



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej

Numer 1(14) styczeń 2013, Rok wyd. V

ISSN: 2080-8461



Redaktor naczelna: Irena K. Hejduk
Zastępca redaktor naczelnej: Andrzej Wilk
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), Piotr Gasparski (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Nail F. Gazizullin (Petersburski Uniwersytet Państwowy, Rosja), Ryszard Grosset (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Wiesław M. Grudzewski (członek – korespondent PAN), 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), 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
www.chodkowska.edu.pl

Sprzedaż bieżących i archiwalnych numerów kwartalnika, prenumerata:
Wydawnictwo WSZiP im. Heleny Chodkowskiej, adres j.w., tel. 22 539 19 44,
e-mail wydawnictwo@chodkowska.edu.pl

Opracowanie redakcyjne: Krzysztof Krauss, Joanna Paszkowska

Tłumaczenie i weryfikacja tekstów anglojęzycznych: Marcin Lech

Skład i łamanie: Jan Straszewski

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

W nowym, 2013 roku
❁ wytrwałości, konsekwencji, wyobraźni ❁
❁ pomysłowości osobistej ❁
❁ satysfakcji zawodowej ❁

życzą

Wydawca
Rada Redakcyjna
Zespół i współpracownicy kwartalnika
„Przedsiębiorstwo Przyszłości”

SPIS TREŚCI

Od redaktora	7
Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego	
BUDOWNICTWO WOBEC ROSNĄCEJ GROŹBY KRYZYSU Zofia Bolkowska	11
Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa	
ZAWIESZENI POMIĘDZY PORTEREM A KRUGMANEM Wojciech Nasierowski	21
Kształcenie i doskonalenie kadr	
REFLEKSJE NAD ISTOTĄ I ŹRÓDŁAMI KAPITAŁU LUDZKIEGO Władysław Miś	29
Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania	
STRATEGY AND INNOVATION RELATIONSHIPS (RELACJE MIĘDZY STRATEGIĄ A INNOWACYJNOŚCIĄ; artykuł w języku angielskim) Anna Zgrzywa-Ziemak, Katarzyna Walecka-Jankowska	45
Przedsiębiorczość – innowacyjność, efektywność i skuteczność	
BANKOWE RYZYKO KREDYTOWE W WARUNKACH KRYZYSU ZADŁUŻENIA Dariusz Prokopowicz	58
Technologie informatyczne w procesie przetwarzania wiedzy i podejmowania decyzji	
SYSTEMY ELEKTRONICZNEGO OBIEGU DOKUMENTÓW W ZARZĄDZANIU WIEDZĄ Aleksandra Szafrńska	72
Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny	
W STRONĘ EUROPY ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ Beata Śliwińska	83
Recenzja	
GLOBALNA TRANSFORMACJA BIZNESU I SPOŁECZEŃSTWA Irena K. Hejduk	91
Opinie, polemiki, dyskusje	
ZARZĄDZANIE DANYMI Z USTALEŃ OSOBOWYCH Robert Maciejczyk	94
Kronika wydarzeń	
DOKTOR ANDRZEJ WILK ZASTĘPCĄ REDAKTORA NACZELNEGO Irena K. Hejduk	104
ZARZĄDZANIE XXI WIEKU Krzysztof Krauss	106
NOWY MODEL RYNKU UPRAWNIENÍ CO ₂ Cezary Tomasz Szyjko	111
Streszczenia artykułów	114
Summaries of Articles	119

CONTENTS

Editor's Note	7
Theory and Practice in Economic Development	
CONSTRUCTION INDUSTRY TOWARDS GROWING THREAT OF RECESSION Zofia Bolkowska	11
Methods of Analysis and Evaluation of an Enterprise's Functioning	
SUSPENDED BETWEEN PORTER AND KRUGMAN Wojciech Nasierowski	21
Educating Human Resources	
REFLECTIONS ON THE NATURE AND SOURCES OF HUMAN CAPITAL Władysław Miś	29
Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems	
STRATEGY AND INNOVATION RELATIONSHIPS Anna Zgrzywa-Ziemak, Katarzyna Walecka-Jankowska	45
Entrepreneurship – Innovativeness, Effectiveness and Efficiency	
CREDIT RISK IN THE CONDITIONS OF DEBT CRISIS Dariusz Prokopowicz	58
IT in Knowledge Processing and Decision-making	
ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEMS IN KNOWLEDGE MANAGEMENT Aleksandra Szafrąńska	72
Globalization, International Cooperation and Foreign Trade	
TOWARDS EAST-CENTRAL EUROPE Beata Śliwińska	83
Review	
GLOBAL TRANSFORMATION OF BUSINESS AND SOCIETY Irena K. Hejduk	91
Opinions, Polemics and Discussions	
MANAGING PERSONAL DATA Robert Maciejczyk	94
Chronicle of events	
DR. ANDRZEJ WILK – DEPUTY OF THE EDITOR IN CHIEF Irena K. Hejduk	104
21st CENTURY MANAGEMENT Krzysztof Krauss	106
NEW MODEL OF CO2 EMISSIONS TRADING Cezary Tomasz Szyjko	111
Summaries in Polish	114
Summaries in English	119

OD REDAKTORA

Trudno dziś przesądzać, w jakim stopniu uda się zrealizować zapowiedziane przez premiera, przedstawione w Sejmie pod koniec ubiegłego roku w tak zwanym drugim exposé inwestycyjne uderzenie ukierunkowane na dwie przede wszystkim dziedziny: energetykę (łącznie z przygotowaniem do zagospodarowania złóż gazu łupkowego) oraz na infrastrukturę komunikacyjną. Nie tylko jednak trzeba żywić nadzieję, iż tak się stanie. Przede wszystkim – adresuję te słowa do nas samych, menedżerów i związanych z gospodarką ludzi nauki – potrzebne jest czynnie włączenie się w proces budowy i realizacji obliczonej na dłuższy okres wizji rozwojowej, której w codziennej praktyce zarządzania państwem bardzo długo brakowało, a której program zapowiadanych inwestycji powinien być wiarygodną zapowiedzią.

Przypomnijmy: 40 mld zł wygospodarowanych na ten cel do 2015 roku w postaci nowo powołanej spółki Inwestycje Polskie (obsługiwanej przez Bank Gospodarstwa Krajowego), pozyskanych dzięki udostępnieniu przez Skarb Państwa akcji i udziałów spółek oraz uzupełnionych racjonalnie wykorzystywanymi środkami unijnymi – to punkt wyjścia. A punktem dojścia mają być między innymi nowe, wydajne moce w energetyce (60 mld zł do 2020 roku), most energetyczny Polska – Litwa, nowe drogi i autostrady oraz dziesiątki innych inicjatyw opartych na starannym rachunku i przemyślanym programach. Takich, które przy wykorzystaniu tej infrastruktury służyć będą reorientacji naszej obecności w zglobalizowanej gospodarce na dziedziny ekonomicznie najbardziej efektywne, innowacyjne, oparte na wiedzy.

To bardzo ważne. Wielu obserwatorów bowiem ostrzega, bynajmniej niebezzasadnie, iż samo tylko przywoływanie nadal dodatniej, choć malejącej dynamiki PKB może wprowadzać w błąd. Pojawiają się sygnały ostrzegawcze, których nie powinno się lekceważyć. Dwa spośród kilku to budownictwo i przemysł samochodowy. Obie te dziedziny, jeśli nie są tylko, w pierwszym przypadku – prymitywnym układaniem cegieł i wylewaniem betonu, w drugim – prostym montażem nadsyłanych przez innych pakietów rozłożonych na części gotowych pojazdów, mogą być i w wielu krajach są elementami nowoczesnej struktury produkcyjno-usługowej. Nie byliśmy co prawda (jeszcze?) ścisłą czołówką w żadnej z nich, zajmowaliśmy już jednak przyzwoitą pozycję w naszym rejonie Europy, a niekiedy i szerzej.

Polskie firmy budowlane, niezależnie do szerokiego programu realizowanych w ostatnich latach w kraju przedsięwzięć, zwłaszcza w zakresie

inwestycji infrastrukturalnych, zdecydowanie wkroczyły na rynki unijne: Belgia, Czechy, Finlandia, Francja, Holandia, Niemcy, Szwecja, Wielka Brytania i ściśle współpracująca z Unią Europejską Norwegia¹. W 2011 roku przemysł motoryzacyjny dostarczył ponad 13% wpływów ze sprzedaży całego naszego przemysłu, pod względem wielkości zatrudnienia (115 tys. osób) zajmował szóste miejsce w Unii Europejskiej, podobnie na tę gałąź przypadała szósta część wpływów z eksportu². Jeszcze w roku 2008 polskie fabryki wyprodukowały ponad 840 tys. sztuk samochodów osobowych, co w przeliczeniu na 1000 ludności dawało nam ósme miejsce w świecie.

A co dzieje się dziś? O wchodzeniu budownictwa w pogłębioną fazę recesji, o przyczynach i skutkach pisze w kolejnym, otwierającym ten numer „Przedsiębiorstwa Przyszłości” artykule prof. Zofia Bolkowska (*Budownictwo wobec rosnącej groźby kryzysu*). Natomiast o polskim przemyśle motoryzacyjnym na przełomie roku pisał między innymi Andrzej Kublik w jednym z listopadowych numerów „Gazety Wyborczej”:

„Fiat już zapowiedział, że w tym roku [2012] w Tychach – dotąd największym i najbardziej wydajnym wśród europejskich zakładów koncernu – kończy montaż miejskiej Pandy Classic. (...) Pod koniec października z pomysłu inwestycji na Żeraniu wycofała się japońska firma Infiniti, producent luksusowych aut z grupy Nissana. (...) Kłopoty ma nawet najnowsza fabryka Opla w Gliwicach, która zdaniem zarządu koncernu »utrzymuje znakomitą jakość produktów marki Opel przy bardzo konkurencyjnych kosztach, a ponadto wykazuje zaangażowanie w ciągłe doskonalenie«. Mogłaby produkować ponad 200 tys. aut rocznie, ale w tym roku [2012] wyjedzie tylko około 130 tys. (...)»

Branża samochodowa w USA i w Niemczech kwitnie, a u nas więdnie. (...) Dwa lata temu Czechy weszły do elitarnego klubu krajów produkujących ponad milion samochodów rocznie. W tym roku [2012] z tamtejszych fabryk wyjedzie dwa razy więcej aut niż z polskich. Wyprzedzi nas również Słowacja, na karku czuć oddech Węgier. W 2008 roku Madziarzy wygrali rywalizację z Polską i Rumunią o pierwszą w Europie fabrykę Mercedesa poza granicami Niemiec. (...) A co z rumuńską Dacją, którą tak w Polsce wyśmiewano? Renault zaczęło stopniową transformację firmy. Teraz we Francji sprzedaż aut Renault maleje, a Dacii – rośnie”³.

Nasi Czytelnicy oraz autorzy tekstów zamieszczanych w „Przedsiębiorstwie Przyszłości” świadomi są wagi, jaką dla realizacji wizji gospodarki skierowanej w przyszłość, sprawnej i efektywnie zarządzanej ma odwaga

¹ Z. Bolkowska, *Budownictwo i jego struktura*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2011, nr 1(6).

² A. Kublik, *Auta nie pociągną polskiej gospodarki*, „Gazeta Wyborcza” z 5 listopada 2012 r.

³ *Ibidem*.

myślenia i rzetelność analizowania w tej dziedzinie doświadczeń własnych i cudzych, otwartość na podpowiedzi płynące ze strony nauki i praktyki, dokonania badawczych i eksperymentów służących kreśleniu nowych horyzontów i weryfikacji rozważań teoretycznych. Z dużym zainteresowaniem spotka się więc, jak sądzę, inspirujący artykuł polskiego eksperta ze Społecznej Akademii Nauk w Warszawie, wykładającego i prowadzącego badania również na kanadyjskim Faculty of Business Administration, University of New Brunswick prof. dr. hab. Wojciecha Nasierowskiego *Zawieszeni pomiędzy Porterem a Krugmanem*. Zachęca w nim do nowego odczytania znanego, opracowanego przez amerykańskiego noblistę specjalizującego się w problemach globalizacji i teorii handlu międzynarodowego, modelu „pięciu sił konkurencyjnych”. Warto też, śladem prof. Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej dr. hab. Władysława Misia, zastanowić się nad tak zwanym kapitałem ludzkim, jego istotą i źródłami.

W cyklu „Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania” dr inż. Anna Zgrzywa-Ziemak oraz dr Katarzyna Walecka-Jankowska z Politechniki Wrocławskiej (Instytut Organizacji i Zarządzania Wydziału Informatyki i Zarządzania) w napisanym w języku angielskim artykule *Strategy and Innovation Relationships* omawiają wyniki przeprowadzonych w Polsce badań empirycznych nad determinantami innowacyjności. Autorki artykułu koncentrują się na ich najważniejszym wyznaczniku: strategii korporacyjnej. Temat wyjątkowo aktualny podejmuje również dr Dariusz Prokopowicz, adiunkt w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Nauk Społecznych w Otwocku oraz Wyższej Szkole Biznesu i Zarządzania w Ciechanowie: bankowe ryzyko kredytowe w warunkach kryzysu zadłużenia.

Zwracam ponadto uwagę na zamieszczony w dziale „Technologie informatyczne w procesie przetwarzania wiedzy i podejmowania decyzji” artykuł doktorantki Politechniki Wrocławskiej Aleksandry Szafrąskiej na temat systemu elektronicznego obiegu dokumentów w zarządzaniu wiedzą oraz doktorantki Szkoły Głównej Handlowej Beaty Śliwińskiej na temat polskiej obecności w ekonomice krajów arabskich (dział „Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny”). Wiele kontrowersji wywoła zapewne zamieszczony w dziale „Opinie, polemiki, dyskusje” artykuł dr. inż. Roberta Maciejczyka, adiunkta na kierunku: bezpieczeństwo wewnętrzne w Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, a jednocześnie czynnego w służbie podinspektora Policji, polemiczny wobec wezwań do zasadniczego ograniczenia retencji, do zmniejszenia w praktyce dochodowo-śledczej zakresu (chodzi zwłaszcza o korzystanie przez Policję z danych telekomunikacyjnych) kontroli operacyjnej lub po prostu zbierania informacji o obywatelu określanych jako wrażliwe. Jak wiadomo, krytyka obecnej

polityki w tej dziedzinie pojawia się w wielu wypowiedziach dziennikarzy, polityków, a także przedstawicieli środowisk biznesowych.

Życzę owocnej, pożytecznej lektury i jak zawsze – gorąco zapraszam do przekazywania propozycji artykułów, komunikatów i informacji. Szczegółowa informacja na ten temat znajduje się na s. 123. Każdy numer środowiskowego czasopisma naukowego „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, poświęconego problemom zarządzania i pokrewnym, wydawanego już piąty rok przez Wyższą Szkołę Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej składa się z tekstów pochodzących od naszych Czytelników: pracowników nauki, doktorantów, studentów działających w kołach naukowych bądź biorących udział w badaniach prowadzonych przez uczelnie oraz praktyków gospodarczych, menedżerów i przedsiębiorców.

Irena K. Hejduk
Redaktor naczelna

Zofia Bolkowska

BUDOWNICTWO WOBEC ROSNAĄCEJ GROŹBY KRYZYSU

W budownictwie zawsze występowały okresy bardzo dobrej koniunktury, ale były też lata głębokiego regresu. Kryzysy powstawały w różnych warunkach i różne były wywołujące je czynniki, ale powtarzały się dość regularnie. Każdy z występujących w przeszłości miał inne źródła, przy czym w czasie trwania były one potęgowane lub osłabiane czynnikami charakterystycznymi dla działalności budowlanej.

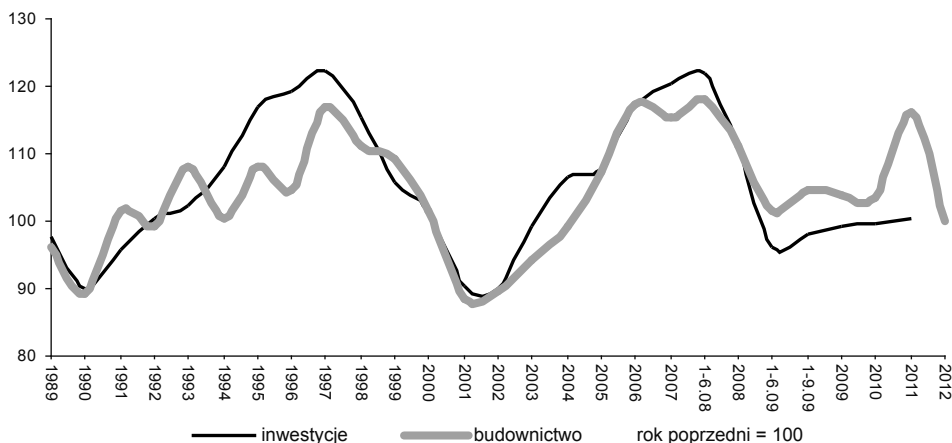
Wyniki ostatnich miesięcy wskazują, że trudno będzie uniknąć kolejnego kryzysu w budownictwie. Już wcześniej przewidywano, że zbliża się osłabienie tempa wzrostu działalności budowlanej, ale zaskakuje gwałtowność i głębokość regresu. Narastające w tej dziedzinie problemy i niebezpieczeństwa sygnalizowałam między innymi w publikowanym na tych łamach dokładnie dwa lata temu artykule *Budownictwo i jego struktura*¹.

Zaskakująca gwałtowność i głębokość regresu

Pisałam wówczas: „Zapowiedź kolejnego kryzysu w budownictwie (bo wcześniej, choć łagodniejszych, było już kilka – przyp. Z.B.) wystąpiła w drugiej połowie 2008 roku w związku z załamaniem na światowych i europejskich rynkach finansowych. (...) W 2009 roku nadal obniżało się tempo wzrostu budownictwa (...). Rok 2010 charakteryzował się niestabilnością w budownictwie”. Sygnalizowałam, że z prowadzonych badań ankietowych wynika, iż „bariera braku zatrudnienia, wymieniana jako najważniejsza w minionych latach przez większość przedsiębiorstw, przesunęła się na dalekie miejsce. Bariery wymieniane obecnie to brak popytu, koszty zatrudnienia i konkurencja między przedsiębiorstwami”.

¹ Z. Bolkowska, *Budownictwo i jego struktura*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2011, nr 1(6), s. 43–59.

Niestety, z tych faktów wyciągnięto wnioski w bardzo ograniczonym zakresie. Oczywiście na kryzysy (lub wahania wzrostu) wpływają uwarunkowania makroekonomiczne, ale obecna bardzo trudna sytuacja w budownictwie wynika głównie z wewnętrznych kłopotów firm budowlanych. Problemy narastały od wielu miesięcy, ale – ujmując to wprost – nieprawidłowości związane ze sposobem zarządzania były niedoceniane przez przedsiębiorców.



Rys. 1. Inwestycje i budownictwo w latach 1990–2012 (rok poprzedni = 100)

Źródło: opracowanie własne.

Wartość rynku budowlanego wzrastała po wejściu Polski w struktury unijne (do 190 mld zł w 2011 roku)². Zatwierdzone do realizacji programy infrastrukturalne oraz program budowy dróg i autostrad (współfinansowane z funduszy UE) wzmacniały koniunkturę. W strukturze produkcji budowlanej³ największy udział miały przedsiębiorstwa budujące autostrady, drogi, koleje, lotniska, a łącznie z innymi elementami infrastruktury jest to około 60%. Pozostała część rynku budowlanego to głównie budownictwo mieszkaniowe i niemieszkalne.

Zrozumiałe więc jest, że przy tak dużym finansowym udziale programów infrastrukturalnych w rynku przedsiębiorstwa budowlane dostrzegały swoje szanse i zabiegały o uzyskanie kontraktów, uznając, że warto uczestniczyć w ich realizacji. Początki były obiecujące. Produkcja budowlana wzrastała. Rozpoczynano zadania planowane na wiele lat, zakres robót się rozszerzał. Po kilku latach zmiennej koniunktury sektor budownictwa osiągał w roku 2011

² W tym znaczący udział mają zakłady małe, o charakterze lokalnym, które realizują głównie usługi.

³ Przedsiębiorstw zatrudniających > 9 osób.

wysokie (ponad 16%) wskaźniki wzrostu, na co wpływało wysokie tempo wzrostu budownictwa infrastrukturalnego.

W 2012 roku sytuacja uległa zdecydowanej zmianie. W pierwszych miesiącach wartość produkcji budowlanej jeszcze wzrastała, gdyż występowała presja na realizację opóźnionych zadań programu dróg i autostrad – przed Euro 2012, ale przy tendencji malejącej; od czerwca sytuacja w budownictwie była coraz gorsza, produkcja zmniejszała się w kolejnych miesiącach od 5 do 18%. Po trzech kwartałach 2012 roku wskaźnik wzrostu budownictwa wynosił zaledwie 1,4% mimo „konsumowania” wysokich wyników pierwszych miesięcy.

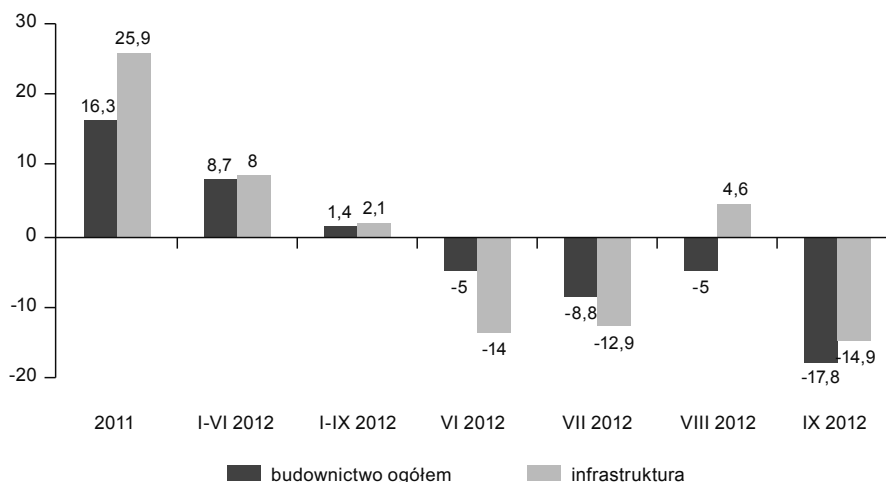
W ubiegłych latach budownictwo infrastrukturalne było motorem wzrostu branży. Tymczasem w minionym roku – paradoksalnie – budownictwo infrastrukturalne stało się hamulcem wzrostu produkcji sektora.

W tabeli zamieszczone zostały podstawowe wskaźniki charakteryzujące sytuację w budownictwie.

Tabela 1. Podstawowe wskaźniki charakteryzujące sytuację w budownictwie

Wyszczególnienie	2010	2011	I – III	I – VI	I–IX	VI	VII	VIII	IX
			2012						
Budownictwo ogółem; rok poprzedni = 100	3,5	116,3	114,9	108,0	101,4	94,9	91,2	95,0	82,2
– budownictwo infrastrukturalne; rok poprzedni = 100	1,8	125,9	136,8	108,7	102,1	86,0	87,1	104,6	85,1
Wzrost cen produkcji budowlanej w %	-0,1	1,0	1,4	1,1	0,6	0,5	0,1	-0,3	-0,7
Wzrost płac w budownictwie Rok poprzedni = 100	2,2	4,6	4,0	1,4	0,4	-0,4	1,0	-1,5	-2,9
Zatrudnienie w budownictwie Rok poprzedni = 100	1,6	7,6	5,0	4,1	3,5	2,4	1,7	1,2	0,1
Wskaźnik rentowności obrotu netto w budownictwie w %	4,2	2,3	-1,0	-1,9	-1,0	Informacje miesięczne nie są publikowane			
Udział liczby przedsiębiorstw wykazujących straty w % badanych przedsiębiorstw	18,8	23,4	54,4	44,8	38,0				

Źródło: dane GUS.



Rys. 2. Zmiany w budownictwie – % do roku poprzedniego w przedsiębiorstwach > 9 osób

Źródło: opracowanie własne.

Kłopoty towarzyszyły od początku

Zaangażowanie się w realizację programów współfinansowanych z funduszy unijnych było wielką szansą, zapowiadającą zmodernizowanie zaniedbanej infrastruktury i znaczące zyski dla przedsiębiorstw. Jednak wykonawcy nie zawsze oceniali realnie swoje możliwości. Podejmowane olbrzymie zadania często przekraczały doświadczenie, umiejętności organizacyjne i logistyczne. Kłopoty pojawiały się od początku, ale cykl realizacji dużych projektów trwa długo i uważano, że zaległości uda się nadrobić. Niestety, opóźnienia w realizacji zadań i przekroczenia kosztów były coraz większe.

Największym problemem było to, że zbyt niska (nierealna) była wycena kontraktów. W przetargach obowiązuje kryterium najniższej ceny. Mając tego świadomość, przedsiębiorstwa zachłannie walczyły o kontrakty, zgłaszając niskie oferty cenowe, które praktycznie okazały się niewykonalne.

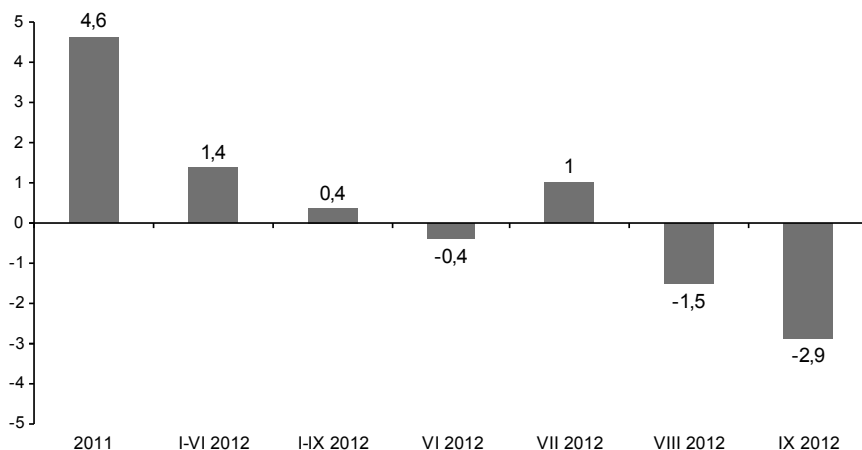
Zapowiadane koszty realizacji kontraktów były przekraczane nie tylko dlatego, że nierealna była ich wycena, ale również z tego powodu, że znacznie ponad przewidywania przedsiębiorstw rosły ceny materiałów i płace (płace rosły ze względu na angażowanie wysoko wykwalifikowanych specjalistów i pośpiech w realizacji zadań). W dodatku projekty były opracowywane w pośpiechu, toteż dość szybko okazywało się, że niezbędne są w nich liczne zmiany, koszty zmian zaś obciążały wykonawcę (nawet wtedy, gdy zmiany nie zależały od niego).

Wykonawca ponosi ryzyko różnych zmian, ma jednak ograniczone możliwości rewaloryzacji wartości kontraktów. Wszystkie te problemy ujawniały się, gdy należało zgodnie z kontraktami przekazywać obiekty inwestorom, tymczasem terminy oddawania obiektów nie były dotrzymywane. Nie napływały więc pieniądze od zleceniodawców, w konsekwencji na kontach wykonawców nie było spodziewanych przychodów i lawinowo zaczęła narastać liczba upadłości przedsiębiorców.

Zmiany na rynku pracy i w kondycji finansowej

Konsekwencją presji na przyśpieszenie realizacji zadań infrastrukturalnych był w 2011 roku wzrost zatrudnienia (o 7,6%) i wzrost płac (4,6%). Jeszcze większy wzrost notowano w grupie przedsiębiorstw specjalizujących się w budownictwie drogowym (wszyscy, jak wiadomo, oczekiwali na obiecywane w związku z Euro 2012 autostrady i drogi szybkiego ruchu). Równocześnie jednak od pierwszych miesięcy 2012 roku, w wyniku wywołanego opisanymi przyczynami ograniczania działalności pozbawionych środków pieniężnych wykonawców oraz rosnącej liczby upadłości przedsiębiorstw budowlanych, powstała groźba rozregulowania budowlanego rynku pracy.

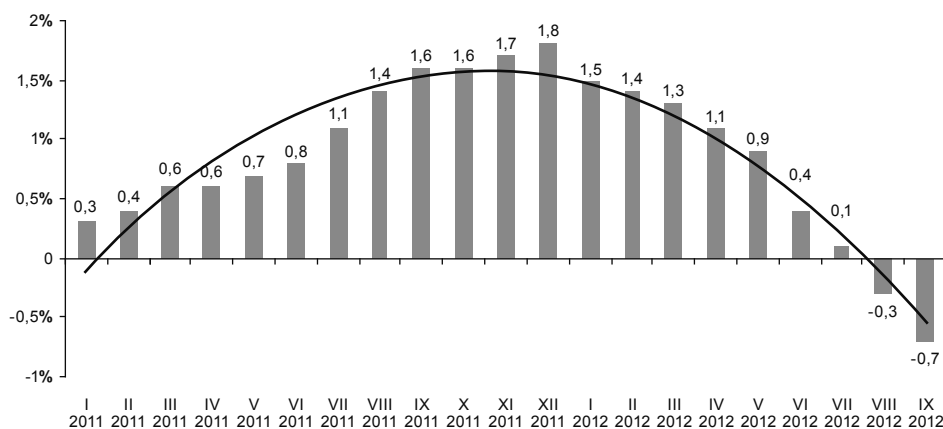
A warto pamiętać, że budownictwo jest bezpośrednim pracodawcą dla ponad 600 tys. pracowników, przy czym występuje „efekt mnożnikowy”: 100 osób zatrudnionych w budownictwie tworzy 300–400 miejsc pracy w dziedzinach współpracujących (takich jak projektowanie, działalność usługowa, transport, materiały budowlane, wyposażenie obiektów budowlanych). Wyliczenia te dotyczą nie tylko wielkich firm, których logo widnieje na placach sztandarowych budów. Około 40% wartości robót budowlanych realizują zakłady małe, zatrudniające mniej niż 9 osób (są to również zakłady mikro, rodzinne, sezonowe), które zatrudniają 150 tys. osób lub więcej. Jednostki te w okresie słabszej koniunktury zawieszają działalność, łatwo przechodzą do szarej strefy (co nie oznacza, że nie świadczą usług). Stwarza to dodatkowe problemy na budowlanym rynku pracy, zwiększa bezrobocie rejestrowane. Następowaly też zmiany płac. Po okresie podwyższania wynagrodzeń płace nominalne w okresie trzech kwartałów 2012 roku wzrosły już tylko o 0,4%, co oznacza, że przy inflacji około 4% następował spadek wartości płac realnych.



Rys. 3. Zmiany płac nominalnych w budownictwie w % do roku poprzedniego

Źródło: opracowanie własne.

W 2011 roku ceny produkcji budowlanej powoli, ale systematycznie wzrastały. Znacznie szybciej drożały materiały stosowane w budownictwie (mineralne, metalowe, drzewne). Stopniowo jednak, w związku z coraz poważniejszymi kłopotami finansowymi powodującymi powstawanie bariery popytu, od początku 2012 roku tempo wzrostu cen zaczęło maleć. Wskaźniki średnie robót budowlanych i materiałów dla budownictwa we wrześniu 2012 roku były niższe niż rok wcześniej.



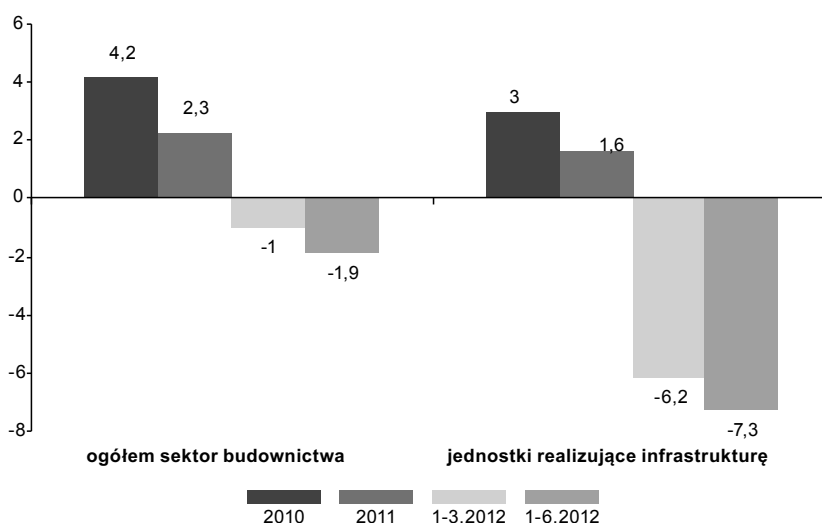
Rys. 4. Wzrost/spadek cen produkcji budowlanej w % do roku poprzedniego

Źródło: opracowanie własne.

Pod „finansową kreską”

Negatywny wpływ na działalność firm budowlanych miały coraz większe trudności finansowe. Już drugie półrocze 2011 roku wskazywało, że sytuacja finansowa w budownictwie może być zagrożeniem dla płynnego funkcjonowania przedsiębiorstw działających w tej branży. W pierwszym półroczu 2012 roku warunki finansowe uległy dalszemu pogorszeniu, szczególnie w firmach budujących autostrady, drogi i obiekty infrastrukturalne. Malą rentowność firm budowlanych. Jeszcze w 2011 roku rentowność netto wynosiła 2,3%, w pierwszym półroczu 2012 roku wynik netto był ujemny (-1,9%), a w przedsiębiorstwach inżynierii lądowej i wodnej -7,2%.

W pierwszym półroczu 2012 roku 45% przedsiębiorstw budowlanych nie przynosiło zysku, w przedsiębiorstwach realizujących projekty infrastrukturalne nawet 56%. Rosło zadłużenie i powstawały zatory płatnicze⁴.



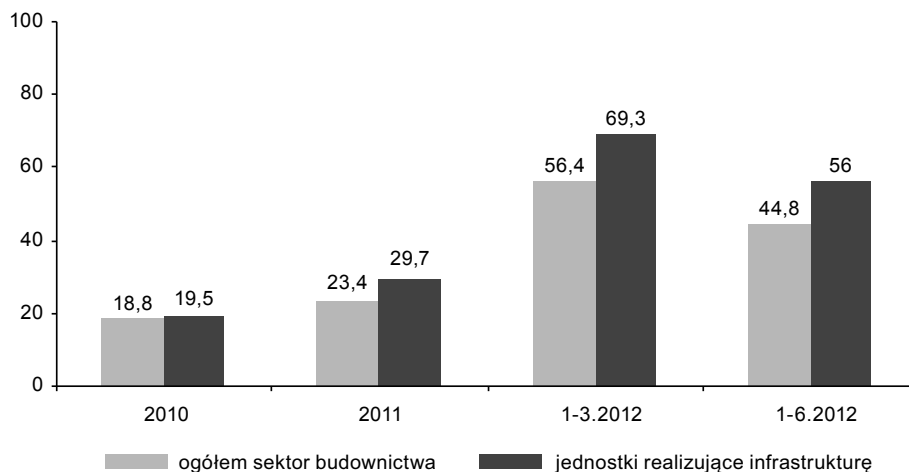
Rys. 5. Wskaźniki rentowności obrotu netto w budownictwie w %

Źródło: opracowanie własne.

Pogarszającej się sytuacji finansowej w budownictwie towarzyszyła rosnąca liczba upadłości przedsiębiorstw lub zagrożenia upadłością. Upadłości występują we wszystkich działach gospodarki, ale najszybciej wzrastała liczba firm upadających w budownictwie. W pierwszych trzech kwartałach 2012 roku polskie sądy ogłosiły upadłość 614 podmiotów, z tego 147 w budownictwie

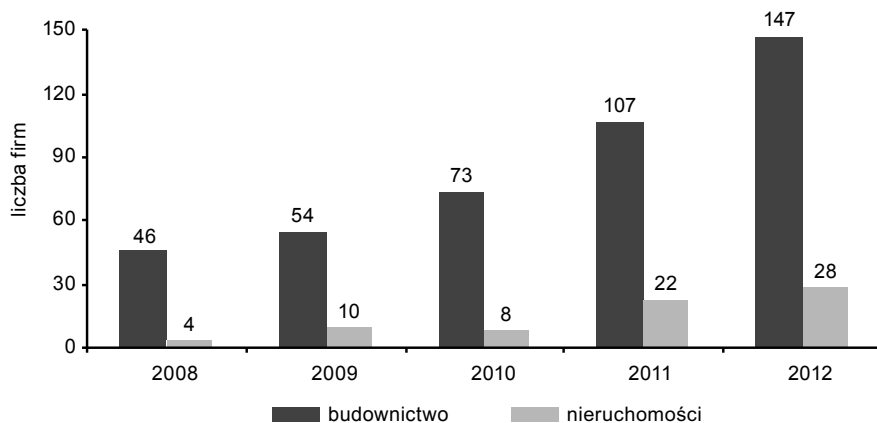
⁴ Informacje pochodzą z danych GUS na podstawie 1741 przedsiębiorstw objętych badaniami w pierwszym półroczu 2012 roku.

i 28 w nieruchomościach (prawie 30% wszystkich upadłości). Są to tylko upadłości orzeczone przez sądy. Liczba ta zwiększyła się w październiku o 33 przedsiębiorstwa. Tak duża (a nawet większa) fala upadłości miała miejsce w latach 2001–2003 w czasie głębokiego kryzysu w budownictwie. W owym okresie upadały głównie małe zakłady. Teraz problemy niewypłacalności i upadłości dotyczą nawet bardzo dużych przedsiębiorstw.



