIFICANCE OF MARKETING VIRTUALISATION IN  
CREATING VALUE IN NETWORK**

**Grzegorz Mazurek, Poltex, Warszawa 2012**

Irena K. Hejduk

Grzegorz Mazurek's book *Significance of Marketing Virtualisation in Creating Value in Network* is an interesting compendium of knowledge on changes in functioning of enterprises related to creation of networks. This new type of organisation facilitates creation of new markets, increasing effectiveness of transporting and storing goods and ensuring the right cash flow. The author attempts in six independent chapter not only at presenting the notions, definitions and tools but also at showing the utilization of new organisation forms in increasingly globalised environment with particular examples. This makes the book an interesting compendium of knowledge on marketing virtualisation in contemporary enterprises. (p. 110–112)

## *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](http://www.chodkowska.edu.pl/dzialalnosc_naukowa/przedsiębiorstwo_przyszlosci).*

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

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

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

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

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

*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](mailto: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*