



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej

Numer 2 (15) kwiecień 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), Zbigniew Czajkiewicz (University of Houston 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 Wrocławska), 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

SPIS TREŚCI

Od redaktora	7
Teoria i praktyka gospodarowania	
ODPORNÍ NA KRYZYS (NIEMIECKIE PRZEDSIĘBIORSTWA W WARUNKACH MIĘDZYNARODOWEGO KRYZYSU FINANSOWEGO) Andrzej Wilk, Karol Wilk	11
Przedsiębiorczość – innowacyjność, efektywność i skuteczność	
WSPARCIE FINANSOWE DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ Eulalia Skawińska	20
Technologie informatyczne w procesie przetwarzania wiedzy i podejmowania decyzji	
WARTOŚĆ W MODELU <i>CLOUD COMPUTING</i> Katarzyna Nowicka	32
Ekologiczne aspekty gospodarowania	
BAŁTYK SZANSĄ POLSKIEJ ENERGETYKI Cezary Tomasz Szyjko	46
Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny	
STRUCTURES OF VALUE ADDED TAX AND CROSS-BORDER TRANSACTIONS (artykuł w języku angielskim) Iwona Przychocka	56
Prawne narzędzia zarządzania	
OCHRONA ZNAKÓW TOWAROWYCH W EUROPIE ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ Marlena Piekut	61
Etyka w biznesie i zarządzaniu	
GODNA PRACA, SPRAWIEDLIWA ZAPŁATA Jan Klimek	70
Kształcenie i doskonalenie kadr	
INTERDYSCYPLINARNA INTERPRETACJA KOMPONENTÓW INDYWIDUALNEGO KAPITAŁU LUDZKIEGO Władysław Miś	80
Recenzja	
STARBUCKS. SZTUKA WYCIĄGANIA WNIOSKÓW Z PORAŻEK CZYLI REWOLUCYJNY PRZEPIS SCHULTZA NA WIELKI SUKCES Przemysław Czernicki	96
Opinie, polemiki, dyskusje	
WYWIAD GOSPODARCZY I SZPIEGOSTWO GOSPODARCZE Ryszard Głukowski	100

Kronika wydarzeń**PRZECIWDZIAŁANIE CYBERPRZESTĘPCZOŚCI**

Robert Maciejczyk 112

„GLOBALNA FIRMA”

Cezary Tomasz Szyjko 116

Streszczenia artykułów 119**Summaries of Articles** 124

CONTENTS

Editor's Note	7
Theory and Practice of Management	
RESISTANT TO CRISIS (GERMAN ENTERPRISES IN THE INTERNATIONAL FINANCIAL CRISIS) Andrzej Wilk, Karol Wilk	11
Entrepreneurship – Innovativeness, Effectiveness and Efficiency	
FINANCIAL AID IN INNOVATIVE ACTIVITY Eulalia Skawińska	20
IT in Knowledge Processing and Decision-making	
VALUE IN CLOUD COMPUTING MODEL Katarzyna Nowicka	32
Ecological Aspects of Management	
THE BALTIC SEA AS A CHANCE FOR POLISH ENERGY SECTOR Cezary Tomasz Szyjko	46
Globalization, International Cooperation and Foreign Trade	
STRUCTURES OF VALUE ADDED TAX AND CROSS-BORDER TRANSACTIONS (article in English) Iwona Przychocka	56
Legal Tools in Management	
TRADEMARK PROTECTION IN EAST-CENTRAL EUROPE Marlena Piekut	61
Ethics in Business and Management	
GOOD WORK, FAIR PAY Jan Klimek	70
Educating Human Resources	
INTERDISCIPLINARY INTERPRETATION OF INDIVIDUAL HUMAN CAPITAL COMPONENTS Władysław Miś	80
Review	
ONWARD: HOW STARBUCKS FOUGHT FOR ITS LIFE WITHOUT LOSING ITS SOUL Przemysław Czernicki	96
Opinions, Polemics and Discussions	
COMPETITIVE INTELLIGENCE AND ECONOMIC ESPIONAGE Ryszard Głukowski	100

Chronicle of events**PREVENTING CYBERCRIME**

Robert Maciejczyk 112

„GLOBAL COMPANY”

Cezary Tomasz Szyjko 116

Summaries in Polish 119**Summaries in English** 124

OD REDAKTORA

Niemal dokładnie za rok – 1 maja 2014 – minie dekada od chwili, gdy staliśmy się członkiem Unii Europejskiej, a już teraz – w kwietniu 2013 roku – mija dziesiąta rocznica podpisania w Atenach Traktatu akcesyjnego, który otworzył nam drogę do struktur unijnych. To czas, by postawić pytanie, w jakim punkcie się znajdujemy. Niewątpliwym sukcesem i dowodem uznania postępów, jakie uczyniliśmy, jest zapewnienie w unijnym budżecie na kolejne siedmioletnie (2014–2020) wspierających nasz rozwój środków pomocowych w jeszcze wyższej niż poprzednio wielkości. Jesteśmy jedynym krajem UE, wobec którego podczas szczytu budżetowego Rada Europejska zdecydowała się na ten krok. Wszystkie pozostałe kraje objęte pomocą otrzymują ją nie wyższą lub niższą niż w kończącym się obecnie siedmioletciu.

To zobowiązuje, zwłaszcza że jest to już ostatnia rata pomocy przeznaczonej na nadrobienie zapóźnień, z jakimi w sferze gospodarczej – i nie tylko w niej – przystępowaliśmy do unijnej rodziny. Kolejnych rat pomocy o takim przeznaczeniu i charakterze już nie będzie, będą z niej ewentualnie korzystać inne kraje, które – jak można się spodziewać – wkroczą na tę drogę, na której my znaleźliśmy się przed dziesięciu laty. A chodzi nie tylko o to, by sprawnie, w pełni i w uzgodnionym terminie udostępnione nam środki zagospodarować, na czym dotychczas koncentrowaliśmy uwagę. Chodzi o to, by wykorzystać je z sensem, tworząc – wynikające ze świadomości, z wyobraźnią i odpowiedzialnie wypracowanej długofalowej wizji rozwojowej – podwaliny przyszłych wysokowydajnych, efektywnych struktur produkcyjnych, usługowych, społecznych.

Nie od rzeczy jest przypomnienie, że pod względem liczby przepracowanych godzin jesteśmy w ścisłej światowej czołówce: 39,4 godzin w tygodniu (w roku 1990 – 34,1). Na liście kilkudziesięciu krajów wymienianych w *Roczniku Statystyki Międzynarodowej GUS* zajmujemy pod tym względem miejsce w pierwszej dziesiątce. Jeśli jednak tę pracowitość odnieść do efektów pracy mierzonych wielkością PKB przypadającego na jednego zatrudnionego, to pozycja nasza jest bardzo daleka od czołówki. Znajdujemy się w czwartej dziesiątce wymienianych w *Roczniku* krajów świata. Na przykład w Unii Europejskiej przed nami są nie tylko Belgia, Francja, Holandia, Niemcy, Wielka Brytania, ale również Estonia, Litwa, Łotwa, Słowacja czy Słowenia¹.

¹ *Rocznik Statystyki Międzynarodowej GUS*, Warszawa 2012, s. 171–172, 189.

Na razie jednak trudno się dopatrzeć przemyślanej, kompetentnej i gruntownie przedyskutowanej wizji wspomagającej optymalne wykorzystanie znajdujących się w naszej dyspozycji środków, obudowanej programami bardziej szczegółowymi. Są jej co najwyżej zapowiedzi, zaczątki. Taką zapowiedzią jest w pewnym sensie omawiany podczas niedawnego posiedzenia Rady Gabinetowej, obradującej pod kierunkiem prezydenta RP, zarys strategii mającej zapewnić w połowie obecnej dekady wypełnienie podstawowych warunków otwierających możliwość – jeśli się na to zdecydujemy – przystąpienia do strefy euro. Ewentualnie za zaczątek takiej wizji można by również uważać przygotowania do rozpoczęcia działalności przez spółkę Inwestycje Polskie z kapitałem 40 mld zł, obsługiwanej przez Bank Gospodarstwa Krajowego, mającą stanowić zaplecze dla strategicznych inwestycji infrastrukturalnych. Niestety, inicjatywa ta dotychczas nie przekroczyła progu bardzo wstępnych działań organizacyjnych.

Na pewno wypracowanie długofalowej wizji rozwojowej prowadzącej do koncepcji dostosowania naszej gospodarki do oczekiwań XXI wieku jest zadaniem, z którego podjęciem nie można czekać. Czas szybko biegnie. Inni też nie stoją w miejscu, a globalny charakter gospodarki świata doby współczesnej powoduje, iż ci, którzy zostają w tyle, mają nikłe szanse, by odrobić utracony dystans. Co najmniej kilka artykułów zamieszczonych w obecnym numerze kwartalnika można uznać za wkład do dyskusji, na czym powinno polegać wdrożenie maksymalnie efektywnych mechanizmów budowania przyszłości odpowiadającej aspiracjom kraju, jakim jesteśmy: szóstego co do wielkości i liczby ludności w Unii Europejskiej, biorąc zaś pod uwagę całą Europę – dziewiątego pod względem wielkości terytorium, ósmego co do liczby ludności. Kraju, który już osiągnął relatywnie wysoki poziom kwalifikacji społeczeństwa charakteryzującego się dostrzeganym i docenianym także przez innych wysokim poziomem przedsiębiorczości, praktycznie udokumentowanym (niestety, bardzo często dopiero poza granicami naszego kraju) poziomem zdolności innowacyjnych, uporem w dochodzeniu do zakładanych celów.

Przede wszystkim inspirujące powinny być doświadczenia naszego zachodniego sąsiada. W bardzo interesującym artykule *Odporni na kryzys* Andrzej Wilk i Karol Wilk piszą o kondycji i perspektywach niemieckich przedsiębiorstw w warunkach obecnego międzynarodowego kryzysu finansowego. Autorzy podkreślają, że kryzys ten spowodował spadek popytu i tym samym stworzył trudności nawet tak znanym korporacjom, jak Ford, General Motors i Toyota, ale praktycznie nie dotyczy to przedsiębiorstw niemieckich. Niemieckie przedsiębiorstwa, konkurując wysoką jakością, nie tylko nie tracą rynków tradycyjnych w Europie i zwłaszcza poza nią,

ale zyskują nowe. Ponadto partnerstwo społeczne i dobre stosunki pracy w Niemczech sprzyjają wzrostowi eksportu.

Kolejny temat, podjęty przez Cezarego Tomasza Szyjkę, to niezwykle ważne dla naszej przyszłości problemy wynikające z napiętych bilansów energetycznych. Chodzi o być może dyskusyjne, ale skłaniające do zastanowienia rozważania Autora dotyczące zdecydowanego wzrostu udziału energetyki wiatrowej, dla której Bałtyk jest wyjątkowo sprzyjającym miejscem lokalizowania inwestycji. Tytuł artykułu: *Bałtyk szansą polskiej energetyki*.

Na rolę i pozycję innowacyjności w zapewnieniu wysokiej efektywności wskazuje Eulalia Skawińska w artykule *Wsparcie finansowe działalności innowacyjnej*. Przeprowadzone przez Autorkę badania na terenie Wielkopolski wskazują na brak dotychczas w tym zakresie aktywności (lub na niewielką aktywność) tworzonego przez instytucje finansowe otoczenia biznesu, mimo ciążących na nim statutowych zobowiązań. Poprawa sytuacji, pisze Autorka, „wymaga zmiany mentalności zarządzających organizacjami finansowymi oraz zwiększenia ich wiedzy na temat znaczenia i funkcji innowacji dla gospodarki”.

Głosem w dyskusji, jak dochodzić do wysokiego poziomu efektywności, jest także artykuł Katarzyny Nowickiej *Wartość w modelu cloud computing*, analizujący skutki zastosowania w tym przypadku outsourcingu. Efekt: eliminacja zbędnych kosztów, zamrożenia kapitału i ryzyka nieciągłości funkcjonowania oraz możliwość tworzenia nowych kompetencji kreujących wartość przedsiębiorstwa. „Model *cloud computing* – twierdzi Autorka – daje potencjał tworzenia przedsiębiorstw o nowej jakości działania”.

Ponadto wiele innych, wartych rekomendacji artykułów zamieszczonych w bieżącym numerze kwartalnika, zaproponowanych nam przez Czytelników. Iwona Przychocka w artykule *Structures of Value Added Tax and Cross-Border Transactions* zajmuje się zjawiskiem zagrożenia konkurencyjności rynku zarówno krajowego, jak i wspólnotowego przez oszustwa podatkowe w transakcjach transgranicznych. Jan Klimek w cyklu poświęconym etyce biznesu pisze o „godnej pracy i sprawiedliwej zapłacie”, Władysław Miś rozważa zagadnienia interdyscyplinarnej interpretacji komponentów kapitału ludzkiego, Marlena Piekut zajmuje się ochroną znaków towarowych w Europie Środkowo-Wschodniej. W rubryce „Opinie, polemiki, dyskusje” Ryszard Głukowski stawia pytania i przedstawia poglądy różnych autorów na temat wywiadu gospodarczego i szpiegostwa gospodarczego.

Jak zwykle, Czytelnicy znajdą w bieżącym numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości” kolejną recenzję (omawiana jest książka Howarda Schultza *Starbucks. Sztuka wyciągania wniosków z porażek czyli rewolucyjny przepis Schultza na wielki sukces*) oraz informacje w „Kronice wydarzeń”.

Zapraszamy do lektury, zachęcamy do uczestnictwa w redagowaniu kwartalnika przez proponowanie własnych artykułów, które mogłyby zainteresować coraz liczniejszych stałych i okazjonalnych Czytelników „Przedsiębiorstwa Przyszłości”.