Rys. 6. Udział przedsiębiorstw budowlanych wykazujących straty w ogólnej liczbie badanych firm w %

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 7. Liczba przedsiębiorstw objętych upadłością w okresie trzech kwartałów 2008–2012 według Ogólnopolskiego Informatora Upadłościowego Coface Poland

Źródło: opracowanie własne.

Dane po trzech kwartałach (w chwili przekazywania artykułu do druku, brak jeszcze informacji obejmującej cały miniony rok) wskazują, że jest on już „stracony” dla budownictwa. Nie osiągnie się nawet niewielkiego wzrostu mimo dobrych (jeszcze!) wyników w pierwszych miesiącach 2012 roku. Optymistyczne może być to, że obserwacja kryzysów w budownictwie w minionych latach (występują one częściej niż w stabilnych działach gospodarki) wskazuje, że po głębokim spadku produkcji stosunkowo szybko nadchodzi koniunktura, kryzys bowiem wymusza restrukturyzację, eliminowane są z rynku przedsiębiorstwa najsłabsze. Zatem, jeśli przyjąć ten punkt widzenia, kryzys w polskim budownictwie nie powinien trwać długo. Ale jak będzie w rzeczywistości?

Za taką wersją dalszego biegu zdarzeń przemawia to, że budownictwo jest sektorem o dużym potencjale, rozpoczętych (i wymagających zakończenia) zadaniach i nadal niezaspokojonym zapotrzebowaniu na usługi budowlane. Obecnie należy jednak liczyć się ze zmniejszeniem wzrostu, ale raczej nie powinna to być głęboka i długotrwała recesja całego sektora, chociaż niektórzy eksperci nie są dobrej myśli.

Fakt jest faktem: budownictwo jest narażone na ryzyko i wahania są w tej dziedzinie działalności większe niż w bardziej ustabilizowanych działach i gałęziach, sytuacja zmienia się jednak nieoczekiwanie i przewidywania są trudne. Czynnikiem osłabiającym realność dokonywanych ocen prognostycznych są niepewne źródła i skala finansowania kontynuowanych oraz jeszcze nierozpoczętych zadań infrastrukturalnych, mieszkaniowych, komercyjnych (oczekiwane środki unijne, finansowanie z budżetu centralnego, budżetów samorządów, inwestycje zagraniczne, kredyty mieszkaniowe).

Wobec kryzysu na europejskich rynkach finansowych niewielkie są szanse na powrót inwestorów zagranicznych na polski rynek budowlany (zrezygnowano z niektórych programów budownictwa niemieszkalnego – usługowego). Wątpliwe jest także utrzymanie wzrostu budownictwa mieszkaniowego nawet na poziomie podobnym do osiąganego w 2012 roku (rozpoczyna się coraz mniej budów mieszkań, maleje popyt realny na mieszkania ze względu na trudno dostępne kredyty). Bardzo groźna jest słabnąca kondycja finansowa sektora budownictwa i jeżeli nie nastąpi znacząca poprawa w najbliższym czasie, to działalność firm budowlanych będzie trudna. Pociuszające jest to, że w minionym dwudziestokilkuleciu wielokrotnie występowały kryzysy, nieoczekiwanie nadchodziła dekonunktura, po tych kryzysach na ogół jednak następuje przyśpieszony wzrost efektów branży. Wprowadzenie w życie zapowiedzi inwestycyjnych premiera rządu RP zawartych jego w wystąpieniu sejmowym (tak zwanym drugim exposé) – jeśli rzeczywiście będzie mieć

miejsce – może przynieść budownictwu kolejną szansę powrotu na ścieżkę szybkiego wzrostu.

Bibliografia

- Bolkowska Z., PZPB, *Czy kryzys w budownictwie jest nieunikniony*, referaty na konferencjach organizowanych przez PZPB w 2012 roku.
- Bolkowska Z., Szwarc E., *Budownictwo polskie w latach 1990–2007. Przegląd retrospektywny, szanse rozwoju i ograniczenia wzrostu*, wyd. WSZiP, Warszawa 2008.
- Etyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlanym*, Z. Madej, Z. Bolkowska (red.), wyd. WSZiP, Warszawa 2010. Referaty Z. Bolkowskiej w cz. II – *Zarządzanie przedsiębiorstwem budowlanym w warunkach cyklu koniunkturalnego*.
- Klein N., *Doktryna szoku*, wyd. Muza, Warszawa 2009.
- Morawski W., *Kronika kryzysów gospodarczych*, wyd. Trio, Warszawa 2003.
- Otte M., *Kiedy nadchodzi kryzys*, wyd. Studio Emka, Warszawa 2009.

Zofia Bolkowska – dr, prof. Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, specjalizuje się m.in. w problematyce budownictwa.

Wojciech Nasierowski

ZAWIESZENI POMIĘDZY PORTEREM A KRUGMANEM

Sytuacja rynkowa zmieniła się w ciągu ostatnich 40 lat. Niektóre z czołowych modeli prezentowania zjawisk występujących na rynku i typowych reakcji przedsiębiorstw także powinny ulec zmianom. Model Michaela Eugena'a Portera, autora kilkunastu tłumaczonych na wiele języków książek i kilkudziesięciu innych publikacji w dziedzinie konkurencji (w tym konkurencji międzynarodowej) oraz jej strategii, przedstawiony w jednym z jego najważniejszych dzieł – w opublikowanej w 1980 roku pracy *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors (Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, polskie wydania: PWE 1992 i 1994, MT Biznes 2006 i 2010), jest jednym z takich podstawowych modeli, który wymaga obecnie innej interpretacji.

W artykule opisuję ten model. W kolejnej części poddaję krytycznej analizie podstawowe pojęcia: atrakcyjność i konkurencyjność, na których opiera się model Portera. W końcowej części prezentuję inne od oryginalnej interpretacje zależności pomiędzy elementami modelu. Część ostatnia jest refleksją na temat rozpoznawania potrzeby zmian interpretacji uznanych modeli.

Model 5 F's

Porter wymienił pięć elementów, które mają istotny wpływ na poziom konkurencji w przemyśle. Określił je jako pięć sił konkurencyjnych (5 F's)¹. Są to:

1. Intensywność konkurencji w branży pomiędzy podobnymi przedsiębiorstwami (tu: stopień intensywności walki konkurencyjnej

¹ M.E. Porter, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York 1980, rozdział 1.

między bezpośrednimi konkurentami, który zwiększa się przeważnie wtedy, gdy tempo wzrostu sprzedaży maleje).

2. Relacje z dostawcami, które uzależnione są od liczby dostawców i ich pozycji przetargowej w negocjowaniu kontraktów. Przeważnie liczba dostawców jest duża, działają w przemysłach, które są w późniejszym stadium rozwoju niż odbiorca, mają problemy z niewykorzystywanymi mocami produkcyjnymi itd. Wtedy odbiorca jest w korzystnej pozycji konkurencyjnej. Są także dostawcy wykwalifikowanych pracowników czy kapitału. Często okazuje się, że to oni mają większą siłę przetargową.
3. Możliwość wpływania na odbiorców produktów (usług). Gdy jest ich wielu i są niezorganizowani, to przedsiębiorstwa w przemyśle (dostawcy) mają przewagę konkurencyjną. Występują jednak także sytuacje, gdy liczba odbiorców jest bardzo ograniczona (na przykład gdy są to agencje rządowe) i wtedy ważnym elementem wygrywania kontraktów nie zawsze są aspekty rynkowe.
4. Niebezpieczeństwo wejścia na rynek nowych (innych) przedsiębiorstw, co jest także konsekwencją globalizacji.
5. Produkty (usługi) zastępcze, które mają podobne funkcje użytkowe – czyli takie, które „walczą” o „ten sam czas lub zasoby, lub zainteresowanie” odbiorców. W tym zakresie problemy intensyfikują się wtedy, gdy występuje duża różnorodność substytutów.

Każdy z wymienionych czynników konkurencyjności ma inny wpływ na charakter i intensywność interakcji z otoczeniem. Konkurencja w przemyśle z reguły zwiększa się, gdy liczba konkurentów jest duża i są oni mniej więcej tej samej wielkości (nie ma zdecydowanego lidera i każde przedsiębiorstwo konkuruje z każdym innym); gdy mały jest wzrost aktywności przemysłu i z tego powodu wzrost sprzedaży jest możliwy jedynie kosztem spadku sprzedaży innego przedsiębiorstwa; gdy produkt bądź usługa nie są zróżnicowane i nie występują koszty związane ze zmianą dostawcy (tak więc wyroby są podobne, a marketing i reklama przyczyniają się w dużym stopniu do sprzedaży); gdy koszty stałe są wysokie (dlatego potrzebne jest maksymalne wykorzystanie mocy produkcyjnych) i gdy bariery wyjścia z przemysłu są wysokie (taniej jest pozostać i walczyć, niż próbować się przestawić na inną produkcję lub rynki, co może być technologicznie niemożliwe).

Zagrożeniem może być także wejście na rynek nowych przedsiębiorstw. Zależy ono od barier, którymi są: ekonomia skali, zróżnicowanie produktu, wymogi kapitałowe, dostępność kanałów dystrybucji, rządowy interwencjonizm. Z reguły im wyższe są wymagania w zakresie ekonomicznej wielkości produkcji, kapitałowe i w zakresie know-how, tym trudniejsze jest wejście

na rynek. Na przykład zdominowanie handlu przez domy handlowe w Japonii stanowi silną osłonę dla japońskich producentów zaopatrujących rynek lokalny. Granice interwencjonizmu państwowego zmniejszają się, i dlatego opieranie się na czasowo istniejących zabezpieczeniach celnych i prawnych nie daje ochrony w dłuższym okresie.

Z kolei siła przetargowa nabywców jest większa, gdy są oni bardziej skoncentrowani i kupują większe ilości; gdy produkty są standardowe i niezróżnicowane; gdy produkt stanowi komponent w produkcie nabywcy i jest jego znaczącym elementem kosztowym; gdy kupujący może sam rozwinąć produkcję (na przykład przez integrację pionową).

Przetargowa siła dostawców zwiększa się natomiast, gdy przemysł dostawców jest zdominowany przez kilka dużych przedsiębiorstw lub jest bardziej skoncentrowany niż ten, któremu sprzedaje swój produkt; dostawca ma unikalny produkt (lub zagwarantowany dostęp do zmonopolizowanych zasobów); istnieją koszty związane ze zmianą dostawcy, a dla dostawców określony przemysł jest mało ważnym odbiorcą.

Zagrożeniem mogą być produkty substytucyjne. Wymaga ono uwagi, gdy parametry innego wyrobu są lepsze od oryginału, gdy presja społeczna wymusza stosowanie substytutu bądź gdy dostarcza go przemysł o dużej rentowności (gdyż wtedy łatwiej obniżyć cenę). W zakresie substytucyjności zalecane jest analizowanie tak zwanej funkcji użyteczności określonego produktu czy usługi. Na przykład klient, który chce pójść na mecz koszykówki, może równie dobrze wybrać wyjście na mecz siatkówki albo do filharmonii albo może obejrzeć mecz w telewizji, albo posłuchać koncertu z płyty. W takim układzie substytuty mogą obejmować produkty i usługi, które mieszczą się w zakresie tych samych dostępnych środków finansowych i czasu potencjalnego klienta.

Wyniki analizy pięciu czynników konkurencyjności są elementem pomocnym dla wskazania atrakcyjności przemysłu, jak również w artykulacji odpowiedniej strategii. Pamiętać należy, że wybrana strategia powinna zabezpieczać przedsiębiorstwo przed pięcioma czynnikami konkurencyjności. Z tego też względu można wybierać takie otoczenia, gdzie siła tych pięciu czynników może być kontrolowana przez przedsiębiorstwo.

O atrakcyjności i konkurencyjności

Atrakcyjność przemysłu jest jednym z pojęć często używanych w opisie przemysłów. Jest ono intuicyjnie zrozumiałe, choć jest to koncepcja wielowymiarowa i niepoddająca się łatwo operacjonalizacji. Głównymi wymiarami atrakcyjności są stopień wzrostu, zyskowność, wielkość, etap w cyklu rozwoju

itd. Tego typu interpretacje można znaleźć w czołowych publikacjach dotyczących zarządzania strategicznego, a zwłaszcza w rozdziałach poświęconych analizie strategicznej (przykładowo: A.A. Thompson i inni, J.A. Pearce i R.B. Robinson)². Zwrócić jednak należy uwagę także na to, że atrakcyjność przemysłu ma dwa wymiary: aspekt wewnętrzny, czyli to, w jakim stopniu przedsiębiorstwo jest w stanie dostosować się do warunków rynkowych, czy ma te specyficzne niezbędne kompetencje lub może je uzyskać i skorzystać z nadarzających się okazji, a także aspekt zewnętrzny, związany z elementami konkurencyjności występującymi w przemyśle. W tym artykule nacisk został położony na drugi aspekt.

Interpretacje konkurencyjności i zakresów konkurowania także ulegają zmianom. W starożytnej Grecji (Platon, Arystoteles) konkurowanie oznaczało wspólne dążenie do doskonałości, rozwój wewnętrzny, który osiągać można przez intensywny trening i kształcenie się³. W łacinie „konkurować” albo „dążyć wspólnie” oznacza „współpracować”⁴. W innej, mniej dosłownej interpretacji konkurowanie dotyczy jedynie zwalczania własnych słabości⁵. Ideologie konkwistadorów zmieniły znaczenie tego terminu, sprowadzając go do jego dzisiejszej interpretacji, gdzie jest zwycięzca i pokonany, mimo że „uśmiech jest często silniejszy niż pięść”.

Konkurowanie to proces, w którym rywale walczą ze sobą o zyski, cenę, pozycję, tych samych klientów⁶. W takim ujęciu konkurowanie to często także strata środków i okazji rozwoju. Amerykański noblista Paul Krugman podkreśla, że podstawą bycia konkurencyjnym jest wiedza i dostęp do infrastruktury (także informacyjnej), a konkurowanie przerodzić się może w „niebezpieczną obsesję”. Niemal tradycyjnie przyjmuje się, że biznes to działanie podobne do gry o sumie „0”, w którym jest zwycięzca i pokonany, a wzrost przedsiębiorstwa następuje głównie kosztem pokonania przeciwnika. W każdym przemyśle występuje okres wzrostu sprzedaży. Przedsiębiorstwa mogą zwiększać wartość sprzedaży dzięki temu, że rynek się rozwija. Po tym okresie nieuchronnie przychodzi okres „dojrzałości”. I faktycznie, wzrost sprzedaży⁷ może nastąpić jedynie przez wzrost w udziale rynkowym, co może nastąpić kosztem zmniejszenia udziału rynkowego innych przedsiębiorstw.

² A.A. Thompson, M.A. Peteraf, J.E. Gamble, A.J. Strickland, *Crafting & Executing Strategy*, wyd. 18., McGraw-Hill Ryerson 2012; J.A. Pearce, R.B. Robinson, *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*, wyd. 13., McGraw-Hill Irwin 2013.

³ W. Nasierowski, *International Business: Essentials*, Pearson 2012, s. 121.

⁴ *The American Heritage Encyclopedic Dictionary*, Houghton Mifflin Co., Boston 1987, s. 359.

⁵ A.E. Singer, *Competitiveness as Hyper-strategy, Human Systems Management*, vol. 14, 1995, s. 64.

⁶ *The American Heritage Encyclopedic Dictionary*, *op.cit.*, s. 359.

⁷ Inną drogą zwiększenia sprzedaży przedsiębiorstwa, gdy nie może nastąpić on w jednej branży, jest zróżnicowanie portfolio i rozpoczęcie działania w innej branży.

Zwiększeniu sprzedaży bardzo często służy reklama. Wydatki na reklamę ponoszone są po to, by zdobyć przewagę konkurencyjną, pokazać się na rynku. Koszty reklamy przenoszone są na klientów przez podniesienie ceny, ale nie dają one wartości dodanej dla klientów.

Zmiany w interpretacji modelu

Zmieniają się interpretacje i zrozumienie konstruktów: atrakcyjność i konkurencyjność. Analogicznie nastąpiło wiele zmian w warunkach i sposobach prowadzenia biznesu. Porter⁸ podał, że koncepcja 5 F's będzie ulegać ewolucji, ponieważ następować będzie konsolidacja w ramach przemysłów i zmieniać się będą ich granice. Zmiany zaszły jednak znacznie dalej. Obecnie należy uwzględniać zmiany wynikające z globalizacji, dywersyfikacji, rozwoju koncepcji grup strategicznych, interpretacji konstruktów: konkurowanie, a więc i zmian w postrzeganiu relacji na linii dostawca – producent – kupujący.

Oto szczegóły.

Globalizacja. Przedsiębiorstwa, by przeciwdziałać „sile wejścia nowych konkurentów”, lobbują rządy na rzecz uszczelnienia granic rynków, na których działają. W skali makroekonomicznej tworzone (i rozszerzane) są bloki handlowe typu Unia Europejska (UE) i Północno-Amerykańskie Porozumienie o Handlu (NAFTA). Globalizacja jest faktem i mimo że jej zakres będzie się zwiększał, to aktualnie nie można już oczekiwać gwałtownego wejścia potężnych firm w wielu branżach i na dużą skalę⁹.

Rozwój porozumienia BRIC (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny) nie stanowi w najbliższym czasie zagrożenia. Stąd też z reguły siła niebezpieczeństw związanych z wejściem nowych konkurentów zmniejszyła się, a co najmniej jest bardziej przewidywalna niż 40 lat temu.

Dywersyfikacja. Jest strategią bardzo popularną od ponad 40 lat, ale standardem stała się w latach 90.¹⁰ Dywersyfikacja to także sposób na przeciwdziałanie zagrożeniom z obszaru substytutów (produktów bądź usług) – rozszerzenie zakresu działania do obszarów substytutów. Tak jak to określił Frank Goizuetta: „Nie każdy Amerykanin chce wypić szklanekę

⁸ M.E. Porter, *Competitive strategy...*, *op.cit.*, s. 184–188.

⁹ B. Snowdon, G. Stenehouse, *Competitiveness in a globalized world: Michael Porter on the microeconomic foundation of the competitiveness of nations, regions, and firms*, „Journal of International Business Studies” 2006, vol. 37, no 6, s. 163–175; W. Nasierowski, *International Business: Essentials*, *op.cit.*, rozdział 1.

¹⁰ W. Nasierowski, *Strategic Management: En-route to Competitive Strategy*, McGraw-Hill Ryerson 2012, rozdział 6.

coca-coli na śniadanie”: może chcieć wypić wodę mineralną, sok pomarańczowy albo mleko – i taka zmiana percepcji oraz zmiana strategii stworzyła potęgę zwaną „Coca-Cola” jak ją znamy dzisiaj. Dlatego w wielu wypadkach zmniejszone jest niebezpieczeństwo związane z produktami bądź usługami substytucyjnymi.

Grupy strategiczne (jako efektywna metoda analizy rynku i planowania strategicznego). Koncepcje grup strategicznych zaczęły się rozwijać w latach 80. poprzedniego stulecia¹¹. Obecnie uważa się, że koncepcja ta ułatwia rozpoznanie bezpośrednich konkurentów, a także natury (zasad) i struktury konkurencji w przemyśle – intensywności (poziomów) rywalizacji w przemyśle. Grupę strategiczną stanowi zbiór przedsiębiorstw, które pod pewnymi względami są podobne do siebie – stosują podobne strategie. Analiza grup strategicznych, aczkolwiek jest elementem analizy przemysłu, może być pomocna w wyborze strategii działania. Metoda ta ułatwia analizowanie potencjalnych działań strategicznych przedsiębiorstw zarówno z określonej grupy strategicznej, jak i grup strategicznych do niej przyległych.

Analiza grup strategicznych pozwala na zidentyfikowanie sposobów konkurowania i zmian w strukturze konkurencji, wyjaśnienie różnic rentowności w różnych grupach i w zależności od typowych silnych i słabych stron przedsiębiorstw – na określenie różnic w sile wpływu pięciu czynników konkurencyjności na określone grupy. Często stosowane kryteria oceny przedsiębiorstw to: liczba wyrobów, sposoby dystrybucji, rynki działania, integracja pionowa, sposoby serwisowania, grupy obsługiwanych klientów, wydatki na marketing, wydatki na B + R.

Kryteria te nie powinny być ze sobą skorelowane ani nie powinny być funkcją sprzedaży. Wygodniej jest, gdy są one podane w skali nominalnej. Po zidentyfikowaniu grup strategicznych należy w pierwszej kolejności przeprowadzić analizę wszystkich bezpośrednich konkurentów. Pytania wymagające odpowiedzi są następujące:

- Jakie są główne cele konkurentów?
- W jaki sposób te cele były do tej pory osiągnięte?
- Jakie strategie stosowane do tej pory przynosiły sukces i dlaczego?
- Czy konkurenci są zadowoleni ze swojej pozycji?
- Jakie są najsłabsze punkty w działaniach konkurentów?

Tym samym otrzymujemy dobrą podstawę do określania planów strategicznych przedsiębiorstwa¹².

¹¹ M.E. Porter, *Competitive strategy...*, *op.cit.*, rozdział 7; K.R. Harrigan, *An application of clustering for strategic group analysis*, „Strategic Management Journal” 1985, vol. 6, issue 1, s. 55–73.

¹² W. Nasierowski, *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa*, Ingo, Warszawa 1995, s. 33–34.

Zmiany w postrzeganiu relacji na linii dostawca – producent – kupujący. Integracja pionowa jest prawdopodobnie najskuteczniejszą metodą pozwalającą zmniejszyć siłę przetargową dostawców i kupujących¹³. Coraz częściej stosowane są miękkie sposoby zmniejszania tej siły. W zakresie dostawca – producent – odbiorca przedsiębiorstwa mogą stworzyć (otworzyć) kanały przepływu informacji na temat tego, co można zrobić, by poprawić jakość tak, by ostateczny odbiorca był bardziej zadowolony i w wyniku tego kupował więcej lub płacił więcej (*information networks*). Następnym etapem może być stworzenie związków współpracy semiformalnej albo semiinstytucjonalnej na linii: od dostawcy półproduktów do odbiorcy (na przykład w tej formie, że przedstawiciele działu sprzedaży partnera mogą mieć dostęp do danych dotyczących produkcji i projektowania).

Przy nastawieniu na kooperację, a nie na rywalizowanie zmniejsza się zakres podejrzliwości. Pojawia się dążenie do uzyskania korzyści związanych z przedsięwzięciem przez obie strony. Występuje wtedy wymiana informacji, włączając w to na przykład elektroniczne przekazywanie danych w zakresie dokonywania zamówień i ułatwienie otwartego, bezpośredniego kontaktowania się służącego przekazaniu informacji o potrzebnych działaniach korekcyjnych. Partnerzy mogą być włączani w rozwiązywanie problemów towarzyszących projektowaniu i organizacji produkcji. Takie nastawienie pozwala na znajdowanie rozwiązań raczej poprzez współpracę niż tworzenie prawnych zabezpieczeń na wypadek pojawienia się problemów. Przyjmuje się, że współzależnienie partnerów w większym stopniu zmniejsza ryzyko działania niż zabieganie o status niezależności.

Instytucjonalne otoczenie jest odbiciem tego, co społeczeństwo uznaje za właściwe w zakresie organizowania i działania. Dotyczy ono norm i wartości udziałowców – klientów, inwestorów, asocjacji, zarządów, rządów, współpracujących organizacji. Koncepcja nawiązywania współpracy i odejście od czystej formuły konkurowania leży u podstaw idei zwanej *clusters of industries*¹⁴. Współpraca partnerów może dotyczyć różnych zakresów: od zawierania umów do wymiany informacji oraz do umożliwienia obserwowania działań w przedsiębiorstwie partnera, a także do uczestniczenia w naradach kierownictwa (bez prawa głosu), formalnego stworzenia partnerstwa, quasi-integracji poziomej (gdy jedna firma staje się współudziałowcem

¹³ W. Nasierowski, *Strategic Management: En-route to Competitive Strategy*, op.cit., rozdział 6.

¹⁴ K.R. Harrigan, *An application of clustering for strategic group analysis*, op.cit.; M.E. Porter, *Clusters and the new economics of competition*, „Harvard Business Review” 1998, vol. 76, no 6, s. 77–90; F. McDonald, Q.Huang, D. Tsagdis, H.J. Tuselmann, *Is there evidence to support Porter-type cluster policies?* „Regional Studies” 2007, vol. 41, no 1, s. 39–49.

w innym przedsiębiorstwie – dostawcy bądź kupującego), aż do połączenia firm, prowadzącego do powstania zdywersyfikowanego przedsiębiorstwa.

* * *

Model Portera jest nadal aktualny. Należy go jednak rozpatrywać w kontekście nowych realiów biznesu. Tego typu komentarz odnieść można do wielu ugruntowanych teorii przedstawianych w podręcznikach akademickich wydawanych w pierwszej dekadzie obecnego stulecia, opisujących jednak koncepcje z lat 80. XX wieku. Przekazywana za ich pośrednictwem wiedza ma być w założeniu motorem postępu i propagowaniem nowych idei, w rzeczywistości – jeśli na nich opierać kształcenie, szkolenie, samokształcenie itp. – mogą one czasami okazać się konserwatywne.

Bibliografia

- Harrigan K.R., *An application of clustering for strategic group analysis*, „Strategic Management Journal” 1985, vol. 6, issue 1.
- Hill Ch.W., Jones G.R., *Strategic Management: An integrated approach*, wyd. 9., South-Western 2010.
- McDonald F., Huang Q., Tsagdis D., Tuselmann H.J., *Is there evidence to support Porter-type cluster policies?* „Regional Studies” 2007, vol. 41, no 1.
- Nasierowski W., *International Business: Essentials*, Pearson 2012.
- Nasierowski W., *Strategic Management: En-route to Competitive Strategy*, McGraw-Hill Ryerson 2012.
- Nasierowski W., *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa*, Ingo, Warszawa 1995.
- Pearce J.A., Robinson R.B., *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*, wyd. 13., McGraw-Hill Irwin 2013.
- Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980.
- Porter M.E., *Clusters and the new economics of competition*, „Harvard Business Review” 1998, vol. 76, no 6.
- Porter M.E., *Location, Competition, and Economic Development: Local clusters in Global Economy*, „Economic Development Quarterly” 2000, vol. 14, no 1.
- Singer A.E., *Competitiveness as Hyper-strategy*, „Human Systems Management” 1995, vol. 14.
- Snowdon B., Stenhouse G., *Competitiveness in a globalized world: Michael Porter on the microeconomic foundation of the competitiveness of nations, regions, and firms*, „Journal of International Business Studies” 2006, vol. 37, no 6.
- The American Heritage Encyclopedic Dictionary*, Houghton Mifflin Co., Boston 1987.
- Thompson A.A., Peteraf M.A., Gamble J.E., Strickland A.J., *Crafting & Executing Strategy*, wyd. 18., McGraw-Hill Ryerson 2012.

Wojciech Nasierowski – prof. dr hab., Społeczna Akademia Nauk w Warszawie, Faculty of Business Administration, University of New Brunswick Fredericton, Kanada.

Władysław Miś

REFLEKSJE NAD ISTOTĄ I ŹRÓDŁAMI KAPITAŁU LUDZKIEGO

We współczesnej myśli ekonomicznej do rangi aksjomatu urasta stwierdzenie – zyskujące stopniowo priorytet także w praktyce gospodarczej – że w czasach, gdy wiedza osiągnęła status najważniejszego czynnika koniunktury, o dynamice rozwoju makro- i mikroekonomicznego, o konkurencyjności podmiotu gospodarczego i gospodarki narodowej decyduje kapitał ludzki. Kapitał ten definiowany jest na ogół jako specyficzny zasób zakumulowanego przez człowieka, zdobytego w procesie kształcenia i praktyki zawodowej potencjału wiedzy, doświadczenia i umiejętności, zdolności percepcyjnych i uznawanych wartości oraz zdrowia i energii witalnej, łącznie determinujących produktywność pracy¹.

To ogólne stwierdzenie nasuwa szereg pytań. Przede wszystkim: czy rzeczywiście adekwatne jest miano kapitału dla potencjału człowieka? Czy jest on zasobem wśród innych czynników wytwórczych? Czy każdy zasób jest kapitałem i kiedy się nim staje? Czy właściwe jest utożsamianie pojęcia kapitału z pojęciem zasobu? I wreszcie – co stanowi główne źródła i komponenty indywidualnego kapitału ludzkiego?

Upokarzające określenie?

Wydaje się, że warto, opierając się nie tylko na teorii ekonomii, ale również na współbieżnych treściach psychologii społecznej, osobowościowej teorii wyboru kariery i zawodoznawstwa, podjąć rozważania interdyscyplinarne dotyczące zarysowanych dylematów. Zasadność postawionych na wstępie pytań wynika choćby z tego, że w tematycznych rozważaniach napotkać można poglądy negujące określenie „kapitał ludzki”. Tak na przykład H.M. Boyd

¹ Geneza tej definicji przedstawiona została w: W. Miś, *Polisemia kategorii ekonomicznej „kapitał ludzki”*, „Zeszyty Naukowe WSZiP” 2010, nr 1(34), s. 80 i n.

– profesor w Bentley University, międzynarodowy autorytet i ekspert zarządzania – stwierdził między innymi, że „prawdziwa istota terminu »kapitał« oznacza coś, co w koncepcji kapitalizmu powinniśmy eksploatować dla zysku. Normalnie kapitał kupujemy, sprzedajemy lub wymieniamy w celu osiągnięcia zysku (...). Ogólnie mówiąc, jeśli traktuję siebie jako kapitał, wówczas moim priorytetowym celem powinno być osiągnięcie jak największego zysku z mojego działania”².

W tym aspekcie Boyd zauważył, że używanie terminu „kapitał ludzki” w stosunku do ludzi jest upokarzające, ponieważ określenie takie jest równoznaczne z traktowaniem ludzi jako niewolników. Ten ostry osąd uzasadniał stwierdzeniem o paralogii w słownictwie biznesowym terminu „ludzie” z pojęciem niewolnictwa na świecie i takim właśnie odbiorze przez pracowników najemnych symboliki kapitału. W tym kontekście dopuszczał możliwość używania przez organizację terminu „kapitał ludzki” w sensie metaforycznym, odnoszonym do braku lojalności pracowników lub częstej ich fluktuacji. Natomiast faktycznie każdy człowiek może wybierać, czy chce, aby „kapitalizować jego pracę, wiedzę, ciało czy czas”, ale organizacji – stwierdził Boyd – trudno byłoby realizować takie podejście.

Przedstawione konstatacje są jednak odosobnione. Nie oddają one istoty ani treści kategorii „kapitał ludzki” i nasuwają raczej przeciwstawną hipotezę wymagającą weryfikacji. Przyjmując podstawowe kryterium, iż o tym, czy jakaś wartość jest kapitałem, decyduje funkcja, jaką spełnia: przynoszenia dochodu, stwierdzić trzeba, że ów zakumulowany przez człowieka potencjał jest formą kapitału choćby dlatego, że jest źródłem aktualnych lub przyszłych dochodów oraz przyszłej samorealizacji i satysfakcji. Także i inne kryterium „kapitału” adekwatne jest potencjałowi ludzkiemu: kapitału jako dobra, które nie zużywa się w całości w trakcie jednego cyklu produkcyjnego, którego – ponadto – podstawową właściwością jest to, że może być zarówno nakładem, jak i wynikiem procesów wytwórczych.

Z jednej strony jako kapitał potencjał ludzi określany jest między innymi przez zdolność człowieka do pracy w wielu cyklach produkcyjnych, do długookresowej kreacji nowych rozwiązań innowacyjnych, przystosowywania się do zmian w otoczeniu, a przy tym – do stymulacji przedsiębiorczości. Z drugiej strony – właściwości te, pojmowane jako efekty, wyznaczają gotowość zwiększania przez jego właściciela własnego potencjału ekonomiczno-społecznego, organizacji i kraju.

² H.M. Boyd, *Interview on Human Capital*, strona internetowa: http://www.placa.pl/rozmowa_mbeng.html.

W porównaniu z innymi formami kapitału kapitał ludzki wyróżnia się jednak, co podkreślał między innymi G.S. Becker³, pewną oryginalnością, odrębnością wynikającą ze specyficznego, odmiennego umiejscowienia i sposobu funkcjonowania. Podstawę tej odmienności w stosunku do formy kapitału rzeczowego czy finansowego stanowi przede wszystkim to, że jest on „ludzki”, ponieważ – jak uwypuklał już prekursor tematycznej teorii T.W. Schultz – jest częścią składową człowieka⁴. Pochodną tej właściwości są inne jeszcze cechy determinujące oryginalność kapitału ludzkiego i odróżniające go od innych kategorii kapitału. Do cech takich należy:

- immanencja składowych jego zasobu;
- niemożność zmiany właściciela;
- absencja w obrocie rynkowym;
- długotrwałość kształtowania jego zasobu;
- zdolność do ożywiania innych form kapitału i generowania wartości;
- skomplikowana mierzalność i ewidencja;
- unikatowość potęgująca trudności naśladownictwa przez konkurencję.

Kapitał ludzki to potencjał tkwiący w ludziach. Wiedza, doświadczenie i umiejętności pozyskane w wyniku kształcenia i praktyki zawodowej, zdolności percepcyjne i postawy, zdrowie i energia witalna pozostają „wewnątrz” człowieka, stanowią integralne części jego osobowości. Człowiek nie może więc oddzielić od siebie kapitału, który jest w nim ucieleśniony, niezależnie od rodzaju realizowanej działalności. Ponadto kapitał ludzki jest nierozdzielny. Niemożliwe jest zatem fizycznie oddzielenie nawet części tego kapitału od jego posiadacza. Oznacza to, że człowiek nie może alokować jego części w tym samym czasie między różne zastosowania, jak jest to możliwe w przypadku kapitału rzeczowego i finansowego, może natomiast rozdzielać cały posiadany, zakumulowany potencjał alternatywnie: między różnorodne zastosowania w różnych okresach. Dlatego w odróżnieniu od formy rzeczowej czy finansowej koszt alternatywnego zastosowania kapitału ludzkiego zawsze dotyczy jego całości.

Skoro kapitał ludzki ciągle towarzyszy jednostce jako jej immanentna składowa, to nie może zmieniać właściciela. Tym samym nie może być – jako zasób – przedmiotem obrotu towarowo-rynkowego, chociaż poddawany jest intuicyjnej wycenie przez rynek. Wskutek tego na taki potencjał – mimo jego skapitalizowanej formy – nie może istnieć rynek *sensu stricto*. W przeciwnym przypadku człowiek, właściciel i nośnik tego kapitału, musiałby oferować

³ G.S. Becker, *A theory of the allocation of time*, „Economic Journal” 1965, vol. 65, no 299, s. 493 i n.

⁴ T.W. Schultz, *Human Capital, Policy Issues and Research Opportunities*, w: T.W. Schultz, *Human resources, Fiftieth Anniversary Colloquium VI*, New York 1972, s. 5.

na rynku sprzedaż samego siebie. Z kolei, nie będąc przedmiotem obrotu rynkowego, kapitał ten nie może być powiększany przez nabywanie na rynku różnego rodzaju aktywów. Powiększanie jego następuje przez inwestowanie w siebie siłami i środkami właściciela, organizacji i społeczeństwa.

Ta właściwość prowadzi do kolejnej swoistej cechy kapitału ludzkiego, jaką jest możliwość samoistnego wzrostu jego wartości dzięki permanentnemu uczeniu się, pogłębianiu umiejętności czy nabywaniu doświadczenia w trakcie praktycznego funkcjonowania właściciela. Z drugiej strony – kapitał ten, podobnie jak pozostałe rodzaje kapitału, ulega stopniowej deprecjacji na skutek fizycznego (utrata zdrowia) lub ekonomicznego tak zwanego moralnego zużycia.

Szczególną cechą jakościową kapitału ludzkiego jest tkwiąca w nim zdolność ożywiania innych form kapitału i generowania wartości. Jest to jedyny rodzaj kapitału, który może dodawać wartość do siebie i przez siebie. Wszystkie inne formy kapitału, ich aktywa rzeczowe (budynki, maszyny, instalacje itd.) i finansowe (gotówka czy kredyty) oferują jedynie bierny, pasywny potencjał. Nie powiększają samoistnie swej wartości i nic do niej nie dodadzą dopóty, dopóki dysponent kapitału ludzkiego – prosty pracownik, wykwalifikowany specjalista czy menedżer – nie zastosują tych aktywów w konkretnym działaniu, uzyskując przez ich użycie wzrost wartości.