Irena K. Hejduk
Redaktor naczelna

Andrzej Wilk, Karol Wilk

ODPORNİ NA KRYZYS (NIEMIECKIE PRZEDSIĘBIORSTWA W WARUNKACH MIĘDZYNARODOWEGO KRYZYSU FINANSOWEGO)

Wśród członków grupy G-7 państwem najpomyślniej gospodarującym w latach 2000–2012 były Niemcy. Nawet dramatyczne wydarzenia roku 2008 nie spowodowały w funkcjonowaniu niemieckiej gospodarki zakłóceń porównywalnych z tym, co nastąpiło w USA, Wielkiej Brytanii i w południowej części strefy euro. Co prawda pojawiły się kłopoty związane z nabyciem przez niemieckie banki amerykańskich długów hipotecznych, a niektóre małe i średnie przedsiębiorstwa nie mogły zrealizować zamówień ze względu na brak dostępu do kredytów i musiały zmniejszyć zatrudnienie o około 8% oraz *business confidence index* gwałtownie spadł do 85 (rok 2000 = 100), jednakże już w styczniu 2011 roku indeks ten wyniósł 110, co było związane z istotną poprawą sytuacji przedsiębiorstw¹.

Utrzymaniu konkurencyjności na rynkach międzynarodowych przez przedsiębiorstwa niemieckie sprzyjały takie okoliczności, jak stały dopływ pracowników z państw Europy Środkowej i Wschodniej oraz kooperacyjny import tanich elementów, podzespołów i zespołów, montowanych następnie w maszynach i urządzeniach eksportowanych jako „made in Germany”. Zdaniem Michaela Huethra, dyrektora Instytutu Badań Ekonomicznych w Kolonii, importowana zawartość komponentów, podzespołów itp. stanowi około 20% wartości niemieckiego eksportu².

¹ „The Economist”, February 8th–11th 2011, s. 64.

² *Ibidem*.

Rola średnich przedsiębiorstw

Zdaniem wielu obserwatorów gospodarki niemieckiej ważnym czynnikiem jej stabilizacji są średnie przedsiębiorstwa (*Mittelstand*), często rodzinne, mające długie tradycje i swoisty etos, na który składają się: ostrożność w operacjach finansowych, dobre stosunki pomiędzy kierownikami a pracownikami oraz troska o szczegóły w procesie produkcji i – szerzej – w kierowaniu przedsiębiorstwem.

Przedsiębiorstwa te zajmują się często wytwarzaniem środków produkcji: maszyn i urządzeń technologicznych dla różnych gałęzi przemysłu, a także tradycyjnych wyrobów wymagających zapewnienia ich trwałości i niezawodności, takich jak łańcuchy przemysłowe. Jak podkreśla Michael Porter: „Niemcy specjalizują się w środkach produkcji, zwłaszcza w maszynach sprzedawanych innym fabrykom do procesu produkcji. Ich udział w światowym eksporcie sprężarek wynosi 58%, pras drukarskich – 51%, przędzarek i motarek – 43%, maszyn do produkcji gumy i plastiku – 37%, kombajnów i młocarni – 35%, maszyn do pakowania i butelkowania – 34%, automatów sprzedających i wag – 30%, wiertarek – 30%. W rezultacie, entuzjaści *Maschinenbau* wzniecają zapał i skłonność do perfekcjonizmu u innych wielbicieli maszyn, normy w »grupach« producentów są coraz wyższe, a niemiecka jakość staje się wzorem dla producentów światowych”³.

„Strategiczna produkcja »maszyn do produkcji maszyn« zapewnia niemieckim producentom dóbr konsumenckich, takim jak Daimler Benz, Hoechst, Zeiss, Nixdorf, Bayer, Volkswagen i BMW, dostęp do najlepszych technologii, zwykle wyprzedzających technologie konkurencyjne”⁴.

Aktualnym przykładem średnich przedsiębiorstw odnoszących sukcesy rynkowe jest firma Kugler-Womako, wytwórca linii produkcyjnych do wytwarzania paszportów i Winkler+Duennebler, producent maszyn do produkcji kopert. Wiele spośród tych przedsiębiorstw od dawna działa w określonych niszach rynkowych. Należą do nich między innymi Fabel-Castell, producent ołówków (od czasów Bismarcka), Koenig & Bauer, wytwórca pras drukarskich i Utseh – tablic rejestracyjnych. Do młodszych przedsiębiorstw należy Kaercher, produkujący cieszące się popytem odkurzacze.

Średnie przedsiębiorstwa nie starają się przekraczać barier dzielących je od gigantów rynkowych. Zdają sobie bowiem sprawę, że oznaczałoby to radykalne zmiany w zakresie zarządzania i stosunków międzyludzkich, a w szczególności osłabienie bezpośrednich relacji pomiędzy kierownikami

³ M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, s. 372 cyt. za: C. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 190.

⁴ C. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem...*, *op.cit.*, s. 190.

a pracownikami, sprzyjających stabilności zespołów pracowniczych, a w konsekwencji – efektywnemu, długofalowemu funkcjonowaniu na rynku. Starają się one unikać redukcji personelu w różny sposób, czasami przez zmniejszanie liczby godzin pracy i obniżkę płac ogółu pracowników, zazwyczaj jednak są to posunięcia praktykowane w ograniczonym czasie.

Pomyślny rozwój Volkswagena

W 1934 roku, po wezwaniu Hitlera do zaspokojenia zapotrzebowania na tanie samochody, Ferdinand Porsche rozpoczął ich produkcję. Jego wnuk, Ferdinand Piech od 1993 roku z powodzeniem kieruje koncernem Volkswagena, posiadającym zakłady w 26 państwach. Łącznie zatrudniają one około połowy miliona pracowników. Centrala koncernu znajduje się w Dolnej Saksonii, której władze posiadają udziały w nim, a kiedy potrzeba – podejmują działając służące stabilizowaniu rozwoju Volkswagen A.G. Nie zmienia to faktu, że klan rodzinny Porsche-Piech kontroluje obecnie dwa koncerny, zarówno Volkswagena, jak i Porsche. Charakterystyczne: koncerny samochodowe takie jak Ford, General Motors czy Toyota przeżywają w ostatnich latach poważne trudności. Natomiast Volkswagen ciągle zwiększa swój udział w rynku europejskim, chińskim, brazylijskim i rosyjskim. Marka Volkswagena tradycyjnie kojarzyła się z popularnymi, tanimi samochodami. W XXI stuleciu jest ona obecna we wszystkich segmentach rynku motoryzacyjnego, włącznie z samochodami luksusowymi i sportowymi. Ta różnorodność idzie w parze z redukcją kosztów dzięki zastosowaniu części wspólnych wielu modelom.

Z powodzeniem stosowana jest niełatwa strategia zróżnicowania szerokiego zasięgu, obejmująca rynek międzynarodowy⁵. Już 30 lat temu doceniono znaczenie rynku chińskiego. Działają na nim dwa joint ventures, posiadające łącznie 18-procentowy udział w tym rynku. W rynku brazylijskim udział Volkswagena wynosi 22%, a w rosyjskim – 9%. Zdaniem analityków globalnego rynku samochodowego w 2018 roku Volkswagen ma szansę stać się największym dostawcą na ten rynek⁶.

⁵ Por. A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.

⁶ *VW conquers the world*, „The Economist” July 7th 2012, s. 56–57.

Kierunek – ochrona środowiska

Podwyższenie w UE wymagań dotyczących ochrony środowiska oznaczało dla przedsiębiorstw niemieckich stosujących od lat rygorystyczne normy poszerzenie rynku zbytu. Potwierdzona została następująca prognoza z roku 1990: „Problem ochrony środowiska dotyczy wszystkich państw europejskich i przedsiębiorstwa zagraniczne będą w coraz większym stopniu zmuszone kupować urządzenia do kontroli zanieczyszczeń, wynalezione, zaprojektowane i wykonane w... Niemczech. (...) Niemieckie upodobanie do rygorystycznych przepisów, w braku charakterystycznych dla Stanów Zjednoczonych ostrych protestów ze strony zwolenników bezwzględnej wolności, może okazać się wielką zaletą *Strukturpolitik*. Istnieje dwieście komisji Wspólnoty Europejskiej zajmujących się wyznaczaniem norm przemysłowych. Niemcy, z uwagi na ich wybitne kwalifikacje, przewodniczą więcej niż połowie z nich. Strategia ich działania polega oczywiście na upowszechnianiu standardów, które już osiągnął przemysł niemiecki. W przyszłości konkurenci mogą więc znaleźć się nie tylko daleko w tyle za Niemcami, lecz także poza granicami prawa”⁷.

Motoryzacja nie jest jedyną dziedziną niemieckiej gospodarki, przed którą rosnące wymagania w zakresie troski o środowisko naturalne otworzyły możliwości dalszej intensyfikacji eksportu. Na rynkach europejskich, podobnie jak na południu Stanów Zjednoczonych, poważnym konkurentem w zakresie energetyki słonecznej – jednej z ważnych technologii ekologicznych – stały się Chiny. Panele z ogniwami fotowoltaicznymi znalazły też nabywców w Bawarii. Ale do produkcji ogniw potrzebne są specjalne maszyny i urządzenia. W skali światowej jednym z największych producentów tych maszyn i urządzeń jest niemiecka firma Mainz Automation. Eksportuje ona około 75% swych wyrobów do państw azjatyckich. Jej aktywność biznesowa pozwala między innymi znaleźć nowe miejsca pracy dla fachowców z branż dotkniętych dekonstrukcją, schyłkowych w warunkach europejskich. Do takich branż należy przemysł budowy okrętów.

Niemieccy inżynierowie i przedsiębiorcy z powodzeniem wykorzystali podobieństwo technologiczne pomiędzy produkcją statków i elektrowni wiatrowych. Wielu spawaczy i ślusarzy, którzy zdobyli wysokie kwalifikacje w stoczniach, pracuje obecnie przy produkcji korpusów tak zwanych farm wiatrowych, też zresztą powstających na terenach stoczniowych i korzystających z infrastruktury tych stocznii.

⁷ C. Randlesome i in. (red.), *Business Cultures of Europe*, Heinemann, London 1990, cyt. za: C. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem...*, *op.cit.*, s. 189.

Nowe możliwości: globalizacja

Przedsiębiorcy z wielu krajów z niepokojem odnoszą się do coraz głębiej sięgających procesów globalizacji, dostrzegając w nich zagrożenie dla swojej obecności na rynkach zwłaszcza lokalnych i regionalnych, ale też ogólnokrajowych i międzynarodowych. Uważają, że na przykład tańsze – dzięki znacznie niższym płacom i obciążeniom socjalnym – produkty z krajów tak zwanego Trzeciego Świata mogą skutecznie pozbawić ich tradycyjnych odbiorców. Tymczasem w Niemczech średnie przedsiębiorstwa (podobnie jak wielkie) znakomicie wykorzystują możliwości wynikające z procesów globalizacji, konkurując wysoką jakością. W rezultacie nie tylko nie tracą rynków tradycyjnych, ale uzyskują także nowe. Na przykład wspomniana firma Koenig & Bauer uzyskuje 95% przychodów poza Niemcami. Podobnie jest w przypadku wielu pozostałych.

Niemieccy przedsiębiorcy i menedżerowie (na czele z Volkswagensem) trafnie ocenili możliwości istniejące na rynkach Brazylii, Chin, Indii i Rosji⁸. W ostatnich latach według danych Międzynarodowego Funduszu Walutowego niemiecki eksport do Chin wzrósł o ponad 500%, podczas gdy analogiczne wskaźniki wynoszą odpowiednio dla USA ponad 400%, dla Włoch poniżej 400%, dla Francji i Japonii powyżej 300%, a dla Wielkiej Brytanii powyżej 200%⁹.

Pozycja finansowa wielu niemieckich przedsiębiorstw jest umocniona dzięki powiązaniom z bankami. Jak podkreśla Alina Szewc-Rogalska: „W Niemczech występuje silnie skoncentrowana struktura własnościowa przedsiębiorstw. Niemal wszystkie duże spółki posiadają jednego lub kilku większościowych udziałowców. Dominującymi akcjonariuszami są najczęściej inne korporacje, także zamożne rodziny, banki czy inne instytucje finansowe. W przypadku około 70% przedsiębiorstw niemieckich przedstawiciele banku zasiadają w radzie nadzorczej.

W Niemczech często stosowane jest przekazywanie bankom praw korporacyjnych akcjonariuszy. Akcjonariusze mniejszościowi przekazują bankom swoje prawa do głosowania na walnym zgromadzeniu. Działania takie mają na celu skoncentrowanie sił akcjonariuszy mniejszościowych i lepszą reprezentację ich interesów. Dzięki temu banki dysponują dużą liczbą głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy i mogą powoływać swoich przedstawicieli do rady nadzorczej spółki. Obecność przedstawicieli banków w radzie nadzorczej przedsiębiorstwa i wykonywanie praw korporacyjnych

⁸ Por. S. Szafarz, *BRIC – fenomen naszych czasów*, „Przegląd Socjalistyczny” 2010, nr 3(30).

⁹ „The Economist” February 5–11th, 2011, s. 63.

akcjonariuszy ogranicza możliwość realizacji przez menedżerów własnych interesów kosztem interesów akcjonariuszy mniejszościowych”¹⁰.

Sytuacja ta wpływa na politykę kredytową banków. Nie są one zainteresowane umacnianiem firm konkurujących z przedsiębiorstwami, których są współwłaścicielami.

Stosunki pracy

Istotnym czynnikiem przewagi przedsiębiorstw niemieckich są stabilne stosunki pracy, a więc znacznie mniejsze niż w innych krajach zagrożenie strajkami i sporami zbiorowymi.