Znamienną cechą kapitału ludzkiego jest wreszcie trudność jego pomiaru, a tym samym i ewidencji. Nie ma bowiem prostego sposobu zmierzenia tego, co znajduje się w umysłach i całej osobowości ludzi. Nie istnieje w tym zakresie instrumentarium stosowane w odniesieniu do innych form kapitału – możliwe do zastosowania narzędzia pomiarowe, skwantyfikowane mierniki itp.

Bariery obiektywnej wyceny

Według ekspertów OECD na przeszkodzie efektywnemu pomiarowi i wycenie kapitału ludzkiego stoją trzy główne bariery:

1. Trudności pomiaru zdolności produkcyjnych pracownika (już posiadanej przezeń wiedzy, umiejętności i zdolności oraz zdobywanej przez dalsze szkolenie i doświadczenie w pracy).
2. Brak przejrzystości kosztów ponoszonych przez organizację na sukcesywne podnoszenie kwalifikacji doświadczonych pracowników.
3. Niemożność racjonalnego przypisania kwalifikacjom i pozostałym elementom składowym kapitału ludzkiego wartości ekonomicznej⁵.

⁵ R. Miller, G. Wurzburg, *Investing in Human Capital*, „The OECD Observer” 1995, kwiecień–maj, s. 16 i n.

Mimo identyfikacji głównych barier pomiaru i wyceny oraz pomimo wielu współczesnych prób przezwycięzenia tych barier (R.J. Barro, A. Gabryjelska, P. Gadomski, J. Górską, J.W. Lee, B. Liberda, T. Tokarski, N. Mankiw, W. Welfe, L. Sabanty i in.) pomiar kapitału ludzkiego w organizacjach pozostaje ciągle skomplikowanym i ryzykownym przedsięwzięciem.

Spowodowane jest to przede wszystkim niemożnością dokładnego skodyfikowania informacji subiektywnych. Z tego względu dotychczas nigdzie nie sformułowano na przykład porównywalnych narodowych standardów wartościowej oceny kwalifikacji. Stan ten jednoznacznie dowodzi osobliwości kapitału ludzkiego w porównaniu z innymi formami kapitału, eskalując jednocześnie trudności naśladownictwa w jego kształtowaniu przez konkurencję.

Przedstawione właściwości kapitału ludzkiego oznaczają pozytywną weryfikację przyjętej hipotezy. Z treści kategorii wynika przy tym jednoznacznie, że ten rodzaj kapitału stanowią oprócz elementów fizycznych wartości niematerialne ucieleśnione w pracownikach, a nie sami ludzie. Oznacza to równocześnie, że własnością organizacji nie są i nie mogą być ludzie, lecz ich potencjał postawiony do dyspozycji, użyczony pracodawcy na podstawie określonych stosunków prawnych, którym w związku z tym pracodawca może zarządzać. W tym aspekcie błędna jest więc Boydowska interpretacja kategorii „kapitał ludzki” jako synonimu swoistego „niewolnictwa” w biznesie.

Powyższe kwestie nie wyczerpują zagadnień przywołanych we wstępie. Celowa jest jeszcze odpowiedź na pytanie o klasyfikację kapitału ludzkiego jako zasobu i jego miejsce wśród innych czynników wytwórczych. Podkreślić przy tym trzeba, że czynnikami produkcji są usługi zasobów, a nie same zasoby. Ogólnie ujmując, czynniki wytwórcze (produkcji) stanowią materialne lub niematerialne środki służące do wytwarzania dóbr (produktów i usług). W praktyce czynniki te mogą występować w postaci usług zasobów lub strumieni rzeczowych i finansowych.

Metodologia ekonomii ujmuje w pojęciu zasobu wielkość ekonomiczną mierzoną w określonym punkcie czasowym, natomiast strumienie oznaczają zmianę określonej wielkości ekonomicznej od początku do końca badanego okresu. Z kolei teoria makroekonomii traktuje zasoby jako rzeczy i środki wykorzystywane do produkcji dóbr (produktów i usług). Mogą one mieć postać zarówno materialną, jak i niematerialną, występować poza organizacją lub znajdować się w jej obrębie. Zawsze jednak ich wartość realizowana i weryfikowana jest pośrednio lub bezpośrednio na rynku. Oznacza to, że zasobem są wszystkie środki niezbędne do wyprodukowania wyrobu. Może nim być każdy organizacyjny, fizyczny i niematerialny czynnik jako usługa tegoż zasobu, która umożliwia maksymalizację korzyści (zysku lub zadowolenia).

W takim ujęciu teoria makroekonomii wyróżnia pięć podstawowych rodzajów zasobów: ziemię wraz z jej zawartością wykorzystywaną gospodarczo (kopaliny itp.); kapitał (rzeczowy i finansowy), czyli wartości przynoszące właścicielowi dochód i mające zdolność do pomnażania wartości; pracę (siłę roboczą), czyli ogół fizycznych, psychicznych i intelektualnych zdolności człowieka do świadczenia usług produkcyjnych i nieprodukcyjnych; technologię, czyli wiedzę ludzi o sposobach łączenia zasobów w celach produkcyjnych; przedsiębiorczość (talent przedsiębiorczości), obejmującą zdolność ludzi do odkrywania intratnych obszarów gospodarowania, efektywnych i zyskowych sposobów organizowania zasobów i łączenia czynników wytwórczych dla wytwarzania dóbr i usług, a także cechy człowieka wyrażające się w poszukiwaniu i stosowaniu nowych rozwiązań oraz podejmowaniu ryzyka związanego z tymi działaniami.

Na podstawie przedstawionych konstatacji już w tym miejscu można stwierdzić, że to klasyczne ujęcie pracy, technologii i przedsiębiorczości jako zasobów jest bezpośrednio powiązane z przedstawioną na wstępie, współczesną definicją kategorii „kapitał ludzki” i treścią jego elementów, a ostrzej ujmując: zasoby te pretendują do miana czynników stanowiących o całości kapitału ludzkiego. Co więcej – w takim aspekcie nasuwa się pytanie: czy dotychczasowa, klasyczna klasyfikacja zasobów nie powinna ulec weryfikacji w kierunku obejmowania terminem „zasoby” jedynie ziemi i kapitału (ludzkiego, rzeczowego i finansowego)!

Nie każdy, nie zawsze

W kontekście prowadzonych rozważań rodzi się dodatkowe pytanie: czy – przy przyjętych kryteriach kapitału – każdy zasób jest kapitałem? Pytanie jest zasadne, pojęcia kapitału i zasobu bowiem są dość często utożsamiane⁶. Nie jest to poprawne ujęcie. Terminy te nie są synonimami ani z metodologicznego, ani merytorycznego punktu widzenia. Zasób to ilość konkretnych aktywów w pewnym momencie czasowym, a uogólniając – wszystko to, co znajduje się w posiadaniu i dyspozycji jednostki, grupy lub społeczeństwa w określonej chwili, bez względu na to, czy jest na bieżąco użytkowane w działalności produkcyjnej lub konsumpcji, czy też pozostaje „zamrożone”. Natomiast o tym, czy określona wartość jest kapitałem, decyduje przede wszystkim spełniana przez nią funkcja – przynoszenie dochodu w różnej

⁶ Zob. M. Ziółkowski, *Przemiany interesów i wartości społeczeństwa polskiego*, Wyd. Fundacji Humaniora, Poznań 2001, s. 174 i n.

postaci. Dlatego też kapitałem będzie dopiero zasób uruchomiony w sposób, który przyniesie właścicielowi lub dysponentowi korzyści w postaci zysku, zadowolenia, zwiększania szans rynkowych itp. Tym samym kapitał jest środkiem do realizacji różnych celów mikro- i makroekonomicznych: jednostkowych, w przedsiębiorstwie czy w gospodarce narodowej.

Oznacza to jednak, że zasób staje się kapitałem dopiero w pewnych warunkach. Przekształcenie zasobu w kapitał nastąpi wówczas, gdy na poziomie mikro- lub makroekonomicznym powstanie popyt na określony rodzaj zasobu jako czynnika wykorzystywanego w działalności gospodarczej w celu pozyskania nowych wartości⁷. Taki tok rozumowania prowadzi do znamiennej konkluzji: nie każdy zasób jest kapitałem, natomiast każdy kapitał jest zasobem.

Czy jednak ów specyficzny, ludzki kapitał należy – nawet w przedstawionym aspekcie – do kategorii zasobów? W dotyczącej tego tematu literaturze napotyka się zarówno stwierdzenia przeczące, jak i poglądy akceptujące kapitał ludzki jako zasób. Na przykład przywoływany już Boyd argumentuje, że kategoria „zasoby” w odniesieniu do ludzi jest nieadekwatna. Stwierdzał: „Myślenie, że pracownicy to »zasoby«, powoduje, że nie można wykorzystać ich pełnego potencjału w organizacji. Przyczyną zmiany nazwy funkcyjnej z »personel« na »zasoby ludzkie« było podkreślenie jej funkcji w zarządzaniu, a nie tylko w administracji. Był to również sygnał dla środowiska biznesu, że zasoby ludzkie powinny być traktowane na równi z innymi funkcjami zarządzania, jak na przykład finanse. Sądzę, że niestety zmiana statusu tej funkcji nie odzwierciedla i nie przekazuje wartości, jakie powinny być związane z pracownikami”⁸.

Trudno zaakceptować przedstawione stwierdzenia, tym bardziej, że cechuje je nie tylko enigmatyczność, lecz także uproszczenia. Toteż wielu innych znawców problematyki sytuuje kapitał ludzki wśród zasobów. Szczególnie trafne wydaje się syntetyczne ujęcie tego tematu przez M. Rybak, traktującą kapitał ludzki jako „zasób możliwości, zdolności, wiedzy, umiejętności, motywacji (energii witalnej) obecnych w społeczeństwie”⁹. Taka interpretacja pozwala wnioskować, że kapitał ten jako zasób jest czynnikiem sprawczym wytwarzania przyszłych dóbr i usług, a także źródłem przyszłych dochodów właściciela i ogólnej satysfakcji człowieka.

⁷ Nie jest to odosobnione rozumowanie, por. np.: A. Giza-Poleszczuk, *Przestrzeń społeczna*, w: A. Giza-Poleszczuk, M. Marody, A. Rychard (red.), *Strategia i system. Polacy w obliczu zmiany społecznej*, IFiS PAN, Warszawa 2000, s. 27–28.

⁸ H.M. Boyd, *Interview on Human Capital*, *op.cit.*

⁹ M. Rybak, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, w: *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, M. Rybak (red.), Poltext, Warszawa 2003, s. 39.

Symptomatyczną analizę kapitału ludzkiego jako zasobu prezentuje także W. Tyc¹⁰. Za podstawę wniosku przyjmuje podobieństwa między zasobami, wynikające głównie z tego, że wszystkie zasoby niezbędne są do organizacji i efektywnej realizacji procesów wytwórczych. Ponadto kapitał ludzki, podobnie jak ziemia, różni się jakością, którą można podnosić odpowiednimi nakładami, może także dyskutować korzyści z lokalizacji (migracje).

Konkretne analogie kapitału ludzkiego odnoszą się nie tylko do ziemi. Okazuje się, że ma on wspólne cechy także z innymi zasobami, a dotyczy to przede wszystkim różnych form płatności i zróżnicowania cenowego.

W rodzinie zasobów

Rozwińmy nieco te kwestie. W praktyce w większości przypadków dochody zasobów wykorzystywanych jako czynniki produkcji pochodzą łącznie z płatności transferowej i renty ekonomicznej¹¹. Możliwa jest jednak sytuacja, w której czynnik ten uzyskuje postać tylko płatności transferowej lub tylko renty ekonomicznej. Zjawiska te dotyczą między innymi kapitału ludzkiego. Uzyskiwanie tylko zarobku transferowego dotyczy generalnie czynnika charakteryzującego się doskonałą elastycznością podaży, kiedy krzywa podaży jest linią poziomą. Oznacza to w praktyce, że nie nabędzie się danego czynnika do zastosowania w produkcji za cenę mniejszą niż określona przez właściciela. Tak jak na przykład właściciel budynku nie wynajmie go po cenie niższej od założonej i dopiero wzrost ceny skłonić go może do wynajmu obiektu zainteresowanym podmiotom. Podobnie poszukujący pracy bezrobotny właściciel kapitału ludzkiego nie podejmie jej za płacę niższą od na przykład 120% zasiłku socjalnego.

Z kolei renta ekonomiczna służy często przyciągnięciu usług specyficznych zasobów, charakteryzujących się szczególnymi właściwościami. Może to dotyczyć zarówno szczególnie usytuowanej działki ziemi, technologii itp., jak i właściciela specyficznego jakościowo kapitału ludzkiego, na przykład naukowca, piłkarza czy menedżera. Ze względu na wyjątkowe, niepowtarzalne właściwości takich zasobów wynagrodzenie ich usług musi być nadzwyczajne, wyższe aniżeli normalny (transferowy) zarobek. Oczywiście pozyskiwanie renty zależy również od rozmiarów popytu na konkretną usługę zasobu.

¹⁰ W. Tyc, *Kapitał ludzki jako zasób czynników wytwórczych*, strona internetowa: <http://mikro.umiv.szczecin.pl/bp/pdf>.

¹¹ Płatność transferowa jest to taka wysokość kwoty zarabianej przez czynnik w określonym zastosowaniu, która zapobiega jego przeniesieniu (transferowi) do innego zastosowania. Natomiast każda nadwyżka ponad tę kwotę zarabiana przez czynnik nosi miano renty ekonomicznej.

Ponadto do kapitału ludzkiego jako zasobu odnosi się także swoista, krótkookresowa forma zarobku czynnika, tzw. quasi-renta. Ogólnie dotyczy ona tych czynników odnawialnych, których podaż może ulec zmianie dopiero w dłuższym okresie. Do takich należy właśnie kapitał ludzki, którego podaż w krótkim okresie jest stosunkowo stabilna (na przykład podaż absolwentów konkretnego kierunku studiów w skali roku). Kapitał ludzki charakteryzuje także – podobnie jak inne zasoby – szczególna właściwość: zróżnicowanie ich cen, i to zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Różne są ceny poszczególnych czynników oraz ceny różnych rodzajów danego czynnika. Ową dywersyfikację cen czynników dzieli się na tak zwane zróżnicowanie dynamiczne i równowagowe. Oba te rodzaje znamienne są dla kapitału ludzkiego.

Zróżnicowanie dynamiczne występuje wówczas, gdy różnice w cenach rodzajów danego zasobu jako czynnika odzwierciedlają chwilowy (okresowy) stan nierównowagi jego rynku. Przyczyną takiej sytuacji jest z reguły dynamiczny rozwój jednych branż, a w wyniku tego – rosnący popyt na określony rodzaj czynnika, przy równoczesnym osłabieniu dynamiki rozwojowej innych dziedzin wykorzystujących także ów czynnik. Zróżnicowanie dynamiczne jest przy tym samoeliminujące, to znaczy powstanie tego rodzaju różnic wywołuje równoległe procesy dostosowawcze, które prowadzą do realokacji czynnika i eliminacji zróżnicowania cenowego. Typowego przykładu dostarcza cena pracy niewykwalifikowanej wykorzystywanej na przykład w pracach rolnych. Jest wtedy tanią siłą roboczą. Droga staje się natomiast przy budowie obiektów infrastruktury, na przykład autostrad, czy w dynamicznie rozwijającym się górnictwie. W wyniku potencjalnych i faktycznych przepływów pracowników następuje z czasem zanikanie różnicy cenowej ich pracy.

Zróżnicowanie równowagowe natomiast oznacza powstanie i utrzymywanie się różnic w cenach usług zasobu bez równoczesnego generowania samoeliminacji. Przyczyną takiej sytuacji jest powiązanie dywersyfikacji cenowej z różnicami tkwiącymi bezpośrednio w samych czynnikach. Przykładami są: różna urodzajność ziemi, a także różne kwalifikacje czynnika pracy – jedna z determinant jakości kapitału ludzkiego.

Przedstawione właściwości kapitału ludzkiego wskazują jednoznacznie na jego przynależność do rodziny zasobów. Co więcej – jest on zasobem komplementarnym, predestynowanym do łączenia usług pozostałych zasobów jako czynników produkcji i umożliwiających oraz zwiększających ich produktywność. Jakość i wartość tego zasobu są jednak w niewielkiej mierze zdeterminowane genetycznymi cechami populacji. Nie można go też kupić na rynku jak innych aktywów, lecz trzeba go długotrwale prokurować i kształtować.

Na tym tle rodzi się potrzeba rozważenia kolejnej kwestii: źródeł tego specyficznego kapitału. Na ogół za pierwotne źródło kapitału ludzkiego uznawana jest rodzina. Współtwórca teorii kapitału ludzkiego G.S. Becker szczególnie podkreślał doniosłą społeczną i ekonomiczną rangę rodziny – jako punkt wyjścia, który odgrywa pierwszoplanową rolę w wychowaniu dzieci, w uczeniu, w kształtowaniu pożądanых postaw i innych cech determinujących w następstwie jakość i efektywność tego kapitału¹². Bez wątpienia przecież proces formowania kapitału ludzkiego zaczyna się od najmłodszych lat życia człowieka.

Czym skorupka za młodu nasiąknie...

Rodzice, wychowując dzieci, przekazują im wartości, jakimi powinny kierować się w życiu, i własne postawy. Częstokroć właśnie wychowanie decyduje o tym, czy człowiek stanie się jednostką ambitną, dążącą do kolejno stawianych sobie celów, czy też powolną, niekreślącą własnych planów i perspektyw rozwojowych. Postawy takie wyjaśnia osobowościowa teoria wyboru kariery A. Roe¹³, ukazująca zależność między czynnikami i doświadczeniami z dzieciństwa a zachowaniami zawodowymi dojrzałego człowieka. Koncepcję tę można sprowadzić do kilku głównych tez, istotnych w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego, a mianowicie:

- każdy człowiek dziedziczy pewne skłonności do zużywania swojej potencji w konkretny sposób, a ich zakres determinowany jest heterogenicznymi doświadczeniami z dzieciństwa powodowanymi różnymi stylami sprawowania opieki przez rodziców;
- wśród postaw rodziców wobec dziecka można wyróżnić trzy style opieki: pierwszy – akceptację dziecka – w postaci czulej lub przypadkowej, drugi – emocjonalną koncentrację na dziecku, to znaczy ochranianie (nadopiekuńczość) lub stawianie mu nadmiernych wymagań (podkreślanie wagi jego osiągnięć), oraz trzeci – unikanie dziecka, oznaczające zaniedbywanie (lekceważenie), a nawet odrzucanie dziecka (odpychanie);
- styl sprawowania opieki przez rodziców wytwarza określony psychologiczny klimat kształtujący wczesne potrzeby dziecka, rzutujące następnie na jego postawy życiowe;

¹² G.S. Becker, *Rodzina jest podstawową jednostką społeczną*, „Polska Rodzina” 1995, nr 1, cyt. za: *Kapitał ludzki szansą Polski – Serwis Informacyjny*, strona internetowa: <http://www.informacje.int.pl>.

¹³ Za: K. Lelińska, *Zawodownawstwo w planowaniu kariery*, OHP KG, Warszawa 2006, s. 51 i n.

- odziedziczone tendencje zużytkowania energii i doświadczenia z dzieciństwa wpływają na rozwój zainteresowań zawodowych, stanowiąc odzwierciedlenie inklinacji do realizacji potrzeb niezaspokojonych przez rodziców w okresie dzieciństwa;
- na wybór zawodu wpływa hierarchia potrzeb, co kształtuje całe życie człowieka¹⁴.

Pogłębiając analizę, A. Roe określiła wpływ doświadczeń rodzinnych na postawy człowieka, przyjmując jako determinanty wyboru zawodu przez jednostkę różne style opieki rodzicielskiej. W aspekcie kapitału ludzkiego warto ów wpływ szerzej rozważyć. Styl wychowawczy w postaci akceptacji czulej dziecka oznacza zaspokajanie wszelkich potrzeb dzieci, które często przebywają z rodzicami i mają z nimi dobry kontakt emocjonalny. Taki klimat rodzinny kształtuje w dziecku potrzebę przynależności, rozwija w nim umiejętność kontaktów z innymi ludźmi oraz poczucie odpowiedzialności. Jako dorośli jednostki takie wybierają z reguły trzy grupy zawodów, w których przedmiotem pracy są ludzie, a mianowicie: usługi, czyli zawody polegające na bezpośrednim świadczeniu usług innym ludziom (na przykład rzemieślnik – elektryk, krawiec, fryzjer, taksówkarz itp.); biznes, czyli zawody polegające na ekonomicznych i handlowych kontaktach z ludźmi (na przykład pracownik marketingu, sprzedawca, agent ubezpieczeniowy itp.); organizacja, czyli zawody polegające na formalnych, urzędowych kontaktach z ludźmi (na przykład urzędnik administracji, księgowy, kasjer itp.).

Druga odmiana tego stylu – akceptacja przypadkowa, doraźna oznacza zaspokajanie podstawowych potrzeb dzieci, z którymi rodzice przebywają jednak rzadziej, poświęcają im mniej czasu. Dziecko często przebywa samo, co przyzwyczajają je do swobody i kształtuje potrzebę niezależności. Dzieci takie, jako dorośli, wybierają zawody zorientowane na rzeczy, z reguły umożliwiające pracę z maszynami i urządzeniami technicznymi (na przykład kierowca, inżynier, pilot, elektrotechnik, operator urządzenia itp.).

Kolejny styl – emocjonalna koncentracja na dziecku w postaci stawiania nadmiernych wymagań oznacza z jednej strony zaspokajanie wszystkich potrzeb dzieci, ale z drugiej – stawianie im przez rodziców warunków, stałe kontrolowanie postępów i podkreślanie wagi ich osiągnięć. Taki klimat rodzinny kształtuje na ogół u dzieci potrzebę stałego uzyskiwania informacji

¹⁴ W teorii osobowościowej wykorzystana została piramida potrzeb A.H. Masłowa obejmująca pięć podstawowych potrzeb człowieka: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, uznania i samorealizacji, układających się hierarchicznie, co oznacza, że człowiek w pierwszej kolejności odczuwa przymus zaspokojenia potrzeb niższego rzędu, a gdy one zostaną zaspokojone, zaczynają się ujawniać i dominować potrzeby wyższego rzędu. Zob. szeroko: A.H. Maslow, *Motywacja i osobowość*, Wyd. PWN, Warszawa 2006; a także wpływ piramidy potrzeb na efektywny rozwój kapitału ludzkiego – w: W. Miś, *Polisemia kategorii ekonomicznej.., op.cit.*, s. 91 i n.

o sobie i w ich wyniku – nagród. Jednostki takie wybierają następnie zawody zorientowane na innych ludzi z dziedziny administracji, kultury i edukacji, których realizacja polega na wywieraniu wpływu na innych, ocenianiu ich i egzekwowaniu różnych powinności (na przykład sędzia, nauczyciel, prezenter TV itp.).

Z kolei emocjonalna koncentracja na dziecku przybierająca postać nadopiekuńczości wyraża się w zaspokajaniu potrzeb dzieci w sposób nadmierny. Dzieci, mając tego świadomość, czują się jednak przymuszane do uległości i zależności, co ogranicza ich postawę poznawczą. Wskutek tego jako dorośli wybierają zawody zapewniające im uznanie społeczne innych ludzi. Do takich należą zawody z dziedziny sztuki i rozrywki, umożliwiające kreowanie dzieł sztuki lub przekazywanie wizji estetycznych stworzonych przez innych (na przykład złotnik-jubiler, dekorator wnętrz, fotograf, kustosz muzeum, krytyk teatralny itp.).

Trzeci styl opieki rodzicielskiej: unikanie dziecka, wyrażające się w jego zaniedbywaniu, lekceważeniu przez rodziców, oznacza równocześnie ograniczone zaspokajanie jego potrzeb. W praktyce dzieci takie często przebywają poza domem, co kształtuje w nich niezależność, potrzebę swobody i niewymuszanego działania. Wskutek tego, już jako dorośli, wybierają zawody związane z naturą i rzeczami. Są to z reguły zawody umożliwiające pracę na otwartej przestrzeni, a nie w pomieszczeniach zamkniętych, czyli w budownictwie, rolnictwie, ogrodnictwie, leśnictwie (na przykład architekt, technik rolnik, hodowca, ogrodnik, drwal itp.). Natomiast unikanie dziecka przybierające postać odpychania czy wręcz odrzucania powoduje, że dzieci nie odczuwają przynależności do rodziny. Poczucie odrzucenia potęguje nierzadko niezaspokajanie podstawowych potrzeb. Taki styl kształtuje w dzieciach niezależność, a często i ambicję, co skutkuje orientacją na zawody, w których przedmiotem pracy są rzeczy, koncepcje i idee. Wskutek tego wybierają częstokroć zawody umożliwiające tworzenie koncepcji teoretycznych i ich weryfikację w praktyce w różnych dziedzinach techniki i nauki (na przykład lekarz, laborant, technik-asystent, pracownik naukowo-badawczy itp.).

Prezentowane elementy osobowościowej teorii wyboru kariery wydają się kontrowersyjne, głównie ze względu na pominięcie wśród przesłanek takiego wyboru pośredniego ogniwa pomiędzy wychowaniem w rodzinie a podejmowaniem przez człowieka pracy, jakim bez wątpienia jest wpływ edukacji i środowiska. Niemniej przywołane tezy tej teorii, wskazując na doświadczenia rodzinne i ukształtowane pod ich wpływem potrzeby jednostki jako determinanty wyboru przez ludzi zawodów, okazują się znaczącym przyczynkiem ukazującym wagę rodziny jako źródła kapitału ludzkiego.

Edukacja i środowisko

Drugim zasadniczym źródłem kapitału ludzkiego jest wykształcenie. Jego poziom jest z jednej strony głównym wyznacznikiem jakości tego kapitału, z drugiej zaś – warunkuje dochody możliwe do uzyskiwania przez właściciela. Stanowi je na ogół wynagrodzenie za wynajem kapitału ludzkiego organizacji, które z reguły wzrasta wraz z ilością czasu poświęconego przez człowieka na edukację oraz z jej efektami. W wyniku tego osoby z wyższym wykształceniem zarabiają zazwyczaj więcej od pracowników legitymujących się niższym statusem edukacyjnym. Uogólniając, w praktyce wykształcenie i pozostałe komponenty intelektualne kapitału ludzkiego w znacznie większym stopniu determinują skalę i wzrost pozyskiwanych przez właściciela dochodów, w tym płac, niż jego składniki fizyczne. Uzyskiwanie przez człowieka wykształcenia zależne jest jednak nie tylko od jego indywidualnych dążeń, wysiłków i nakładów, lecz w znacznej mierze także od dostępnego systemu edukacji, obejmującego szkolnictwo podstawowe, średnie i wyższe.

W tym aspekcie warto wskazać na podstawowe zadania, jakie powinien realizować efektywny system edukacyjny. Według ekspertów Banku Światowego¹⁵ należą do nich:

- zapewnianie wszechstronnej oświaty podstawowej, kształtującej umiejętność czytania i pisanie oraz zdolności intelektualne niezbędne do kompetentnego pozyskiwania i przyswajania przez człowieka informacji z otoczenia;
- stymulowanie i ukierunkowywanie zainteresowań oraz przysposabianie odpowiedniej liczby ludzi młodych do realizowania swoich karier życiowych w dziedzinie techniki i nauki;
- kształcenie zróżnicowanej jakościowo siły roboczej i rozwijanie umiejętności na różnym poziomie, w tym przede wszystkim kwalifikacji niezbędnych do funkcjonowania człowieka w gospodarce opartej na wiedzy;
- prowadzenie badań i zaawansowanych szkoleń przygotowujących wysoko wykształconych specjalistów niezbędnych do generowania nowej wiedzy i jej zastosowań.

Na krajowy system edukacji składa się rozbudowana sieć instytucji i ich użytkowników. Są to szkoły podstawowe i zawodowe, średnie techniczne, politechniki i instytuty oraz uniwersytety. Szkoły zawodowe i techniczne powinny zapewniać szerokim rzeszom uczniów kwalifikacje techniczne

¹⁵ K. Cleaver, *Wstępna strategia tworzenia gospodarki opartej na wiedzy w krajach przystępujących do Unii Europejskiej*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, A. Kukliński (red.), BBŚ, KBN, Warszawa 2003, s. 59–60.

na średnim poziomie, w powiązaniu z bezpośrednim popytem na rynku pracy określonego regionu. Natomiast zadaniem uniwersytetów, politechnik i instytutów musi być – oprócz standardowego kształcenia – realizacja wielokierunkowych działań na rzecz zaawansowanego szkolenia kapitału ludzkiego pod kątem nauki i techniki oraz poszerzania zakresu wiedzy i możliwości jej praktycznego wykorzystywania. Wyraźnie trzeba przy tym podkreślić, że mankamenty funkcjonowania systemu edukacji bezpośrednio skutkują brakiem odpowiedniego przygotowania kapitału ludzkiego do realizacji przez człowieka pracy opartej na wiedzy.

W tym kontekście warto wskazać na narastający współcześnie nowy, odmienny od dotychczasowego sposób generowania wiedzy służącej między innymi podwyższaniu jakości edukacji. Według M. Gibbonsa jego podstawą jest koncepcja zakładająca, że wiedza naukowa produkowana jest w zasadzie podobnie jak dobra ekonomiczne, toteż rozpatrywane są w niej jedynie aspekty produkcyjno-organizacyjne i ekonomiczno-rynkowe. Efektem takiego podejścia stało się sformułowanie nowego modelu produkcji wiedzy¹⁶. Do podstawowych właściwości tego modelu, sukcesywnie zyskującego dominującą pozycję w badaniach technologicznych, należy: organizowanie badań w celu rozwiązywania konkretnych problemów i generowania wiedzy wokół określonego zastosowania; powstawanie nowej wiedzy nienależącej do konkretnych dyscyplin naukowych, co powoduje zacieranie ich granic oznaczające w perspektywie już nie inter-, a transdyscyplinarność nauki; generowanie wiedzy w różnych (głównie pozaakademickich) instytucjach, co oznacza heterogeniczność i różnorodność organizacyjną badań naukowych i skutkuje ograniczoną dostępnością ich wyników.

Wskazane zjawiska nasuwają ważne konstatacje dotyczące organizacyjno-metodycznych czynników podwyższania jakości kapitału ludzkiego. Można domniemywać, iż rozpowszechnianie się nowego modelu generowania wiedzy będzie prowadzić w bliskiej perspektywie do utraty przez instytucje akademickie uprzywilejowanej dotychczas pozycji w kreowaniu nauki i podwyższaniu jakości kształcenia. Sytuacja, w której podmioty produkcyjne (korporacje, koncerny itp.) będą stawać się coraz prężniejszym producentem nowej wiedzy, szczególnie technologicznej (głównie w zakresie technologii informatycznych i telekomunikacyjnych), traktowanej ponadto jako prywatne aktywa, stanowi już nie tylko konkurencję, ale i realną groźbę dla instytucji *stricto* naukowych. Uniwersytety, politechniki i inne instytucje naukowo-badawczo-dydaktyczne muszą pilnie zweryfikować swoje kierunki badawcze

¹⁶ Za: Z. Chojnicki, *Charakter i rola wiedzy naukowej w rozwoju społeczno-gospodarczym*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy...*, *op.cit.*, s. 313.

i programy kształcenia nie tylko pod kątem wymagań współczesnego postępu technologicznego, ale również konieczności zwiększania przydatności rynkowej efektów badań naukowych.

Jest to bez wątpienia ogromne wyzwanie szczególnie w dwóch aspektach: permanentnego, tak zwanego ustawicznego kształcenia oraz intensyfikacji kapitału ludzkiego jako zasobu determinującego kształtowanie gospodarki opartej na wiedzy.

Podkreślić trzeba, że sygnalizowane kwestie są postrzegane krytycznie. Aktualnie w światowej nauce trwa debata na rzecz powszechnego dostępu do wiedzy naukowej, głównie służącej podwyższaniu jakości edukacji, określana mianem „akademickiej wiosny”¹⁷. Jej istotą jest dążenie do zmiany systemu publikacji, według którego generalnie podatnicy najpierw finansują realizację badań naukowych, a następnie są zmuszeni płacić za dostęp do ich wyników. W następstwie nacisków społecznych wiele ośrodków naukowych i instytucji narodowych finansujących badania naukowe (w tym agendy Komisji Europejskiej, w Polsce – jak dotychczas – Instytut Biochemii i Biofizyki PAN) zobowiązały już finansowanych naukowców do udostępniania wyników badań w tak zwanych otwartych repozytoriach, czyli w dostępnych za darmo bazach prac naukowych. Przesłanką postulowanych przemian jest szerokie, społeczne oczekiwanie na progresywny wkład nauki w rozwój gospodarczy, a także jej rosnąca rola w edukacyjnym i cywilizacyjnym postępie ludzkości, co tym samym stanowi determinanty rozwoju kapitału ludzkiego.

Bibliografia

- Boyd H.M., *Interview on Human Capital*, strona internetowa: http://www.placa.pl/rozmowa_mbeng.html.
- Chojnicki Z., *Charakter i rola wiedzy naukowej w rozwoju społeczno-gospodarczym*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, A. Kukliński (red.), BBŚ, KBN, Warszawa 2003.
- Cleaver K., *Wstępna strategia tworzenia gospodarki opartej na wiedzy w krajach przystępujących do Unii Europejskiej*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, A. Kukliński (red.), BBŚ, KBN, Warszawa 2003.
- Giza-Poleszczuk A., *Przestrzeń społeczna*, w: A. Giza-Poleszczuk, M. Marody, A. Rychard (red.), *Strategia i system. Polacy w obliczu zmiany społecznej*, IFiS PAN, Warszawa 2000.
- Lelińska K., *Zawodownawstwo w planowaniu kariery*, OHP KG, Warszawa 2006.
- Miller R., Wurzburg G., *Investing in Human Capital*, „The OECD Observer” 1995, kwiecień–maj.
- Miś W., *Polisemia kategorii ekonomicznej „kapitał ludzki”*, „Zeszyty Naukowe WSZIP” 2010, nr 1(34).

¹⁷ Zob. szerzej: M. Hoffman-Sommer, *Akademicka wiosna*, „Gazeta Wyborcza” nr 159 z 10 lipca 2012 r.

Rybak M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, w: *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, M. Rybak (red.), Poltext, Warszawa 2003.

Tyc W., *Kapitał ludzki jako zasób czynników wytwórczych*, strona internetowa: <http://mikro.umiv.szczecin.pl/bp/pdf>.

Ziółkowski M., *Przemiany interesów i wartości społeczeństwa polskiego*, Wyd. Fundacji Humaniora, Poznań 2001.

Władysław Miś – dr hab., profesor Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, kierownik Katedry Ekonomii. Specjalizuje się w makro- i mikroekonomii oraz zarządzaniu gospodarczym.

Anna Zgrzywa-Ziemak
Katarzyna Walecka-Jankowska

STRATEGY AND INNOVATION RELATIONSHIPS (Relacje między strategią a innowacyjnością)

There is no need to convince anybody about the importance of innovation for the survival and development of contemporary organizations – that view is shared by theorists and practitioners of management. Innovation is a key part of any journey to the future¹. „Enhancing the innovative ability in organizations is one of the most important levers to increase profitability and growth in organizations”². Strategic innovations are particularly crucial. „The point seems incontestable: in a discontinuous world, strategy innovation is the key to wealth creation. Strategy innovation is the capacity to re-conceive the existing industry model in ways that create new value for customers, wrong-foot competitors, and produce new wealth for all stakeholders. Strategy innovation is the only way for newcomers to succeed in the face of enormous resource disadvantages, and the only way for incumbents to renew their lease on success”³. On the one hand, innovation – especially strategy innovation – is the basis of effective strategies for organizations operating in today’s discontinuous, uncertain and dynamic world, because „real strategic change requires inventing new categories, not rearranging old ones”⁴. On the other hand, „the basic precondition for the creation and use of innovation in the enterprise is well formulated and implemented innovative strategy”⁵. This

¹ M.M. Gobble, *Innovation and Strategy*, „Research-Technology Management” May–June 2012, p. 63.

² C.B. Dobni, *Achieving synergy between strategy and innovation: The key to value creation*, „International Journal of Business Science and Applied Management” 2010, Vol. 5, Iss. 1, p. 49.

³ G. Hamel, *Strategy Innovation and the Quest for Value*, „Sloan Management Review” Winter 1998, p. 8.

⁴ H. Mintzberg, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, HBR, January–February 1994, p. 109.

⁵ V. Lendel, M. Varmus, *Creation and Implementation of the Innovation Strategy in the Enterprise*, „Journal Economics and Management” 2011, No 16, p. 819.

view is confirmed by Annual Global Innovation 1000 research conducted annually since 2005 by Booz & Company, according to which innovation strategies are crucial to the success of organizations in the field of innovation. These studies also show that the innovative strategies must be integrated with the overall corporate strategy⁶.

In the literature the impact of the strategy on the development of specific capabilities important for creation and exploitation of innovation is especially discussed. These capabilities B. Jaruzelski and K. Dehoff refer to as „the particular combination of talent, knowledge, team structures, tools, and processes – the capabilities – that successful companies put together to enable their innovation efforts, and thus create products and services they can successfully take to market”⁷. Moreover, the successful and effective management of innovation requires constant thinking about innovation and mobilizing organization to build a new strategy capital, focusing on the value of a personalized experience and co-creation of value⁸.

But the relationship between strategy and innovation is not at all obvious. G. Hamel argues that strategy itself does not need to lead to innovation, mainly because „the annual strategic planning process in most companies has changed hardly at all during the past decade or two”⁹. According to C.B. Dobni: „More often than not, organizations seeking innovation revert to the strategy process instead of introducing a context to support innovation. Trying to introduce innovation as a strategic initiative to be channelled through the strategy process will prove to be a false start”¹⁰. C.B. Dobni even says that innovation and strategy are not related because „the forces that embed innovation in an organization are quite different than those that guide strategy”¹¹.

The purpose of this article is to present how the corporate strategy should be formulated and implemented to promote the development of innovations and their effective use in the development of long-term value of the organization¹².

⁶ B. Jaruzelski, K. Dehoff, *The Global Innovation 1000. How the Top Innovators Keep Winning*, „Strategy+Business Magazine” Iss. 61, Winter 2010.

⁷ *Ibidem*, p. 1.

⁸ C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, PWE, Warszawa 2010.

⁹ G. Hamel, *Strategy...*, *op.cit.*, p. 10.

¹⁰ C.B. Dobni, *Achieving...*, *op.cit.*, p. 50.

¹¹ *Ibidem*.

¹² There are many factors influencing the innovation – some of them have an exogenous character, the other endogenous (strategy of the organization is one of them).

The definition of innovation

There are different approaches to innovation, related to different scientific disciplines in which this term is originated (in organization theory, economics, sociology, technology). Most authors emphasize aspects of the organization's search for new solutions in response to changes in the environment (both changes in customer needs and changes in organizational environment elements – such as technology). Innovation is commonly interpreted as the introduction of a new product and is associated with the production process, especially technology. More rarely it is related to organizational, administrative and cultural changes¹³. Differences in the definition of this concept are also determined by the understanding of innovation as a process or as a result/outcome of a process. However, most definitions emphasize innovation novelty understood objectively (the macroeconomic view: innovation is something absolutely new, pioneering work) and subjectively (the microeconomic view: it is new to the organization, developed and implemented regardless of whether such a solution exists in other organizations). Another common element is that innovation has to lead to the success of the organization by improving the use of resources or generating socioeconomic benefits, and thereby to improve the competitive position of the organization. The key word is also '*introduced*', since an important aspect is the implementation of innovation, not just theoretical assumptions or a new idea¹⁴. Undoubtedly, innovative activity in organizations should also be reflected in economic profit, personal development of employees, higher job satisfaction, better communication within the organization, higher group consistency, the increase of knowledge and experience resources, the increase of production and economic indicators¹⁵.

For the research, it was assumed that innovation is a change in the subjective sense (change is new only for the organization) leading to an improved product, production process or organization itself, which was developed to achieve economic or social benefits. Innovation is also the process, in which the final step is to implement new ideas. Thus, innovation is not only the ability of the organization to create the idea but it should also lead to economic and/or social benefits. It must be completed by the emergence of innovations

¹³ W. Janasz, *Innowacje i ich miejsce w działalności przedsiębiorstw*, [in:] *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, [ed.] W. Janasz, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003.

¹⁴ A. Pomykański, *Innowacyjność organizacji*, [in:] A. Pomykański, *Innowacyjność organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2009; K. Walecka-Jankowska, *Wpływ zarządzania wiedzą na innowacyjność przedsiębiorstw*, rozprawa doktorska, Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Wrocław 2011.

¹⁵ J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006.

on the market. The activities related to innovation include changes in both the incremental and the radical transformation of the existing solutions. However, the adoption of a subjective understanding allows to achieve a high level of innovation even if the organization implements the changes that exist in other entities, especially when they contribute to the improvement of the organization¹⁶.

Literature review

The definition of the strategy is deliberately not formulated because the analysis of the relationship between strategy and innovation was carried out from the perspective of different approaches to strategy. Each of them differently perceives the concept of strategy and the process of its formulation and implementation. Among many classifications found in the literature, the classification of strategic approaches suggested by K. Obłój was chosen. He distinguishes planning, evolutionary, positioning and resource based approaches¹⁷.

The planning approach is based on shaping the future in a rational and organized way, which is a consequence of the implementation of specific strategic plans, a result of a rigorous and formalized process, which is based on a hierarchical system of planning and control¹⁸. The strategy is a document that is created at the top of the organizational hierarchy; it determines the long-term goals, principles and resources allocation and it structures the dimensions of the environment. The task of employees is to act in accordance with the plan. They are subject to strict control (the degree of the implementation of the strategy is a key measure of efficiency). Strategic planning is based on two fundamental canons: the analysis of the environment and the analysis of internal capabilities and their limits. The elements to be analysed are: the environment, the organization, strategic options, strategic choice and strategic programs.

The strategy built, implemented and updated in this way is definitely not conducive to developing innovation in the organization. First of all, it implies the possibility of predicting environment states and unequivocal top-down structuring business activities. But today, „while certain repetitive patterns, such as seasons, may be predictable, the forecasting of discontinuities, such

¹⁶ K. Walecka-Jankowska, *Wpływ...*, *op.cit.*

¹⁷ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa 2001.

¹⁸ M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000, and K. Obłój, *Strategia...*, *op.cit.*

as a technological innovation or a price increase, is virtually impossible”¹⁹. Plans built in this way are based mainly on information relating to past results and modes of actions, which, in the face of changes in the environment, may be inadequate for the present reality. The separation of two processes occurs: strategy development and strategy execution. The planners are devoid of real and valuable sources of information other than those formalized in official, of most employees’ intellectual potential and it does not lead to involvement in the implementation of these plans. The strategic plan limits the flexibility of the organization, imposing ready-made patterns of conduct. K. Oblój also criticizes the efforts to institutionalize the insight and innovation through the formal planning process²⁰.

The positional approach is a market-oriented concept and the starting points for the analysis are changes in different areas of the environment. It is assumed that the strategic business units are separated and this is the beginning of the internal disintegration of the organization, and there are closer relationships with different parts of the environment (the essence of the strategy is to fight with competition)²¹. In terms of the positional approach, the location of the innovation strategy in the corporate strategy initiates the innovation process from the determination and configuration of future product parameters based on the product and organizational environment analysis. This approach provides tools for the analysis of various elements of the environment and thus it supports forecasting and creates the possibility of a more effective adaptation. However M. Moszkowicz points to the disadvantages of this approach. The autonomization of functional areas in an organization causes that within the innovation strategy there is an isolation of the innovative processes from other functional areas. It brings about the waste of efforts and resources. The usefulness of this approach is also limited because of the assumption that the development of the industry takes place on a continuous basis, that the future is simply an extension of the past; that there are distinct cause-effect relationships between the ways of beating competition and the success of the organization and that the management team by themselves have sufficient and adequate knowledge to develop an effective strategy²². According to the positional model, the changes which will occur in the organizational environment should be foreseen and then organization has to be adapted to them.

¹⁹ H. Mintzberg, *The Fall...*, *op.cit.*, p. 110.

²⁰ K. Oblój, *Strategia...*, *op. cit.*

²¹ A. Zgrzywa-Ziemak, *Czynniki kształtujące zdolność uczenia się przedsiębiorstwa*, [in:] A. Zgrzywa-Ziemak, R. Kamiński [ed.], *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2009.

²² M. Moszkowicz, *Strategia...*, *op.cit.*

It can be said that both the planning and positional schools „enter the future with their faces turned toward the past”²³, which results only in the adaptation to the ‘existing’ environment (i.e. perceived by planners and top management). Treating the environment as a primary determinant of corporate strategy causes that the positional strategy model operates in a relatively short period of time. Furthermore, when the environment is predominantly discontinuous, it can be assumed that predicting all of the changes is not realistic. The modern approach to the strategy requires rather the preparation of system guarantees for survival and development, which is part of the ability to create and innovate. In the literature it is indicated that the evolutionary model corresponds to these requirements²⁴.

*The evolutionary approach*²⁵ understands strategy as „a consistent pattern of decisions and actions, shaped evolutionally during business operations”²⁶. The evolutionary model (organic, genetic) accepts a limited opportunity to impact the real processes that are shaped in accordance with their own encoded internal logic²⁷. Therefore, it is assumed that „the creation of organized enterprise development” is impossible and the strategy is to facilitate „the drifting in the ocean of environment”²⁸. The strategy consists of formal planning, informal norms, values, cases, opportunities, threats, leader personality. It emerges evolutionarily from the experiments, cases and elements of rational analysis²⁹. Emerging ideas and concepts are arranged in a corporate strategy only when they create a pattern. According to H. Mintzberg, strategy making has to be learning process: „we think in order to act, to be sure but we also act in order to think. We try things and those experiments that work converge gradually into viable patterns to become strategies”³⁰. Here the strategy here the end result, the synthesis of experiences, and everything that is not forbidden is allowed. There are five most important aspects of this approach to strategy: strategies are incremental and emerge over time, intended strategies can be superseded, strategy formulation and implementation are intertwined, strategic ideas can arise throughout the organization, a strategy is a process³¹.

²³ *Ibidem*, p. 44.

²⁴ M. Moszkowicz, *Strategia...*, *op.cit.* and K. Oblój, *Strategia...*, *op.cit.*

²⁵ Three most representative publications about this approach are written by E. Wrapp, J.B. Quinn and R.T. Pascale.

²⁶ K. Oblój, *Strategia...*, *op.cit.*, p. 52.

²⁷ M. Moszkowicz, *Strategia...*, *op.cit.*

²⁸ *Ibidem*, p. 42.

²⁹ K. Oblój, *Strategia...*, *op.cit.*

³⁰ H. Mintzberg, *The Fall...*, *op.cit.*, p. 111.

³¹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2002.

A key contribution of this approach, so important from the perspective of innovation development, is to discover that the reality is not so rational and well-organized and to show the limitations and pitfalls of the planning process. Emerging strategies also allow to overcome information shortages and, as the result, some of managerial decision-making barriers. Instead of building top-down strategic plans, it becomes crucial to support strategies emerging gradually as a result of organizational learning processes, through creating the right atmosphere and flexible organizational structures.

The evolutionary approach, however, has a major disadvantage. First of all, „in order to distinguish the weeds from the flowers, you have to have a vision of what is good for the organization, and what is wrong”³², so the organization must set a vision of the future that will guide the evolution; a vision which is not developed through evolution. The evolutionary development of strategies can lead to the limitation of the scope of the analysed events, processes, relations etc.; to learn from the events that seem to be representative and from the events the organization is more prepared to cope with as well as to limit the time horizon of the analysis. The second issue which should be noted is the problem of the emerging pattern of actions. If the pattern of actions is uncritically accepted, then any attempt to implement a strategy inconsistent with this pattern will encounter resistance³³.

There is another approach – *the resource-based approach*, which also implies that the organization operates in a dynamic and complex environment, but it has no limitations of the evolutionary one. The authors of this approach – G. Hamel and C.K. Prahalad – postulate that „there is no one future but hundreds”³⁴. It is assumed that „the development paths are not foregone, the alternative one are possible, created both by the entity analysing the environment as well as other entities belonging to the environment”³⁵. From this perspective, the aim of the strategy is not to adapt the organisation to current or future markets but to co-create the markets of the future.

The fundamental assumption of the resource-based school is that understanding the sources of business success requires the understanding of a unique configuration of competences and that the competition of key competences precedes the competition of products³⁶. The competitive advantage has to be built at the level of the entire organization, not at the level of the individual business units because „the sheer size, scope and complexity of

³² K. Oblój, *Strategia...*, *op.cit.*, p. 60.

³³ M. Moszkowicz, *Strategia...*, *op.cit.*

³⁴ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994, p. 25.

³⁵ M. Moszkowicz, *Strategia...*, *op.cit.*, p. 71.

³⁶ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing...*, *op.cit.*

future opportunities may (...) require a corporate rather than an individual perspective” and the relationship between units may be a hidden value³⁷. The feature of the approach is also a collective strategy development, which calls for building a strategic intent, which reflects the aspirations of the organization. However, these aspirations must go beyond the current resources and the potential of the organization. Instead, they must be for the distant future. It is necessary to emphasize here that creating of the future does not require the organization to abandon the whole of the past. But everything that has been learnt so far has to be revised from the perspective of the strategic intent. It is very important to determine around which part of the past the organization will form the core in order to focus the efforts on the way to the future. Developing a strategy cannot start with a strategic options but it must reach deeper, to revise and reformulate basic strategic problems. The strategy must aim at the destruction of *the status quo* of the organization and not create the best situation for the organization within *the status quo* (such as in the case of planning and positioning approaches). The review of the assumptions underlying the strategy development intensifies the innovativeness of organizations. The strategy here is more than a way of sharing and allocating scarce resources among the competing projects. It is an attempt to overcome the resources limitations through a creative and never-ending search for better resource leverage. In the case of resource-based school, the strategy must be a stretch not a fit, one must specify the resource gap and the possibility of bridging it. From the perspective of a clear vision of the future and in terms of the defined strategic problems, the organization can build its relationship with the environment, taking the opportunities and experimenting. Then the process of taking opportunities can be aimed and coordinated.

The resource-based approach uses to a large extent the achievements of the previously discussed schools³⁸. However, from the perspective of learning and innovation, it constitutes a completely new value. When the organizational environment is dynamic and unpredictable, the strategy cannot excel only in adapting to current and projected markets. Additionally, the accumulation of past experience, as the evolutionary approach postulates, is not enough for a longer period since past experience may be inadequate in the future. The resource-based model creates a solid foundation for innovative learning of the organization.

On the basis of the literature analysis, it was assumed that the innovativeness of contemporary organizations requires developing and implementing strategies to build the future organization rather than prolonging the existence

³⁷ *Ibidem*, p. 33.

³⁸ K. Oblój, *Strategia...*, *op.cit.*

of the current one. A strategy oriented on building the future organization begins with what could happen, what is the desired future of the organization, in order to get back to what needs to happen to make this future exist³⁹. Only such an approach requires from the organization – its managers and all employees – a radical redefinition of their practices, and more importantly, the redefinition of environment perception – markets, customers, technology. The key features of the present- and future-oriented strategy are outlined in table 1. It is assumed that the process of formulating and implementing a strategy always places the individual organizations between the poles.

Table 1. Strategy oriented towards the extension of organization existence versus strategy oriented towards the future

Strategy oriented towards the extension of organization existence	Strategy orientated towards future-organization building
Creating the best situation for the organization within <i>the status quo</i> (the goal is an incremental increase of market share and to improve current market position)	Creating the best position for the organization in the future (the goal is to define the new rules of the industry and to create a new competitive area)
The strategy is created from the perspective of current reality (building on the existing skills, products, markets)	The strategy is created due to the shared vision of the future (building on the new skills, products and markets)
The trigger to strategy building is analysing the structure of the industry and forecasting its development	The trigger to strategy building is strategic problem verification and understanding the unique configuration of competences
The planning processes based on fixed formulas and rituals	The planning process is exploratory and open
Centralizing the process of formulating a strategy – a strategy is created by selected experts (the perspective of senior management is crucial)	Collective strategy building – senior management’s role is to coordinate and integrate strategy building and implementing
Fit between resources and strategic goals	Strategy as a stretch
Strategy as the allocation of resources	Strategy as the accumulation of resources and resource leverage
Separation processes for the preparation and implementation of the strategy	Parallelism of formulating and implementing strategy processes
Allocation of the resources between competing projects (“preparing big steps”)	Testing the importance of new possibilities and convenience during their appearance (“think big steps, act small”)
The strategy is a patchwork of business units/ functions strategies	The strategy built for the entire organization

Source: A. Zgrzywa-Ziemak, *Czynniki kształtujące zdolność uczenia się przedsiębiorstwa*, [in:] A. Zgrzywa-Ziemak, R. Kamiński [ed.], *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2009, p. 129.

³⁹ A. Zgrzywa-Ziemak, *Czynniki..., op.cit.*

The hypothesis was postulated: *the more the process of the corporate strategy building and implementing is focused on creating „the future organization”, not to extend „the present organization”, the greater the organizational innovativeness is.* The hypothesis was empirically verified.

Empirical research results

The general aim of the research was to define the determinants of organizational innovation, with particular emphasis on knowledge management processes. These studies have been conducted as a part of the K. Walecka-Jankowska doctoral thesis⁴⁰. It was conducted in 2011 (from March to June) and 105 organizations operating in Poland were examined (they were different in terms of size, industry and ownership structure).

One questionnaire⁴¹ was sent to each surveyed organization with the request that a to person with a broad view of the whole organization (i.e. CEO, management team, quality specialist etc.) fill it in. The results should be regarded as a kind of pilot studies because the sample of the surveyed organizations was not representative.

To investigate the results of the relation between innovation and strategy oriented towards future-organization building, key variables were defined.

First, the strategy oriented towards future-organization building was measured by the „future-oriented strategy” variable, which consists of 6 items⁴², determining the extent to which:

- the organization is excellent at creating new activities;
- the organization immediately responds to emerging opportunities and threats;
- strategic objectives are clearly defined (reversed);
- the implementation of the strategic goals often recedes into the background;

⁴⁰ K. Walecka-Jankowska, *Wpływ..., op.cit.*

⁴¹ The questionnaire included questions to measure the level of various determinants of innovations and the level of innovation. The survey also asked about certain characteristics to determine the structure of the surveyed organizations (size, the ownership and the position of the organization). Competent judges (scientists and senior managers) verified the accuracy of the items built the questionnaire. The judges, independently of each other, made an individual assessment of questionnaire. Each respondent received a questionnaire along with a cover letter (in which request for help in the research program was expressed, the aims and scope of the program were explained, assurance of anonymity was included etc.).

⁴² The scale measuring future-oriented strategy initially consisted of 10 items. 4 items were excluded from the scale (Cronbach's α statistics were used as a measure of the internal consistency). Finally, the scale consists of 6 items and Cronbach's α is 0.827, which indicates very high internal consistency and reliability of the measurement scale.

- during strategy formulating, hardly anyone considers implementing it (reversed);
- the efforts of organizations to build a competitive advantage are mainly focused on building the innovative industry advantage.

Second, the innovation was measured by the subjective indicator: „degree of innovation”⁴³, which is the degree to which:

- innovation in organizations is higher than in the most important competitors;
- in the organization there are many ideas to improve organizational procedures;
- in the organization there are many ideas to improve the technological process;
- in the organization there are many ideas to improve products/services;
- ideas which emerge in organization are often implemented.

To examine the impact of a “future-oriented strategy” on the subjective level of innovation – the regression analysis was performed. All calculations were performed by means of the SPSS for Windows.

The regression analysis showed a significant association between variables (table 2): „future-oriented strategy” and „the degree of innovation” ($F(1.103) = 101.969$, $p < 0.001$). The variable future-oriented strategy explains almost half of the variance of the variable innovation ($R^2 = 49.7\%$). The relationship between the predictor and the dependent variable is strong and positive (beta = 0.83).

Table 2. The regression analysis results between „future-oriented strategy” and „the degree of innovation”

Model	Non-standardized coefficients		Standardized coefficients	t	significance
	B		Beta		
(constant)	,310	,303	,705	1,022	,309
Future-oriented strategy	,828	,082		10,098	,000

Source: own study.

The hypothesis was confirmed: the more the process of formulation and implementation of a corporate strategy is focused on building the future organization, instead of extending the current one, the higher innovation is.

⁴³ The scale measures the subjective level of innovation consisted of 5 items. Cronbach’s α is 0.861, which indicates a very high internal reliability of the scale and measurement.

* * *

The theoretically proposed approach to strategy (strategy orientated toward future-organization building) makes that innovation and strategy are no longer unrelated or contradictory concepts. Innovation and strategy are mutually reinforcing, they have common objectives and processes of innovation creation and implementation, and the processes of strategy building and implementing are intertwined. Also the empirical research proves the more the process of formulation and implementation of a corporate strategy is focused on building the future organization, instead of extending the current one, the higher innovation is.

It has to be noted that the organizational innovativeness is a problem which is not only extremely important but also complex and studying the link between innovation and strategy without the context of other determinants is a simplification. The empirical research cited here is the part of larger research project, which showed that „future-orientated strategy” is a key determinant for the innovation, but not the only one⁴⁴. From this perspective, this article should be regarded as the voice of the discussion on what should be the main orientations in the processes of building and implementing strategies in the context of innovation.

Finally, according to N. Burchell and D.G. Kolb, who studied the relationship between organizational stability and change as complementary and interdependent dynamics in organizational life, „both are required for organizational sustainability and acceptable performance in the long term. (...) managers should take into account the ideas and practices relating to stability – not just change – when initiating programmes of strategic change and/or innovation. Ultimately, the contemporary notion of sustainability in business practice means companies have to stay in the zone between chaos and inertia if they want to realise long-term viability and success”⁴⁵. The strategy concept, which we found supportive to organizational innovativeness (novelty, transition), does not cope with the organizational continuity problem. This concept correlates with the vision of an extremely flexible organization, in which there is always hidden anxiety, which is constantly changing. Maybe building long term continuity is not the role of corporate strategy anymore? Maybe it has to

⁴⁴ In this study the general regression model was created to indicate which factors are most essential for the subjective level of innovation. The other factors which appeared to be significant were: the distributed leadership and knowledge management process (knowledge acquiring and developing). (K. Walecka-Jankowska, *Wpływ..., op.cit.*).

⁴⁵ N. Burchell, D.G. Kolb, *Stability and change for sustainability*, „The University of Auckland Business Review” 2006, Vol. 8, No. 2, p. 40.

be investigated what should build that continuity⁴⁶? Or rather the issue of „the organizational sustainability” and the concept of „the sustainable enterprise” should be studied⁴⁷?

Bibliography

- Dobni C.B., *Achieving synergy between strategy and innovation: The key to value creation*, „International Journal of Business Science and Applied Management” 2010, Vol. 5, Iss. 1.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- Jaruzelski B., Dehoff K., *The Global Innovation 1000. How the Top Innovators Keep Winning*, „Strategy+Business Magazine” Iss. 61, Winter 2010.
- Lendel V., Varmus M., *Creation and Implementation of The Innovation Strategy in The Enterprise*, „Economics and Management” 2011, No 16.
- Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
- Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa 2001.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S., *Nowa era innowacji*, PWE, Warszawa 2010.
- Walecka-Jankowska K., *Wpływ zarządzania wiedzą na innowacyjność przedsiębiorstw*, rozprawa doktorska, Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Wrocław 2011.
- Zgrzywa-Ziemak A., *Czynniki kształtujące zdolność uczenia się przedsiębiorstwa*, [in:] Zgrzywa-Ziemak A., Kamiński R. [ed.], *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2009.

Dr inż. Anna Zgrzywa-Ziemak oraz dr Katarzyna Walecka-Jankowska są pracownikami naukowo-dydaktycznymi Instytutu Organizacji i Zarządzania Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

⁴⁶ From the organizational learning and innovativeness view the organizational continuity cannot be ensured through organizational structure, strategy or culture – in dynamic and unpredictable environment all of these phenomena should be changeable and flexible. There is an approach in the literature that organizational continuity can be developed through the adoption by the organization of some core values and future vision, which together are the base for strategic choices (A. Zgrzywa-Ziemak, *Czynniki..., op.cit.*).

⁴⁷ The business sustainability concept and the sustainable enterprise are defined and structured in innovative and comprehensive way by W.M. Grudzewski and his associates (2010).

Dariusz Prokopowicz

Bankowe ryzyko kredytowe w warunkach kryzysu zadłużenia

Zachodzące w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat przemiany w systemach bankowych oraz poszczególnych bankach zdeterminowane były rozwojem informatyki i telekomunikacji, a także procesami liberalizacji i deregulacji struktur rynkowych. Poza tym istotny był wpływ koncentracji kapitału, łączenia różnych rodzajów instytucji finansowych w zintegrowane grupy kapitałowe oraz globalizacji ekonomicznej. Czynniki te determinowały ewolucję procesów zarządzania ryzykiem kredytowym zachodzących w bankach komercyjnych. Obecnie dodatkowym i prawdopodobnie jednym z ważniejszych determinantów procesu zarządzania bankowym ryzykiem kredytowym jest kryzys zadłużenia. Nie został on, jak wiadomo, jeszcze w pełni rozwiązany i opanowany.

Czas jest już jednak na wyciągnięcie wniosków. Przede wszystkim, aby zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia podobnych kryzysów w przyszłości, należy – uwzględniając zidentyfikowane kryzysowe źródła wzrostu ryzyka kredytowego – udoskonalić proces zarządzania nim.

Zmiana standardu

W ostatnim dziesięcioleciu sposób zarządzania ryzykiem bankowym uległ znacznej zmianie. Jeszcze kilkanaście lat temu kierownictwa banków koncentrowały swe działania na unikaniu ryzyka. Obecnie standardem staje się zarządzanie, które oznacza akceptację ryzyka na określonym poziomie. Ponoszone koszty identyfikacji, oceny i zabezpieczenia się przed nim są ceną za spodziewane zyski¹. Tym samym zarządzanie ryzykiem kredytowym stało się jednym z poważniejszych wyzwań teorii finansów początku bieżącego wieku². Jednak już wcześniej,

¹ A. Janc, A. Krymarys-Balcerzak, *Ryzyko operacyjne w ramach zintegrowanego zarządzania ryzykiem w banku*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2002, nr 11(122), s. 59.

² D. Gątarek, R. Maksymiuk, M. Krysiak, Ł. Witkowski, *Nowoczesne metody zarządzania ryzykiem finansowym*, seria: „Finanse i Przedsiębiorstwo”, Warszawa 2001, s. 85.

bo u schyłku drugiej połowy ubiegłego wieku, można było zaobserwować znaczący wzrost znaczenia zarządzania tym ryzykiem. Pojawiały się stopniowo coraz wyraźniej rozpoznawane kategorie ryzyka w działalności bankowej, które sukcesywnie stawały się przedmiotem aktywnego zintegrowanego zarządzania³. W warunkach obecnego kryzysu finansowego proces zarządzania bankowym ryzykiem kredytowym nabral szczególne znaczenia.

Wzrost tego zainteresowania zdeterminowany jest działalnością organów nadzoru oraz presją dekonstrukcji gospodarczej. W okresach spowolnienia wzrostu gospodarczego wzrost ryzyka kredytowego następuje zwłaszcza w sektorze przedsiębiorstw, stanowiącym kluczowy segment klientów banków. Zarazem na podstawie przeprowadzonych badań statystycznych upadających banków J.F. Sinkey sformułował tezę, że zarządzanie ryzykiem kredytowym ma istotny wpływ na standing całego banku⁴. Tezę tę potwierdzają również wyniki badań przeprowadzonych przez Federal Deposit Insurance w zakresie określenia przyczyny upadków dużych banków w Stanach Zjednoczonych w latach 1971–1982⁵.

Wyniki badań prowadzonych przez wielu autorów jednoznacznie wskazują, że zarządzanie bankowym ryzykiem kredytowym jest procesem, który ulega ciągłej ewolucji. Zmierza ona przede wszystkim do poprawy efektywności funkcjonowania systemu bankowego. Dopiero jednak w okresie ostatnich kilkunastu lat pojęcie ryzyka kredytowego w warunkach gospodarki rynkowej sprowadzono do realnego wymiaru. Także dopiero na początku lat 90. ubiegłego wieku działające w Polsce banki komercyjne zaczęły ustalać procedury kredytowe, przede wszystkim bezpośrednio związane z udzielaniem kredytów. Z upływem czasu dzięki zgromadzonym własnym doświadczeniom i obserwacji doświadczeń banków w innych krajach rozwijany był proces doskonalenia zarządzania ryzykiem kredytowym.

Kierownictwo banków coraz większą wagę przywiązywało (i czyni to nadal) do:

- zarządzania wierzytelnościami podwyższonego ryzyka;
- zarządzania portfelem kredytów, złożonym z aktywnych transakcji obciążonych różnymi kategoriami i wielkościami akceptowanego poziomu ryzyka;
- nowoczesnych technik statystycznych szacowania ryzyka i potencjalnych strat;

³ A. Kulik, *Dlaczego Value at Risk jest standardem w zarządzaniu ryzykiem? Zastosowania metody Cash Flow at Risk*, Konferencja Polskiego Stowarzyszenia Ryzyka Finansowego PRMIA, 10.01.2003, s. 16.

⁴ J.F. Sinkey, *Multivariate statistical analysis of the characteristics of problem banks*, „Journal of Finance” 1975, no. 30, s. 21–36.

⁵ *Deposits Insurance in a Changing Environment*, Washington 1983, Federal Deposits Insurance Corporation.

- scentralizowanego systemu informacji o kredytobiorcach;
- instytucji tworzonych celem wzrostu bezpieczeństwa krajowego systemu bankowego.

Wobec tego wzrost znaczenia zarządzania ryzykiem w bankowości w ujęciu globalnym, który nastąpił pod koniec ubiegłego wieku, uwarunkowany był przede wszystkim poszerzającą się deregulacją rynków finansowych, rozwojem nowych produktów finansowych, w tym instrumentów pochodnych, zmianą podejścia do ryzyka, polegającą na zmniejszeniu znaczenia jego eliminacji przy jednoczesnym zwiększeniu rozwoju systemów zarządzania nim oraz możliwością ograniczania wymogów regulacyjnych dla banków, które wprowadzają bardziej zaawansowane statystyczne metody oceny ryzyka kredytowego. Ponadto czynnikami wpływającymi na ten proces jest rosnące znaczenie zintegrowanego zarządzania ryzykiem w banku oraz coraz szersze zastosowania nowoczesnych narzędzi informatycznych w procesach zarządzania ryzykiem.

W Polsce problematyka doskonalenia zarządzania bankowym ryzykiem kredytowym zyskuje znaczenie priorytetowe między innymi ze względu na ponowny spadek jakości portfela kredytów w bankach, zobligowanie banków funkcjonujących w Polsce do dostosowania procedur kredytowych do standardów bankowości unijnej oraz na potrzeby pozyskania odpowiedniej wiedzy na temat zarządzania ryzykiem, dość długo skromnej. Ale chodzi nie tylko o generalne ryzyko towarzyszące działalności bankowej. W latach 90. ubiegłego stulecia obserwowany był również szybki rozwój metod zarządzania innymi kategoriami ryzyka, w tym ryzyka operacyjnego i rynkowego.

Fakt ten nie umniejsza znaczenia zarządzania ryzykiem kredytowym w bankach. Nadal to jedna z najważniejszych kategorii ryzyka, wymagająca ciągłego doskonalenia technik zarządzania nim. Z drugiej jednak strony uwzględnienie ryzyka operacyjnego i rynkowego w zaleceniach Komitetu Bazylejskiego dotyczących wymogów kapitałowych, znaczne uzależnienie sytuacji ekonomiczno-finansowej banku od makroekonomii otoczenia kredytowanych przedsiębiorstw oraz wzrost znaczenia integracji w sferze systemów informatycznych spowodowały modyfikację wewnątrzbankowego systemu zarządzania ryzykiem kredytowym. Modyfikacje dotyczą w szczególności zarządzania ryzykiem portfela kredytów całego banku oraz zarządzania różnymi kategoriami ryzyka w ramach zintegrowanego zarządzania ryzykiem.

W warunkach kryzysu finansowego nasila się presja na zwiększenie stopnia ujednoczenia prawnych normatywów instrumentów bezpieczeństwa krajowych organów nadzoru względem centralnych unijnych instytucji nadzorczych, przede wszystkim Komitetu Bazylejskiego ds. Nadzoru Bankowego, ich dostosowania do standardów unijnych.

W polskich bankach

W 2009 roku w wyniku pogłębiającego się kryzysu finansowego również w polskich bankach spadły przychody ze sprzedaży kredytów i pogorszyła się jakość portfeli kredytowych, czego wynikiem był spadek rentowności i zysków. Był to kolejny przykład koniunkturalnego powiązania podmiotów sektora finansowego z pozostałymi gałęziami krajowej i międzynarodowej gospodarki. Analogiczna sytuacja wystąpiła w 2002 roku, w którym część polskich banków poniosła straty, w tym także niektóre wiodące banki giełdowe. Był to również rok, w którym większość banków nie zrealizowała swych planów rozwojowych. Jeszcze wcześniej podobna sytuacja wystąpiła na początku lat 90. Wówczas działające w nowych realiach gospodarczych w Polsce banki komercyjne po raz pierwszy zastosowały bardziej restrykcyjne polityki kredytowe i upowszechniły w swych departamentach kredytowych standardy stosowania rzetelnej oceny potencjalnego kredytobiorcy.

Działania te wówczas koncentrowały się jednak wyłącznie na doskonaleniu tych technik zarządzania ryzykiem, które obecnie określa się mianem tradycyjnych. Zalicza się do nich:

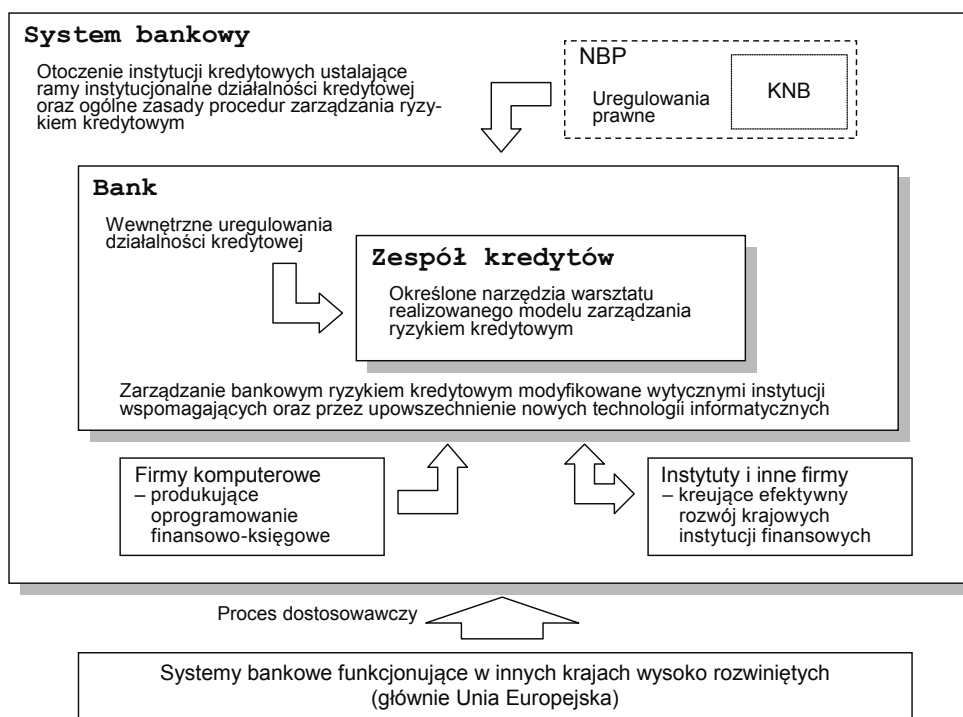
- ocenę zdolności kredytowej kredytobiorcy;
- ustalanie wewnętrznych norm koncentracji kredytowej i stosowanie ograniczeń zaangażowania kredytowego wobec klienta oraz poszczególnych rodzajów kredytów normatywnie określone przez organy nadzoru bankowego;
- analizę zabezpieczenia kredytu, w tym jego wycenę i szacowaną efektywność procesu windykacyjnego;
- dywersyfikację ryzyka kredytowego w różnych rodzajach kredytów;
- transfer ryzyka na inne instytucje przez stosowanie gwarancji, poręczeń, ubezpieczenia kredytu i uczestnictwa w kredytach konsorcjalnych;
- audyt wewnętrzny podejmowanych przedsięwzięć i kontrolę personelu⁶.

Proces doskonalenia zarządzania bankowym ryzykiem kredytowym związany jest głównie z rozwojem nowoczesnych technik statystycznych szacowania poziomu ryzyka i potencjalnych strat, techniki i technologii informatycznej obniżającej koszty funkcjonowania instytucji finansowej, procedurami kredytowymi, które są składową międzybankowej walki konkurencyjnej, dostosowywaniem polskiej bankowości do standardów unijnych oraz umiejętnością segmentacji kredytobiorców według różnych

⁶ M. Capiga, *Nowe aspekty zarządzania ryzykiem kredytowym*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2003, nr 2(125), s. 49.

kryteriów i zastosowaniem różnych rozwiązań zarządzania transakcjami obciążonymi różnymi kategoriami i wielkościami ryzyka.