„Kiedy John Ardagh, autor książki *Germany and the Germans*, przeprowadzał w Stuttgarcie wywiady z grupą przywódców związkowych, zaskoczyło go ich wykształcenie, znajomość angielskiego, dobre maniere i gabinety wykładane dębową boazerią, w których częstowali go brandy i cygarami. Jeden z nich wyjaśnił: Prawdą jest, że stosunki [z zarządem] stały się obecnie bardziej konfliktogenne, w związku z wolniejszym tempem wzrostu gospodarczego i większym bezrobociem. W zasadzie jednak nadal uważamy, że najlepsze możliwości uzyskania większych płac i lepszych warunków pracy zapewnia nie walka, lecz współpraca z zarządem. Mamy na to dowody. Ponadto w naszym przekonaniu mamy zobowiązania moralne nie tylko wobec członków związku i innych robotników, lecz także społeczeństwa niemieckiego jako całości. Musimy odgrywać w nim aktywną rolę, wspierając demokrację i rządy prawa. W pewnym sensie jesteśmy więc członkami elit rządzących i jesteśmy z tego dumni. Z pewnością nie jesteśmy rewolucjonistami. Nie chcemy obalić kapitalizmu, ale reformować go od środka, w kierunku prospołecznym, ku społecznej gospodarce rynkowej. Fazę walki klas, w której grzęzną liczni związkowcy francuscy i brytyjscy, mamy już za sobą. Uważamy, że pomaganie przedsiębiorstwom w utrzymaniu się na rynku leży w interesie robotników”¹¹.

W tym kontekście warto przypomnieć, że niemiecki kodeks pracy z 1972 roku oraz ustawa o współzarządzaniu z 1976 roku skodyfikowały – jak pisał Tadeusz Kowalik – „prawa pracowników do udziału w procesie podejmowania decyzji gospodarczych i społecznych na trzech poziomach: przedsiębiorstw, branż oraz całej gospodarki. Chodzi o prawa wykonywane bezpośrednio bądź za pośrednictwem swych przedstawicieli. Negocjowaniem i zawieraniem

¹⁰ A. Szewc-Rogalska, *Banki w strukturze własnościowej przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, nr 8, s. 39–40.

¹¹ C. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem...*, *op.cit.*, s. 199.

umów zbiorowych na poziomie branży i ogólnokrajowym zajmują się związki zawodowe. Ich partnerem są organizacje pracodawców (należenie do nich jest obowiązkowe). Specyficzną właściwością organizacji związków zawodowych w Niemczech jest ich nieobecność organizacyjna wewnątrz przedsiębiorstwa.(...) Wszyscy pracownicy mają prawo do informacji oraz wyrażania swych opinii w sprawach dotyczących ich pracy. Mogą na przykład żądać informacji o skutkach wprowadzanej technologii, zapoznać się z zawartością swoich teczek osobowych, żądać uzasadnienia oceny ich pracy lub wysokości wynagrodzenia¹².

Efektywność partycypacji, czyli skuteczność wpływu pracowników na procesy decyzyjne, jest przedmiotem sporów od wielu lat. System organizacyjny ukształtowany dla realizowania koncepcji partycypacji pracowniczej prawdopodobnie stał się – w sytuacji napięć społecznych – systemem wczesnego ostrzegania, zmniejszającym ryzyko działań dezorganizujących procesy produkcyjne i obniżających efektywność przedsiębiorstw.

Niemieccy publicyści i dziennikarze często wskazują na przewagę przedsiębiorstw niemieckich na przykład nad ich chińskimi odpowiednikami w zakresie demokratyzacji stosunków międzyludzkich, a zwłaszcza relacji pomiędzy kierownikami a pracownikami. Na podkreślenie zasługuje jednak fakt, że przywiązanie do demokratyzacji stosunków pracy nie zawsze odnosi się do stosunków w zagranicznych filiach przedsiębiorstw niemieckich. Na przykład na Ukrainie relacje te są – łagodnie mówiąc – w większym stopniu tradycyjne niż współczesne. Oto opis zwyczajów wprowadzonych przez niemieckich gospodarzy w Kijowskim Zakładzie Win Szampańskich „Stołyczny”: „polecenia wydawane surowym tonem i podniesionym głosem nie należą do rzadkości... zebrania mają oficjalny charakter i dotyczą tylko spraw, dla których zostały zwołane. Zabrać głos można, jedynie będąc specjalistą z danej dziedziny¹³”.

* * *

W drugiej połowie XX wieku wiele korporacji amerykańskich przenosiło produkcję do krajów o niskich kosztach robocizny. W USA skoncentrowano się na planowaniu produktów, na pracach badawczo-rozwojowych, na działaniach marketingowych i organizowaniu dystrybucji. W wyniku tej międzynarodowej restrukturyzacji opustoszało wiele amerykańskich miast.

¹² T. Kowalik, *Współczesne systemy ekonomiczne. Powstanie, ewolucja, kryzys*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2000, s. 74.

¹³ A. Protasiuk, *Kultury narodowe, organizacyjne i style kierowania. Studium przypadku – Kijowski Zakład Win Szampańskich „Stołyczny”*, praca dyplomowa (licencjacka) napisana pod kierunkiem dr. A. Wilka, WSM Warszawa, s. 52, 53.

Pojawiło się masowe bezrobocie częściowo łagodzone przez mobilność siły roboczej. Nasiliła się krytyka „korporacyjnej Ameryki”¹⁴.

Przedsiębiorstwa niemieckie nie poszły tym tropem. Nie tyle przenosiły one produkcję do krajów taniej siły roboczej, ile tworzyły w tych krajach nowe moce produkcyjne. Zagraniczne filie oprócz gotowych wyrobów oferowały również usługi posprzedażowe, które w wielu wypadkach przynosiły znacznie większe przychody aniżeli sprzedaż produktów. Godna uwagi jest też elastyczność niemieckich przedsiębiorstw. Kiedy firma Fackelmann, produkująca plastikowe łyżki, naczynia kuchenne i zabawki, zastosowała automaty, z których każdy zastępował trzech chińskich robotników, przeniosła produkcję z Chin do Niemiec¹⁵.

Niemieccy przedsiębiorcy i dyrektorzy nie zrezygnowali z tradycyjnych niemieckich specjalności, które z tabliczką „Made in Germany” znajdowały nabywców zainteresowanych jakością, a zwłaszcza niezawodnością i trwałością, a nie niskimi cenami. Cykle życia środków produkcji są dłuższe aniżeli artykułów konsumpcyjnych. Ponadto międzynarodowy cykl życia produktu jest dłuższy aniżeli jego cykl na jednym rynku krajowym. Niemieccy producenci tradycyjnych wyrobów przemysłowych dokonywali i dokonują ciągłych innowacji przyrostowych zarówno w odniesieniu do produktów, jak i procesów technologicznych. Łącznie wszystkie te czynniki i uwarunkowania sprzyjały i sprzyjają utrzymaniu przez niemieckie przedsiębiorstwa eksportu na szeroką skalę w warunkach międzynarodowego kryzysu finansowego, który dla wielu innych przedsiębiorstw oznacza spadek zamówień, a czasami i bankructwo.

Bibliografia

- „Deutsche Welle” TV – *Made in Germany*, 3 kwietnia 2012 r.
„The Economist” – roczniki 2011–2012.
Hampden-Turner C., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Wyd. ABC, Warszawa 1998.
Kalecki M., „Nowe” przemysły a wyjście z kryzysu, w: M. Kalecki, *Dziela*, t. 1, *Kapitalizm. Koniunktura i zatrudnienie*, PWE, Warszawa 1979.
Kowalik T., *Współczesne systemy ekonomiczne*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2000.
Kowalik T., *Systemy gospodarcze*, Wyd. Fundacja Innowacja, Warszawa 2005.
Kozłowski A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
Porter M., *The Comparative Advantage of Nations*, Macmillan Press, Hampshire and London 1990.

¹⁴ Por. A. Wilk, *Ewolucja poglądów i koncepcji Petera Druckera*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2010, nr 3, s. 17–18.

¹⁵ „Deutsche Welle” TV – *Made in Germany*, 3 kwietnia 2012 r.

Protasiuk A., *Kultury narodowe, organizacyjne i style kierowania. Studium przypadku – Kijowski Zakład Win Szampańskich „Stołeczny”*, praca licencjacka napisana pod kierownictwem dr. A. Wilka, WSM Warszawa.

Szafarz S., *BRIC – fenomen naszych czasów*, „Przegląd Socjalistyczny” 2010, nr 3.

Szewc-Rogalska A., *Banki w strukturze własnościowej przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, nr 8.

Wilk A., *Ewolucja poglądów i koncepcji Petera Druckera*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2010, nr 3.

Andrzej Wilk – dr inż., Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Specjalizuje się w problemach międzynarodowych stosunków gospodarczych i politycznych oraz w zarządzaniu międzynarodowym i zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Karol Wilk – mgr, współpracuje z Wyższą Szkołą Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Specjalizuje się w problemach rynków kapitałowych, marketingu międzynarodowego oraz międzynarodowych stosunków gospodarczych.

Eulalia Skawińska

WSPARCIE FINANSOWE DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ

Wiedza o źródłach finansowania inwestycji innowacyjnych w Polsce jest w fazie rozwoju i ewoluuje w kierunku weryfikacji tezy o rosnącym znaczeniu i wpływie różnorodnych środków zewnętrznych na innowacyjność podmiotów. W świetle refleksji nad potrzebą wzrostu innowacyjności polskiej gospodarki w procesie globalizacji, a także nad mechanizmem konkurencji i budową gospodarki opartej na wiedzy należy podkreślić, że ważne są nie tylko innowacje high-tech, ale również wszelkie inne, które prowadzą do poprawy funkcjonowania gospodarki i polepszenia dobrobytu społecznego.

Przedsiębiorcy podejmujący wyzwania rozwojowe nie mogą kontestować znaczenia innowacji w postępie technicznym i ekonomicznym. Jednocześnie nie należy z jednej strony fetyszyzować innowacji high-tech, które często zaspokajają preferencje nielicznych grup odbiorców (na przykład gry), z drugiej – zaniedbywać drobnych innowacji odpowiadających na obiektywne potrzeby ogółu społeczeństwa, kosztem finansowania głównie tych pierwszych.

Ostrożność w podejmowaniu ryzyka

Trzeba pamiętać, że kryzys ekonomiczny ostatnich lat spowodował zaostrożenie warunków wsparcia przez organizacje finansowe rozwoju innowacji w przedsiębiorstwach. Jest to skutek wzrostu ostrożności w podejmowaniu ryzyka przez inwestorów i dostawców kapitału. Implikuje to dodatkowo brak wyraźnej poprawy innowacyjności gospodarki. Według rankingu WEF w 2012 roku Polska zajęła to samo co w 2011 roku 41 miejsce wśród 144 państw ocenianych pod względem innowacyjności i była gorsza niż w 2010 roku¹. Co więcej, w perspektywie wyraźnie uwidacznia się brak modelu

¹ World Economic Forum, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf.

rozwoju proinnowacyjnego polskiej gospodarki. Jerzy Hausner wręcz twierdzi, „że dotychczasowy model oparty na imporcie technologii się wyczerpuje. Polska znalazła się w rozwojowym dryfie”². Dalej konstatuje, że samo wydatkowanie środków w obszarze innowacyjności w niewielkim stopniu przekłada się na jej wzrost.

Obecny stan zaangażowania funduszy publicznych i prywatnych w finansowanie innowacji jest wysoce niedostateczny³. Wyznacza on strategiczną i aktywną rolę państwa (inspirującą, wspierającą, pobudzającą i kontrolną) w kształtowaniu innowacyjności gospodarki. Zwracają na to uwagę również autorzy raportu o innowacyjności gospodarki Polski w 2011 roku⁴. Brak mechanizmów obronnych przed nierównowagą rynku i skutkami cyklicznego rozwoju gospodarki wymusza też konieczność współdziałania podmiotów w zakresie rozwoju innowacyjności opartego na zaufaniu, a szerzej na kapitale społecznym jako zbiorze instytucji nieformalnych. Jak podkreśla W. Frąckowiak: „Podwyższenie jakości instytucjonalizacji w wymiarze gospodarki globalnej, ale też lokalnej, to zatem jedno z głównych wyzwań, przed jakimi stoją współcześnie państwa i społeczeństwa na drodze do dobrobytu”⁵.

W artykule przedstawiona została ocena stanu zaangażowania organizacji wsparcia finansowego w rozwój innowacji przedsiębiorstw na przykładzie Wielkopolski. Pierwsza część artykułu ma charakter teoretyczny i oparta jest na źródłach wtórnych, druga stanowi wynik autorskich badań empirycznych. Badania mają charakter jakościowy, a ich podstawą są wywiady przeprowadzone wśród przedstawicieli banków i innych organizacji finansowych w Wielkopolsce w 2012 roku.

Uzasadniając zakres terytorialny badań, należy wspomnieć, że mimo dość wysokiej pozycji tego województwa w kraju pod względem konkurencyjności (pozycja czwarta)⁶ i innowacyjności⁷ w ostatnim okresie także tu obserwuje się spadek nakładów inwestycyjnych na innowacje w wielu

² J. Hausner, *Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu?*, „Biuletyn PTE” 2012, nr 3, s. 10–12.

³ Por. W. Kasperkiewicz, *Perspektywy rozwoju innowacyjności polskiej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe” PTE, Kraków 2011, nr 9, s. 86.

⁴ E. Puchała-Krzywina, *Bariery innowacyjności przedsiębiorstw w latach 2007–2010*, w: *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2011 r.*, T. Baczko (red.), Instytut Nauk Ekonomicznych, PAN, Warszawa 2012, s. 130–135.

⁵ F. Frąckowiak, *O źródłach wzrostu bogactwa narodów w XXI w. Wskazówki dla Polski. Wykład inauguracyjny*, Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2010, s. 10.

⁶ E. Piotrowska, E. Roszkowska, *Zróżnicowanie województw Polski pod względem poziomu gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2011 r.*, *op.cit.*, s. 67–72.