Jest on realizowany równoległe na dwóch płaszczyznach: w skali makro i w skali mikro. Podstawą skali makro jest analiza ryzyka kredytowego, która obejmuje wielowymiarową ocenę jakości portfela kredytów banku, natomiast w skali mikro polega na punktowej ocenie zdolności kredytowej, ratingu lub innej metodzie oceny pojedynczego klienta. Realizowana w bankach analiza ryzyka kredytowego portfela kredytów koncentruje się na badaniu rozkładu kwotowego wielkości kredytów, określeniu stopnia koncentracji działalności kredytowej w branżach i regionach oraz analizie struktury podmiotowej, przedmiotowej i rodzajowej kredytów⁷. Wielopłaszczyznową strukturę doskonalenia zarządzania bankowym ryzykiem kredytowym przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Wielopłaszczyznowa struktura doskonalenia zarządzania bankowym ryzykiem kredytowym

Źródło: opracowanie własne.

⁷ W.L. Jaworski (red.), *Banki polskie u progu XXI wieku*, Studia Finansowo-Bankowe SGH, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999, s. 217–218.

Odrębne zespoły narzędzi

W obszarze analizowanej problematyki funkcjonują również inne klasyfikacje. Wojciech Kuryłek dzieli proces doskonalenia zarządzania ryzykiem kredytowym według liczby analizowanych umów kredytowych. Odrębny zespół narzędzi zarządzania ryzykiem kredytowym stosowany jest w procesie oceny ryzyka pojedynczej transakcji kredytowej oraz w odniesieniu do całego portfela kredytów oddziału lub banku⁸. W związku z tym funkcjonujące w bankach procedury oceny rozwijają się w dwóch wzajemnie wspomagających się kierunkach. Jeden polega na rozwoju stosunkowo prostych technik scoringowych stosowanych do oceny zdolności kredytowej klientów indywidualnych lub innych wnioskujących o kredyty niewielkiej wartości, drugi – odwołuje się do złożonych wieloczynnikowych wewnętrznych modeli prawdopodobieństwa poniesienia straty przez klienta⁹.

Pomiar potencjalnych strat metodą wewnętrznych modeli polega głównie na obliczaniu *Value at Risk* (VaR). Prekursorem tej koncepcji był bank inwestycyjny J.P. Morgan, w którym na początku lat 90. opracowano metodologię RiskMetrics TM. Zastosowano ją do różnych rodzajów ryzyka (w tym ryzyka kredytowego) i opracowano CreditMetrics TM.

Obecnie przemiany w zarządzaniu ryzykiem kredytowym obejmują również rating nadawany przedsiębiorstwu kredytobiorcy, określający jego możliwość utraty zdolności płatniczej, koncentrację kierownictwa banku na zarządzaniu ryzykiem portfela kredytowego z zastosowaniem modelowania ryzyka w oparciu o metodę VaR, zastosowanie derywatów kredytowych celem redukcji lub zabezpieczenia ryzyka kredytowego i sekurytyzację kredytów. Wiedza z zakresu zarządzania ryzykiem kredytowym wykorzystana efektywnie przez kierownictwo banku powinna umocnić pozycję konkurencyjną sprawnie zarządzanego podmiotu. Umocnienie to wynikać może z poprawy zabezpieczenia aktywów, lepszego wykorzystania pojawiających się szans rynkowych i ponoszenia mniejszych kosztów z tytułu zabiegów zapobiegawczych w porównaniu z ewentualnymi kosztami restrukturyzacji czy pogorszenia jakości aktywów.

Istnieją jednak czynniki, których nadmierne stosowanie może powodować osłabienie bodźców do doskonalenia zarządzania ryzykiem kredytowym. Należą do nich zarówno czynniki generowane poza bankami, jak i wewnątrzbankowe. W pierwszym przypadku chodzi o czynniki powodujące represję

⁸ W. Kuryłek, *Credit scoring – podejście statystyczne*, „Bank i Kredyt” 2000, nr 6, s. 72–73.

⁹ A. Janc, A. Krymarys-Balcerzak, *Ryzyko operacyjne w ramach zintegrowanego zarządzania ryzykiem w banku*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2002, nr 11(122), s. 62.

finansową, na przykład interwencjonizm kredytowy, w drugim – o „pełne zaufanie” do jednej, wybranej grupy instrumentów zarządzania ryzykiem, na przykład statystycznych metod szacowania ryzyka, norm ostrożnościowych. Ponadto nie służą doskonaleniu zarządzania ryzykiem kredytowym stosowane przez rządy praktyki dokapitalizowywania banków, znane głównie z połowy lat 90., ani nadmierny wzrost złożoności procedur kredytowych redukujący znaczenie kredytowania według koncepcji *relationship lending*¹⁰. Tę listę należy uzupełnić o redukcję udziału działalności kredytowej w aktywach banku, realizowaną z jednoczesnym wzrostem zaangażowania w operacje finansowe obciążone znacznie niższym poziomem ryzyka i znaczny udział czynników opisowych w syntetycznej ocenie przedsiębiorstwa potencjalnego kredytobiorcy, pozwalający inspektorowi kredytowemu na manipulację oceną.

Głównym celem jest poprawa jakości portfela kredytów i pośrednio również wyników finansowych banku. Z jednej strony, banki funkcjonujące w Polsce, ze względu na trudną sytuację ekonomiczną w sektorze przedsiębiorstw, prowadzą politykę kredytową skoncentrowaną na ograniczaniu akcji kredytowej. Z drugiej strony, swą trudną sytuację finansową próbują poprawić głównie przez uruchamianie procedur niezwiązanych z doskonaleniem trudnej sztuki zarządzania ryzykiem. Kierownictwa banków nasiliły działania w zakresie redukcji kosztów operacyjnych przez budowanie tańszych kanałów dystrybucji usług (rozwój bankowości elektronicznej), wdrażanie coraz nowocześniejszych systemów informatycznych i redukcję zatrudnienia¹¹. W działaniach ukierunkowanych na ograniczanie kosztów chodzi przede wszystkim o utrzymanie klienta i zrekompensowanie strat związanych z ograniczonym popytem.

Poniesione przez banki straty wynikały również ze wzrostu udziału kredytów nieregularnych w portfelach kredytowych.

Banki, oprócz doraźnych przedsięwzięć mających na celu poprawę wyniku finansowego, powinny również doskonalić swe systemy zarządzania ryzykiem kredytowym.

Dzięki doskonaleniu zarządzania ryzykiem kredytowym w polskich bankach komercyjnych zwiększa się bezpieczeństwo funkcjonowania zarówno poszczególnych banków, jak i całego systemu bankowego. Trudna jest jednak do określenia efektywność podjętych działań w tym zakresie między innymi z tego powodu, że występuje współdziałanie czynników działających w odmiennych kierunkach. Z jednej strony istnieją regulacje w obszarze ryzyka

¹⁰ Koncepcja *relationship lending* zakłada rozwój sprzedaży połączonej z budowaniem trwałych relacji biznesowych łączących banki z ich klientami.

¹¹ R. Azembski, *Idzie ku lepszemu*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2003, nr 2(125), s. 4.

kredytowego, które charakteryzują się najwyższym stopniem rozpowszechnienia i dopracowania w kontekście całokształtu regulacji ostrożnościowych opracowanych w bankach¹², natomiast z drugiej – występuje ponowne pogorszenie jakości portfela kredytów w bankach.

Obecnie jednym z podstawowych czynników determinujących doskonalenie procesu zarządzania bankowym ryzykiem kredytowym jest presja na wypracowanie nowych rozwiązań zabezpieczających banki przed kryzysem zadłużenia występującym głównie w strefie euro. By ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia podobnych kryzysów w przyszłości, organy nadzoru powinny stale ulepszać procesy zarządzania bankowym ryzykiem kredytowym, koncentrując się zwłaszcza na już zidentyfikowanych kryzysowych źródłach wzrostu ryzyka kredytowego.

Determinanty procesu doskonalenia

W ostatniej dekadzie poprzedniego wieku oraz na początku obecnego do istotnych motywów i czynników postępu w zakresie doskonalenia zarządzania ryzykiem kredytowym w Polsce należały:

- wzrost kredytów nieregularnych w portfelach kredytowych poszczególnych banków, będący głównym motywem potrzeby doskonalenia zarządzania ryzykiem kredytowym dla organów nadzoru bankowego i kierownictwa banków;
- harmonizacja procedur kredytowych banków krajowych względem standardów unijnych i propozycji Komitetu Bazylejskiego;
- procesy globalizacyjne w powiązaniu z wprowadzaniem w bankach nowoczesnych rozwiązań informatycznych, które w znacznym stopniu zmodyfikowały zarówno procedury bankowe, jak i standardy komunikacji banku z innymi podmiotami;
- wzrost konkurencji w sektorze bankowym, który nasilił się w ostatnich latach w związku z pojawianiem się na polskim rynku nowych filii banków zagranicznych.

W warunkach rosnącej konkurencji banki dążą do utrzymania lub umocnienia swej pozycji rynkowej przez podejmowanie procesów restrukturyzacyjnych¹³. Mają one na celu zarówno doskonalenie zarządzania ryzykiem kredytowym, jak i inicjatywy prowadzące do restrukturyzacji zatrudnienia,

¹² W.L. Jaworski (red.), *Banki polskie u progu XXI wieku*, Studia Finansowo-Bankowe SGH, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999, s. 225.

¹³ D. Prokopowicz, *Doskonalenie zarządzania bankowym ryzykiem kredytowym w Polsce*, rozprawa doktorska, SGGW, Warszawa 2003, s. 183.

reorganizacji sieci placówek bankowych oraz wzbogacania oferty produktów i usług z uwzględnieniem segmentacji klientów, w tym wdrażania ofert sezonowych i skierowanych do wybranych grup klientów. Doskonalenie to odbywa się na różnych poziomach instytucjonalnych: od centralnych organów nadzorczych po zespoły kredytowe w oddziałach banków. Wszędzie znajduje ono wsparcie w postępie dokonującym się w informatyce. W ostatnich latach jest to szczególnie widoczne na poziomie wewnątrzbankowych systemów zarządzania ryzykiem.

W przyszłości wybór metod zarządzania ryzykiem kredytowym, zdeterminowany między innymi przez przyjęcie zaleceń Komitetu Bazylejskiego, stanie się sprawdzianem możliwości dostosowawczych polskiej bankowości do globalnych standardów w tym zakresie. Ale wykorzystanie zaawansowanych statystyczno-matematycznych metod szacowania ryzyka kredytowego jest istotnym wyzwaniem dla polskich banków. To nie tylko przedłużenie procesu doskonalenia zarządzania ryzykiem kredytowym w jego dotychczasowym charakterze. Nowe bardziej zaawansowane metody przyczynią się do większego powiązania efektywności procesu doskonalenia zarządzania ryzykiem z wynikami banku przy ograniczeniu znaczenia czynników otoczenia, na które banki nie mają wpływu.

Z powyższych rozważań wynika, że zarówno centralne instytucje nadzorcze, jak i same banki komercyjne uczyniły w ostatnim dziesięcioleciu znaczący krok w stronę nowoczesności i efektywności swych procedur, w tym systemów zarządzania ryzykiem kredytowym. Jednak doskonalenie zarządzania ryzykiem kredytowym, które powinno przyczynić się do znacznej poprawy funkcjonowania banków, nie zapewnia szybkiej poprawy jakości portfela kredytów, nie powoduje spektakularnego wzrostu kapitałów własnych czy znacznej poprawy rentowności. Niejednokrotnie w badanym okresie inne czynniki w większym stopniu warunkowały modyfikacje tych wskaźników. Zrealizowane dokonania zmniejszyły dystans między ewoluującą globalną bankowością a rozwijającym się systemem bankowym w Polsce. Proces ten musi więc trwać nadal. Banki działające w Polsce mają przed sobą jeszcze wiele związanych z tym wyzwań. Ze względu na trudną sytuację gospodarczą kraju efekty tych działań nie pojawią się szybko.

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat przemiany zachodzące w systemach bankowych oraz w poszczególnych bankach zdeterminowane były rozwojem informatyki i telekomunikacji. Do determinantów tego rozwoju zalicza się także procesy liberalizacji i deregulacji struktur rynkowych, a także koncentrację kapitału i łączenie różnych rodzajów instytucji finansowych w większe grupy kapitałowe. Przemiany te warunkowały także rozwój procesów zarządzania ryzykiem kredytowym w bankach komercyjnych. Obecnie szczególnie

istotnym determinantem procesu zarządzania tym ryzykiem jest kryzys zadłużenia, prawdopodobnie w swych negatywnych aspektach największy od czasu Wielkiego Kryzysu lat 30. ubiegłego wieku.

Współczesne banki, dążąc do ograniczenia prawdopodobieństwa pojawienia się podobnych kryzysów w przyszłości, powinny dalej doskonalić prowadzone procesy zarządzania bankowym ryzykiem kredytowym. Należy przede wszystkim uwzględnić zidentyfikowane czynniki charakteryzujące genezę i rozwój kryzysu finansowego. Z tego względu, gdy nastąpi przyśpieszenie wzrostu gospodarczego i kryzys zadłużeniowy zostanie rozwiązany, banki komercyjne w Polsce powinny w dalszym ciągu rozwijać zewnętrzne regulacje nadzorcze. Można założyć, że działania te ulegną „pełnej globalizacji”, to jest zostaną dostosowane do wymogów unijnych i wytycznych Komitetu Bazylejskiego, a sytuacja makroekonomiczna kraju się ustabilizuje, polityka fiskalna i pieniężna państwa okrzepnie w prorynkowej polityce gospodarczej rządu.

W ten sposób powinny zostać stworzone warunki do zmiany podstawowych motywów konkurencji międzybankowej. Banki będą w mniejszym stopniu konkurować między sobą, posługując się doraźnymi sposobami poprawiania wyniku finansowego (na przykład przez działania marketingowe łączone z nierzetelnym informowaniem klientów o oferowanych produktach i usługach finansowych), natomiast w większym stopniu prowadzonymi procesami zarządzania bankowym ryzykiem kredytowym. Obecnie układ ten jest odwrotny.

Wzrost presji na przeprowadzenie reform

Kryzys finansowy, jaki wystąpił w latach 2008–2009, został opanowany (szczególnie w krajach wysoko rozwiniętych) przez „wpompowanie” w gospodarki znacznych sum pieniędzy publicznych. Chodziło o ratowanie wielu banków inwestycyjnych, przedsiębiorstw samochodowych i innych. Groziła im trwała utrata płynności finansowej z powodu wykazania ogromnych strat na wyniku finansowym. Obecnie w USA, to jest w gospodarce uznawanej za wiodącą w kontekście światowej ekonomii, pojawiają się obawy, że realizowana przez wybranego na kolejną kadencję prezydenta Baracka Obamę polityka ożywiania gospodarki kolejnymi publicznymi pieniędzmi nie przyniesie (bo obecnie nie przynosi) zamierzonych wcześniej efektów.

Miarą niespełnionych oczekiwań jest nadal utrzymujący się stosunkowo wysoki poziom bezrobocia. Prowadzona w ten sposób aktywna polityka gospodarcza sprowadza się więc do „kupowania czasu”, po którym powinien

nastąpić znaczący wzrost wpływów do budżetu, obecnie znacząco obciążonego rekordowo dużym deficytem budżetowym. Czynnikiem niekorzystnym jest także rosnący w USA dług publiczny, który w listopadzie 2011 roku przekroczył nominalnie 15 bilionów dolarów.

Mimo krytyki ekonomistów wskazujących na potrzebę większego urynkowania procesów gospodarczych po raz kolejny w USA zastosowano Keynesowski model opanowywania kryzysu przez próbę aktywizacji popytu konsumpcyjnego i inwestycyjnego. Krytyka ta zaczęła się już pojawiać pod koniec lat 90., ale sugestie prorynkowych reform ignorowane były przez decydentów projektujących główne założenia krajowych polityk gospodarczych zarówno w USA, jak i w Europie. Paradoks polega na tym, że pakiet pomocy ze środków publicznych, stanowiący znaną już od kilkadziesiąt lat klasyczną metodę ratunkową, zastosowano wobec kryzysu zadłużeniowego, który swym charakterem i skalą potencjalnych negatywnych skutków nie może być uznany za klasyczny.

W Europie przyjęto inną niż w USA strategię wychodzenia z kryzysu, który nie jest już po prostu kryzysem na rynkach finansowych. Jest on kryzysem określanym jako zadłużeniowy, związany z rosnącym do rekordowych poziomów długiem publicznym większości krajów europejskich. Kluczowym elementem tej strategii jest polityka oszczędności, czyli redukcji wydatków publicznych, i związane z tym reformy. O potrzebie takiego ukierunkowania działań niektórzy ekonomiści mówili już przed wielu laty, ale dopiero teraz te reformy zaczyna się wdrażać. Niektórzy uważają, że aby uniknąć bankructwa krajowych finansów publicznych i finansowej niewypłacalności całych gospodarek, lepiej jest sięgać po to działanie późno niż później. Nie można jednak jeszcze rozstrzygnąć, która z tych strategii okaże się skuteczniejsza.

Rozwianie pojawiających się w związku z tym wątpliwości nie będzie łatwe, ponieważ amerykańska gospodarka znacząco różni się od gospodarek krajów europejskich. Poza tym reformy w Europie dopiero teraz są podejmowane i ich pełne wdrożenie trwać będzie latami. W USA polityka taniego i dodrukowywanego pieniądza jest faktem i już teraz powinna przynieść widoczne pozytywne efekty. Niewykluczone, że niektóre już są: dane z amerykańskiej gospodarki wskazują na poprawę na przykład na rynku pracy w listopadzie i grudniu 2011 roku¹⁴.

Silnie zadłużone w 2008 roku instytucje finansowe i inne podmioty sektora prywatnego USA sprawnie wykorzystały poprawę koniunktury na rynkach finansowych w 2009 roku i w większości spłaciły już swój dług wobec

¹⁴ W. Białek, *USA: Poprawa na rynku pracy zapowiada hossę*, Portal finansowy „Parkiet.com”, 23.12.2011, s. 1 (www.parkiet.pl).

państwa. Zrestrukturyzowane przedsiębiorstwa w branży motoryzacyjnej i inne produkcyjne niefinansowe podmioty korzystające z pomocy publicznej od 2010 roku wykazują dodatnie wyniki finansowe. Wzrasta wydajność, efektywność i rentowność procesów produkcyjnych, ale nie wszystko jednak w makroekonomii znacząco się poprawia¹⁵. Znacznie gorszy jest makroekonomiczny obraz rynku pracy, gdzie poziom bezrobocia w okresie ostatnich trzech lat tylko nieznacznie się obniżył.

Dotyczy to nie tylko USA, ale również wielu innych gospodarek krajów rozwiniętych. Są w strefie euro kraje, w których – w odróżnieniu od USA – sytuacja na rynku pracy w ostatnich kwartałach nie poprawiła się, lecz uległa pogorszeniu. Są to kraje, w których ze względu na pogłębiające się zadłużenie finansów publicznych rozpoczęto proces reformy systemów fiskalnych, polegający przede wszystkim na zaostrzeniu polityki w tej dziedzinie. Pierwszy etap tych reform realizowany jest między innymi przez podnoszenie podatków i redukcję wydatków w sektorach publicznych, co w konsekwencji w wielu przypadkach prowadziło do redukcji zatrudnienia, ograniczania nakładów inwestycyjnych itp. Należy jednak mieć nadzieję, że w ostatecznym rozliczeniu reformy okażą się efektywne i nie dojdzie do przekształcenia obecnego kryzysu gospodarczego w tak silną recesję, jaka wystąpiła w latach 30. ubiegłego wieku.

Można się spodziewać, że dzięki podjętym reformom znacząco zmniejszą się negatywne skutki obecnego kryzysu i w przyszłości wystąpi on jako rozłożony w czasie proces spowolnienia rozwoju wielu krajów, a w końcu nadejdzie powrót sprzyjającej rozwojowi koniunktury. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że jeśli rynek finansowy nie okaże się właściwie zorganizowany, jeżeli rządy krajów rozwiniętych nie wytrwają w zamiarze przeprowadzenia stosownych reform, kolejne kryzysy (a okresowe kryzysy zawsze mogą się pojawić) okażą się jeszcze poważniejsze i mogą doprowadzić do gospodarczej katastrofy w globalnej skali.

* * *

Na tle pogrążonych w kryzysie finansowym gospodarek krajów wysoko rozwiniętych polska gospodarka wydaje się w znacznym stopniu odporna. Wyraźnym potwierdzeniem tej odporności jest fakt, że mimo aktywnej partycypacji naszego kraju w procesach globalizacyjnych efekt domina zadziałał jedynie w ograniczonym zakresie. Czynnikiem sprzyjającym odporności

¹⁵ B. Kaczmarczyk, *Kryzys a wydajność pracowników*, Portal finansowy „eGospodarka”, 31.01.2011 (www.egospodarka.pl).

jest – paradoksalnie – znacznie słabiej rozwinięta w Polsce bankowość inwestycyjna, przede wszystkim w zakresie dokonywania inwestycji z użyciem instrumentów pochodnych. Inny czynnik sprzyjający odporności to rzetelnie prowadzone weryfikacje zdolności kredytowej klientów w klasycznej bankowości depozytowo-kredytowej. Nie oznacza to jednak, że można sobie pozwolić, by będąca członkiem Unii Europejskiej Polska z jej wciąż jeszcze rosnącym długiem publicznym opóźniała podejmowanie i realizowanie gruntownych reform finansów publicznych. Trzeba w tym względzie iść śladem innych krajów europejskich.

Podjęcie i przeprowadzenie tych reform w najbliższych kwartałach i latach jest absolutną koniecznością. Presję na ich podjęcie i realizowanie wywierają nie tylko ekonomiści i media krajowe, ale także centralne instytucje Unii Europejskiej oraz rekomendacje agencji ratingowych. A głos agencji ratingowych jest pilnie wysłuchiwany przez inwestorów działających na międzynarodowych rynkach finansowych i może wzmacniać, ale też osłabiać zainteresowanie naszym krajem. W kontekście stworzenia warunków do przyspieszenia wzrostu gospodarczego w Polsce w kolejnych latach jest to sprawa bardzo ważna.

Wraz z realizacją reform finansów publicznych powinien być doskonalony proces zarządzania bankowym ryzykiem kredytowym. W ten sposób, przez kompleksowe działania w różnych obszarach finansów, można znacząco zmniejszyć niebezpieczeństwo ogarnięcia w pełnym wymiarze przez kryzys także naszego kraju i – co również nie jest bez znaczenia – wystąpienia kryzysów finansowych w przyszłości.

Bibliografia

- Azembski R., *Idzie ku lepszemu*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2003, nr 2(125).
- Białek W., *USA: Poprawa na rynku pracy zapowiada hossę*, Portal finansowy „Parkiet.com”, 23.12.2011 (www.parkiet.pl).
- Capiga M., *Nowe aspekty zarządzania ryzykiem kredytowym*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2003, nr 2(125).
- Deposits Insurance in a Changing Enviroment*, Washington 1983, Federal Deposits Insurance Corporation.
- Gątarek D., Maksymiuk R., Krysiak M., Witkowski Ł., *Nowoczesne metody zarządzania ryzykiem finansowym*, seria: „Finanse i Przedsiębiorstwo”, Warszawa 2001.
- Janc A., Krymarys-Balcerzak A., *Ryzyko operacyjne w ramach zintegrowanego zarządzania ryzykiem w banku*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2002, nr 11(122).
- Jaworski W.L. (red.), *Banki polskie u progu XXI wieku*, Studia Finansowo-Bankowe SGH, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999.
- Kaczmarczyk B., *Kryzys a wydajność pracowników*, Portal finansowy „eGospodarka”, 31.01.2011 (www.egospodarka.pl).

Kulik A., *Dlaczego Value at Risk jest standardem w zarządzaniu ryzykiem? Zastosowania metody Cash Flow at Risk*, Konferencja Polskiego Stowarzyszenia Ryzyka Finansowego PRMIA, 10.01.2003.

Kuryłek W., *Credit scoring – podejście statystyczne*, „Bank i Kredyt” 2000, nr 6.

Prokopowicz D., *Doskonalenie zarządzania bankowym ryzykiem kredytowym w Polsce*, rozprawa doktorska, SGGW, Warszawa 2003.

Sinkey J.F., *A Multivariate Statistical Analysis of the Characteristics of Problem Banks*, „Journal of Finance” 1975, no. 30.

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

Aleksandra Szafrńska

SYSTEMY ELEKTRONICZNEGO OBIEGU DOKUMENTÓW W ZARZĄDZANIU WIEDZĄ

Wiedza traktowana jako zasób stworzyła przedsiębiorstwom możliwości dotychczas nieosiągalne. Jednocześnie w gospodarce wiedzochłonnej pojawiły się zupełnie nowe problemy, którym muszą sprostać współczesne organizacje. Kłopotliwe staje się identyfikowanie wiedzy istotnej dla dalszej egzystencji organizacji i znalezienie miejsca jej przechowywania. Nawet jeśli w informacyjnym chaosie potrafimy rozpoznać cenne zasoby, to często nie mamy umiejętności zachowania ich na dłużej. Aby ustrzec się przed takimi problemami, konieczne staje się ciągle selekcjonowanie, zachowywanie, a także bieżące aktualizowanie zasobów wiedzy. Służyć temu ma koncepcja zarządzania wiedzą wraz z oferowanymi w niej narzędziami.

Pomimo rosnącej popularności koncepcji zarządzania wiedzą, licznych jej ujęć w literaturze przedmiotu, nie wypracowano dotychczas powszechnie akceptowanej definicji pojęcia zarządzania wiedzą. Rozdźwięk pomiędzy naukowcami a praktykami dotyczy także roli oraz znaczenia technologii informacyjnych w zarządzaniu wiedzą. W wyniku tych różnic zrodziły się dwie główne strategie zarządzania wiedzą: strategia personalizacji (podejście społeczne) i strategia kodyfikacji (podejście techniczne).

Dwie strategie

Strategia personalizacji kładzie nacisk na aspekt ludzki oraz rozprze-strzenianie się wiedzy cichej (ukrytej). Podstawę stanowią w tym przypadku międzypracownicze, bezpośrednie relacje, w wyniku których przekazywane są informacje i wiedza. W strategii personalizacji dąży się do stworzenia przestrzeni pracy oraz klimatu organizacyjnego, które będą sprzyjać wymianie wiedzy cichej, doświadczeń i poglądów. Natomiast „rola systemów

informatycznych w przypadku tej strategii ogranicza się do umożliwienia sprawnych kontaktów interpersonalnych¹.

Strategia kodyfikacji natomiast koncentruje się na szerokim zastosowaniu technologii informatycznych oraz tworzeniu za jej pomocą pamięci organizacyjnej². Elektroniczne bazy danych stają się źródłem informacji i wiedzy. Aby jednak budowanie pamięci organizacyjnej było możliwe, zasoby wiedzy, które ją tworzą, muszą poddawać się zapisowi. W związku z tym dominującym typem wiedzy w przypadku strategii kodyfikacji jest wiedza formalna. W podejściu technicznym inwestycje w techniki komputerowe nabierają szczególnego znaczenia, gdyż za ich sprawą wiedza jest kodyfikowana, gromadzona i upowszechniana w organizacji.

Nie można jednak sprowadzać zarządzania wiedzą wyłącznie do wdrażania i stosowania narzędzi informatycznych. Równie niewłaściwa byłaby rezygnacja z możliwości oferowanych przez technologie informatyczne w ramach wspierania procesów zarządzania wiedzą. Dobrym rozwiązaniem wydaje się zatem połączenie obu strategii.

W literaturze przedmiotu znajdziemy liczne opracowania poświęcone narzędziom informatycznym wspomagającym zarządzanie wiedzą w organizacjach. Najczęściej zaliczają się do nich:

- internet – ogólnoswiatowa sieć komputerowa;
- intranet – wewnętrzna sieć komputerowa ograniczająca się do komputerów określonej organizacji;
- bazy i hurtownie danych oraz systemy zarządzania nimi – oprogramowanie umożliwiające tworzenie i użytkowanie repozytoriów danych;
- inteligentni agenci – programy komputerowe służące do łączenia ludzi z informacjami i wiedzą dostępnymi w internecie czy intranetach;
- systemy do zarządzania obiegiem dokumentów – oprogramowanie przeznaczone do pozyskiwania, przechowywania, przetwarzania i udostępniania dokumentów w postaci cyfrowej;
- systemy klasy *workflow* – rozwiązania informatyczne opierające się na przepływach pracy (*workflow*), zapewniające automatyzację procesów biznesowych, w wyniku której informacje, dokumenty oraz zadania przekazywane są od jednego do następnego uczestnika procesu;
- systemy wspomagania decyzji (w tym systemy wspomagania decyzji grupowych) – interaktywne systemy wspomagające procesy podejmowania decyzji przede wszystkim na szczeblu taktycznym i strategicznym;

¹ H. Solska, *Zarządzanie wiedzą*, w: *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, S. Wrycza (red.), PWE, Warszawa 2010, s. 462.

² B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 77.

- systemy ekspertowe – systemy informatyczne zawierające wyspecjalizowaną wiedzę ekspertów, pozwalające na rozwiązywanie złożonych problemów wymagających profesjonalnej wiedzy;
- systemy ERP – klasa zintegrowanych systemów informatycznych ukierunkowanych na planowanie zasobów przedsiębiorstwa;
- portale korporacyjne – platformy umożliwiające komunikację i współpracę w organizacji;
- systemy *business intelligence* – aplikacje komputerowe wspomagające procesy podejmowania decyzji biznesowych dzięki wykorzystaniu systemów analizujących i wykorzystujących dane liczbowe³.

Ze względu na oferowane własności i funkcje, koszty wdrożenia i użytkowania oraz możliwości adaptacyjne do zróżnicowanych warunków działania (uzależnione od wielkości i idącego za nią zatrudnienia, rozproszenia terytorialnego organizacji, a także branży) wydaje się, że systemy do zarządzania obiegiem dokumentów można uznać za podstawowe narzędzie informatyczne wspierające procesy zarządzania wiedzą w organizacji. Przy uwzględnieniu stosunkowo wysokich kosztów korzystania z tradycyjnych dokumentów papierowych oraz znacznego rozproszenia geograficznego współczesnych organizacji nie wydaje się zaskakujące, że przedsiębiorstwa coraz chętniej sięgają po rozwiązania umożliwiające elektroniczny obieg dokumentów.

Charakterystyka systemów

Z technicznego punktu widzenia system do zarządzania obiegiem dokumentów to rodzaj oprogramowania mający na celu wspieranie w organizacji elektronicznego przepływu informacji, danych, dokumentów i zadań (zgodnie z zamodelowanymi scenariuszami). Możliwe staje się zaoszczędzenie czasu dzięki ograniczeniu i przyspieszeniu wykonywanych przez pracowników mało efektywnych czynności. W najprostszym ujęciu – systemy do zarządzania obiegiem dokumentów zwalniają ich użytkowników z konieczności pamiętania, do kogo, w jakiej postaci i kiedy mają przekazać efekty swojej pracy, pozwalając im jednocześnie na skoncentrowanie się na bardziej istotnych kwestiach.

³ *Informatyka ekonomiczna...*, S. Wrycza (red.), *op.cit.*; *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, D. Jemielniak, A. Koźmiński (red.), Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008; P. Lech, *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERP II. Wykorzystanie w biznesie, wdrażanie*, Difin, Warszawa 2003; W. Flakiewicz, *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rodzaje*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002; *Inteligentne systemy w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, J.S. Zieleński (red.), PWN, Warszawa 2000.

Systemy informatyczne służące do zarządzania obiegiem dokumentów w organizacji opierają się na tak zwanych przepływach pracy (ang. *workflow*)⁴. Według międzynarodowej organizacji Workflow Management Coalition (WFMC)⁵ *workflow* to „automatyzacja procesów biznesowych, w całości lub w części, podczas której dokumenty, informacje lub zadania są przekazywane od jednego uczestnika do drugiego celem wykonania określonej czynności, według zestawu odpowiednich procedur”⁶. Z kolei sam proces biznesowy definiowany jest jako „zbiór jednej lub wielu powiązanych procedur lub czynności, które wspólnie służą osiągnięciu celu biznesowego lub strategicznego, zazwyczaj w ramach struktury organizacyjnej określającej funkcje i relacje”⁷.

W związku z tym kluczowe dla technologii obsługujących elektroniczny obieg dokumentów są procedury standaryzujące przepływ dokumentów, zadań i informacji, umożliwiające zdefiniowanie i zamodelowanie w systemie procesów biznesowych. Nie wszystkie jednak czynności składające się na ten proces mogą zostać odwzorowane w systemie. Dlatego w ramach procesów biznesowych wyróżnia się czynności automatyczne (wpierane przez system) oraz czynności manualne (nieznajdujące odzwierciedlenia w systemie). Opis procesu (definicja procesu) umożliwia określenie, które z jego elementów powinny zostać ujęte przez system przepływu pracy⁸.

Oferowane przez systemy typu *workflow* funkcje można najogólniej ująć następująco:

- sterowanie przepływem zadań, informacji i dokumentów (po każdym zakończonym etapie procesu jego wynik jest automatycznie przekazywany następnemu użytkownikowi; system utrzymuje listę zadań dla użytkownika i przypomina o terminach ich wykonania);
- przydział pracy (dzięki zdefiniowanym parametrom wykonawcom zostają przydzielone prace);
- monitorowanie i kontrola (umożliwia śledzenie i kontrolowanie realizacji aktualnych procesów oraz uzyskanie informacji o już wykonanych)⁹.

⁴ Rozróżnienie pomiędzy systemami zarządzania przepływem pracy a systemami obiegu dokumentów wynika z tego, że zagadnienie systemu przepływu pracy jest pojęciem szerszym. Większość współczesnych systemów zarządzających obiegiem elektronicznych dokumentów to technologie typu *workflow*. Natomiast nie każdy system wykorzystujący ideę przepływu pracy musi być jednocześnie narzędziem obsługującym elektroniczny obieg dokumentów.

⁵ Workflow Management Coalition powstała w 1993 roku. Jest to międzynarodowa organizacja non profit, której nadrzędnym celem jest rozwój i promocja standardów *workflow*. Do stowarzyszenia WFMC może przystąpić każda osoba zainteresowana tworzeniem i rozwojem aplikacji bazujących na przepływach pracy.

⁶ Workflow Management Coalition, *Terminology & Glossary*, 1999, s. 10 (www.wfmc.org).

⁷ *Ibidem*, s. 10.

⁸ *Ibidem*.

⁹ Z. Misiak, *Systemy elektronicznego obiegu dokumentów WFM*, w: *Informatyka ekonomiczna...*, S. Wrycza (red.), *op.cit.*, s. 433.

Z kolei standardowe systemy przeznaczone do zarządzania elektronicznym obiegiem dokumentów mają takie właściwości, jak:

- przekształcanie dokumentów z postaci papierowej w elektroniczną;
- obsługa dokumentów i praca nad nimi (na przykład wyszukiwanie dokumentów na podstawie ich zawartości);
- przechowywanie i ochrona dokumentów według zdefiniowanych zasad poufności¹⁰.

Oferowane systemy do zarządzania obiegiem dokumentów wyposażone są w wiele dodatkowych możliwości i funkcji. Należą do nich między innymi pozyskiwanie, wyszukiwanie pełnotekstowe, zarządzanie wersjami, kontrola uprawnień, archiwizacja dokumentów, a w wersjach bardziej zaawansowanych – także mechanizmy współpracy i pracy grupowej, forum dyskusyjne, bazy wiedzy (wiki), zarządzanie kontaktami.

W świetle badań empirycznych

Badania prowadzone w Polsce oraz poza granicami kraju pokazują, że w ostatnich latach zaprezentowane rozwiązanie jest jedną z najczęściej wybieranych przez organizacje technologii wspomagających rozwój zarządzania wiedzą. Z raportu pochodzącego z 2000 roku, opracowanego przez pioniera wśród firm konsultingowych – KPMG wynika, że zarówno w USA (101 przebadanych organizacji), jak i w Europie kontynentalnej oraz w Wielkiej Brytanii (322 przebadanych organizacji) systemy zarządzania obiegiem dokumentów (61% wskazań) były najchętniej wybieranym instrumentem wspomagającym zarządzanie wiedzą. Zajęły miejsce zaraz po internecie (93% wskazań), intranecie (78% wskazań) i bazach danych (63% wskazań).

Z kolei w 2010 roku zespół naukowców złożony z P. Kordela, J. Korneckiego i innych objął badaniami 800 organizacji działających w Polsce. Wyniki opublikowano w raporcie pt. *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników* powstałym w ramach projektu współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego¹¹. W rezultacie doświadczenia stwierdzono, że organizacje inteligentne częściej niż pozostałe wykorzystują

¹⁰ *Ibidem*, s. 435.

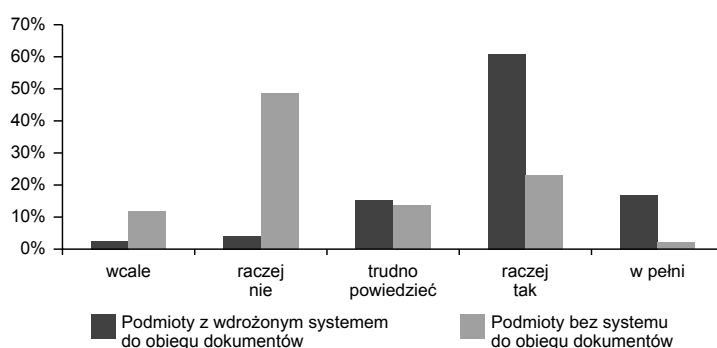
¹¹ Na potrzeby projektu przyjęto, że organizacją inteligentną jest podmiot oparty na wiedzy, który: „płynnie modyfikuje swoje zachowania, adekwatnie do pozyskiwanej wiedzy i zmian w otoczeniu zewnętrznym” (P. Kordel, J. Kornecki i in., *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, strona internetowa: http://pi.gov.pl/PARPFfiles/file/Raporty/20110103_Raport_Inteligentne_organizacje-zarzadzanie_wiedza_i_kompetencjami_pracownikow.pdf, s. 9).

różnorodne rozwiązania informatyczne celem wspierania inicjatyw zarządzania wiedzą. Najbardziej rozpowszechnionymi technologiami są systemy do elektronicznego obiegu dokumentów, bazy i hurtownie danych (każda po 83% wskazań) oraz intranet (76% wskazań).

Na przełomie lat 2011–2012 autorka przeprowadziła badania poświęcone stosowaniu przez funkcjonujące w Polsce przedsiębiorstwa informatycznych systemów do elektronicznego obiegu dokumentów. Kwestionariusz skierowano do blisko 1000 organizacji z całego kraju (z badań wykluczono jedynie przedsiębiorstwa z zatrudnieniem nieprzekraczającym 15 pracowników). W odpowiedzi otrzymano 114 kompletnie wypełnionych kwestionariuszy. Ponieważ badaniami objęto organizacje niezależnie od tego, czy posiadały systemy do elektronicznego obiegu dokumentów, 71 respondentów zadeklarowało, że w przedsiębiorstwie jest wdrożony system do zarządzania obiegiem dokumentów (62,28% wskazań), natomiast 43 ankietowanych stwierdziło, że nie ma takiego systemu (37,72% wskazań).

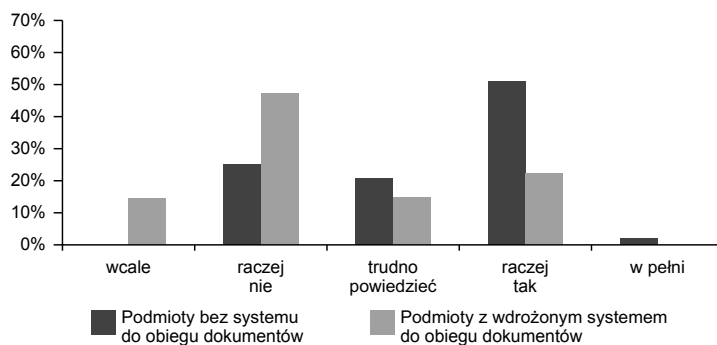
Wielkość zatrudnienia badanych podmiotów przedstawiała się następująco: do 50 osób – 35,09% wskazań, 51–250 osób – 35,96% wskazań, 251–500 osób – 6,14% wskazań, 501–1000 osób – 8,77% wskazań, powyżej 1000 osób – 14,04% wskazań. Natomiast najliczniejszą grupę stanowiły spółki handlowe (46,5% wskazań).

Dzięki badaniu możliwe stało się porównanie organizacji z wdrożonymi systemami obiegu dokumentów z przedsiębiorstwami nieposiadającymi takich systemów pod kątem wybranych parametrów – istotnych z punktu widzenia koncepcji zarządzania wiedzą (rys. 1–6).



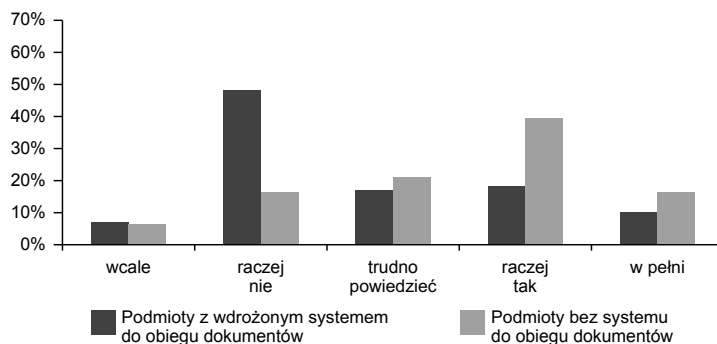
Rys. 1. Odpowiedzi respondentów na pytanie, czy wykorzystywana technologia usprawnia pracę zespołową

Źródło: opracowanie własne.



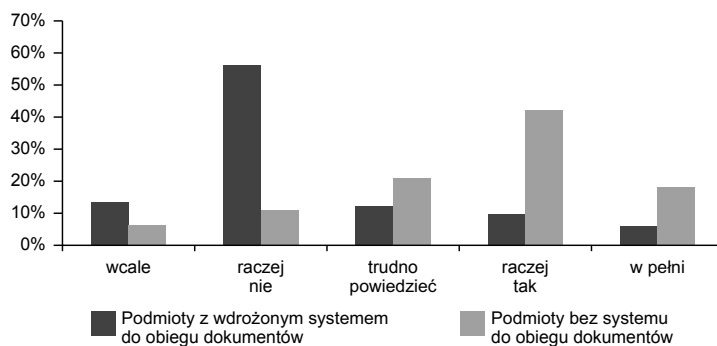
Rys. 2. Odpowiedzi respondentów na pytanie, czy komunikacja pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa pozostawia wiele do życzenia

Źródło: opracowanie własne.



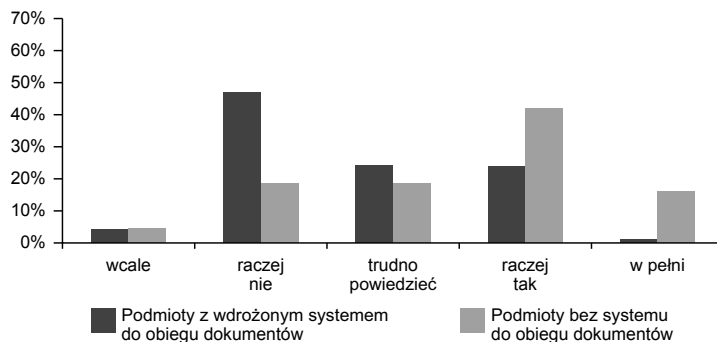
Rys. 3. Odpowiedzi respondentów na pytanie, czy w przedsiębiorstwie jest zdecydowanie za dużo biurokracji

Źródło: opracowanie własne.



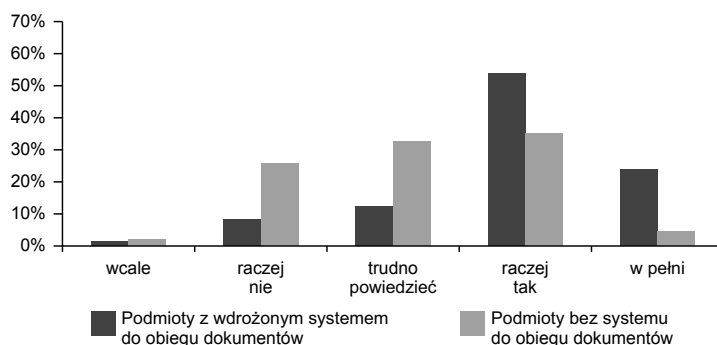
Rys. 4. Odpowiedzi respondentów na pytanie, czy w przedsiębiorstwie wiele dokumentów wciąż wypełnianych jest ręcznie

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Odpowiedzi respondentów na pytanie, czy w przedsiębiorstwie konieczność spełnienia warunków formalnych i sporządzenia dokumentacji utrudnia skupienie się na sednie problemów

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 6. Odpowiedzi respondentów na pytanie, czy dostępna technologia komunikacyjna ułatwia kontakt pomiędzy pracownikami z odległych szczebli hierarchii

Źródło: opracowanie własne.

Efekty wdrożenia i użytkowania

Zaprezentowane wyniki wskazują na różnice w zakresie analizowanych parametrów w zależności od wykorzystywania przez organizację systemów obiegu dokumentów. Przedsiębiorstwa z wdrożonymi technologiami deklarowały niższy stopień biurokratyzacji, wyżej oceniały jakość komunikacji w organizacji, a także dostrzegały większe możliwości współpracy pomiędzy pracownikami. Respondenci deklarujący wykorzystywanie systemów obiegu dokumentów wskazywali na dodatkowe funkcje oferowane przez system. Należą do nich:

- zarządzanie przepływem pracy (50,70%);

- zarządzanie treścią (30,99%);
- zarządzanie kontaktami (50,70%);
- forum dyskusyjne (26,76%);
- bazy wiedzy (30,99%);
- rozwiązania portalowe (28,17%);
- formularze elektroniczne/obsługa procesów biznesowych i formularzy (52,11%);
- mechanizmy współpracy i pracy grupowej (32,39%);
- rozwiązania typu *bussines intelligence* (12,68%);
- wyszukiwanie i indeksowanie danych (46,48%);
- brak dodatkowych funkcji (9,86%).

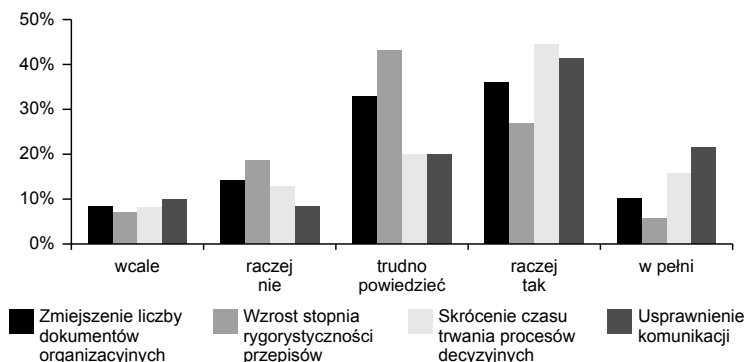
Poza systemami obiegu dokumentów w badanych organizacjach najczęściej stosowanymi technologiami informatycznymi były systemy: CRM (zarządzania relacjami z klientem – 44% wskazań), zintegrowane systemy ERP (35% wskazań), WMS, czyli zaawansowane zarządzanie magazynami (27% wskazań). U 20% ankietowanych brak było dodatkowych narzędzi informatycznych.

Deklarowanymi przez badanych efektami wdrożenia i użytkowania technologii do zarządzania obiegiem dokumentów były:

- ułatwienie procesów wymiany wiedzy i informacji w przedsiębiorstwie (znacznie – 49,3% wskazań, w pełni – 16,9% wskazań, wcale – 7,04% wskazań);
- ułatwienie procesów poszukiwania w przedsiębiorstwie zasobów wiedzy i informacji (znacznie – 42,25% wskazań, w pełni – 19,72% wskazań, wcale – 7,04% wskazań);
- zwiększenie stopnia bezpieczeństwa danych i informacji w przedsiębiorstwie (znacznie – 43,66% wskazań, w pełni – 16,9% wskazań, wcale – 7,04% wskazań).

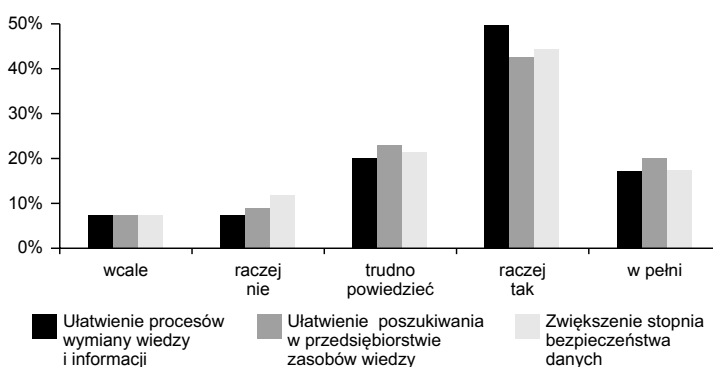
Pojawiły się jednak również efekty negatywne w postaci wzrostu stopnia rygorystyczności przepisów organizacyjnych (w pełni – 5,63% wskazań, znacznie – 26,76% wskazań, umiarkowanie – 42,25% wskazań, nieznacznie – 18,31% wskazań, wcale – 7,04% wskazań).

Szczegółowe informacje o efektach wdrożenia systemów obiegu dokumentów prezentują rys. 7 i 8.



Rys. 7. Efekty wdrożenia systemów obiegu dokumentów deklarowane przez badane podmioty

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 8. Efekty wdrożenia systemów obiegu dokumentów deklarowane przez badane podmioty

Źródło: opracowanie własne.

* * *

Reasumując: systemy przeznaczone do zarządzania obiegiem dokumentów umożliwiają przechowywanie, wyszukiwanie, zabezpieczanie i udostępnianie w organizacji informacji i wiedzy, zawartych w tysiącach dokumentów, do których dostęp bez wsparcia informatycznego byłby znacznie utrudniony. Dzięki możliwościom oferowanym przez systemy do zarządzania obiegiem dokumentów ich rola w procesach zarządzania wiedzą uwzględnia następujące aspekty:

- tworzenie wiedzy (stanowią istotne źródło informacji, ułatwiają lokalizowanie wiedzy i jej transfer, a przez to przyczyniają się do rozwijania nowej wiedzy);

- konsolidacja wiedzy (systemy umożliwiają gromadzenie i przechowywanie w centralnym elektronicznym archiwum dokumentów pochodzących z wielu źródeł, zapewniają klasyfikowanie zbieranych materiałów, a także ich opis z wykorzystaniem metryczek dokumentów);
- rozpowszechnianie wiedzy (systemy oferują możliwość zarządzania prawami dostępu oraz stosowania mechanizmów wyszukiwania dokumentów);
- ochrona wiedzy (systemy chronią przed utratą dane i informacje zapisane w dokumentach dzięki mechanizmom archiwizacji, zabezpieczania przed przypadkowym usunięciem oraz rejestrowania zmian dokumentów/wersjonowania)¹².

Bibliografia

- Flakiewicz W., *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rodzaje*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Inteligentne systemy w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, J.S. Zieleński (red.), PWN, Warszawa 2000.
- Knowledge Management Research Report 2000*, KPMG Consulting, 2000 (http://www.providersedge.com/docs/km_articles/kpmg_km_research_report_2000.pdf).
- Kordel P., Kornecki J. i in., *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010 (http://pi.gov.pl/PARPFiles/file/Raporty/20110103_Raport_Inteligentne_organizacje-zarzadzanie_wiedza_i_kompetencjami_pracownikow.pdf).
- Lech P., *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERP II. Wykorzystanie w biznesie, wdrażanie*, Difin, Warszawa 2003.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Misiak Z., *Systemy elektronicznego obiegu dokumentów WFM*, w: *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, S. Wrycza (red.), PWE, Warszawa 2010.
- Solska H., *Zarządzanie wiedzą*, w: *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, S. Wrycza (red.), PWE, Warszawa 2010.
- Rydz A., *Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą*, w: *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, D. Jemielniak, A. Koźmiński (red.), Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Workflow Management Coalition, *Terminology & Glossary* 1999 (www.wfmc.org).
- Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, D. Jemielniak, A. Koźmiński (red.), Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Aleksandra Szafrąńska – mgr inż., doktorantka na Wydziale Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

¹² A. Rydz, *Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą*, w: *Zarządzanie wiedzą...*, D. Jemielniak, A. Koźmiński (red.), *op.cit.*, s. 347–348.

Beata Śliwińska

W STRONĘ EUROPY ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ

W ciągu ostatnich kilku lat Polska stała się dla świata arabskiego bramą otwartą w stronę Europy Środkowo-Wschodniej – powiedział premier Polski, relacjonując efekty ubiegłorocznej wizyty w Zjednoczonych Emiratach Arabskich i Arabii Saudyjskiej. Była to pierwsza wizyta na szczęblu szefa naszego rządu w Arabii Saudyjskiej od czasu nawiązania stosunków dyplomatycznych z tym krajem. Król Arabii Saudyjskiej złożył wizytę w Polsce w 2007 roku. Dotychczas monarcha odwiedził jedynie kilka wybranych stolic europejskich, stąd szczególny charakter ówczesnej wizyty. Podczas wizyty premierowi towarzyszyli szefowie największych polskich firm.

Zjednoczone Emiraty Arabskie i Arabia Saudyjska pozostają największymi odbiorcami polskich produktów wśród państw arabskich. Polska ma obecnie dodatni bilans w handlu z obydwojma krajami. Inwestycje z wykorzystaniem kapitału obu państw arabskich często dokonywane są za pośrednictwem wyspecjalizowanych funduszy zarejestrowanych w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych, co powoduje, że nie zawsze są uwzględniane w obrotach z tymi krajami¹.

Już fakt czy nadal tylko szansa?

Według oceny uczestników tej ubiegłorocznej wizyty oczywiste było dla rozmówców polskiej delegacji gospodarczej zarówno w Dubaju, jak i w Rijadzie przekonanie, że Polska osiągnęła status państwa zdolnego do reprezentowania w sprawach gospodarczych interesów całego regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Szef rządu zadeklarował, że Polska buduje strategię, która pozwoli wykorzystać dobrą reputację naszego państwa do zbudowania

¹ *Wizyta premiera w Zjednoczonych Emiratach Arabskich i Arabii Saudyjskiej*, 20.04.2012; za: http://www.premier.gov.pl/centrum_prasowe/wydarzenia/wizyta_premiera_w_zjednoczonyc,9688/; [data dostępu: 1.05.2012].

pozycji Polski jako logistycznego i politycznego centrum na rzecz wymiany gospodarczej z krajami odległymi, ale kluczowymi dla gospodarki światowej, takimi jak państwa Zatoki (dodajmy: także pozostałych krajów arabskich). Ważne jest, aby Warszawa stała się praktycznym centrum tej wymiany².

Na tle wydarzeń opisywanych w poprzednim numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości”³ byłby to fakt o istotnym znaczeniu. Na razie jednak w większości krajów tego regionu jest to dopiero szansa, a nie już spełniona rzeczywistość. Niemniej jednak znajduje ona solidną podbudowę w takich przykładach, jak nasze relacje gospodarcze ze Zjednoczonymi Emiratami Arabskimi czy z Arabią Saudyjską. Warto przypomnieć choćby takie podstawowe dane statystyczne: w 2011 roku obroty handlowe ze Zjednoczonymi Emiratami Arabskimi wyniosły 453 mln dolarów i wzrosły o prawie 37% w stosunku do roku 2010. Eksportujemy głównie urządzenia mechaniczne i elektryczne, wyroby z metali nieszlachetnych, artykuły spożywcze, produkty przemysłu chemicznego oraz środki transportu. Z kolei ze Zjednoczonych Emiratów Arabskich sprowadzamy przede wszystkim aluminium, wyroby z metali nieszlachetnych i tworzyw sztucznych oraz materiały i wyroby włókiennicze.

W przeszłości polskie przedsiębiorstwa zrealizowały kontrakty o wartości kilkuset milionów dolarów, między innymi budowę fabryki opakowań metalowych Can-Pack w Dubaju czy sprzedaż autobusów Solaris. Działają tam także polskie przedsiębiorstwa z branży naftowo-gazowej, budowlanej (Librus), instalacyjnej (Sergas), usług geodezyjnych, urządzeń klimatyzacyjnych (VTS Clima) oraz mebli (MDD).

Do grupy największych polskich eksporterów do Zjednoczonych Emiratów Arabskich należą: Komsa Polska Sp. z o.o., Spinox Uno Poland Sp. z o.o., Gdańska Stocznia „Remontowa” SA, Procter and Gamble Sp. z o.o., Swedwood Poland Sp. z o.o., Stalprodukt SA, Wilk Elektronik SA, Solaris Bus & Coach SA, SGL Carbon Polska SA. Z kolei największymi importerami produktów ze Zjednoczonych

² 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/; [data dostępu: 1.05.2012].

³ B. Śliwińska, *Fenomen arabskiej wiosny*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 4. Z artykułu poświęconego przemianom, jakie wywołał wybuch tak zwanej arabskiej wiosny w grudniu 2010 roku w Tunezji (skąd rozlała się ona na Egipt, Libię, Jemen oraz inne kraje Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej): „Kraje arabskie były uznawane za dobry rynek zbytu towarów i usług wysokiej jakości ze względu na swoją sytuację gospodarczą. Przed obecnie panującą tam sytuacją wiele firm, również polskich, prowadziło działalność na tych rynkach, osiągając zadowalające przychody. Biorąc pod uwagę obecną sytuację polityczną, należy jednak postawić pytania: na ile zmieniły się możliwości dla inwestycji zagranicznych w krajach arabskich, jak również czy obecnie warto rozpoczynać jakiegokolwiek kontakty biznesowe z tymi krajami (lub też podtrzymywać już rozpoczęte)?”. Należy przy tym brać pod uwagę, że nie wszystkie kraje arabskie uczestniczą w rewolucji, jednocześnie kraje arabskie nadal pozostają atrakcyjnymi gospodarczo dla inwestorów europejskich.

Emiratów Arabskich są: ATS StahlSchmidt & Maiworm Sp.z o.o., Ronal Polska Sp. z o.o., Sapa Aluminium Sp. z o.o., Alupol Packaging Sp. z o.o., Bon Prix Sp. z o.o., Total Pack Sp. z o.o., Pragma Trade Sp. z o.o., Praxis SA.

Z kolei obroty handlowe z Arabią Saudyjską sięgnęły w 2011 roku 544 mln dolarów, czyli wzrosły o 29% w stosunku do 2010 roku. W polskim eksporcie przeważają urządzenia mechaniczne i elektryczne, artykuły spożywcze i produkty pochodzenia zwierzęcego, a także meble, wyroby papiernicze i opony. W imporcie dominuje jedna pozycja – tworzywa sztuczne, które tradycyjnie stanowią około 90% naszych zakupów w Arabii Saudyjskiej. Najbardziej znane saudyjskie inwestycje w Polsce to Ośrodek Konia Arabskiego koło Płońska, zakłady spółek Amiantit Group (systemy rurociągowe) i Zamil Steel (budowa hal i magazynów), szereg inwestycji giełdowych i w sektorze nieruchomości (na przykład Verity Group). W Polsce na koszt rządu Arabii Saudyjskiej kształci się ponad pół tysiąca studentów z tego kraju.

Polska delegacja spotkała się nie tylko z królem Arabii Saudyjskiej, ale odwiedziła także siedzibę firmy SABIC, jednego z największych na świecie koncernów petrochemicznych. W globalnym rankingu „Forbesa” korporacja ta zajmuje obecnie 95. miejsce na świecie z przychodami 40,5 mld dolarów. Jest to największa spółka akcyjna w Arabii Saudyjskiej, zatrudniająca obecnie 33 tys. pracowników i prowadząca operacje w 40 krajach. Według polskich przedsiębiorców współpraca z SABIC zapowiada możliwość wprowadzania do naszego kraju najnowszych technologii przemysłu chemicznego. Doszło do pierwszego poważnego kontaktu pomiędzy przedstawicielami zarządu SABIC a szefem Orlenu i jest bardzo prawdopodobne, że będzie możliwe podjęcie wspólnego przedsięwzięcia na dość dużą skalę w branży petrochemicznej.

Obszar dużych możliwości

Do jednego z głównych obszarów, na których dokonywała się arabska wiosna (i trwa nadal) należy Egipt. On również znajduje się w grupie liczących się partnerów gospodarczych Polski, a także należy do znaczących gospodarczo krajów regionu. Podczas niedawnego spotkania przewodniczącego Kairskiej Izby Handlowej z radcą do spraw handlowych przy Ambasadzie RP w Kairze dyskutowano na temat sposobów ożywienia gospodarki i inwestycji, które pozwolą zwiększyć obroty handlowe między oboma krajami⁴.

⁴ To jedno z wielu spotkań, jakie Kairska Izba Handlowa zaplanowała z zagranicznymi konsulami. Celem jest poszukiwanie sposobów przyciągnięcia nowych inwestycji i projektów zagranicznych do Egiptu oraz stworzenia w ten sposób nowych miejsc pracy dla młodzieży, a także otwarcie kanałów kontaktowych pomiędzy eksporterami, importerami i producentami egipskimi a ich zagranicznymi odpowiednikami.

Istotnym gospodarczo krajem tego regionu jest też Algieria. Poziom naszych wzajemnych obrotów jest dotychczas bardzo skromny, pomijany jest na przykład w Roczniku Statystycznym GUS 2011 czy 2012; jednak według międzynarodowych instytucji ratingowych ocena gospodarki największego kraju kontynentu afrykańskiego oraz najbliższe perspektywy jej rozwoju rysują się obiecująco. Także Międzynarodowy Fundusz Walutowy podkreśla, że gospodarka algierska osiąga dobre wyniki, zaznaczając, że są one w dużej mierze następstwem zamówień publicznych dokonywanych przez skarbu państwa, podejmujący na niespotykaną wcześniej skalę odbudowę infrastruktury kraju. Sytuacja finansowa kraju uważana jest za komfortową, a to dzięki 188,6 mld dolarów rezerw dewizowych uzyskanych głównie w następstwie wzrostu cen ropy. Tak znaczące środki zdołano zgromadzić pomimo rosnącego deficytu budżetowego. Pozostałe wskaźniki makroekonomiczne przedstawiają się następująco: poziom bezrobocia na koniec 2011 roku – niespełna 10%, w roku 2012 powinien spaść do 9,5%. Algieria pozostaje najmniej zadłużonym krajem w regionie: jej zadłużenie zewnętrzne wyniosło 2% na koniec 2011 roku. Zakładano, że w 2012 roku spadnie do poziomu 1,7%.

Robienie interesów w Algierii wymaga jednak cierpliwości, tak przynajmniej twierdzi Bank Światowy w swoim ostatnim raporcie *Doing Business*. Zwraca zwłaszcza uwagę na to, że w Algierii potrzeba aż 25 dni na założenie firmy, wymaganych jest 19 procedur, aby otrzymać zezwolenie na budowę, 159 dni, aby otrzymać podłączenie do energii elektrycznej, 27 dni, aby dokonać importowej odprawy celnej.

Międzynarodowy Fundusz Walutowy spodziewał się, że w 2012 roku algierska gospodarka będzie się rozwijać w tempie 3,6% (5% poza sektorem węglowodorów). Ostateczne rozliczenie wyników ubiegłego roku nastąpi dopiero za jakiś czas, ale w kontekście kryzysu, w jakim pogrążone są państwa strefy euro, oraz niespokojnej sytuacji w krajach arabskich przedstawione prognozy dla Algierii należy uznać za niezwykle pozytywne.

W średnioterminowej perspektywie oceny są dobre, zwraca się jednak uwagę, że uzależnione są z jednej strony od przeprowadzenia ambitnego programu reform, których realizacja może zostać utrudniona przez pogłębiający się kryzys światowej gospodarki i spadek cen surowców energetycznych, z drugiej strony od inwestycji publicznych, których realizacja będzie możliwa jedynie w przypadku dynamicznego rozwoju sektora prywatnego i zmniejszenia skali bezrobocia. Nie zapominajmy, że najważniejszym wyzwaniem

Algierii jest dywersyfikacja jej gospodarki, to jest rozwój innych sektorów niż węglowodorowy⁵.

Trudno o bardziej sprzyjające okoliczności niż aktywna dywersyfikacja gospodarki algierskiej, by rozwinąć kontakty z tym ważnym krajem regionu, zaoferować współpracę zarówno w wymiarze materialnym (wyposażenie, usługi inwestycyjne, doświadczenia i dobrze przygotowana do swych zadań kadra techniczna i menedżerska), jak i intelektualnym (technologie, know-how, instytuty B + R, kształcenie i doskonalenie zawodowe na wszystkich szczeblach).

Mit cywilizacyjnego konfliktu

Arshin Adib-Moghaddam, wychowany w Niemczech Irańczyk, autor między innymi *A Metahistory of the Clash of Civilisations (Metahistoria starcia cywilizacji)* – omawiającej kulturowe konflikty w historii Europy od wojen grecko-perskich przez wyprawy krzyżowe po dzisiejszą wojnę z terroryzmem, obecnie wykładowca w Zakładzie Studiów Orientalistycznych i Afrykanistycznych Uniwersytetu Londyńskiego, bardzo sceptycznie odnosi się do polityki Unii Europejskiej wobec krajów tego regionu. Jest on jednym z najwyżej cenionych specjalistów zajmujących się światem arabskim.

Europa, uważa on, nie powinna poddać się mitowi o cywilizacyjnym konflikcie między islamem a światem zachodnim. Trzeba prowadzić w tym zakresie bardziej ambitną, w większym stopniu niezależną od USA dyplomację, bo interesy Stanów Zjednoczonych nie zawsze są zbieżne z interesami Europy. Realizując własne cele, Unia Europejska powinna dążyć do tego, by skłonić Iran do rozmów. Nie należy powtarzać błędów, do jakich doszło na wielu obszarach, takich jak Irak, konflikt izraelsko-palestyński czy też ostatnio w odniesieniu do Iranu.

Iran, uważa Arshin Adib-Moghaddam, trzeba skłonić do rozmów. Unia Europejska jest dla państw i społeczeństw tego regionu lepszym partnerem do dialogu niż USA, ponieważ nie dźwiga żadnego historycznego bagażu. Polityka marginalizowania Teheranu i karania go sankcjami zawiodła. Irańskiego projektu nuklearnego nie da się zatrzymać, a rozwiązanie militarne nie wydaje

⁵ *Rok 2011 i perspektywy współpracy z Algierią na rok 2012*, w: „Algieria. Biuletyn Informacyjny” Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Algierze, 2012, nr 1, <http://www.eksporter.gov.pl/Informacja/Informacja.aspx?Id=35066> [data dostępu: 30.03.2012].

się realne. Wie o tym każdy, twierdzi londyński profesor. Europa jest blisko powiązana ze światem islamskim i arabskim, powinna to po prostu przyznać⁶.

Istotną rolę odgrywają również względy strategiczne. Zakładając na przykład, że być może w przyszłości Afganistan mógłby stać się jednym z dostawców ropy naftowej do Europy, jak w przyszłości transportować stamtąd gaz i ropę? Nitką rurociągu poprowadzonego przez Indie, Pakistan i Iran, czy przez Rosję – stawia pytanie, nie kryjąc swej opinii, iż wariant pierwszy uważa za bardziej rozsądny i bezpieczny dla europejskich odbiorców niż drugi. Trzeba, twierdzi on i nie jest bynajmniej w swym poglądzie odosobniony, wykorzystywać te kontakty, które obecnie tworzą szansę na rozwój i jednocześnie oczekiwać stabilizacji w pozostałych krajach arabskich.

Warto budować zatem mocne kontakty biznesowe z krajami arabskimi, które nadal są atrakcyjne dla inwestorów z zagranicy i wykorzystywać pojawiające się możliwości. Zmiany zachodzące na Bliskim Wschodzie i w Afryce Północnej są historyczne i mogą otworzyć drzwi do transformacji podobnej do tej, która miała miejsce w Europie Środkowej i Wschodniej po upadku muru berlińskiego⁷.

Dialog i wsparcie

Zmiany polityczne w krajach arabskich Afryki Północnej w 2011 roku wpłynęły na postrzeganie regionu i zwiększenie znaczenia Regionu Morza Śródziemnego (UPM) dla Unii. Problematyka UPM była centralnym zagadnieniem ubiegłorocznej styczniowej sesji Parlamentu Europejskiego w Brukseli. Wyrażono opinię o konieczności większego zaangażowania parlamentarzystów unijnych na rzecz rozwoju dialogu gospodarczego i polityki wsparcia przemian zachodzących w regionie z poszanowaniem suwerenności poszczególnych państw.

Przedstawiciele UPM wskazali na konieczność rozwoju partnerstwa Północ – Południe wokół osi rozwoju gospodarczego i regionalnych komplementarności, zwłaszcza w regionie Maghrebu. Ogłoszono rezolucję wzywającą do zmiany europejskiej polityki sąsiedztwa z krajami Afryki Północnej, jej zacieśnienia i poprawy jakości. Zwrócono między innymi uwagę na konieczność intensyfikacji inwestycji zagranicznych i wymiany handlowej, zwłaszcza

⁶ *Arabska wiosna. Czego uczą nas rewolucje*, 30.05.2011, <http://www.presseurop.eu/pl/content/article/684511-czego-uczna-nas-rewolucje> [data dostępu: 30.04.2012].

⁷ Zob. B. Śliwińska, *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, s. 324.

w kontekście korzystnych parametrów makroekonomicznych stanowiących podstawę stworzenia wspólnej eurośródziemnomorskiej przestrzeni gospodarczej. Uczestnicy sesji wezwali rządy, w szczególności krajów północnych, do przechodzenia do fazy konkretyzacji projektów, realizacji zdecydowanych i spójnych strategii gospodarczych, wprowadzania projektów z dziedziny energii, transportu, MSP, edukacji, środowiska, ze szczególnym uwzględnieniem krajów, które obecnie wychodzą z kryzysu.

Na początku 2012 roku byliśmy świadkami reaktywacji z inicjatyw UE dialogu pomiędzy obydwoma brzegami Morza Śródziemnego. W oczekiwaniu na zbliżenie w kwestiach politycznych Unia próbuje poprawić relacje gospodarcze w kierunku ich zrównoważenia i większej komplementarności⁸.

* * *

Te uwagi warto odnieść do polityki naszego kraju w stosunku do państw Afryki Północnej i Bliskiego Wschodu. Należy zwrócić uwagę, że pomimo niepokoju i burzliwych zdarzeń w znacznej części państw tego regionu rynki arabskie są nadal korzystne dla polskiego biznesu. Zmiany, które obecnie tam zachodzą, świadczą o tym, że być może poszerzą się możliwości prowadzenia biznesu z tymi krajami. Biorąc pod uwagę olbrzymi potencjał finansowy rynków arabskich, można przypuszczać, że są to rynki atrakcyjne nie tylko teraz, lecz także w przyszłości.

Jeśli dostosuje się do rynków odpowiednią strategię wejścia, jeśli weźmie się pod uwagę potrzeby klientów arabskich i będzie się tolerancyjnym w stosunku do odmienności zarówno kultury, jak i religii krajów arabskich, to można odnieść sukces na tych rynkach, a co za tym idzie polskie firmy, działając w tym regionie, mogą osiągnąć sukces finansowy. Jest to realne, gdyż tamtejszy rynek nie odczuł skutków światowego kryzysu finansowego, a spadek kursu złotego w stosunku do amerykańskiego dolara (z którym miejscowa waluta związana jest stałym kursem wymiany) ułatwia dostawcom z Polski wymianę handlową⁹.

⁸ *Wpływ „arabskiej wiosny” na Unię na rzecz Regionu Morza Śródziemnego*, <http://www.eksporter.gov.pl/Informacja/Informacja.aspx?Id=35298> [data dostępu: 30.03.2012].

⁹ Na przykład według danych Banku Światowego PKB na jednego mieszkańca Zjednoczonych Emiratów Arabskich wyniósł około 50 tys. dolarów w 2009 roku. Warto dodać, że 30% importu do ZEA podlega reeksportowi (głównie do krajów sąsiednich), wejście więc na ten rynek stanowi doskonałą drogę do zaistnienia na całym rynku arabskim.

Bibliografia

- 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/>, z 02.01.2012 [data dostępu: 30.04.2012].
- Egipt*, „Obserwator Gospodarczy” nr 4 z 2 stycznia 2012 r., <http://www.eksporter.gov.pl/Informacja/Informacja.aspx?Id=37669> [data dostępu: 30.03.2012].
- Polska otwiera się na arabskich inwestorów*, 24.04.2012 r., za: <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/wydarzenia/polska-otwiera-sie-na-arabskich-inwestorow,26422,1> [data dostępu: 01.05.2012].
- 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 r., za: http://www.premier.gov.pl/centrum_prasowe/wydarzenia/premier_podsumowal_strategiczn,9789/ [data dostępu: 01.05.2012].
- Premier z wizytą w Arabii Saudyjskiej*, 23.04.2012, za: http://www.premier.gov.pl/centrum_prasowe/wydarzenia/premier_z_wizyta_w_arabii_saud,9709/ [data dostępu: 01.05.2012].
- Premier zakończył wizytę w Zjednoczonych Emiratach Arabskich*, 22.04.2012, za: http://www.premier.gov.pl/centrum_prasowe/wydarzenia/premier_zakonczył_wizyte_w_zje,9703 [data dostępu: 01.05.2012].
- Rok 2011 i perspektywy współpracy z Algierią na rok 2012*, w: „Algieria. Biuletyn Informacyjny” Wydział 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].
- 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 Przemśle Orgmasz, Warszawa 2011.
- Wizyta premiera w Zjednoczonych Emiratach Arabskich i Arabii Saudyjskiej*, 20.04.2012, za: http://www.premier.gov.pl/centrum_prasowe/wydarzenia/wizyta_premiera_w_zjednoczonyc,9688/ [data dostępu: 01.05.2012].