⁷ R.I. Zalewski, *Aktywność innowacyjna województw w Polsce w roku 2004*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2007, nr 6, s. 21–34, oraz R.I. Zalewski, *Analiza porównawcza innowacyjności regionów w Polsce w oparciu o metodologię European innovation scoreboard*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy w Radomiu 2009, www.mg.gov.pl.

branżach. Następstwem jest zagrożenie zwiększeniem luki innowacyjnej w stosunku do liderów. Przedsiębiorcy bowiem stoją wciąż przed barierą finansową, mimo wsparcia z funduszy strukturalnych UE, które jak twierdzi J. Kotowicz-Jawor, w niewielkim stopniu zwiększyły zdolność innowacyjną przedsiębiorstw⁸. Pokonanie tej bariery wiąże się ze zwiększeniem dostępności do różnych publicznych i prywatnych źródeł finansowania innowacji, które powinny wpłynąć na zwiększenie konkurencyjności oraz wzrost gospodarczy Polski (regionów). Tak więc wprowadzenie ułatwień w zakresie finansowania działalności małych i średnich przedsiębiorców jest koniecznością.

Źródła i formy finansowania

Uwzględniając różne teorie innowacji, należy zgodzić się z opinią D. Rucińskiej, że innowacjami są nie tylko nowe rozwiązania techniczno-technologiczne, nowe usługi i nowe wzory obsługi klientów. To przede wszystkim efektywne wykorzystanie nowoczesnych systemów oraz nowe kombinacje posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych⁹.

Opracowanie i wdrożenie czy adaptacja nowej idei, pomysłu innowacyjnej firmy lub nowego produktu, procesu czy odmiennej od dotychczasowej metody zarządzania (na przykład marketingowej) wymaga różnych źródeł i form finansowania na poszczególnych etapach ich rozwoju. Ogólnie można stwierdzić, że wśród źródeł zewnętrznych występują bankowe i pozabankowe. Spośród pozabankowych źródeł finansowania przedsięwzięć innowacyjnych najważniejszą rolę odgrywają kapitały wysokiego ryzyka: anioły biznesu, venture capital, a także faktoring i leasing. Określenie „anioły biznesu” obejmuje osoby fizyczne dysponujące własnym kapitałem finansowym. Mają one doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej i chcą zainwestować część swoich nadwyżek finansowych w innowacyjne przedsięwzięcia¹⁰. Działają bardzo elastycznie z powodu ograniczeń formalnych. Natomiast „venture capital” to organizacje zarządzające cudzymi środkami finansowymi, działające zgodnie z obowiązującymi je procedurami.

Aczkolwiek problem roli tych źródeł w finansowaniu innowacji w Polsce, ze względu na mało zaawansowany etap ich rozwoju, jest słabo rozpoznany,

⁸ J. Kotowicz-Jawor, *Wpływ funduszy strukturalnych UE na transfer wiedzy do przedsiębiorstw*, Wyd. Instytut Nauk Ekonomicznych, PAN, Warszawa 2012, s. 189.

⁹ D. Rucińska, *Innowacyjność w transporcie a wzrost wartości przedsiębiorstw na rynku TSL*, w: *Przedsiębiorczość jako niewykorzystane źródło sukcesu polskiej gospodarki*, E. Okoń-Horodyńska (red.), PTE, Warszawa 2009, s. 414–425.

¹⁰ P. Głodek, M. Gołębiowski, *Finansowanie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, STIM, Warszawa 2006, s. 22.

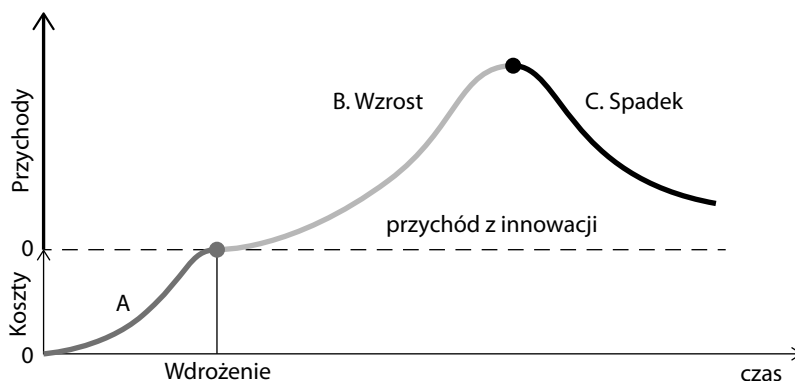
na podstawie dostępnej literatury można jednak podjąć próbę oceny tego zjawiska. Otóż K. Brzozowska wskazuje na związek etapów rozwoju innowacji ze źródłami przepływów pieniężnych (tabela 1).

Tabela 1. Podstawowe źródła finansowania małych i innowacyjnych przedsiębiorstw

Faza rozwoju	Źródła	Opis typowego zastosowania
Zasiew <i>Seed financing</i>	Zasoby właściciela	Na etapie tworzenia i wczesnych etapach rozwoju, a dalej samofinansowanie potrzeb inwestycyjnych
	Rodzina i przyjaciele	Na wczesnych etapach jako udziały lub pożyczki na zasadach preferencyjnych
Start <i>Start up</i>	Anioły biznesu <i>Business angels</i>	Finansowanie wczesnej fazy rozwoju w postaci udziałów lub pożyczek podporządkowanych
I Wczesny rozwój	Banki komercyjne	Kredyty krótko-, średnio- i długoterminowe zabezpieczone, ale rzadko we wczesnych fazach rozwoju; w niektórych wypadkach mają charakter finansowania pomostowego
	Dostawcy i odbiorcy	Finansowanie kapitału obrotowego w trakcie działalności bieżącej (tak zwane kredyty dostawców czy odbiorców, finansowanie się zobowiązaniami)
	Faktoring	Wsparcie na wszystkich etapach, dotyczące finansowania działalności bieżącej, powodujące powstawanie dodatkowych kosztów
	Leasing	Na wszystkich etapach, będące głównie wsparciem technicznym (finansowanie wyposażenia technicznego) pod warunkiem posiadania własnych zasobów na pokrycie wysokich kosztów obsługi leasingu
II Szybki wzrost	Venture capital (fundusze)	Poważne wsparcie kapitałowe na etapie szybkiego wzrostu w drodze wykupienia udziałów, połączonego z doradztwem i nadzorem nad zarządzaniem podmiotem
III Dojrzałość	Rynek kapitałowy	Wejście na giełdę we wczesnej fazie dojrzałości, przy dobrych perspektywach rozwoju

Źródło: K. Brzozowska, *Znaczenie dostępu do informacji w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych przez inwestorów venture capital*, w: *Przedsiębiorczość jako niewykorzystane źródło sukcesu polskiej gospodarki*, E. Okoń-Horodyńska (red.), PTE, Warszawa 2009, s. 278.

Oprócz fazy początkowej projektu innowacyjnego autorka wyróżnia cztery kolejne: wczesną, szybkiego wzrostu, dojrzałości i schyłku. Są one charakterystyczne dla przebiegu cyklu życia każdego nowego produktu.



Rys. 1. Etapy rozwoju i finansowania innowacji

Źródło: K. Brzozowska, *Znaczenie dostępu..., op.cit.*

Na rys. 1 przedstawiono modyfikację etapów rozwoju i finansowania innowacji zaprezentowaną przez K. Brzozowską. Wyraźnie zostały rozróżnione koszty opracowania innowacyjnego produktu (A) poniesione do momentu wdrożenia do produkcji, rosnące przychody w fazie wzrostu (B) i malejące w fazie spadku (C).

Okres zasiewu innowacji

W interpretacji wspomnianej autorki w fazie początkowej projektu innowacyjnego (powstanie idei, budowa prototypu) firmy podejmujące projekt są mało atrakcyjne dla zewnętrznych dawców kapitału (bankowych i pozabankowych). Niezbędny kapitał finansowy nie jest wówczas zbyt duży. Dlatego głównym źródłem pokrycia nakładów w okresie tak zwanego zasiewu innowacji są fundusze własne oraz ewentualnie przyjaciół i znajomych, których zaangażowanie oparte jest na zaufaniu. Również w okresie startu te środki są podstawowym źródłem pokrycia nakładów inwestycyjnych. Aczkolwiek mogą tu udzielać swojego kapitału także anioły biznesu, gotowi ponieść ryzyko inwestycyjne nieformalni inwestorzy venture capital. Wiążą oni z przedsięwzięciem oczekiwania odpowiedniej stopy zwrotu.

Dopiero realny biznesplan projektu, wskazujący na korzyści ekonomiczne i społeczne, stwarza możliwości pozyskania środków finansowych od banków, dostawców czy odbiorców. Ponadto usługi faktoringowe i leasingowe odgrywają istotną rolę w pierwszej fazie rozwoju innowacji, ale o tym decyduje poziom zaangażowania środków własnych przedsiębiorcy. Im jest on wyższy, tym większe

zaufanie inwestorów i rozmiar finansowania przez nich projektu. Należy zwrócić uwagę, że fundusze venture capital angażują się w proces finansowania dopiero w następnym okresie realizacji projektu, czyli na etapie wzrostu.

Potrzeby kapitałowe są wówczas duże. Fundusze te są zorientowane na projekty wysoko innowacyjne¹¹ i na jak najwyższą stopę zwrotu zainwestowanego kapitału. W fazie dojrzałości „sprzedają swoje udziały inwestorom strategicznym lub organizują publiczną emisję akcji (IPO), podczas której sprzedają posiadane pakiety”¹². Fundusze venture capital są częścią funduszy private equity, które poza tymi pierwszymi w wielu krajach są inwestowane we wcześniejszych formach rozwoju innowacji¹³. Jednakże fundusze venture capital angażują swoje środki finansowe w większe projekty innowacyjne, a anioły biznesu preferują małe, natomiast banki raczej średnie. Wcześniejsze fazy rozwoju innowacji związane są z większym ryzykiem i tym samym inwestorzy oczekują wyższej stopy zysku. Według L. Lewandowskiej we wstępną fazę projektu venture capital finansują sporadycznie około 2–5% jego wartości, fazę startu w 10%, a fazę ekspansji (II i III) w 40–60%¹⁴.

Pewną rolę odgrywają – w tym zakresie alternatywne – koncepcje finansowania inwestycji, to jest franchising i New Connect oraz lokalne, regionalne fundusze pożyczkowe, fundusze kapitału zaangażowanego i fundusze poręczeń kredytowych. W literaturze wskazuje się też, że dla aniołów biznesu mniejsze znaczenie mają wyniki, a większe – bliskość inwestycji ich miejsca zamieszkania, zaufanie oraz branża, w której mają doświadczenie¹⁵. Każdy inwestor bowiem chce mieć wpływ na zarządzanie procesem inwestycyjnym, który finansuje, w celu zapewnienia sobie korzyści.

Można więc postawić pytanie, na jakim etapie działalności innowacyjnej w Polsce występuje luka kapitału skutkująca małą liczbą innowacji. Co więcej, czy istnieje choćby przybliżony szacunek zaprzestania działalności innowacyjnej na poszczególnych etapach z powodu braku zewnętrznych środków finansowych. Powodem może być niekorzystny wynik przedinwestycyjnej analizy zainteresowanego inwestora, wskazujący na zbyt duże ryzyko niepowodzenia projektu. Warunki bowiem jego realizacji, od chwili powstania idei, mogły się diametralnie zmienić. Często przyczyną jest brak środków własnych

¹¹ Zalicza się do nich biotechnologię, IT, farmację, medycynę, przemysł paliwo-energetyczny, telekomunikację, media i multimedia.

¹² K. Brzozowska, *Znaczenie dostępu do informacji w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych przez inwestorów venture capital*, w: *Przedsiębiorczość jako niewykorzystane źródło sukcesu polskiej gospodarki*, *op.cit.*, s. 279.

¹³ K. Sobańska, P. Sieradzan, *Inwestycje private equity/venture capital*, Key Text, Warszawa 2004, s. 13.

¹⁴ L. Lewandowska, *Wybrane koncepcje finansowania innowacyjności*, „Zeszyty Naukowe” PTE, Kraków 2011, nr 9, s. 96.

¹⁵ K. Brzozowska, *Znaczenie dostępu...*, *op.cit.*, s. 287.

pomysłodawcy, co zmniejsza wiarygodność realizacji projektu i zwiększa trudności w pozyskiwaniu zewnętrznych środków finansowych.

Brak odpowiedzi na postawione na początku pytania: na jakim etapie działalności innowacyjnej w Polsce występuje luka kapitału, czy da się określić choćby w sposób przybliżony moment zaprzestania działalności innowacyjnej z braku zewnętrznych środków finansowych, uniemożliwia sformułowanie zaleceń dotyczących poprawy tej sytuacji, odniesionych do polityki państwa. Należy podkreślić, że państwo odgrywa na rynku inwestycyjnym rolę bezpośrednią i pośrednią. W pierwszym przypadku jest ono inwestorem poprzez zamówienia publiczne i nakłady, na przykład w B + R i cały sektor nauki oraz angażowanie się w partnerstwo publiczno-prywatne. Rola pośrednia państwa polega na kształtowaniu instytucji regulacji tego rynku, toteż ważnym instrumentem polityki państwa jest podejmowanie inicjatyw legislacyjnych dotyczących uproszczenia warunków prowadzenia działalności gospodarczej, deregulacji, a szczególnie polityki finansowej i fiskalnej¹⁶. Mogą to być obniżki stóp podatkowych od dochodów i ulgi podatkowe dla akcjonariuszy venture capital, gwarancje rządowe na kredyty bankowe związane z innowacjami itp. Ponadto od państwa oczekuje się wzrostu nakładów na upowszechnienie informacji o innowacjach i ich finansowaniu.

Aktywna polityka państwa polskiego w tym obszarze jest według J. Kotowicz-Jawor niezbędna, aby dostosować rozwój gospodarki doganiającej i jej system regulacyjny do wymagań absorpcji zewnętrznych finansowych stymulatorów innowacyjności¹⁷.

W ubiegłym roku w Polsce utworzono w tym celu Krajowy Fundusz Kapitałowy zarządzający 650 mln zł. Ma on wesprzeć 14 funduszy venture capital¹⁸. Mali i średni przedsiębiorcy, którzy je pozyskują, mogą otrzymać w ramach doradztwa od inwestora kontakty rynkowe, informacje o konkurencji w branży itp.

W regionie Wielkopolski

Jak wspomniano w pierwszej części artykułu, ocena stanu zaangażowania w Polsce organizacji wsparcia finansowego w rozwój innowacji przedsiębiorstw przedstawiona została na przykładzie Wielkopolski. Służyły temu autorskie badania przeprowadzone w ramach projektu 2657/B/H03/2010/39. Instrumentem badawczym był kwestionariusz wywiadu. Składał się on

¹⁶ Patrz również W. Kasperkiewicz, *Perspektywy...*, *op.cit.*, s. 86.

¹⁷ J. Kotowicz-Jawor, *Wpływ funduszy...*, *op.cit.*, s. 197.

¹⁸ „Rzeczpospolita” z 14 września 2012 r., s. B10.

z dwóch części. Pierwsza dotyczyła charakterystyki jednostki finansowej i jej działalności. Druga część zawierała wyszczególnienie w układzie tabelarycznym barier i wyzwań w realizacji funkcji wsparcia przedsięwzięć innowacyjnych przez te organizacje otoczenia biznesu oraz tendencji w tym zakresie w latach 2008–2011.

W formularzu wywiadu przyjęto, że innowacją jest wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), procesu, nowej metody organizacyjnej lub marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Nie muszą być one nowością dla rynku (w kraju lub za granicą), ale muszą być nowością przynajmniej dla przedsiębiorstwa. Wspólną cechą innowacji jest to, że zostały one wdrożone. Nowy lub istotnie ulepszony produkt zostaje wdrożony, gdy jest wprowadzony na rynek. Nowe procesy, metody organizacyjne lub metody marketingowe zostają wdrożone, kiedy rozpoczyna się ich faktyczne wykorzystywanie w działalności przedsiębiorstwa.

W badaniu przeprowadzonym jesienią 2012 roku uczestniczyło 17 jednostek wsparcia finansowego działających w Wielkopolsce, uprawnionych i zobowiązanych do realizacji funkcji wzrostu innowacyjności tego regionu. W strukturze tej zbiorowości wystąpiło 8 banków komercyjnych, 3 fundacje pozarządowe i 6 prywatnych spółek¹⁹. Organizacje te dobrowolnie i chętnie uczestniczyły w wywiadzie bezpośrednim. Natomiast wiele innych, do których zwrócono się z prośbą przeprowadzenia wywiadu, ustosunkowało się niechętnie czy negatywnie do badania. Spowodowane to było brakiem wiedzy i zrozumienia potrzeb wspierania innowacyjności.

Czasami jednak przedstawiciele tych organizacji wskazywali na inne powody. Usprawiedliwiali się na przykład, że nie utworzono stanowiska do spraw innowacji, gdzie odpowiedzialna osoba byłaby kompetentna wypowiedzieć się na ten temat. Inni stwierdzali, że badanie ich nie dotyczy, mimo że nazwa własna organizacji zawierała akronimy „finansowanie” i „innowacyjność”. Tymczasem badane podmioty funkcjonują na rynku od kilku do kilkunastu lat. Tylko dwa spośród nich miały okres działania krótszy. Jeden bowiem powstał w 2011, a drugi – w 2009 roku.

Pogłębiając charakterystykę analizowanych jednostek, poproszono w pytaniu zamkniętym, o wariantach odpowiedzi: a – tak, b – nie, o ocenę w latach 2008–2011:

- po pierwsze, wzrostu zatrudnienia i świadczonych usług oraz zwiększenia oferty nowych produktów;

¹⁹ Ośrodki i centra wspierania przedsiębiorczości, inkubator innowacyjności, fundacje gospodarcze.

- po drugie, poziomu wsparcia innowacji przez finansowanie działalności inwestycyjnej i operacyjnej;
- po trzecie, kierunków wsparcia wysokiej, średniej czy niskiej techniki.

Okazało się, że zatrudnienie wzrosło tylko w 7 podmiotach, ale rozmiar usług w 14, a oferta nowych usług w 16, co może świadczyć o dużej przedsiębiorczości nowo zatrudnionych. Zatem, chociaż te zjawiska nie były powszechne, nie można ich oceniać negatywnie. W ocenie procesu finansowania działalności, zarówno inwestycyjnej, jak i operacyjnej, dominowały odpowiedzi: „na poziomie małym lub średnim”. Również odnośnie do wsparcia finansowego firm według typu techniki przeważały odpowiedzi: „średniej i niskiej techniki” (11 wskazań).

Identyfikacja barier i wyzwań

Dla ułatwienia respondentom oceny barier finansowania innowacji przez reprezentowaną organizację w zestawieniu wymieniono 11 spośród nich i poproszono o nadanie im rangi od 1 do 8. W odpowiedzi uzyskano bardzo niejednorodny obraz sytuacji. Dlatego w analizie zwrócono uwagę na najczęstsze wskazania jednostek. Są to:

- przerost biurokratyczno-administracyjny w realizacji funkcji (11 wskazań, w tym 5 na pierwszym miejscu);
- mały popyt ze strony przedsiębiorstw (15 wskazań, w tym 4 na pierwszym miejscu);
- ograniczenia instytucjonalne, tak zwane prawn-administracyjne (13 wskazań, w tym 8 na dwu pierwszych miejscach);
- obawa przed ryzykiem (16 wskazań, w tym dwa na 2 pierwszych miejscach);
- duża konkurencja na rynku dostawców środków finansowych (11 wskazań, w tym 4 na dwu pierwszych miejscach).

Słabszym zagrożeniem, aczkolwiek dostrzeganym przez firmy, okazało się „małe wsparcie ze strony władz regionu” i „brak platformy budowy relacji”. Najmniejszą barierą okazał się natomiast niewielki potencjał finansowy organizacji i „mała elastyczność dostosowania do indywidualnych potrzeb klienta”.

Podsumowując te wyniki, należy stwierdzić, że respondenci rozpoznają takie zagrożenia, które zostały zauważone również przez innych autorów²⁰.

²⁰ Raport *Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, www.fundacja.e-gap.pl.

Wynikają z tego jednoznaczne propozycje wdrożeniowe. Tkwią one przede wszystkim w pilnej potrzebie upowszechniania wiedzy o innowacjach w organizacjach finansowych i o ich roli wśród poszczególnych grup podmiotów. Wzrost świadomości i wiedzy na ten temat ułatwi rozbudzenie zaufania do różnych źródeł finansowania rozwoju nowych idei. Aktywna rola państwa i kreowanie przez nie inspirującej polityki innowacyjnej, między innymi przez poprawę działania instytucji formalnych i uproszczenie procedur, wzmocni to zaufanie i stanowić będzie ważny krok w kształtowaniu innowacyjności w skali makro i mikro. Wpłynie też na budowę relacji i współpracy międzyorganizacyjnej, tak niezbędnej w tworzeniu nowych idei i ich wdrażaniu.

Powyższe konstatacje nie tylko są zbieżne z wymienionymi przez respondentów wyzwaniem w działaniach innowacyjnych w bliskiej przyszłości dla swoich organizacji, lecz także obnażają ich słabości. Otóż spośród 10 wyzwań aż 6 zostało zaliczonych do najważniejszych, biorąc pod uwagę kolejność wskazań ważności tych działań od 1 do 7. Są to:

- zwiększenie funduszy na działalność statutową;
- wzrost zaangażowania w finansowanie innowacji firm;
- wzrost promocji działalności organizacji;
- rozwój usług informatyczno-doradczych;
- utrzymanie się na rynku;
- zwiększenie pozycji na rynku organizacji wspierających innowacyjność.

Istotnym wyzwaniem okazała się poprawa jakości kadry, mniejszym natomiast – ocena wiarygodności działalności innowacyjnej beneficjenta (na przykład posiadane licencje, patenty, wzory przemysłowe). Biorąc pod uwagę powyższe rozpoznanie determinant przyszłości w działaniach organizacji finansowych na rzecz rozwoju innowacji w regionie, nie można zapominać o potrzebie poprawy siły ekonomicznej przedsiębiorstw. Finansowanie zewnętrzne bowiem ma charakter wzmacniający środki własne firm. Ponadto cele statutowe organizacji finansujących innowacje powinny być zbieżne z celami strategicznymi gospodarki. Oczekiwane jest więc ich większe uczestnictwo w tworzeniu sieci finansowego wsparcia innowacji przedsiębiorstw w regionie.

* * *

Zaprezentowane w pierwszej części artykułu rozważania pozwalają na sformułowanie następujących wniosków poznawczych. Po pierwsze – występująca w Polsce luka innowacyjności wymaga zwiększenia finansowania zewnętrznego działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Po drugie – niezbędna jest aktywna polityka innowacyjna państwa w obszarze instrumentów

ekonomicznych i instytucjonalnych. Po trzecie – adresatami tej polityki powinny być nie tylko organizacje pośredniczące w transferze innowacji, ale również podmioty ze sfery nauki.

Druga część artykułu, odnosząca się do przeprowadzonych badań, pozwala na sformułowanie zarówno wniosków informacyjnych, jak i postulatycznych. Badania wykonane w regionie Wielkopolski wskazują bowiem na bariery i wyzwania, przed jakimi stoją organizacje finansowe w związku z większą potrzebą ich zaangażowania we wsparcie rozwoju innowacji. Do najważniejszych wniosków wynikających z badań należą następujące:

1. Duża liczba podmiotów, co wynika z ich celów statutowych, mogących finansowo wspierać rozwój działalności innowacyjnej firm, nie podejmuje w tym zakresie żadnej działalności lub wykazuje niewielką aktywność.
2. Brak jest entuzjazmu do współpracy, służącej przez rozwój innowacyjności gospodarki wspólnemu dobru, między podmiotami specjalizującymi się we wsparciu finansowym, firmami i nauką.
3. Powody takiej sytuacji znajdują się również po stronie małych i średnich przedsiębiorców, reprezentujących niską siłę ekonomiczną ograniczającą ich zdolność do częściowego samofinansowania innowacji, zwiększającą ryzyko niepowodzenia projektu.
4. Rozpoznane bariery wskazują na ograniczenia po stronie kapitału ludzkiego i polityki innowacyjnej państwa. Poprawa w tym zakresie wymaga zmiany mentalności zarządzających organizacjami finansowymi oraz zwiększenia ich wiedzy na temat znaczenia i funkcji innowacji dla gospodarki.

Konkluzja końcowa: obecny system organizacji finansowych w regionie nie intensyfikuje nakładów inwestycyjnych na innowacje ani nie kształtuje lepszego wykorzystania możliwości technologicznych. Nie można wykluczyć, wręcz przeciwnie – można żywić przypuszczenie, że podobnie jest w innych regionach naszego kraju, co wymaga jednak dalszej weryfikacji badawczej.

Bibliografia

- Analiza porównawcza innowacyjności regionów w Polsce w oparciu o metodologię European innovation scoreboard*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy w Radomiu 2009, www.mg.gov.pl.
- Frąckowiak W., *O źródłach wzrostu bogactwa narodów w XXI w., Wskazówki dla Polski. Wykład inauguracyjny*, Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2010.
- Głodek P., Gołębiowski M., *Finansowanie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, STIM, Warszawa 2006.

- Hausner J., *Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu?*, „Biuletyn PTE” 2012, nr 3.
- Kasperkiewicz W., *Perspektywy rozwoju innowacyjności polskiej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe” PTE, Kraków 2011, nr 9.
- Kotowicz-Jawor J., *Wpływ funduszy strukturalnych UE na transfer wiedzy do przedsiębiorstw*, Wyd. Instytut Nauk Ekonomicznych, PAN, Warszawa 2012.
- Lewandowska L., *Wybrane koncepcje finansowania innowacyjności*, „Zeszyty Naukowe” PTE, Kraków 2011, nr 9.
- Piotrowska E., Roszkowska E., *Zróżnicowanie województw Polski pod względem poziomu gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2011 r.*, T. Baczko (red.), Instytut Nauk Ekonomicznych, PAN, Warszawa 2012.
- Puchała-Krzywina E., *Bariery innowacyjności przedsiębiorstw w latach 2007–2010*, w: *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2011 r.*, T. Baczko (red.), Instytut Nauk Ekonomicznych, PAN, Warszawa 2012.
- Rucińska D., *Innowacyjność w transporcie a wzrost wartości przedsiębiorstw na rynku TSL*, w: *Przedsiębiorczość jako niewykorzystane źródło sukcesu polskiej gospodarki*, E. Okoń-Horodyńska (red.), PTE, Warszawa 2009.
- Raport *Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, www.fundacja.e-gap.pl, „Rzeczpospolita” z 14 września 2012 r.
- Sobańska K., Sieradzan P., *Inwestycje private equity/venture capital*, Key Text, Warszawa 2004.
- World Economic Forum, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitiveness_Report_2012-13.pdf.
- Zalewski R.I., *Aktywność innowacyjna województw w Polsce w roku 2004*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2007, nr 6.

Eulalia Skawińska – prof. dr hab., Wydział Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu Zielonogórskiego. Specjalizuje się w makro- i mikroekonomii, zarządzaniu konkurencyjnością, ekonomice integracji europejskiej, międzynarodowych stosunkach gospodarczych. Artykuł jest rezultatem badań przeprowadzonych przez Autorkę w ramach finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki projektu badawczego 2657/B/H03/2010/39.

Katarzyna Nowicka

WARTOŚĆ W MODELU *CLOUD COMPUTING*

Technologie informatyczne projektowane na potrzeby przedsiębiorstw przede wszystkim powinny wpływać na redukcję kosztów, wzrost szybkości realizacji procesów biznesowych, a także poprawę integracji pomiędzy aplikacjami¹. Pomimo ważnej roli, jaką odgrywają funkcje IT (*Information Technology*) w przedsiębiorstwie, rzadko należą one do kluczowych kompetencji. Ich istotą bowiem jest wsparcie procesów biznesowych i są one często przedmiotem outsourcingu. Taka decyzja może zainicjować kreowanie nowych wartości, wzmacniając przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa i jego pozycję na rynku.