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

Irena K. Hejduk

**GLOBALNA TRANSFORMACJA BIZNESU
I SPOŁECZEŃSTWA**
Mario Raich, Simon L. Dolan, Jan Klimek
Difin, Warszawa 2011



Warunki życia współczesnych społeczeństw i funkcjonowania przedsiębiorstw stają się coraz bardziej złożone. Ze wzmagającą się siłą dają znać o sobie zmienność otoczenia, procesy globalizacji i wielokulturowość, co powoduje, że prowadzenie działalności biznesowej staje się bardziej skomplikowane i trudniejsze. Do tych problemów odnosi się wydana przez Difin – znaną oficynę specjalizującą się w literaturze naukowej i edukacyjnej – książka *Globalna transformacja biznesu i społeczeństwa*. Jej Autorami są profesorowie, niektórzy z nich reprezentujący także praktykę biznesową. Do nich należy dr hab. Jan Klimek, profesor Szkoły Głównej Handlowej, przedsiębiorca i zarazem znany działacz gospodarczy (wiceprezes Związku Rzemiosła Polskiego i prezes Katowickiej Izby Rzemieślniczej oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości, z rekomendacji tego środowiska członek Komisji Trójstronnej, na forum międzynarodowym zaś – członek Europejskiego Komitetu Społeczno-Ekonomicznego w Brukseli). Pozostali współautorzy to dr Mario Reich, uznany autorytet europejski w dziedzinie doradztwa z zakresu zarządzania, wykładowca w Wyższej Szkole Biznesu w Barcelonie i na Uniwersytecie Educatis w stolicy szwajcarskiego kantonu Uri Altdorf, oraz prof. Simon Dolan, specjalizujący się w problemach zarządzania zasobami ludzkimi i zachowań organizacyjnych z Uniwersytetu Ramona Llulla. Warto przypomnieć, że współautor książki prof. Jan Klimek jest członkiem Rady Redakcyjnej naszego kwartalnika i autorem licznych publikacji na jego łamach.

Trójka Autorów, dysponująca bogatym bagażem doświadczeń zawodowych, przedstawia w swojej pracy w sposób niesłychanie interesujący możliwą wizję przyszłości procesów globalizacyjnych. Prezentuje także swe przemyślenia na temat szans i zagrożeń tych – przebiegających z dynamiką, której nie da się już powstrzymać – procesów. Przy czym książka zawiera

opisy nie tylko zagrożeń rozwoju cywilizacji (a więc i przedsiębiorczości) w bliższej i dalszej perspektywie, ale również szczegółowe wskazówki, jak omijać (niwelować) te zagrożenia i co należy zrobić, aby negatywne następstwa towarzyszące tym procesom nie odbijały się na naszym życiu i prowadzonej działalności gospodarczej.

W książce poruszono trudne do przewidzenia zjawiska mogące wystąpić w przyszłości zwłaszcza w regionach oddalonych od dzisiejszego centrum cywilizacyjnego świata i w dziedzinach trudnych jeszcze do zdefiniowania (na przykład kwestie wiary, wartości ogólnoludzkich, kultury organizacji czy zagrożeń ekologicznych). Autorzy generalnie uważają, że współczesne warunki życia i funkcjonowania wszelakich organizacji nie są przyjazne dla ludzi i przedsiębiorców. Wymagają od nich stosowania różnorodnych form i metod oddziaływania na otoczenie i umiejętne wykorzystywanie warunków, jakie ono nam stwarza, przy czym z reguły wcześniej sprawdzające się rozwiązania nie są gwarantem kolejnych sukcesów. Już dziś funkcjonujemy w warunkach, które zdają się podpowiadać, iż „wszystkie chwytły są dozwolone”, co znajduje wyraz w tym, iż w dążeniu do osiągnięcia przewagi często stosowane są sposoby trudne do zakwalifikowania jako etyczne.

Deklarowane są działania prospołeczne i proekologiczne. Głoszonych jest ich bardzo dużo, ale nie zawsze znajdują one potwierdzenie w życiu codziennym. Zaniepokojeni tymi zjawiskami Autorzy podkreślają więc, że każdy człowiek, a przede wszystkim przedsiębiorca, powinien mieć świadomość, że działanie wbrew regułom *fair play* jest działaniem obliczonym na krótkoterminowy sukces. Na ogół nie gwarantuje ani społecznej aprobaty, ani trwałych korzyści. Niezbędne jest zatem kompleksowe podejście, postrzeganie wielu zjawisk w kategoriach systemowych, co pozwoli na pogodzenie rozbieżnych często interesów biznesu i otoczenia. Autorzy nie dają gotowych recept ani nie proponują żadnych ostatecznych, z góry uznanych za właściwe rozwiązań. Chcą w ten pobudzać do refleksji, poszukiwań własnej drogi w tym złożonym, a jednocześnie systemowym środowisku, gdzie na człowieka i jego działania czyha wiele zagrożeń.

Opublikowana praca trzech Autorów z różnych krajów porusza wiele zagadnień. Łączącym je mianownikiem jest wspomniana społeczna (zbiorowa) odpowiedzialność za to, co jest i co będzie miało miejsce w przyszłości. W książce przekonywająco przedstawiono zagadnienia będące pochodną rozwoju cywilizacyjnego i obserwowanych zaburzeń. W publikacji wskazano na związki z otoczeniem opisywanych podmiotów, w tym także gospodarczych. Autorzy wyraźnie akcentują sprawy związane z działaniami proekologicznymi i prospołecznymi, czemu w szczególności poświęcony jest rozdział V książki, zatytułowany *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*. Mowa jest

w nim o działaniach, które wkomponowane w konkretne środowisko, prowadzone z determinacją, powinny zapewniać „ludzką twarz” podejmowanym inicjatywom, między innymi w sferze gospodarczej.

Książkę można rekomendować nie tylko studentom i doktorantom szkół biznesu w różnych krajach, ale także praktykom – właścicielom i menedżerom firm. Tym bardziej, że Autorzy postanowili założyć specjalny serwis internetowy, za którego pośrednictwem można dzielić się swoimi pomysłami i wpierać ich wdrażanie. Publikacja oraz jeden z jej autorów indywidualnie – prof. Jan Klimek zostali zgłoszeni do nagrody Rektora SGH. Zaslugują na takie wyróżnienie.

Jan Klimek – dr hab., profesor Szkoły Głównej Handlowej.

Mario Reich – dr, Uniwersytet Educatis w Altdorf w Szwajcarii.

Simon Dolana – prof., wykładowca Uniwersytetu Ramona Llulla w Barcelonie.

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

Robert Maciejczyk

ZARZĄDZANIE DANymi Z USTALEŃ OSOBOWYCH

Co roku prokurator generalny i minister spraw wewnętrznych przedstawiają Sejmowi RP informację o zastosowaniu kontroli operacyjnej w roku poprzednim, prowadzonej przez służby porządku publicznego i prokuraturę. Tak będzie również w rozpoczynającym się obecnie roku 2013. Trochę czasu jeszcze upłynie, już teraz jednak można się domyślić, jaka rozpocznie się debata.

Każda z czołowych partii politycznych ogłosi liczne komentarze, także opiniotwórczy dziennikarze na łamach ogólnopolskich wydawnictw, portali internetowych, a zwłaszcza telewizji, w różnych programach i audycjach będą wskazywać, jak źli i odrażający policjanci i prokuratorzy wchodzą w prywatność obywateli. Jak bardzo przy tej okazji łamana jest Karta Praw Człowieka i Obywatela oraz Konstytucja RP. Wszystkie media będą chciały w ten sposób przekonać obywatela, że jest on w centrum zainteresowania organów ścigania, że rejestrują one każdy jego ruch, wykonany telefon, przesłany sms i e-mail, a informacje o tym przekazywane są do jego teczki jak w filmie *Kariera Nikodema Dyzmy*: „Ten Dyzma to dziwna postać, co robimy Panie komisarzu?”, „Założymy mu teczkę”.

Z ogromną energią ponownie przeciwko „permanentnej inwigilacji” będą protestować liczni przedsiębiorcy oraz reprezentujący je organizacje i stowarzyszenia. Zapewne znów dokładnie zostanie wyliczone – posłużę się autentycznym cytatem – że „125 razy na godzinę organy ścigania sięgają po billingi telefoniczne obywateli. 20 razy dziennie sąd wydaje zgodę na stosowanie podsłuchu telefonicznego. Prawo do podsłuchiwania nas ma aż 11 instytucji – liczba niespotykana w żadnym innym kraju. Polacy są jednym z najbardziej inwigilowanych narodów w Europie”¹.

¹ L. Szymowski, *Jak się podsłuchują Polacy. Prywatność kontrolowana*, „Angora” nr 7, z 19 lutego 2012 r.

Jaka jest prawda?

Trzeba rzetelnie ocenić sytuację. Korzystając z łamów czasopisma, chciałbym przedstawić prawdziwy obraz skali gromadzenia danych, kontroli operacyjnej lub po prostu zbierania informacji o obywatelu określanych jako wrażliwe.

Truizmem jest stwierdzenie, że rozwój nowoczesnych technologii, ich powszechna dostępność zwiększyły mobilność i zakres porozumiewania się ludzi. Drugą stroną tego pozytywnego w swej generalnej wymowie procesu jest wzrost liczby przestępstw dokonywanych z wykorzystaniem środków łączności komórkowej i elektronicznej. Obecnie większość przestępstw jest popełnianych z użyciem telefonów komórkowych, zarówno w momencie planowania, jak i podczas realizacji przestępstwa, oddalenia się sprawców z miejsca zdarzenia, pozbywania się dowodów przestępstw, wykorzystania bezprawnie przejętego mienia.

Identyfikacja rozmówców służy między innymi ustaleniu sprawców przestępstwa, członków grupy przestępczej bądź osób ich wspierających. Ułatwia także ustalenie tożsamości osób czy nazw instytucji pokrzywdzonych oraz potencjalnych świadków zdarzenia. Nie jest jednak – nawet jeśli pominąć wysuwane argumenty o nadużywaniu możliwości technicznych kosztem wolności obywatelskich – identyfikacją bezproblemową, łatwą i prostą, choćby z tego względu, że z reguły sprawca (częściej – sprawcy przestępstwa, bo z reguły nie działają oni w pojedynkę) posługuje się nie jednym telefonem komórkowym i kartą SIM, a kilkoma.

Z racji zdobytego doświadczenia podczas służby oficerskiej w Policji mogę wypowiedzieć się jedynie o tej formacji. Uprawnienia Policji do uzyskiwania, pobierania, gromadzenia i przetwarzania danych telekomunikacyjnych wynikają z uregulowań zawartych w art. 20c ustawy z 6 kwietnia 1990 r. o Policji². Ustawa ta określa materialne i proceduralne przesłanki posługiwania się tym narzędziem w pracy operacyjnej i śledczej. Wykorzystywanie danych telekomunikacyjnych bowiem stanowi jedną z metod pracy operacyjnej. Polega ono na przetwarzaniu, w celu zapobiegania lub wykrywania przestępstw, danych telekomunikacyjnych udostępnionych przez podmiot prowadzący działalność telekomunikacyjną (operatora publicznej sieci telekomunikacyjnej lub dostawcę publicznie dostępnych usług telekomunikacyjnych). Zakres możliwych do uzyskania w trybie przepisu art. 20c ustawy o Policji danych telekomunikacyjnych podlega zasadzie niezbędności oraz obejmuje:

² Tekst jedn. Dz.U. z 2007 r. Nr 43, poz. 277 ze zm.

- dane niezbędne do ustalenia zakończenia sieci, telekomunikacyjnego urządzenia końcowego, użytkownika końcowego inicjującego połączenie oraz osoby lub instytucji, do której kierowane jest połączenie;
- dane dotyczące określenia daty i godziny połączenia oraz czasu jego trwania, rodzaju połączenia, lokalizacji telekomunikacyjnego urządzenia końcowego, w tym także bez ustalania danych osobowych użytkownika końcowego;
- dane objęte tajemnicą telekomunikacyjną dotyczące użytkownika, to jest dane transmisyjne przetwarzane w celu przekazywania komunikatów w sieciach telekomunikacyjnych lub naliczania opłat za usługi telekomunikacyjne, w tym:
 - dane lokalizacyjne użytkownika publicznie dostępnych usług telekomunikacyjnych, które oznaczają wszelkie dane przetwarzane w sieci telekomunikacyjnej wskazujące położenie geograficzne urządzenia końcowego;
 - dane o lokalizacji, które wykraczają poza dane niezbędne do transmisji komunikatu lub wystawienia rachunku;
 - dane o próbach uzyskania połączenia między zakończeniami sieci, w tym dane o nieudanych próbach połączeń, oznaczających połączenia między telekomunikacyjnymi urządzeniami końcowymi lub zakończeniami sieci, które zostały zestawione i nie zostały odebrane przez użytkownika końcowego lub nastąpiło przerwanie zestawianych połączeń³.

Dane dotyczące użytkownika będącego osobą fizyczną, zgodnie z art. 161 w zw. z art. 180d ustawy – Prawo telekomunikacyjne, obejmują nazwiska i imiona, imiona rodziców, miejsce i datę urodzenia, adres miejsca zameldowania na pobyt stały, numer ewidencyjny PESEL (w przypadku obywatela Rzeczypospolitej Polskiej), nazwę, serię i numery dokumentów potwierdzających tożsamość. W przypadku cudzoziemca, który nie jest obywatelem państwa członkowskiego Unii Europejskiej albo Konfederacji Szwajcarskiej, chodzi o numer paszportu lub karty pobytu zawarty w dokumentach potwierdzających możliwość wykonania zobowiązania wobec dostawcy publicznie dostępnych usług telekomunikacyjnych. Ponadto (art. 179 ust. 9 w zw. z art. 180d ustawy – Prawo telekomunikacyjne) dane telekomunikacyjne pozyskiwane przez Policję mogą obejmować również wykaz abonentów, użytkowników lub zakończeń sieci, uwzględniających dane uzyskiwane przy zawarciu umowy.

³ Art. 20c ustawy o Policji w zw. z art. 180d w zw. z art. 159 ust. 1 pkt 1 i 3–5 ustawy z 16 lipca 2004 r. – Prawo telekomunikacyjne (Dz.U. Nr 171, poz. 1800 ze zm.).

Te uzyskiwane dane nie zawierają więc informacji wrażliwych w rozumieniu art. 27 ust. 1 ustawy z 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych⁴.

Bez wszechwładzy Policji

Pobieranie przez Policję danych telekomunikacyjnych podlega więc ograniczeniom ustawowym, zarazem wykluczana jest powszechność dostępu każdego policjanta do tych danych. Dostęp ten (art. 20c ustawy o Policji), a zatem uprawnienie do wejścia w posiadanie tych danych, przysługuje wyłącznie policjantom wskazanym w pisemnym wniosku wydawanym przez Komendanta Głównego Policji lub komendanta wojewódzkiego (albo przez inne, upoważnione przez tych komendantów osoby). Istnieje też możliwość wejścia w posiadanie danych telekomunikacyjnych na ustne żądanie lub za pośrednictwem sieci telekomunikacyjnej, jednak tylko w tych przypadkach, gdy policjanci ci otrzymali odpowiednie upoważnienie Komendanta Głównego Policji, komendantów wojewódzkich lub upoważnionych przez nich osób.

Uprawnienia do uzyskiwania w tym trybie danych telekomunikacyjnych wynikają między innymi z charakteru czynności operacyjno-rozpoznawczych, mają na celu zapobieganie przestępstwom lub ich wykrywanie. Specyfika pracy operacyjnej Policji, zwłaszcza względem na skuteczność działań, wymaga pełnej dyskrecji i ostrożności. Artykuł 20c ustawy o Policji zawiera adekwatne ograniczenia, zapobiegające nadmiernemu lub nieuzasadnionemu wykorzystaniu takiej metody. Wejście w posiadanie danych telekomunikacyjnych musi być uzasadnione specyfiką lub zakresem zadań wykonywanych przez Policję. Dodatkowym zabezpieczeniem jest zastrzeżenie, iż zapewniona musi być możliwość identyfikacji osoby uzyskującej dane, a także ustalenia rodzaju oraz czasu tej czynności oraz nakaz uniemożliwienia dostępu do pozyskanych informacji osobom nieuprawnionym.

Ustanowiony jest również odpowiedni nadzór prokuratury. Polega on na tym, że Policja przekazuje uzyskane od operatora materiały pozwalające na wykrywanie przestępstw lub zapobieganie im właściwemu miejscowo i rzeczowo prokuratorowi, te materiały zaś, które nie zawierają informacji mających znaczenie dla postępowania karnego, podlegają niezwłocznemu komisijnemu i protokolarnemu zniszczeniu.

Warto w tym miejscu przytoczyć tezy zawarte w wyroku Trybunału Konstytucyjnego z 12 grudnia 2005 r.⁵, odnoszące się do charakteru

⁴ Tekst jedn. Dz.U. z 2002 r. Nr 101, poz. 926 ze zm.

⁵ Sygn. akt K 32/04, Dz.U. z 2005 r. Nr 250, poz. 2116.

czynności operacyjno-rozpoznawczych oraz przesłanek mającej w takim przypadku nastąpić ingerencji w prawnie gwarantowaną prywatność. Ponieważ czynności operacyjno-rozpoznawcze nie są wówczas prowadzone „według określonych procedur zawartych w kodeksie postępowania karnego”, pozyskane w ten sposób informacje „stanowiące istotny materiał pierwotny muszą być [w toku dalszych czynności] przekształcone w materiał dowodowy z zachowaniem wymogów procesu karnego”. W związku z tym wykluczone jest bezpośrednio posiłkowanie się w toku procesu rezultatami czynności operacyjnych, byłoby to bowiem wykorzystaniem „owoców zatrutego drzewa”.

Z przepisów ustawowych wynika zatem (art. 20c ust. 6 i 7 w zw. z ust. 2 ustawy o Policji), że każdy rezultat uzyskany dzięki analizie danych telekomunikacyjnych podlega weryfikacji. Dopiero wtedy, gdy potwierdza się przydatność tych informacji w prowadzonym postępowaniu, materiały przekazywane są prokuratorowi i to on, a nie policjant decyduje o ich wykorzystaniu procesowym. Inaczej mówiąc, dopiero na tym etapie następuje *de facto* przekształcenie materiału operacyjnego (zebranych danych telekomunikacyjnych) w materiał dowodowy. W przypadku gdy uzyskane dane telekomunikacyjne nie potwierdzają przestępstwa i nie są przydatne w postępowaniu karnym, podlegają dokumentowanemu protokołem niezwłocznemu, komisijnemu zniszczeniu.

Ponadto Trybunał Konstytucyjny określił, co należy rozumieć przez pojęcie czynności operacyjno-rozpoznawczych. Jest to zespół prawnie określonych, niejawnych działań prowadzonych poza procesem karnym i administracyjnym, odwołujących się do wiedzy kryminalistycznej, mających prowadzić do wykrycia, rozpoznawania i utrwalania dowodów przestępczej działalności. Spełniają one funkcje rozpoznawcze, wykrywcze, ukierunkowujące postępowanie dowodowe, weryfikujące uprzednie ustalenia, zapobiegawcze (profilaktyczne), ochronne, zabezpieczające. Stanowią konieczną koncesję na rzecz skutecznego zwalczania przestępczości, wiążącą się jednak z ograniczeniem gwarancji dla jednostki w zakresie jej prawa do prywatności i autonomii informacyjnej. Ograniczenie gwarancji wynika z pozaprocesowego (pozbawionego wpływu sądu) oraz tajnego i nieformalnego charakteru czynności operacyjno-rozpoznawczych. Wobec tak szeroko występujących ograniczeń uzyskiwanie i przetwarzanie przez upoważnionych policjantów w toku wykonywania pracy operacyjnej danych telekomunikacyjnych, służące zapobieganiu i wykrywaniu przestępstw, odpowiada zdefiniowanemu przez Trybunał Konstytucyjny zakresowi czynności operacyjno-rozpoznawczych, a także funkcjom tych czynności.

Ingerencja dopuszczalna i legalna

Potwierdzeniem konstytucyjności oraz poprawności art. 20c ust. 2 i 5 ustawy o Policji jest stwierdzenie Trybunału, iż „zasadnicze znaczenie dla określenia statusu czynności operacyjno-rozpoznawczych w demokratycznym państwie prawnym ma zatem ustalenie, że nie mogą one prowadzić do erozji fundamentów tego państwa, do których należy zaliczyć godność ludzką z jednej strony i unikanie arbitralności w działaniu władz – z drugiej. Oznacza to przede wszystkim bezwzględne wyeliminowanie dostępu osób nieuprawnionych do przechowywanych materiałów zgromadzonych w ramach czynności operacyjno-rozpoznawczych, których rezultaty muszą być objęte tajemnicą dopóty, dopóki nie zostaną udostępnione jako materiał dowodowy w procesie karnym, na zasadach stosowanych w postępowaniu karnym”.

Na marginesie należy wspomnieć, iż art. 20c w zw. z art. 20b i 21 ustawy o Policji zawiera właściwe gwarancje ochrony pozyskiwanych danych telekomunikacyjnych; podobnie Prawo telekomunikacyjne (art. 159) objęło część danych telekomunikacyjnych uzyskiwanych przez Policję tajemnicą telekomunikacyjną⁶.

Trybunał Konstytucyjny, odnosząc się do przesłanek dopuszczalnej ingerencji w konstytucyjnie chronione prawo do prywatności, wskazał, iż „w zakresie art. 49 Konstytucji (wolność komunikowania się) dopuszcza się ograniczenie tej wolności w przypadkach określonych w ustawodawstwie zwykłym. Oznacza to, że – po pierwsze – ustawodawca zwykły może decydować o zakresie wolności komunikowania się, jeśli – po drugie – uczyni to w akcie rangi ustawy, wskazującym – po trzecie – »określone przypadki« i »sposób ograniczenia« (wymóg konkretności, wyłączenie użycia w tych zakresach otwartych klauzul generalnych)”. Ponadto, stwierdził Trybunał, „konieczna w demokratycznym państwie potrzeba wkroczenia w różne kręgi prywatności nie jest dla każdego kręgu taka sama. Nie bez przyczyny na przykład poszanowanie prywatności mieszkania stawia wyższe wymagania legalności ingerencji władzy, stosującej podsłuchy, niż wkroczenie w tajemnicę korespondencji”⁷.

Nie jest więc konieczne stawianie wyższych albo tożsamyh wymagań legalności przy określaniu ograniczeń tajemnicy komunikowania się, aniżeli wtedy, gdy stosowana jest kontrola operacyjna, czyli tak zwane podsłuchy policyjne. Podobnie, jak nie jest to ograniczenie wymagające bardziej

⁶ Enumeratywne wskazanie zakresu pozyskiwanych informacji zawarte jest w art. 180c i 180d ustawy – Prawo telekomunikacyjne.

⁷ Podobne stanowisko zajął niemiecki Trybunał Konstytucyjny (orzeczeniu z 3 marca 2004 r., Grosser Lauschangriff).

pogłębionego nadzoru niż wtedy, gdy Policja – podejmując działania operacyjne – wkracza w tajemnicę korespondencji. Co więcej, stopień ingerencji w podstawowe wolności obywatelskie jest przy pozyskiwaniu i przetwarzaniu danych telekomunikacyjnych dalece mniej inwazyjny aniżeli nieinwazyjna obserwacja określonej osoby, w odniesieniu do której nieporównywalnie mniejsza jest reglamentacja prawna. Można więc sądzić, powołując się na stanowisko Trybunału Konstytucyjnego, że kwestionowane niekiedy uregulowania wynikające z art. 20c ustawy o Policji nie są naruszeniem konstytucyjnych wolności obywatelskich, są to działania w pełni legalne i dozwolone.

Trybunał Konstytucyjny, odwołując się do doświadczeń i orzecznictwa innych krajów Unii Europejskiej, stwierdził w przytoczonym wyroku ponadto, iż „z punktu widzenia standardów odpowiadających państwu prawa nie budzi także zastrzeżeń gromadzenie danych w postaci fotografowania osób w czasie demonstracji, w ramach czynności operacyjnych – sprawa Friedl przeciw Austrii (15225/89), wyrok z 31 stycznia 1995 r., ani fakt stosowania podsłuchu w celu walki z przestępczością, jeżeli tylko – w obu wypadkach – spełniono przesłanki wymagane przez prawo wewnętrzne do zastosowania takich środków operacyjnych”. Przy czym ograniczenie czy nawet wyłączenie sądowej w takich przypadkach kontroli czynności operacyjno-rozpoznawczych nie musi świadczyć o naruszeniu standardu demokratycznego państwa prawa, ponieważ nadzór wewnętrzny sprawują wówczas bezpośredni przełożeni policjantów oraz kierownicy jednostek organizacyjnych Policji, nadzór zewnętrzny – prokurator, a gdy toczy się postępowanie karne, w zależności od jego stadium – również sąd.

Uregulowania Unii Europejskiej

Kompetencje Policji w zakresie uzyskiwania i przetwarzania danych telekomunikacyjnych są skorelowane z aktem prawnym nakładającym na operatorów publicznej sieci telekomunikacyjnej oraz dostawców publicznie dostępnych usług telekomunikacyjnych obowiązek bezpłatnego udostępniania danych oraz do ich zatrzymywania i przechowywania na własny koszt przez 24 miesiące⁸, licząc od daty połączenia lub nieudanej próby połączenia (art. 180a ust. 1 pkt 1 ustawy – Prawo telekomunikacyjne). Obowiązek ten wynika z art. 3, 5 i 6 dyrektywy 2006/24/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 15 marca 2006 r. w sprawie zatrzymywania generowanych lub przetwarzanych danych w związku ze świadczeniem ogólnie dostępnych usług łączności

⁸ Obecnie trwają prace zmierzające do skrócenia tego okresu do 12 miesięcy.

elektronicznej lub udostępnianiem publicznych sieci łączności oraz zmieniającej dyrektywę 2002/58/WE⁹.

Legalność i zasadność dostępu Policji do danych telekomunikacyjnych ma też związek z przepisami decyzji ramowej Rady 2005/222/WSiSW z 24 lutego 2005 r. w sprawie ataków na systemy informatyczne¹⁰. Nakazuje ona penalizację nielegalnego dostępu do systemów informatycznych, nielegalnej ingerencji w system lub w dane, a także kierowania, pomagania, podżegania i usiłowania nielegalnego dostępu lub ingerencji. W polskim prawie nakaz ten znajduje odbicie w rozdziale XXXIII Kodeksu karnego (przestępstwa przeciwko ochronie informacji). Nie można by tych przestępstw skutecznie zwalczać, gdyby nie przyzwole nie w określonych warunkach i formie na pozyskiwanie przez Policję danych telekomunikacyjnych generowanych przez podmioty wykonujące działalność telekomunikacyjną (operatorzy i dostawcy publicznie dostępnych usług telekomunikacyjnych).

Bez dostępu do danych telekomunikacyjnych w działalności operacyjnej trudno byłoby również spełnić oczekiwania związane ze stosowaniem decyzji ramowej Rady z 13 czerwca 2002 r. 2002/584/WSiSW w sprawie europejskiego nakazu aresztowania i procedury wydawania osób między państwami członkowskimi¹¹. Inna decyzja ramowa Rady – 2006/960/WSiSW z 18 grudnia

⁹ Dz.U. UE.L.06.105.54.

¹⁰ Dz.Urz. UE L 069, 16/03/2005, p. 0067–0071.

¹¹ Dz.Urz. UE L 190, 18/07/2002, p. 0001–0020. Na mocy wymienionej decyzji ramowej wskazane zostały przestępstwa, które w każdym przypadku podlegają przekazaniu na podstawie europejskiego nakazu aresztowania w przypadku przestępstw zagrożonych karą powyżej 3 lat pozbawienia wolności lub mogą podlegać przekazaniu po weryfikacji w danym państwie w przypadku pozostałych przestępstw zagrożonych karą powyżej roku pozbawienia wolności. Zgodnie z art. 2 ust. 2 decyzji ramowej „następujące przestępstwa, jeśli w wydającym nakaz państwie członkowskim zagrożone są karą pozbawienia wolności lub środkiem zabezpieczającym o wymiarze co najmniej trzech lat i jako określone prawem wydającego nakaz państwa członkowskiego stanowią na warunkach niniejszej decyzji ramowej podstawę, bez weryfikacji pod kątem podwójnej odpowiedzialności karnej za popełniony czyn, do przekazania na mocy europejskiego nakazu aresztowania: udział w organizacjach przestępczych, terroryzm, handel ludźmi, seksualne wykorzystywanie dzieci i pornografia dziecięca, nielegalny handel środkami odurzającymi i substancjami psychotropowymi, nielegalny handel bronią, amunicją i materiałami wybuchowymi, korupcja, nadużycia finansowe, w tym mające negatywny wpływ na interesy finansowe Wspólnot Europejskich w rozumieniu Konwencji z 26 lipca 1995 r. w sprawie ochrony interesów finansowych Wspólnot Europejskich, pranie wpływów pieniężnych z przestępczości, fałszowanie walut, w tym waluty euro, przestępczość komputerowa, przestępczość w dziedzinie ochrony środowiska, w tym nielegalny handel zagrożonymi gatunkami zwierząt i roślin oraz ich odmianami, ułatwanie bezprawnego wjazdu i stałego przebywania, zabójstwo, ciężkie uszkodzenie ciała, nielegalny handel organami i tkankami ludzkimi, porwanie, bezprawne przetrzymywanie i branie zakładników, rasizm i ksenofobia, kradzież zorganizowana lub rozbój z bronią w rękę, nielegalny handel przedmiotami kultury, w tym antykami i dziełami sztuki, oszustwo, ściąganie haraczy i wymuszanie, podrabianie towarów i piractwo, fałszowanie dokumentów urzędowych i handel nimi, fałszowanie środków płatniczych, nielegalny handel substancjami hormonalnymi i innymi środkami pobudzającymi wzrost, nielegalny handel materiałami jądrowymi lub radioaktywnymi, handel kradzionymi pojazdami, gwałt,

2006 r. w sprawie uproszczenia wymiany informacji i danych wywiadowczych między organami ścigania państw członkowskich Unii Europejskiej¹² zobowiązuje organy ścigania państw członkowskich Unii Europejskiej do wymiany wszelkich informacji dotyczących poważnych przestępstw wyliczonych w przytoczonym przepisie, w tym danych wywiadowczych oraz oczywiście także danych telekomunikacyjnych, niezbędnych do prowadzenia dochodzeń karnych oraz czynności operacyjno-rozpoznawczych. Jak inaczej miałyby być możliwe na przykład ujawnianie przestępstw pedofilii, w szczególności określanych jako *grooming*, opisanych w art. 200a Kodeksu karnego?

Zobowiązanie do ścigania tych przestępstw nakłada Konwencja Rady Europy z Lanzarote z 25 października 2007 r. o ochronie dzieci przed seksualnym wykorzystywaniem i niegodziwym traktowaniem w celach seksualnych, podpisana przez Polskę 25 października 2007 r.¹³ Podobne zobowiązanie wynika z decyzji ramowej Rady 2004/68/WSiSW z 22 grudnia 2003 r. w sprawie zwalczania seksualnego wykorzystywania dzieci i pornografii dziecięcej¹⁴, w której zawarte jest zalecenie, by do zwalczania pedofilii internetowej i rozpowszechniania pornografii dziecięcej posłużyć się odpowiednimi, skutecznymi narzędziami pracy operacyjnej, takimi, z jakich na przykład korzystają organy ścigania USA czy Kanady. Takie też zalecenie zawarte jest w art. 200–202 naszego Kodeksu karnego, a jednym z tych narzędzi jest uzyskiwanie danych telekomunikacyjnych.

podpalenie, przestępstwa podlegające jurysdykcji Międzynarodowego Trybunału Karnego, bezprawne zajęcie samolotu/statku, sabotaż”.

¹² Dz.Urz. UE L 386 z 29.12.2006, s. 89.

¹³ Konwencja w art. 23 zobowiązuje państwa-strony Konwencji do wprowadzenia penalizacji zachowania polegającego na „nagabywaniu dzieci dla celów seksualnych” (ang. *grooming*), które – jak podnosi projektodawca – „wiąże się z zachęcaniem dziecka do udziału w czynności seksualnej, na przykład przez obietnicę nagrody, dyskutowanie na temat intymnych zachowań, prezentowanie treści o charakterze pornograficznym w celu przełamania oporu czy też zahamowań dotyczących sfery seksualnej”. Zgodnie z art. 23 Konwencji: „Każda Strona przyjmuje konieczne środki ustawodawcze lub inne w celu zapewnienia karalności umyślnego składania dziecku, które nie ukończyło wieku określonego w wyniku zastosowania art. 18 ust. 2, przez osobę dorosłą za pośrednictwem technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, propozycji spotkania w celu popełnienia przeciwko dziecku któregośkolwiek z przestępstw określonych na podstawie art. 18 ust. 1 lit. a lub art. 20 ust. 1 lit. a, w sytuacji gdy za taką propozycją idą faktyczne działania mające na celu doprowadzenie do takiego spotkania”. Konwencja przewiduje objęcie karalnością nie tylko *groomingu*, gdy sprawca zamierza popełnić czyn polegający na uczestniczeniu w czynnościach seksualnych z udziałem dziecka (art. 18 ust. 1 lit. a Konwencji), ale też na produkowaniu materiałów pornograficznych z udziałem dziecka (art. 20 ust. 1 lit. a Konwencji). Zauważyć należy, że Konwencja przewiduje karalność tak zwanego uczestniczenia w czynnościach seksualnych z udziałem dziecka (w art. 18 ust. 1 lit. a), w przypadku gdy zachowanie sprawcy skierowane jest przeciwko dziecku, które zgodnie z prawem krajowym nie osiągnęło wieku umożliwiającego mu wyrażenie zgody na udział w takich czynnościach.

¹⁴ Dz.Urz. L 013, 20/01/2004, p. 0044–0048.

Dlatego zdecydowanie bronię istniejących w tej dziedzinie regulacji prawnych przed tak częstymi obecnie atakami w prasie, w wypowiedziach wielu polityków i przedstawicieli środowisk biznesowych. Zarazem zdecydowanie opowiadam się za pełnym i konsekwentnym stosowaniem ograniczeń i środków kontroli, ujętych w tych regulacjach (art. 20c ustawy o Policji w zw. z art. 180d w zw. z art. 159 ust. 1 pkt 1 i 3–5 ustawy – Prawo telekomunikacyjne), bo rzeczywiście – bez tego zastrzeżenia – posiadane w tej sprawie uprawnienia Policji i innych służb zwalczających przestępczość mogłyby prowadzić do patologii czy bezzasadnego ograniczania wolności obywatelskich.

Robert Maciejczyk – dr inż., podinspektor Policji, adiunkt w Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej na kierunku: bezpieczeństwo wewnętrzne).

Irena K. Hejduk

DOKTOR ANDRZEJ WILK ZASTĘPCĄ REDAKTORA NACZELNEGO

Prezydent i Rektor Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, wydawcy kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, powołali – na wniosek Rady Redakcyjnej – dotychczasowego członka Rady Redakcyjnej dr. Andrzeja Wilka na stanowisko zastępcy redaktora naczelnego czasopisma. Jest absolwentem Wydziału Budowy Maszyn Politechniki Poznańskiej (rocznik 1962). Staż odbywał w zakładach Vickersa w Sheffield w Wielkiej Brytanii. Ponadto, w latach 1961–1962 studiował zarządzanie w University of Minnesota, USA. Doktoryzował się w 1983 roku na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, a temat pracy doktorskiej brzmiał: *Wpływ innowacji naukowo-technicznych na przeobrażenia w międzynarodowych stosunkach politycznych i gospodarczych*.

Andrzej Wilk pracował w Ministerstwie Szkolnictwa Wyższego, w Polskim Komitecie Normalizacyjnym oraz w latach 1967–1972 w Wydziale Normalizacji Sekretariatu RWPG w Moskwie. Kolejnymi miejscami pracy były: Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Sekretariat Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego UNIDO w Wiedniu. Był także wicedyrektorem departamentu w Urzędzie Postępu Naukowo-Technicznego i Wdrożeń ds. współpracy z zagranicą oraz w Ministerstwie Rynku Wewnętrznego, gdzie również zajmował się współpracą z zagranicą. W latach 1991–1999 zajął się działalnością biznesową, był właścicielem i dyrektorem agencji doradztwa personalnego Transearch Poland.

Od wielu lat zajmuje się także działalnością naukowo-dydaktyczną. Między innymi był profesorem wizytującym na University of Central Oklahoma oraz Central Missouri State University (USA), a także w Maastricht Center for Transatlantic Studies (Holandia). W Polsce był profesorem i prodziekanem Wydziału Ekonomicznego Wyższej Szkoły Społeczno-Ekonomicznej, obecnie – od 1999 roku – jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej.