Outsourcing funkcji IT nie jest zagadnieniem nowym, ale skalowalność (zazwyczaj zwirtualizowanych zasobów), wydajność i subskrypcyjne zasady opłat za zasoby rzeczywiście wykorzystane (na przykład w określonym miesiącu) tworzą z modelu *cloud computing* (będącego formą outsourcingu funkcji IT) innowacyjne, ważne rozwiązanie dla podmiotów dążących do elastycznego konkurowania i przejrzystości procesów kreowania wartości. *Cloud computing* jest modelem udostępniającym funkcjonalność infrastruktury IT w takiej ilości, miejscu i czasie, który odpowiada aktualnym potrzebom podmiotu bez konieczności jej zakupu. Jest ona dostarczana w formie usługi, a koszt ponoszony jest wyłącznie za te zasoby, które są na bieżąco potrzebne, bez względu na ich wielkość. Zasoby „podążają” za potrzebami, a nie odwrotnie.

Przedsiębiorstwo nigdy nie działa samotnie na rynku. We współpracy z innymi tworzy ono wspólne systemy wartości – oryginalne mapy wartości dla klientów. Dzięki dopełnianiu indywidualnych kompetencji przedsiębiorstwa te osiągają przewagę konkurencyjną. Efekty kreowania wartości przez zarządzanie sterowane popytem klientów (*demand-driven management*)

¹ A Forrester Research, Inc., *Driving Business Value through Choice. How Flexible Options around Deployment, Pricing and Functionality Lead to Success*, March 2010, s. 3.

zostają wzmocnione. Celem niniejszego opracowania jest analiza możliwości kreowania wartości przedsiębiorstw przez outsourcing usług technologicznych w modelu *cloud computing*, a także wskazanie roli wykorzystania zasobów i zdolności partnerów biznesowych w procesie tworzenia mapy wartości dla klientów. U podstaw tego procesu leży integracja systemów IT umożliwiająca szybki i płynny przepływ informacji. Te zagadnienia są drugim aspektem poruszonym w niniejszym opracowaniu. Rozważania zostały zilustrowane analizą przykładu przedsiębiorstwa Winezja.pl Sp. z o.o.

Wartość przedsiębiorstwa a technologie informatyczne

Przedsiębiorstwa, różnicując swoją ofertę dla odbiorców w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, oferują niepowtarzalne mapy wartości² dla klientów. Są one zbiorem korzyści, do których należą: wartość funkcji produktu (towaru lub usługi), jego formy, odpowiedniego czasu i miejsca, sposobu posiadania, komunikacji oraz informacji o produkcie, a także edukacja, doświadczenie i zaufanie. W zamian klienci kreują wiele wymiernych strumieni (takich jak pieniądze, dobra, czynności, informacje o potrzebach lub działaniach innych firm, czas, opinie, lojalność, przyciąganie nowych klientów) przekładających się w sposób bezpośredni lub pośredni na wartość przedsiębiorstwa³. Punktem odniesienia w tej spirali zależności kreowania oraz wzrostu wartości dla klienta i przedsiębiorstwa jest czas reakcji przedsiębiorstwa na siłę owych strumieni w celu modyfikacji, dopasowania lub dostarczenia nowej mapy wartości dla klienta.

Dobór sposobu redukcji czasu reakcji na oczekiwania i potrzeby klientów jest także zdeterminowany znalezieniem takiego rozwiązania, które w ujęciu całkowitych kosztów prowadzenia działalności gospodarczej będzie tworzyło najwyższą wartość (korzyść finansową) przedsiębiorstwa. Jednocześnie redukcja czasu reakcji na potrzeby klientów nie tylko prowadzi do szybszej ich obsługi (na przykład realizacji zamówienia), wpływa także na obniżkę kosztów i zwiększenie elastyczności podmiotu⁴.

Przepływ informacji od klienta, ich analiza i znajdowanie możliwości realizacji jego potrzeb angażuje zasoby całego przedsiębiorstwa. Wymaga zatem doskonałej organizacji i integracji w obrębie struktury organizacyjnej,

² M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wyd. AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005, s. 21.

³ *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), Poltext, Warszawa 2010, s. 25 i 27.

⁴ M. Christopher, H. Peck, *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005, s. 81.

systemów informatycznych, procesów biznesowych, a także kompetencji pracowników w celu zapewnienia rozwiązań niezbędnych do szybkiego zaspokajania popytu (kształtowania mapy wartości dla klientów). Taki model zarządzania przedsiębiorstwem – sterowany popytem klientów (*demand-driven management*) wymaga również współpracy partnerów w obrębie całego łańcucha dostaw, czyli „sieci organizacji zaangażowanych, poprzez powiązania z dostawcami i odbiorcami, w różne procesy i działania, które tworzą wartość w postaci produktów i usług dostarczanych ostatecznym konsumentem”⁵. Tym samym potrzebna jest integracja systemów wymiany informacji umożliwiająca szybką i płynną reakcję na zmiany w popycie klientów. Systemy IT znajdują zastosowanie praktycznie we wszystkich procesach i funkcjach przedsiębiorstwa, wspierając kreowanie wartości dodanej. Ponadto łatwość dostępu do internetu i wykorzystanie jego potencjału pomnaża ten efekt.

Warto pamiętać, że łańcuch wartości przedsiębiorstwa jest częścią szerszego zakresu czynności – systemu wartości⁶. System ten obejmuje łańcuchy wartości dostawców, przedsiębiorstwa, kanałów dystrybucji i nabywców. Tym samym firma w dążeniu do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej powinna optymalizować lub koordynować powiązania z zewnętrznymi partnerami biznesowymi. Podstawą takiej współpracy jest wymiana informacji.

Systemy wartości sterowane popytem klientów wspólnie budują mapy wartości dla klientów finalnych. Przedsiębiorstwa zaangażowane we współtworzenie takich map za każdym razem kreują unikatowe rozwiązanie, którego celem jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Dlatego łączą one swoje kluczowe kompetencje (unikatowe zasoby i zdolności), wnosząc wkład w wartość postrzeganą przez klienta. Wykorzystanie specyficznych zasobów poszczególnych przedsiębiorstw przekracza ich formalne granice. Współpraca taka musi być oparta na partnerskich relacjach, a platformą jej efektywnego funkcjonowania są systemy IT.

Analiza wyników badania przeprowadzonego przez Deloitte wykazała, że funkcjami, którym przedsiębiorstwa przypisują największy potencjał optymalizacji kosztów, są IT (20% wskazań na obszar optymalizacji kosztów ostatniego programu i 27% wskazań na obszar planowany do objęcia w następnym programie optymalizacyjnym) i funkcje administracyjne (odpowiednio: 11% i 20%)⁷. Ponad 70% respondentów uważa doskonalenie procesów biznesowych przez ich uproszczenie, eliminację lub outsourcing

⁵ M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL, Warszawa 2000, s. 14.

⁶ M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 95.

⁷ Deloitte Polska, *Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy w optymalizacji kosztów w Polsce*, 2009.

[czyli „dobór i zaangażowanie wyspecjalizowanych dostawców zewnętrznych, pozwalający firmie na koncentrację działań na kluczowych kompetencjach, a w razie potrzeby, ożywiając jej działalność dzięki uzyskaniu dostępu do kompetencji i doświadczenia wykonawcy usługi. (...) Firma może ze współpracy z dostawcą odnieść korzyści na poziomie strategicznym i w rezultacie skoncentrować się na tym, co robi najlepiej i co tworzy jej przewagę konkurencyjną”⁸] za dźwignię kosztową mającą najsilniejszy wpływ na przedsiębiorstwo. Największych korzyści upatrywano w podniesieniu sprawności i szybkości działania oraz eliminacji zbędnych czynności i wprowadzeniu kontroli efektywności, a także w optymalnym wykorzystaniu technologii informatycznych. 55% respondentów wskazało na potrzebę zmiany kultury świadomości ponoszonych w organizacji kosztów, a 49% z nich uznało usługi obce za obszar mogący mieć największy wpływ na koszty organizacji⁹.

Model *cloud computing* a wartość przedsiębiorstwa

Cloud computing („przetwarzanie w chmurze”, „chmura obliczeniowa”) jest to świadczenie usług informatycznych za pośrednictwem infrastruktury sieciowej. *Cloud computing* jest modelem umożliwiającym dostęp przez internet do współdzielonej puli zasobów obliczeniowych (na przykład sieci, serwerów, pamięci masowych, aplikacji i usług), są one konfigurowalne, dostępne na życzenie, mogą być szybko alokowane i zwalniane przy minimalnej interakcji użytkownika usług, umożliwiając elastyczne zwiększanie lub zmniejszanie zasobów w zależności od bieżącego zapotrzebowania¹⁰. Można wyróżnić trzy główne modele usług w ramach *cloud computingu*:

1. IaaS (*Infrastructure as a Service*) – dostarczenie klientowi infrastruktury informatycznej (sprzętu, oprogramowania i serwisowania).
2. PaaS (*Platform as a Service*) – wynajem usługobiorcy wirtualnego środowiska pracy znajdującego się na serwerach dostawcy.
3. SaaS (*Software as a Service*) – klient otrzymuje jedynie potrzebne mu funkcje programów działających na serwerze i w środowisku dostawcy bez konieczności zakupu licencji, płacąc jedynie za każdorazowe ich użycie (na przykład *Customer Relationship Management* CRM – zarządzanie relacjami z klientem, *Enterprise Resources Planning* ERP – planowanie zasobów przedsiębiorstwa, *Human*

⁸ Ch.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny. Koncepcje, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 14.

⁹ Deloitte Polska, *Czas cięć...*, *op.cit.*

¹⁰ Strona internetowa: csrc.nist.gov/groups/SNS/cloud-computing/cloud-def-v15.doc.

Resources Management HRM – zarządzanie zasobami ludzkimi, systemy zarządzania pocztą, stronami www i inne, a także aplikacje biurowe – edytory tekstu, arkusze kalkulacyjne, programy do tworzenia prezentacji).

Cloud computing ma charakter mierzalny (liczba przesłanych bajtów, czas korzystania itp.), a odbiorca płaci tylko za rzeczywiste korzystanie z zasobów (*pay per use*). Oznacza to eliminację konieczności zakupu licencji bądź instalowania oprogramowania i jego administracji. Usługobiorca płaci za użytkowanie określonej funkcji bez zakupu sprzętu czy oprogramowania, posiadany komputer (lub inne urządzenie z podłączeniem do internetu) pełni funkcję terminala. Funkcjonalność jest tu rozumiana jako usługa (dająca wartość dodaną użytkownikowi) oferowana przez infrastrukturę IT¹¹.

Porównanie najważniejszych charakterystyk tradycyjnego modelu (*on-premise*), w którym przedsiębiorstwo jest właścicielem zasobów IT (pełnej infrastruktury informatycznej – oprogramowania oraz sprzętu) i modelu *cloud computing* znajduje się w tabeli 1.

Cloud computing może być wdrożony na jeden z trzech podstawowych sposobów:

1. Chmura prywatna (*private cloud*) – infrastruktura jest własnością lub jest dzierżawiona przez jednego usługobiorcę i wykorzystywana wyłącznie przez niego zazwyczaj w celu ograniczania liczby serwerów oraz urządzeń sieciowych lub zarządzania nimi w zintegrowany sposób.
2. Chmura publiczna (*public cloud*) – infrastruktura jest własnością pojedynczego usługodawcy i jest skierowana na przykład do ogółu społeczeństwa lub konkretnych branż.
3. Chmura hybrydowa (*hybrid cloud*) – infrastruktura jest kombinacją dwóch wymienionych rozwiązań. Mniej skomplikowane rozwiązania mogą być dostarczane poprzez chmurę publiczną, a bardziej zaawansowane w formie chmury prywatnej.

¹¹ Termin „chmura obliczeniowa” związany jest z pojęciem wirtualizacji i historycznie wiąże się z przetwarzaniem w sieci grid, gdzie wiele systemów udostępnia usługi, korzystając z podłączonych zasobów, z tą różnicą, że w chmurze obliczeniowej zasoby „podążają” za potrzebami usługobiorcy (*on-demand*). K. Łapiński, W. Wyżnikiewicz, *Cloud computing – wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw i gospodarkę Polski*, IBNGR, Warszawa 2011, s. 4–5.

Tabela 1. Najważniejsze charakterystyki modelu tradycyjnego i *cloud computing*

Tradycyjny model IT (<i>on-premise</i>)	<i>Cloud computing</i> (<i>on-demand</i>)
Infrastruktura IT jest zlokalizowana w przedsiębiorstwie i zarządzana wewnętrznie.	Infrastruktura IT jest zlokalizowana całkowicie lub częściowo poza przedsiębiorstwem bądź wewnątrz przedsiębiorstwa.
Infrastruktura IT i oprogramowanie są nabywane dla najwyższego (szczytowego) zapotrzebowania na moc obliczeniową. Niedooszacowanie lub przeszacowanie zapotrzebowania na moc obliczeniową może skutkować utraconymi możliwościami lub zbędnie zamrożonym kapitałem.	Usługi są dostosowane do faktycznego zapotrzebowania, zapewniając elastyczność zarządzania mocą obliczeniową.
Biznes uzależniony od posiadanych zasobów IT.	Zasoby IT dostosowane do bieżących potrzeb biznesu.
Awaria systemu skutkuje brakiem dostępu do zasobów.	W przypadku awarii klient obsługiwany jest przez centrum zapasowe (redukcja zasobów dostępnych dla klienta) bez wpływu na bieżące procesy biznesowe.
Inwestycja w aktywa trwałe. Konieczność ponoszenia kosztów aktualizowania i rozbudowy infrastruktury.	Oплата za usługę, na przykład w cyklu miesięcznym.

Źródło: opracowanie własne.

W marcu 2011 roku na próbie 1513 organizacji (zlokalizowanych w Stanach Zjednoczonych, Europie i Azji) przeprowadzono badanie dotyczące poziomu wdrożeń i oceny funkcjonowania modelu *cloud computing*. Jego korzystny wpływ na prowadzoną działalność zadeklarowało 60% respondentów. Analiza zwrotu z inwestycji (ROI – *Return on Investment*) z wdrożenia modelu *cloud computing* wykazała, że dla 41% podmiotów wskaźnik ROI waha się w granicach 21–50%¹².

Głównym atutem modelu *cloud computing* jest dostarczenie takiego narzędzia, które wspierając procesy biznesowe, kreuje przewagę konkurencyjną i kompetencje przedsiębiorstw oraz zwiększa rentowność prowadzonej działalności. Stwarza on nowe szanse biznesowe ze względu na swoje właściwości, to jest skalowalność i powszechną dostępność do zasobów z wykorzystaniem internetu, mierzalność zwiększającą przewidywalność kosztów, łatwość wdrożenia, innowacyjność poprzez dostęp do najnowszych rozwiązań IT, wydajność będącą efektem korzystania z dowolnej liczby procesorów o bardzo

¹² AMD, *Adoption, Approaches & Attitudes. The Future of Cloud Computing in the Public and Private Sectors. A Global Cloud Computing Adoption Study*, 2011, s. 5.

dużej mocy, bezpieczeństwo i przeniesienie ryzyka na dostawcę usług¹³. W efekcie jego zastosowania zredukowane są koszty i zmienia się ich struktura z CAPEX na OPEX, skraca się czas reakcji ze względu na dostęp do danych i odpowiadanie w czasie rzeczywistym.

Model ten jest katalizatorem centralizującym informacje, łączącym luki w procesach, tworzącym w czasie rzeczywistym możliwość realizacji efektywnej obsługi coraz bardziej wymagających klientów w zglobalizowanej gospodarce. Dzięki możliwości integracji danych na potrzeby realizacji dynamicznej współpracy w obrębie przejrzystego i elastycznego łańcucha dostaw wpływa na strukturę całkowitych kosztów posiadania. W jednym z ostatnich badań przeprowadzonych przez M. Christophera stwierdzono, że rozwiązania dostępne w modelu *cloud computing* wychodzą naprzeciw wyzwaniu zachowania przejrzystości łańcucha dostaw¹⁴.

Poza korzyściami wynikającymi z zastosowania modelu *cloud computing* istnieją także obawy związane z jego implementacją. Do najczęściej zgłaszanych należą: bezpieczeństwo danych poufnych, czasowa niedostępność usług, wysokie koszty usług i trudność z powrotem do poprzedniego, tradycyjnego modelu¹⁵.

Według analityków firmy Gartner model *cloud computing* będzie rozwijać się w coraz szybszym tempie. Do końca 2012 roku aż jedna na pięć firm nie będzie już miała własnych zasobów IT¹⁶, lecz będzie korzystała z outsourcingu tych usług. Według danych publikowanych przez czasopisma specjalistyczne („Computerworld” i inne) w 2013 roku osiągnie wartość około 150 mld USD. Do 2016 roku rynek ten ma być wart około 206,6 mld USD. W 2013 roku najbardziej dynamicznie będą się rozwijać usługi oferowane w rozwiązaniu IaaS – przewidywany wzrost o 41%, usługi związane z zarządzaniem siecią i bezpieczeństwem – wzrost o 27%, PaaS – wzrost o 26,6% oraz SaaS – wzrost o 17,4%¹⁷.

¹³ K. Łapiński, W. Wyżnikiewicz, *Cloud computing...*, *op.cit.*, s. 10–13; D. Biesiada, P. Cichocki i in., *Windows Azure – platforma cloud computing dla programistów*, APN Promise, Warszawa 2010, s. 18–19.

¹⁴ M. Christopher, *Enhancing Customer-Centric Supply Chains. How B2B e-Commerce Increases Customer Satisfaction and Drives Revenue Growth*, SCM World, 2010, s. 26.

¹⁵ Strona internetowa: konferencje.computerworld.pl/konferencje/cloud2010/cloud_computing.html.

¹⁶ Strona internetowa: www.gartner.com/it/page.jsp?id=1278413.

¹⁷ *Gartner Says Worldwide Cloud Services Market to Surpass \$ 109 Billion in 2012*, Gartner STAMFORD, 18.09.2012.

Analiza praktyki biznesowej: Winezja.pl Sp. z o.o.

Spółka Winezja.pl funkcjonuje od maja 2010 roku na rynku dystrybucji wysokogatunkowego wina w Polsce¹⁸. Jej głównymi udziałowcami i partnerami są Ambra S.A. oraz Jade Sp. z o.o. Podstawowym kanałem pozyskiwania klientów jest platforma internetowa do obsługi sektora *business-to-customer* (B2C). Winezja.pl jest kanałem dystrybucji bezpośredniej produktów oferowanych przez spółkę Ambra.

Spółka Winezja.pl oferuje klientom około 700 rodzajów win pochodzących z całego świata. Za pośrednictwem strony www klient zamawia wybrany zestaw produktów, przy czym udzielana jest mu gwarancja dostawy na następny dzień i bez uszkodzenia dostarczonego towaru (wartość czasu i miejsca tworzona przez partnerów biznesowych Winezja.pl). Portal ma także społecznościowy i edukacyjny charakter. Klienci mogą wymieniać się opiniami na temat jakości win i poziomu obsługi, a także konsultować swoją wiedzę (telefonicznie i on-line), radzić się ekspertów, poszerzać znajomość kraju, regionu czy winiarni oraz producenta zamówionego alkoholu. Istnieje także możliwość odbycia bezpłatnego kursu winiarskiego, organizowane są wyjazdy enoturystyczne i nieodpłatne degustacje¹⁹ (wartość edukacji).

Zespół spółki Winezja.pl tworzy skomplikowaną i rozproszoną geograficzne strukturę, w której każdy ze współpracowników i partnerów pełni funkcje, bez których proces realizacji zamówienia przy założonych standardach byłby poważnie utrudniony. Stały kontakt i płynna współpraca są zatem niezbędne.

W toku działalności spółki zaistniały problemy dotyczące koordynacji przepływu informacji w obrębie całej struktury organizacyjnej. Sytuacja ta powodowała zbędne koszty związane z organizacją spotkań i podróży służbowych, a przede wszystkim marnotrawstwo czasu pracy osób zaangażowanych w procesy decyzyjne. Wszystkie te działania nie dodawały wartości prowadzonej działalności gospodarczej. Nieefektywne zarządzanie czasem opóźniało podejmowanie decyzji, osłabiając pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Zapewnienie rozwoju firmy wymagało adekwatnej infrastruktury IT eliminującej ryzyko spadku obrotów handlowych.

W wyniku przeprowadzonej przez zarząd Winezja.pl analizy dostępnych na rynku rozwiązań stwierdzono, że inwestycja w tradycyjny model

¹⁸ Opracowanie na podstawie wywiadu bezpośredniego z R. Warmbierem, dyrektorem sprzedaży i marketingu Winezja.pl Sp. z o.o., informacji przedstawionych podczas e-seminarium umieszczonego na stronie: www.microsoft.com/poland/msp/case-study-winezja-pl-seminarium.aspx i *Czas na wino w chmurach. Microsoft online services kolejnym krokiem w rozwoju informatycznym spółki e-commerce*, Microsoft Corporation 2010.

¹⁹ Jade Sp. z o.o., strona internetowa: cloudapp.net/wp-content/uploads/2011/05/Winezja.pl_wina-z-najlepszej-strony.pdf.

miałyby długi czas zwrotu i pociągałyby za sobą duże nakłady finansowe na infrastrukturę IT, jej utrzymanie, dodatkową powierzchnię biurową oraz wyposażenie serwerowni w niezbędne narzędzia gwarantujące ciągłość działań przedsiębiorstwa. Z tego względu spółka zdecydowała się na wdrożenie modelu *cloud computing*.

Bazę informatyczną spółki Winezja.pl stanowi platforma do zarządzania relacjami z klientami CRM, która pomaga w administrowaniu i zarządzaniu informacją. Jej wybór pozwolił na szybkie uruchomienie działalności handlowej na bardzo wymagającym rynku. Są w niej zbierane informacje o preferencjach klientów, służące dostosowaniu oferty do ewoluujących potrzeb.

Kolejnym krokiem wspomagającym rozwój przedsiębiorstwa była poprawa jakości zarządzania przez wdrożenie pakietu oprogramowania do komunikacji. Wspiera on pracę zespołową i skraca czas podejmowania decyzji. Sygnalizuje dostępność pracowników, monitorując ich aktywność i kalendarze, obsługuje pocztę elektroniczną, pozwala na prowadzenie błyskawicznej komunikacji oraz umożliwia dostęp do dokumentów we współdzielonej przestrzeni on-line (a zatem jednoczesną pracę wszystkich partnerów przy udoskonalaniu wartości kreowanej dla klienta). Umożliwia organizowanie telekonferencji, ułatwia podział zadań, tworzenie harmonogramów i późniejszą kontrolę realizacji projektu.

Firma ponosi opłaty jedynie za wykorzystane zasoby w modelu subskrypcyjnym, w cyklu miesięcznym. W maju 2011 roku koszt korzystania z usług w modelu *cloud computing* wynosił 8,25 euro za jednego użytkownika. Przejście do tego modelu trwało pół dnia, a dołączenie kolejnej osoby korzystającej z wymienionej funkcjonalności zajmuje około 3–5 minut. Niezbędnym kosztem, który musiał zostać poniesiony, był zakup łącza umożliwiającego szybki i bezproblemowy dostęp do internetu.

Winezja.pl jest traktowana przez zarządzających jak projekt, którego nadrzędnym celem jest pozyskiwanie klientów i dbanie o nich. Dąży się do wzrostu rozpoznawalności marki i ciągłego wzrostu liczby odwiedzin strony internetowej. Sposób realizacji tak postawionego celu oparto na kluczowych kompetencjach spółki i współpracujących partnerów.

Poza różnorodnością kompetencji partnerzy tworzący mapę wartości dla klientów Winezja.pl mają też różne lokalizacje geograficzne. Zarządzanie strategią i rozwojem, a także kreowanie polityki sprzedaży oraz marketingu, związanej z bieżącą działalnością spółki jest zadaniem zarządzających przedsiębiorstwem, którego siedziba znajduje się w Warszawie. Za jakość wiedzy związanej z szeroko pojętą branżą winiarską, dostępnej na portalu Winezja.pl, odpowiedzialny jest ekspert, kilkakrotny mistrz Polski sommelierów – T. Kolvecki-Majewicz. Jego rolą jest pozyskiwanie informacji o nowych produktach poszerzających ofertę firmy i stały kontakt z klientami. Ta funkcja związana

jest z nieustannymi podróżami po całym świecie i wymaga jednocześnie ciągłych kontaktów z zarządem spółki.

Portal Winezja.pl, za pomocą którego składane są zamówienia, został opracowany, a jego funkcjonalność jest na bieżąco uaktualniania przez Jade Sp. z o.o. z Torunia. Jest to jedna z najdynamiczniej rozwijających się technologiczne firm w Polsce²⁰. Do rozwoju portalu wykorzystuje ona technologie lidera dostarczającego oprogramowanie w modelu *cloud computing* – Microsoft Sp. z o.o.

Uruchomiony w maju 2010 roku serwis uzyskał tytuł Strony Roku 2010 – Webstar Internautów (w kategorii sklep internetowy), a także otrzymał nagrodę Złotej Strony Miesiąca tygodnika „Wprost”²¹. W XV edycji konkursu organizowanego przez Computerworld Winezja.pl zdobyła tytuł Lidera Informatyki 2011.

Podstawą sukcesu spółki jest zarządzanie projektami i procesami w oparciu o rozwiązania dostępne w modelu *cloud computing* oraz umiejętność wykorzystania kluczowych kompetencji partnerów wspierających realizację wizji, celów oraz wymagań klientów Winezja.pl. W konsekwencji połączenia obydwu rozwiązań tworzona jest mapa wartości dla klientów kreująca wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Dzięki systemowi IT istnieje możliwość obserwacji trendów sprzedaży i statusów zamówień, otrzymywane są też sygnały o przestojach, dzięki czemu można reagować na problemy w czasie rzeczywistym. Jednocześnie kupowane usługi charakteryzują się wysokim poziomem bezpieczeństwa i niezawodnością, osiąganym przez szyfrowanie komunikacji, filtrowanie antywirusowe i antyspamowe, stałe kopiowanie danych. Administrowanie danymi nie wymaga od przedsiębiorców wiedzy technicznej, ponieważ znaczna część zadań odbywa się automatycznie (zdalnie). Tym samym mogą oni koncentrować się na kompetencjach organizacji i zarządzaniu nią.

System CRM pozwolił spółce Winezja.pl na usprawnienie zarządzania procesami łańcucha wartości dodanej. Pakiet oprogramowania natomiast ujedynolicił komunikację, umożliwił bieżące zarządzanie organizacją i reagowanie na potrzeby klientów w czasie rzeczywistym. W obydwu przypadkach (CRM i oprogramowanie do komunikacji) dostęp do danych odbywa się za pośrednictwem internetu, niezależnie od lokalizacji i wykorzystywanych urządzeń. Rozwiązanie ma charakter chmury hybrydowej.

Ze względu na zastosowanie rozwiązania w modelu *cloud computing* zwiększona została efektywność współpracy, zoptymalizowano procesy,

²⁰ Strona internetowa: www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/dla-prasy/3b4fd086f05cb210VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm.