Jest autorem wielu publikacji książkowych i artykułów naukowych, w tym publikowanych na łamach „Przedsiębiorstwa Przyszłości”. Najważniejsze publikacje książkowe to: *Bertrand Russell. Biografia polityczna* (1999), *Jak zarządzać personelem w firmie* (2003), *Koncepcje polityczne Bertranda Russella* (2009), *Zarządzanie zasobami ludzkimi – koncepcje, modele, metody* (2010). Liczne z nich ukazały się także w językach angielskim i chińskim.

Irena K. Hejduk – prof. zw. dr hab., kierownik Katedry Systemów Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej, redaktor naczelna kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”.

Krzysztof Krauss

ZARZĄDZANIE XXI WIEKU

Wybitny matematyk i zarazem gospodarz działającej od pięciu pokoleń znakomitej, szeroko znanej także poza naszym krajem firmy cukierniczej „Blikle”, prof. zw. dr hab. Andrzej Blikle, laureat nagrody PAN im. Tadeusza Kotarbińskiego za osiągnięcia teoretyczne i praktyczne w dziedzinie zarządzania (a poza tym dyplomowany mistrz cukierniczy), powitał wykładem inauguracyjnym *Jak będzie wyglądała firma XXI wieku* nowy rok akademicki w Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej. „Jestem matematykiem związanym od lat z Uniwersytetem Warszawskim – podkreślał, rozpoczynając swój wykład – jednak od dwóch dekad zgłębiłem nauki zarządzania, kierując rodzinną firmą, a od kilkunastu lat zdobytą w tej dziedzinie wiedzę i doświadczeniem dzielę się także ze studentami obierającymi ten kierunek nauczania oraz z praktykami zarządzania”. O profesorze i mistrzu cukierniczym pisał swego czasu Olgierd Budrewicz w niewielkiej, wydanej przez PWN książce *Pięć pokoleń rodu Bliklów*:

„Pewnego dnia, a było to po maturze Jacka [tak go w domu nazywano, posługując się jego drugim imieniem], czyli w latach pięćdziesiątych, Jerzy [ojciec Profesora] zaprosił syna na rozmowę. »Musisz teraz zastanowić się nad swoją przyszłością, nad wyborem zawodu«”. A że czasy były mało sprzyjające tak zwanej prywatnej inicjatywie, zdecydowano, iż spróbuje studiować jakąś „neutralną” dziedzinę. Miała to być elektronika. „I Andrzej Jacek – pisał Budrewicz – wybrał elektronikę. Oblał z matematyki egzamin na Politechnikę i nie został przyjęty, za co wdzięczny jest losowi do dnia dzisiejszego. (...) Marzył o studiach uniwersyteckich w dziedzinie, która była jego życiową pasją. I krótko potem dostał się na wydział matematyczno-filozoficzny Uniwersytetu Warszawskiego. Był uczniem ostatnich wielkich matematyków polskich przedwojennej szkoły, profesorów Kuratowskiego, Borsuka i Mostowskiego. Ten ostatni stał się jego mistrzem – pod jego kierunkiem studiował logikę i algebrę”.

Ale równoległą, prywatną pasją Profesora było i nadal pozostaje rodzinne rzemiosło – cukiernictwo. „Bywał w cukierni stale w dzieciństwie i później jako student. W czasie studiów rozpoczął też praktykę cukierniczą i został współnikiem w firmie. Gdzieś w okresie habilitacji uzyskał dyplom czeladnika, a na progu profesury – mistrza cukierniczego”¹.

¹ O. Budrewicz, *Pięć pokoleń rodu Bliklów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 79–81.

Na poprzedzających wykład slajdach pokazani byli pruscy żołnierze w pikielhaubach, za nimi pododdział rosyjskich żołnierzy w charakterystycznym umundurowaniu z czasów I wojny światowej. „To pozoranci, młodzi ludzie przebierający się przy odpowiednich okazjach za uczestników zbrojnych zmagających z różnych okresów historii” – wyjaśniał prof. Blikle. „Ich zdjęcia – komentował – przywołuję po prostu jako symbol zjawiska, które wywarło przemożny wpływ na początki wielkoprzemysłowej rewolucji w organizacji pracy. Symbolizują oni po prostu »ducha pruskiego«, podstawowy wzorzec, po który sięgali szefowie nowoczesnych na owe czasy organizacji produkcyjnych”.

Przedsiębiorstwa kształtowano tak jak armię, bo był to najlepiej znany i sprawdzony wzorzec zarządzania dużymi zespołami ludzkimi. W swej książce *Doktryna jakości* (jest ona udostępniona przez Autora nieodpłatnie na jego stronach internetowych), na którą wielokrotnie powoływał się w czasie wykładu, ów – długo jeszcze potem stosowany system zarządzania w gospodarce – określa jako „model hierarchiczny”. Polega on na tym, że decyzje podejmowane są przez stosunkowo wąskie grono kierownicze, a do podlegających im pracowników należy tylko wykonawstwo. W książce, na którą się powoływał i do której lektury zachęcał, model ten opisany jest następująco:

„We wczesnym okresie rozwoju kapitalizmu większe firmy produkcyjne były zorganizowane w postaci grupy warsztatów rzemieślniczych, z których każdy wytwarzał firmowy produkt, na przykład strzelbę lub powóz konny, od początku do końca. Ta sytuacja zaczęła się zmieniać na przełomie XIX i XX wieku między innymi za sprawą Winsłowa Tylora (...), który zaproponował ideę linii produkcyjnej. Miejsce wykwalifikowanych rzemieślników wytwarzających złożone produkty zajęli przyuczeni do zawodu robotnicy, z których każdy wykonywał jeden tylko rodzaj bardzo prostej czynności. Często byli to ludzie niepiśmienni, a w Ameryce Północnej dodatkowo nieznający lokalnego języka (emigranci pierwszego pokolenia), co powodowało, że nie ogarniali umysłem całego procesu produkcji. Wiedza każdego z nich ograniczała się do jednej tylko czynności, wprowadzono więc bezwzględny zakaz dokonywania jakichkolwiek zmian w procedurach wykonawczych. Od myślenia było kierownictwo, a od produkcji – pracownicy liniowi. Tych ostatnich nadzorowali majstrowie mający nad sobą kierowników i dyrektorów”².

Wiele elementów tamtego modelu przeniknęło także do czasów nam bliższych, gdy do zarządzania zaczęto wprzęgać komputery, co nastąpiło w latach 60. ubiegłego wieku. Ówczesne IT w zarządzaniu polegało na tym, że w firmach (które było na to stać i które w komputeryzacji dostrzegały

² A.J. Blikle, *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, <http://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci.pdf>, s. 34.

szansę usprawnienia i unowocześnienia zarządzania) instalowano gabarytowo potężną (bo jeszcze nie pod względem bogactwa możliwych do wykonania operacji) jednostkę centralną, do której było podłączonych 100, 200, czasem 300 i więcej końcówek o bardzo małym poziomie sztucznej inteligencji. Końcówki te potrafiły jedynie wyświetlać znaki alfanumeryczne: przyjmować znaki uruchamiane klawiaturą i wysyłać je do komputera centralnego.

Przepaść dzieli początki komputeryzacji zarządzania od tego, czym jest ono obecnie. Centralnym punktem nowego, procesowego modelu zarządzania, zastępującego w coraz szerszym zakresie model hierarchiczny, jest sieć inteligentnych terminali organizujących się między sobą i ustalających, co kto zrobi, na kiedy, komu przekaże to, co zrobi, od kogo i kiedy otrzyma to, co pozwoli mu wykonać przypisane zadanie itd. Tak powstaje system określany jako zarządzanie procesowe. Model ów można przedstawić w formie graficznej jako mapę procesów. Na mapie tej poszczególne procesy połączone są między sobą strzałkami o zróżnicowanych kolorach, obrazującymi wzajemne powiązania. Na ogół łączą one kilka procesów.

Jednym kolorem oznacza się powiązania zachodzące w sferze kolejnych faz materialnego przetwarzania produktu wyjściowego w produkt gotowy, kierowany do sprzedaży. Materiał po przetworzeniu znika i nie można go użyć ponownie (chyba że w postaci recyklingu). Jak pisze Profesor w swej książce *Doktryna jakości*, produkt dostawcy jest w tym przypadku dla odbiorcy składnikiem do dalszego przetwarzania i powiązania procesowe mogą w tym przypadku przybierać taką oto postać: „Dostawcy zewnętrzni” → „Wytwarzanie” (z podziałem na poszczególne stanowiska wytwarzania) → „Wysyłanie” → „Dostarczanie” → „Sprzedawanie” → „Klienci zewnętrzni”.

Innym kolorem na mapie powiązań procesowych oznaczane są strzałki łączące je w sferze technologii, dostarczanych narzędzi. W tym przypadku proces „Technologia” zaopatruje „Wytwarzanie” w narzędzie lub narzędzia „intelektualne”, a więc na przykład receptury i procedury służące do wytwarzania półproduktów i produktów gotowych. Różnica między tym powiązaniem procesowym a poprzednim polega na tym, że w pierwszym przypadku dostarczony element zostaje zużyty jednorazowo w całości, w drugim – element dostarczany mający postać narzędzia (na przykład technologia) po jego wykorzystaniu może być – i z reguły jest – wykorzystywany ponownie, aż do momentu, gdy zastąpiony zostanie narzędziem unowocześnionym, lepszym, bardziej efektywnym.

W toku wykładu inauguracyjnego prof. Blikle posłużył się przykładem amerykańskiej firmy „Morning Star” (chodzi o jednego z potentatów na amerykańskim rynku przetworów pomidorowych, $\frac{1}{4}$ potencjału tej branży w USA, nie należy mylić jej z tytułem ukazującej się jeszcze niedawno lewicującej gazety

brytyjskiej), stosującej model procesowy zarządzania. Zerwała ona ostatecznie i radykalnie z modelem hierarchicznym. Nie występuje na giełdzie, rozwój finansuje głównie ze środków własnych. Od początku lat 90. osiąga dwucyfrowe wskaźniki wzrostu przy dynamice średniej dla branży na poziomie 1%. Relatywnie niewielka stała załoga (400 osób zatrudnionych w 23 oddziałach), okresowo wspomagana przez około 700 pracowników sezonowych, zazwyczaj tych samych, osiąga zysk roczny na poziomie 700 mln dolarów.

Oto główne elementy charakterystyki firmy „The Morning Star Company, Woodland, California”, zaczerpnięte z książki prof. A. Bliklego: „W tej firmie nie ma menedżerów, lub – jak to wyraził jej szef i twórca Chris Rufer – wszyscy są menedżerami. Organizacja firmy jest w całości oparta nie na relacji podległości, ale na relacji dostawca – odbiorca, nie na kontroli sprawowanej przez szefa, ale na wzajemnej samokontroli wszystkich przez wszystkich. Pracownicy firmy tworzą sieć węzłów powiązanych relacją dostawca – odbiorca i koordynujących swoje działania z najbliższymi sąsiadami w sieci”; „Każdy pracownik ma pewną stałą misję do realizowania (...). Każdy raz na rok przedstawia dokument zwany Colleague Letter of Understanding (skr. CLOU) określający zamierzone działania operacyjne wiodące do realizacji misji. Każdy negocjuje taki dokument ze wszystkimi swoimi wewnętrznymi i zewnętrznymi dostawcami i odbiorcami, jednak to on ponosi za niego pełną osobistą odpowiedzialność”; „Rolę płynących z centrali poleceń odgrywiają dokumenty CLOU. To one powodują, że każdy otrzymuje na czas zamówione dostawy oraz wie, co i dla kogo ma wykonać”; „Zdarza się oczywiście, jak w każdej firmie, że coś czasami nie zadziała. Wtedy osoba, której zaburza to wykonanie zadań, podejmuje rozmowę z osobą, która nie wywiązuje się z zobowiązań. Nie idzie na skargę do szefa, bo nie ma szefa, ale rozmawia bezpośrednio ze sprawcą problemu”.

„W firmie nie ma centralnie planowanych budżetów ani centralnego zarządzania wydatkami. Każdy pracownik ma prawo, a nawet obowiązek (!), dokonać takich zakupów, jakie uważa za konieczne (...). Jednakże większe wydatki muszą być uzasadnione na gruncie oceny zwrotu z inwestycji. Ta ocena jest podawana do publicznej wiadomości i każdy może ją zakwestionować”; „Awansowanie [w firmie] polega na zdobywaniu nowych kompetencji i budowaniu swojej reputacji w oczach pozostałych pracowników, a nie na wznoszeniu się w hierarchii stanowisk”.

„Raz na rok powołuje się w firmie osiem komitetów wynagrodzeniowych (*compensation committees*) do oceny realizacji zadań przez pracowników i ustalenia związanych z tym wynagrodzeń (premię z zysku). Wysokość wynagrodzeń zależy od wartości dodanej przyniesionej firmie. Ostateczne decyzje

o wysokości wynagrodzeń są podejmowane przez pracowników w drodze wielostronnych negocjacji”³.

Najważniejsze cechy przedsiębiorstw zarządzanych procesowo można zatem streścić następująco: przedmiotem zarządzania są procesy, a podmiotem ludzie; gdy dzieje się źle, przyczyny szuka się przede wszystkim w procesie, a nie w ludziach. Należy je wtedy doskonalić, jednak nie tylko przez ulepszanie struktur, lecz również przez wyposażenie narzędziowe, do którego należy między innymi wiedza wykonawców. O wiedzy mówi się jako o zasobie wymagającym zarządzania, zmierzającym do tego, by firma realizowała koncepcję przedsiębiorstwa nie tylko konsumującego, lecz przede wszystkim tworzącego wiedzę. Przywołajmy raz jeszcze końcowy fragment książki Profesora, zamykający część zatytułowaną *Zarządzanie procesowe a tradycyjne*:

„Można powiedzieć, że zarządzanie procesowe to takie zarządzanie, które uwzględnia (obiektywnie istniejącą) procesową strukturę przedsiębiorstwa, uwzględnia tezę, że suma lokalnych optymalizacji (współzawodnictwo) będzie najczęściej gorsza, a nigdy lepsza, od optymalizacji globalnej (współpraca), tezę, że o jakości powinien decydować klient, a także współczesną wiedzę na temat motywacji skłaniających człowieka do pracy”.

Prof. Blikle używa wymownego porównania relacji między zarządzaniem procesowym a tradycyjnym do medycyny z okresu poprzedzającego odkrycia Ludwika Pasteura w dziedzinie bakteriologii i wirusologii oraz po dokonaniu tego odkrycia, uwiecznionego między innymi opracowaniem pierwszej szczepionki ochronnej dla ludzi, skutecznie ratującej przed następstwami zarażenia się wścieklizną (potem powstały kolejne, aż do czasów obecnych). Zarządzanie procesowe jest z pewnością trudniejsze od tradycyjnego, wymaga też opanowania dotąd nieznanymi menedżerom obszarów wiedzy, podkreśla prof. A. Blikle, jest jednak podobną szansą, jaką w medycynie stało się powstanie bakteriologii. Sądzi, że „zarządzanie procesowe stanie się w niedalekiej już przyszłości standardem, tak jak standardem jest dziś pasteurowska medycyna”⁴.

Krzysztof Krauss – dziennikarz i ekonomista, sekretarz redakcji kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”.

³ *Ibidem*, s. 276–277.

⁴ *Ibidem*, s. 208.

Cezary Tomasz Szyjko

NOWY MODEL RYNKU UPRAWNIEŃ CO₂

Specjaliści sygnalizują, że rozpoczynający się rok stawia trudne wyzwania przed energetyką europejską, związane z kontynuacją działań zmierzających do radykalnego obniżenia emisji gazów cieplarnianych emitowanych do atmosfery, realizowanych w oparciu o protokół z Kioto i odpowiednie postanowienia Komisji Europejskiej oraz Parlamentu Europejskiego. Warto więc przypomnieć, na czym polega wdrażany z początkiem bieżącego roku nowy model rynku uprawnień do emisji CO₂. Między innymi dzięki inicjatywie podjętej przez nasz kraj jest on obecnie pełniej, niż zakładano pierwotnie, dostosowany do zróżnicowanej sytuacji poszczególnych państw członkowskich. W jakim zakresie wyzwanie ograniczenia emisji gazów odnosi się do polskiej energetyki, jaką wyznacza jej w tym zakresie drogę?

Dziś już wszyscy mają świadomość, że konsekwencją pogłębiającego się efektu cieplarnianego są nieodwracalne zmiany klimatyczne w skali globalnej. W celu monitorowania tych niekorzystnych zmian w środowisku naturalnym w 1988 roku powołano Międzyrządowy Zespół ds. Zmian Klimatu (Intergovernmental Panel on Climate Change IPCC) oraz Ramową konwencję Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu (United Nations Framework Convention on Climate Change UNFCCC). W ramach tego porozumienia opracowany został w 2002 roku protokół z Kioto, najbardziej znaczący akt służący ochronie klimatu. Przewidziano w nim trzy elastyczne systemy mające wspomóc dochodzenie do założonych celów: handel emisjami (Emissions Trading, ET), wspólne wdrożenia (Joint Implementations, JI) oraz mechanizm czystego rozwoju (Clean Development Mechanism, CDM).

Jednym z najważniejszych instrumentów polityki Unii Europejskiej w dziedzinie ochrony klimatu jest europejski system handlu uprawnieniami do emisji CO₂, obejmujący większość znaczących emitentów gazów cieplarnianych. Z perspektywy czasu można stwierdzić, że handel emisjami stał się ważnym i trwałym instrumentem walki ze zmianami klimatu i okazał się najważniejszym elementem pakietu energetyczno-klimatycznego, który ma umożliwić krajom Unii Europejskiej (według założeń przyjętych jeszcze w 2008 roku przez Komisję Europejską) zredukowanie do końca obecnej dekady o 20% emisji gazów cieplarnianych (z opcją 30% redukcji, jeżeli zawarte zostaną stosowne porozumienia międzynarodowe), o 20% zwiększenie udziału energii odnawialnej w finalnej konsumpcji energii i o 20% zwiększenie efektywności energetycznej w stosunku do pierwotnych prognoz oraz

zwiększenie udziału biopaliw w ogólnej konsumpcji paliw transportowych co najmniej do 10%.

Polska aktywnie uczestniczyła w opracowaniu pakietu klimatycznego Unii Europejskiej, ale zarazem kładła nacisk na uwzględnienie specyficznej sytuacji uboższych i mniej technologicznie zaawansowanych nowych krajów członkowskich. Polska (i niektóre inne kraje) ostrzegały, że jeśli w krajach słabiej na razie ekonomicznie i technologicznie rozwiniętych nie zostaną podjęte odpowiednie kroki chroniące przed drastycznym wzrostem kosztów produkcji energii powodowanym przyspieszonym zastępowaniem darmowych certyfikatów zakupami uprawnień do emisji na giełdzie, grozi w nich drastyczny wzrost cen energii dla odbiorców, na przykład w Polsce nawet o 90%. Taka sytuacja mogłaby mieć bardzo niebezpieczny wpływ na perspektywy rozwoju i stabilizację ekonomiczną w tych krajach.

Pod naciskiem tych argumentów Unia zdecydowała się na przyjęcie zmodyfikowanej wersji pakietu. Chodziło głównie o skalę obniżki emisji CO₂. Pozostawiając cel zasadniczy, że emisja CO₂ w skali ogólnej powinna do 2020 roku zostać ograniczona o 20%, wyrażono zgodę na to, by na przykład już działające w tych krajach elektrownie dopiero od 2020 roku musiały kupować 100% zezwoleń na emisję CO₂ (ulga nie dotyczy nowych bloków, budowanych po 31 grudnia 2008 roku, które z założenia powinny być bardziej sprawne technologicznie). Ponadto wynegocjowano zgodę Unii na utworzenie specjalnego funduszu solidarności, z którego będzie finansowana przebudowa najgroźniejszych dla środowiska elektrowni węglowych, których szczególnie dużo jest w Polsce. Według wyliczeń ekspertów ze sprzedaży od 2013 roku polskim i zagranicznym firmom dodatkowych zezwoleń na emisję CO₂ budżet naszego państwa może w ciągu siedmiu lat powiększyć się o prawie 60 mld zł. Zyski ze sprzedaży dodatkowych zezwoleń będą mogły być przeznaczone na cele społeczne, inwestycje ekologiczne i na modernizację energetyki.

Ustalono również, że mniej zamożne kraje Unii Europejskiej (w tym Polska) dostaną ponadto od 2013 roku specjalne, dodatkowe trzy pule zezwoleń na emisję CO₂. System ma działać w sposób następujący: pierwsza pula, czyli 88% dodatkowych zezwoleń, będzie podzielona pomiędzy wszystkie kraje Unii. Dostaną one uprawnienia proporcjonalnie do ilości emitowanego dwutlenku węgla. Kolejne 10% zezwoleń zostanie podzielonych na podstawie przyjętych kryteriów – biedniejsze dostaną więcej. Z kolei 2% całej puli będzie podzielone pomiędzy dziewięć nowych państw Unii, które w latach 1990–2005 najbardziej ograniczyły emisję CO₂.

Stare kraje Unii Europejskiej również wywalczyły dla siebie pewne modyfikacje pakietu. Zysk ze sprzedaży zezwoleń na emisję 200 mln ton CO₂ będzie można przeznaczyć na finansowanie nowych technologii, na

przykład przechwytywania i magazynowania CO₂ pod ziemią (tzw. CCS). Z tym zastrzeżeniem że żaden projekt w tym zakresie nie będzie mógł dostać więcej niż 15% wyrównania całości jego kosztów. Polska też będzie mogła z tego przywileju skorzystać. Dodatkowo zaproponowano modyfikację zasad udzielania pomocy publicznej małym i średnim przedsiębiorstwom branży energetycznej i ochrony środowiska w postaci ułatwionego dostępu do grantów (do 0,5 mln euro).

Cezary T. Szyjko – dr nauk prawnych, adiunkt na Uniwersytecie Jana Kochanowskiego w Kielcach.

Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego

BUDOWNICTWO WOBEC ROSNĄCEJ GROŹBY KRYZYSU

Zofia Bolkowska

W budownictwie zawsze występowały okresy bardzo wysokiej koniunktury, ale były też lata głębokiego regresu. Kryzysy powstawały w różnych warunkach i różne były wywołujące je czynniki, powtarzały się jednak dość regularnie. Każdy z występujących w przeszłości miał inne źródła, przy czym ich przebieg był potęgowany bądź osłabiany czynnikami charakterystycznymi dla działalności budowlanej. W porównaniu z przeszłością zaskakuje gwałtowność i głębokość obecnego regresu. Być może elementem optymistycznym jest to, że w branży tej po głębokim spadku produkcji stosunkowo szybko nadchodzi koniunktura. Kryzys wymusza bowiem restrukturyzację, eliminowane są z rynku przedsiębiorstwa najsłabsze. Jeśli zatem przyjąć ten punkt widzenia, kryzys w polskim budownictwie nie powinien trwać długo. Ale jak będzie w rzeczywistości – Autorka pozostawia to pytanie otwarte. (s. 11–20)

Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa

ZAWIESZENI POMIĘDZY PORTEREM A KRUGMANEM

Wojciech Nasierowski

W 1980 roku M. Porter zaprezentował model pięciu sił konkurencyjnych (5 F's). Od tego czasu zmieniła się sytuacja rynkowa, koncepcje strategii przedsiębiorstw i dostępne metody zarządzania, inna więc powinna być jego interpretacja. Popularne podręczniki o zarządzaniu strategicznym przedstawiają go w niemal niezmienionej formie. Celem tego artykułu jest zaprezentowanie innej interpretacji tej koncepcji. (s. 21–28)

Kształcenie i doskonalenie kadr

REFLEKSJE NAD ISTOTĄ I ŹRÓDŁAMI KAPITAŁU LUDZKIEGO

Władysław Miś

W czasach, gdy wiedza osiągnęła status najważniejszego czynnika koniunktury, o dynamice rozwoju makro- i mikroekonomicznego, o konkurencyjności podmiotu gospodarczego i gospodarki narodowej decyduje kapitał ludzki. Jest on na ogół definiowany jako specyficzny zasób zakumulowanego

przez człowieka, zdobytego w procesie kształcenia i praktyki zawodowej potencjału wiedzy, doświadczenia i umiejętności, zdolności percepcyjnych i uznawanych wartości oraz zdrowia i energii witalnej, łącznie determinujących produktywność pracy. Autor stawia pytania i przedstawia próby odpowiedzi: czy rzeczywiście adekwatne jest w tym przypadku posługiwanie się mianem kapitału? Czy kapitał ludzki jest zasobem wśród innych czynników wytwórczych? Czy każdy zasób jest kapitałem i kiedy się nim staje? Czy właściwe jest utożsamianie pojęcia kapitału z pojęciem zasobu? Co stanowi główne źródła i komponenty indywidualnego kapitału ludzkiego? (s. 29–44)

Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania

STRATEGY AND INNOVATION RELATIONSHIPS

(RELACJE MIĘDZY STRATEGIĄ A INNOWACYJNOŚCIĄ;

artykuł w języku angielskim)

Anna Zgrzywa-Ziemak, Katarzyna Walecka-Jankowska

W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w Polsce, dotyczących determinantów innowacyjności. Autorki artykułu koncentrują się na najważniejszym wyznaczniku: strategii. Celem jest pokazanie, jak następuje formułowanie i wdrażanie strategii korporacyjnej na rzecz rozwoju innowacji i ich efektywne wykorzystanie w rozwoju długoterminowej wartości organizacji. (s. 45–57)

Przedsiębiorczość – innowacyjność, efektywność i skuteczność

BANKOWE RYZYKO KREDYTOWE W WARUNKACH KRYZYSU ZADŁUŻENIA

Dariusz Prokopowicz

W ostatnim dziesięcioleciu sposób zarządzania ryzykiem kredytowym uległ znacznej zmianie. Jeszcze kilkanaście lat temu kierownictwa banków koncentrowały swe działania na unikaniu ryzyka. Standardem staje się zarządzanie, które oznacza akceptację ryzyka na określonym poziomie. Ponoszone koszty identyfikacji, oceny i zabezpieczania się przed nim są ceną za spodziewane zyski. Tym samym zarządzanie ryzykiem kredytowym stało się jednym z największych wyzwań teorii finansów początku bieżącego wieku. W warunkach obecnego kryzysu finansowego proces zarządzania bankowym ryzykiem kredytowym nabrał szczególnego znaczenia, jednocześnie bogatsze są doświadczenia i arsenał środków, po które można sięgnąć. (s. 58–71)

Technologie informatyczne w procesie przetwarzania wiedzy i podejmowania decyzji

SYSTEMY ELEKTRONICZNEGO OBIEGU DOKUMENTÓW W ZARZĄDZANIU WIEDZĄ

Aleksandra Szafrąńska

Autorka przedstawia rolę i znaczenie technologii informatycznych służących administrowaniu obiegiem dokumentów elektronicznych w organizacji. W pracy zaprezentowano wybrane narzędzia informatyczne wspomagające procesy zarządzania wiedzą oraz scharakteryzowano systemy elektronicznego obiegu dokumentów. Przedstawiono wyniki przeprowadzonych badań empirycznych poświęconych wykorzystaniu przez przedsiębiorstwa działające w Polsce technologii, które umożliwiają zarządzanie elektronicznym obiegiem dokumentów. (s. 72–82)

Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny

W STRONĘ EUROPY ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ

Beata Śliwińska

Pomimo niepokojów i burzliwych zdarzeń, jakie zaszły w znacznej części państw arabskich, rynki te są nadal korzystne dla polskiego biznesu. Zmiany świadczą o tym, że być może jeszcze bardziej ułatwiona będzie możliwość prowadzenia interesów z tymi krajami. Biorąc pod uwagę olbrzymi potencjał finansowy rynków arabskich, można przypuszczać, że są to rynki atrakcyjne nie tylko teraz, ale będą atrakcyjne jeszcze przez wiele lat. Jeśli dostosuje się do rynków odpowiednią strategię wejścia, jeśli weźmie się pod uwagę potrzeby klientów arabskich i będzie się tolerancyjnym w stosunku do odmienności zarówno kultury, jak i religii krajów arabskich, to można odnieść sukces na tych rynkach, a co za tym idzie polskie firmy, działając w tym regionie, mogą osiągnąć sukces finansowy. Jest to realne, ponieważ rynek tamtejszy nie odczuł skutków światowego kryzysu finansowego, a spadek kursu złotego w stosunku do amerykańskiego dolara (z którym miejscowa waluta związana jest stałym kursem wymiany) ułatwia handel z Polską. (s. 83–90)

Recenzja

**GLOBALNA TRANSFORMACJA BIZNESU
I SPOŁECZEŃSTWA**

**Mario Raich, Simon L. Dolan, Jan Klimek
Difin, Warszawa 2011**

Irena K. Hejduk

Opublikowana przez wydawnictwo Difin książka dr. hab. Jana Klimka (SGH Warszawa), dr. Maria Reicha (Uniwersytet Educatis w Altdorf, Szwajcaria) oraz prof. Simona Dolana (Uniwersytet Ramona Llulla, Barcelona): *Globalna transformacja biznesu i społeczeństwa* przedstawia w sposób niesłychanie interesujący możliwą wizję przyszłości w zakresie procesów globalizacyjnych. Przedstawia także przemyślenia Autorów na temat szans i zagrożeń tych procesów, przebiegających z dynamiką, której nie da się już powstrzymać. Zawiera ona opisy nie tylko zagrożeń rozwoju cywilizacji (a więc i przedsiębiorczości) w bliższej i dalszej perspektywie, lecz także szczegółowe wskazówki, jak omijać (niwelować) te zagrożenia i co należy zrobić, aby negatywne następstwa towarzyszące tym procesom nie odbijały się na naszym życiu i na prowadzonej działalności gospodarczej. (s. 91–93)

Opinie, polemiki, dyskusje

ZARZĄDZANIE DANYMI Z USTALEŃ OSOBOWYCH

Robert Maciejczyk

Autor, oficer Policji, zarazem pracownik naukowy i dydaktyczny Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej (kierunek: bezpieczeństwo wewnętrzne), podejmuje polemikę ze stanowiskiem zajmowanym przez wielu dziennikarzy, polityków i przedstawicieli środowisk biznesowych, wypowiadających się za radykalnym ograniczeniem dostępu Policji i służb specjalnych do gromadzenia danych, stosowania kontroli operacyjnej lub po prostu zbierania informacji o obywatelu określanych jako wrażliwe. Swoją uwagę koncentruje na wykorzystywaniu, stanowiącym jedną z metod pracy operacyjnej, danych telekomunikacyjnych. Uważa, że obowiązujące w tym zakresie rozwiązania prawne (pod warunkiem ich konsekwentnego stosowania) zabezpieczają przed nadużywaniem zdobywanych informacji, natomiast skutecznie wspierają wykrywanie działalności przestępczej i sprawców przestępstw. Pozbawienie uprawnień do posługiwania się tą metodą zamykałoby drogę do efektywnego położenia tamy tak groźnym przestępstwom, jak oszustwa bankowe i ubezpieczeniowe, nielegalny handel środkami farmaceutycznymi, naruszenia prawa własności intelektualnej, a także zabójstwa,

porwania, wymuszenia rozbójnicze, handel żywym towarem, produkcja i przemyt narkotyków, funkcjonowanie grup przestępczych (w tym tych o charakterze zbrojnym), rozpowszechnianie pornografii dziecięcej, zgwałcenia, uprowadzenia. (s. 94–103)

Theory and Practice in Economic Development

**CONSTRUCTION INDUSTRY TOWARDS GROWING
THREAT OF RECESSION**

Zofia Bolkowska

The construction industry has always experienced periods of prosperity and periods of downturn. Crises emerged in different conditions and resulted from various reasons but they have occurred quite regularly. Each of the past crises had its own sources strengthened or weakened by factors characteristic to construction industry. What is surprising is the force and speed of the current depression. However, in this industry a downturn is relatively quickly followed by a period of prosperity, which is optimistic. Recession enforces reorganization eliminating the weakest players from the market. Consequently, the recession in Polish construction industry should not last for too long. But what will be the reality – the Author leaves this question without an answer. (p. 11–20)

Methods of Analysis and Evaluation of an Enterprise's
Functioning

SUSPENDED BETWEEN PORTER AND KRUGMAN

Wojciech Nasierowski

In 1980 M. Porter presented the model of five forces. Since then there have been changes in the market situation, the concepts of enterprise strategies and management methods, its interpretation should therefore be different as well. Popular course books on Strategic Management leave it in an almost unchanged form. The aim of this article is to present a different interpretation of this concept. (p. 21–28)

Educating Human Resources

**REFLECTIONS ON THE NATURE AND SOURCES OF
HUMAN CAPITAL**

Władysław Miś

In the times of knowledge being the most significant element of prosperity the human capital decides on the dynamics of macro- and micro-economic development, competitiveness of business entities and national economy. It is

generally defined as a specific resource of knowledge, experience, skills, perceptive abilities, values, health and vital energy accumulated by a human that jointly determine labour productivity. Author poses questions and attempts to answer them: is it justified to use the term of human capital? Is it a resource among other production factors? Is every resource capital and when does it become one? Is it correct to equate capital with resource? What are the main sources and components of human capital? (p. 29–44)

Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems
STRATEGY AND INNOVATION RELATIONSHIPS

Anna Zgrzywa-Ziemak, Katarzyna Walecka-Jankowska

The article presents the results of empirical research related to determinants of innovation (conducted in Poland). The authors concentrate on the most important determinant: strategy. The purpose of this article is to show how to formulate and implement a corporate strategy to promote the development of innovations and their effective use in the development of long-term value of the organization. (p. 45–57)

Entrepreneurship – Innovativeness, Effectiveness and Efficiency
CREDIT RISK IN THE CONDITIONS OF DEBT CRISIS

Dariusz Prokopowicz

The ways of credit risk management have changed significantly over the last decade. In the past bank managers focused their activity at avoiding risk. Now management which allows certain level of risk becomes standard. The cost of its identification, assessment and prevention are the price for expected profits. Credit risk management has, therefore, become one of the biggest challenges in 21st century finance theory. During the present financial crisis the credit risk management process has gained special importance and the choice of available means is wider. (p. 58–71)

IT in Knowledge Processing and Decision-making
**ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEMS IN
KNOWLEDGE MANAGEMENT**

Aleksandra Szafrńska

The aim of this paper is to describe the role and importance of technologies designed for document management in knowledge management in an organisation. The author presents selected IT tools aiding knowledge management processes and describes electronic document management

solutions. The paper also presents results of empirical research on the application of document management solutions in organisations operating in Poland. (p. 72–82)

Globalization, International Cooperation and Foreign Trade

TOWARDS EAST-CENTRAL EUROPE

Beata Śliwińska

Despite unrest and violent events that occurred in most of the countries in this region the Arabic states remain very attractive for Polish business. The current changes suggest that the cooperation with these countries may be facilitated even more. Due to their financial potential it might be suggested that the Arabic markets will remain attractive for many years. If Polish businesses use the right entry strategy, take into account Arabic customers' needs and become tolerant towards the Arabic culture and religion they might achieve financial success. This seems to be a likely scenario because those markets have not suffered from the financial crisis and the depreciation of Polish zloty towards the US dollar (to which the local currency is fixed) makes it even easier. (p. 83–90)

Review

GLOBAL TRANSFORMATION OF BUSINESS AND SOCIETY

Mario Raich, Simon L. Dolan, Jan Klimek

Difin, Warszawa 2011

Irena K. Hejduk

The book by Jan Klimek, Ph.D. (Warsaw School of Economics), Mario Reich, Ph.D. (Educatis University in Altdorf, Switzerland) and Prof. Simon Dolan (Ramon Llull University, Barcelona) entitled „Globalisation, Transformation of Business and Society” published by Difin Publishing House presents in a very attractive way a vision of future globalisation processes. It also presents Authors' remarks on the threats and opportunities of such processes which occur with unstoppable dynamics. It does not, however, contain only description of threats to civilization development (and to entrepreneurship) in short and long term perspective. It also presents detailed clues how to avoid or reduce such threats and what must be done in order not to let the negative consequences of these processes influence our lives and business activity. (p. 91–93)

Opinions, Polemics and Discussions

MANAGING PERSONAL DATA

Robert Maciejczyk

The author, a police officer and an academic at Helena Chodkowska University of Management and Law (Faculty: Internal Security) starts polemics with a stand taken by numerous journalists, politicians and members of business world opting for radical limiting the access of police and intelligence agencies to data retention, using operational control or simply gathering information defined as sensitive. The paper focuses on the use of one of the operational methods – telecommunications data. According to the author the present legal regulations (provided that they are enforced) secure from abusing gathered information and, at the same time, efficiently support the process of crime detection. Eliminating the possibility of using this method would enable effective prevention (appropriate activity would be impossible or extremely difficult) of such serious crimes as: bank and insurance frauds, illegal pharmaceuticals trade, intellectual property rights breach, as well as murders, kidnapping, assaults, human trafficking, production and smuggle of drugs, distributing child pornography, etc. (p. 94–103)

Szanowne Czytelniczki, Szanowni Czytelnicy!

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

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

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

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

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

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

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

Rada Redakcyjna

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.

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

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

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

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

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

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

Editorial Council