²¹ Strona internetowa: jade.pl/zbiorcza/publikacje/301/wino-leje-sie-z-chmury-cio/.

ograniczono liczbę wyjazdów służbowych, a system zarządzania wiedzą i obieg dokumentów stały się spójne. Model subskrypcyjny dostępu do zasobów IT pozwolił uniknąć kosztownych inwestycji we własne aktywa. Przedsiębiorstwo może realizować dowolne pod względem wielkości zamówienia i bezproblemowo obsługiwać sprzedaż w okresach wzmożonej aktywności klientów (branża ta charakteryzuje się sezonowością sprzedaży). W ciągu pierwszych dwóch miesięcy działalności platformy Winezja.pl w *cloud computingu* spółka osiągnęła przychód zaplanowany na pół roku²². Stale realizuje ona zakładane plany sprzedażowe z nadwyżką.

Warto zauważyć, że koncepcja chmury w Winezja.pl jest odzwierciedlona nie tylko w modelu utrzymania infrastruktury IT. Wszystkie procesy towarzyszące zarządzaniu sprzedażą i łańcuchem dostaw odbywają się dzięki wirtualnym rozwiązaniom. Jest to konsekwencją pełnej integracji systemów informatycznych z firmami zaangażowanymi w proces obsługi klienta końcowego, czyli z Centrum Wina – Dystrybucja Sp. z o.o., Schenker Sp. z o.o. i UPS Polska Sp. z o.o.

Należy podkreślić, że samodzielna realizacja opisanego procesu przez spółkę Winezja.pl nie byłaby możliwa. Przedsiębiorstwo nie posiada floty samochodowej, kierowców ani magazynu. Opierając jednak swój model biznesowy na technologiach w chmurze obliczeniowej i kreując mapę wartości dla klientów z wykorzystaniem kompetencji (zasobów i zdolności) partnerów biznesowych, jest w stanie sprawnie funkcjonować i się rozwijać.

Założeniem działalności prowadzonej przez spółkę Winezja.pl jest budowanie relacji z klientami; tak więc tylko te inwestycje, które spełniają to założenie, są rozważane. Właściciele rozumieją wzrost kosztów tylko w konsekwencji wzrostu skali prowadzonego biznesu. Wszystkie pozostałe działania, niedodające wartości przy realizacji takiej koncepcji, są oddawane w outsourcing firmom, które mogą je dostarczyć taniej i lepiej.

Niewątpliwym atutem opisanego rozwiązania jest ograniczenie kosztów działań, które nie dodają wartości przedsiębiorstwu, oraz brak konieczności nabycia własnych aktywów trwałych. Spośród rozwiązań dostępnych na rynku dobrano takie, które w optymalnym stopniu łączy odmienne kluczowe kompetencje partnerów biznesowych, kreując przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa w oparciu o zintegrowane systemy IT. Dzięki przetwarzaniu w chmurze udoskonalono szereg procesów i usprawniono zarządzanie, skrócił się czas podejmowania decyzji, wprowadzania zmian i reakcji na popyt klientów. Bez ponoszenia zbędnych kosztów spółka ma dostęp do nowoczesnych rozwiązań IT, elastycznie dopasowujących się do rozwoju biznesu i jednocześnie stymulujących go.

²² *Ibidem.*

Oczywiście zaprezentowane rozwiązanie ma także słabe strony zagrażające dalszemu sprawnemu rozwojowi spółki – uzależnienie korzystania z zasobów i możliwości złożenia zamówienia od dostępu do internetu czy też (związane z klasycznymi wadami outsourcingu) potrzeba opracowania planów na wypadek niepowodzenia we współpracy z partnerami, zbytne uzależnienie się od nich lub obawa o utratę poufnych informacji itp. Wdrożone rozwiązanie i model biznesowy są relatywnie łatwo transferowane przez inne podmioty. Istnieje zatem konieczność przyjęcia strategii „ucieczki do przodu”, wymagającej ciągłego doskonalenia wdrożonego rozwiązania na i tak już dosyć wysoko konkurencyjnym rynku.

Warto też wskazać potencjał kreowania wartości firmy ze względu na zastosowane technologie i rozwiązania stanowiące możliwe kierunki dalszego rozwoju. Należą do nich:

- możliwość wejścia na nowe, zagraniczne rynki zbytu bez konieczności inwestycji w aktywa niezbędne do prowadzenia takiej działalności gospodarczej;
- nawiązanie relacji i dołączenie do ofert innych sklepów rozwijających swoją sprzedaż za pomocą internetu;
- dotarcie do grupy klientów, dla których zakupy przez internet są głównym źródłem zaopatrzenia;
- wprowadzenie modelu telepracy wpływającego na dalsze obniżanie kosztów, to jest wynajem powierzchni biurowych czy dojazdy do pracy pracowników.

Podwójny efekt

Bez względu na bieżącą sytuację gospodarczą przedsiębiorstwa zawsze dążą do obniżenia kosztów i poprawy funkcjonowania w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współdecydującej o ich wartości. Prawidłowe wskazanie i koncentracja działań na kluczowych kompetencjach organizacji daje możliwość osiągnięcia owej przewagi. Jest ona jednak zdeterminowana z jednej strony właściwym określeniem tych kompetencji, z drugiej natomiast – prawidłowym doбором partnerów biznesowych, dla których przejęte od przedsiębiorstwa niekluczowe kompetencje są ich silnymi stronami. Mowa tu o outsourcingu funkcji przedsiębiorstwa, które nie kreują wartości dodanej, a przez ich oddanie do obsługi przez podmioty zewnętrzne (partnerów biznesowych) taką wartość zaczynają tworzyć.

Celem niniejszego opracowania była analiza możliwości kreowania wartości przedsiębiorstwa przez outsourcing usług technologicznych w modelu

cloud computing. Efekt ten przejawia się w dwojaki sposób. Po pierwsze, przedsiębiorstwo czerpie korzyści, eliminując zbędne koszty, zamrożony kapitał i ryzyko nieciągłości funkcjonowania. Po drugie, osiąga możliwość tworzenia nowych kompetencji stanowiących jego wartość. Model *cloud computing* daje potencjał tworzenia przedsiębiorstw o nowej jakości działania.

Nie należy jednak pozostawać bezkrytycznym wobec zagrożeń wynikających z decyzji o zmianie modelu biznesowego. Za każdym razem, również w tym przypadku, wymaga ona adekwatnej analizy ekonomicznej w wymiarze finansowym i organizacyjnym, także w ujęciu długoterminowych efektów. W przypadku posiadania własnych zasobów IT na początkowym etapie mogą nie mieć uzasadnienia zmiany w dostępie do funkcji IT, co może mieć miejsce szczególnie w dużych przedsiębiorstwach.

Badanie miało również na celu wskazanie roli wykorzystania zasobów i zdolności partnerów biznesowych w procesie tworzenia mapy wartości dla klientów.

Międzyorganizacyjne systemy wartości dzięki dopełnianiu posiadanych kompetencji kreują mapy wartości dla klientów. Aby móc w ten sposób osiągnąć przewagę konkurencyjną, ważna jest koncentracja na redukcji czasu podczas realizacji każdej czynności w procesie obsługi klienta. Jest to możliwe dzięki integracji systemów IT pomiędzy współpracującymi partnerami. Potrzeba zgłoszona przez klienta jest informacją, która w czasie rzeczywistym dociera do wszystkich zaangażowanych podmiotów tworzących system wartości zarządzany popytem klienta (*demand-driven system management*).

Możliwość tworzenia i skutecznego konkurowania przedsiębiorstwa istnieje również wtedy, gdy jest ono w stanie umiejętnie dobrać partnerów biznesowych, których kluczowe kompetencje będą dodawać wartości do procesu lub wręcz go tworzyć. Partnerzy, realizując swoje kluczowe kompetencje, wspierają budowanie wartości innych podmiotów, co stanowi interesujące rozwiązanie dla polskich przedsiębiorstw z niemal wszystkich sektorów, a szczególnie tych, które rozpoczynają działalność w branży e-commerce.

Winezja.pl to przykład podmiotu, który buduje swoją wartość przez łączenie korzyści z zastosowania technologii (funkcjonalności zasobów IT) i kompetencji (zdolności i zasobów partnerów), nie będąc ich właścicielem i nie ponosząc w związku z tym znacznych nakładów finansowych. Jego kluczową kompetencją natomiast jest budowanie relacji z klientem finalnym (konsumentem), a wszystkie pozostałe działania są pozyskiwane z rynku w formie zakupu usług. Współtworzą one mapę wartości i przewagę konkurencyjną. Można stwierdzić, że zasoby i zdolności partnerów biznesowych kreują wartość współpracującego z nimi przedsiębiorcy.

Opisane rozwiązanie może stanowić dla innych przedsiębiorców przykład sposobu rozszerzenia tradycyjnych kanałów dystrybucji o sprzedaż

bezpośrednią w krótkim czasie bez ponoszenia znacznych nakładów inwestycyjnych. Jest to możliwe dzięki zastosowaniu modelu *cloud computing*.

Warto zaznaczyć, że *cloud computing* jest również szansą na redukcję kosztów i poprawę jakości funkcjonowania instytucji publicznych i innych organizacji. Eliminując zbędne wydatki na budowę własnej (częstokroć nadzbyt rozbudowanej) infrastruktury IT, uwalniają one środki, które mogą być inwestowane we wspieranie rozwoju ich najważniejszych kompetencji i zadań.

Badania nad znaczeniem modelu *cloud computing* prowadzone są między innymi w Carnegie Mellon University, Florida International University, the Massachusetts Institute of Technology, Purdue University, University of California Irvine, University of California San Diego, University of California Santa Barbara, University of Maryland, University of Massachusetts, University of Virginia, University of Washington, University of Wisconsin, University of Utah, Yale University. W Polsce w prace nad modelem *cloud computing* zaangażowała się Politechnika Wrocławska wraz z IBM Polska Sp. z o.o., a w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie prowadzone są na ten temat studia podyplomowe²³.

Bibliografia

- A Forrester Research, Inc., *Driving Business Value through Choice. How Flexible Options around Deployment, Pricing and Functionality Lead to Success*, March 2010.
- AMD, *Adoption, Approaches & Attitudes. The Future of Cloud Computing in the Public and Private Sectors. A Global Cloud Computing Adoption Study*, 2011.
- Christopher M., *Enhancing Customer-Centric Supply Chains. How B2B e-Commerce Increases Customer Satisfaction and Drives Revenue Growth*, SCM World 2010.
- Deloitte Polska, *Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy w optymalizacji kosztów w Polsce*, 2009.
- Gartner Says Worldwide Cloud Services Market to Surpass \$109 Billion in 2012, Gartner STAMFORD, 18.09.2012.
- konferencje.computerworld.pl/konferencje/cloud2010/cloud_computing.html.
- Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wyd. AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005.
- www.cloudmodels.pl.
- www.gartner.com/it/page.jsp?id=1278413.
- Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.), Poltext, Warszawa 2010.

Katarzyna Nowicka – dr, adiunkt w Katedrze Logistyki Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

²³ Zob.: www.cloudmodels.eu.

Cezary Tomasz Szyjko

BAŁTYK SZANSĄ POLSKIEJ ENERGETYKI

W 2011 roku już ponad 2,5% energii elektrycznej na świecie wyprodukowano w elektrowniach wiatrowych i należy się spodziewać dalszego systematycznego wzrostu jej udziału. Obecnie rozwijają się trzy kategorie technologii energetyki wiatrowej, które różnią się zarówno gabarytami urządzeń, warunkami lokalizacyjnymi, jak i sposobem zagospodarowania generowanej energii elektrycznej. Są to:

1. Lądowa energetyka wiatrowa (farmy wiatrowe zlokalizowane w miejscach o dostatecznej wietrzności oraz z zachowaniem bezpiecznych odległości od zabudowań).
2. Morska energetyka wiatrowa opisywana symbolem MEW (farmy wiatrowe zlokalizowane na otwartych wodach morskich oraz na stałe związane z dnem morskim, obecnie bada się również możliwości budowy pływających platform znacznie oddalonych od lądu).
3. Mała (rozproszona) energetyka wiatrowa (pojedyncze turbiny wiatrowe o mocy nieprzekraczającej 100 kW, zlokalizowane głównie w pobliżu domostw jako alternatywne źródło energii; małe elektrownie wiatrowe znajdują zastosowanie także tam, gdzie doprowadzenie energii jest trudne).

Do najszybciej rozwijających się branż przemysłu w Unii Europejskiej należy morska energetyka wiatrowa, gdzie znalazło zatrudnienie około 200 tys. osób. Także w Polsce ta forma inwestowania w energetykę – przy wciąż jednak dalekiej od potrzeb i możliwości skali – przeżywa swego rodzaju boom. Do sierpnia 2012 roku polscy inwestorzy złożyli 40 wniosków o wydanie pozwoleń na wzniesienie sztucznych wysp – konstrukcji i urządzeń tej energetyki. Inwestorzy deklarują zamiar instalacji co najmniej 13 GW mocy na polskich obszarach morskich. Rozwój tej formy energetyki jest między innymi szansą na rewitalizację polskiego przemysłu stocznioowego oraz szybkiego rozwoju terenów nadmorskich. Sukces w tym zakresie wymaga jednak

mocy zainstalowanej 341,8 MW (o 4,5% więcej w porównaniu z pierwszym półroczem 2011 roku). Tym samym moc zainstalowana w morskich elektrowniach wiatrowych w Europie na 30 czerwca 2012 roku wyniosła 3294 MW².

Tabela 1. Szacunki dotyczące potencjału morskiej energetyki wiatrowej

Potencjał	Moc (GW)	Energia (TWh)
Potencjał techniczny	130,0	380,0
Potencjał techniczny z uwzględnieniem ograniczeń środowiskowych	20,0	60,0
Potencjał teoretyczny	130,0	380,0
Potencjał ekonomiczny	7,5	22,5
Potencjał rynkowy 2020 roku	1,5	4,5

Źródło: www.psew.pl.

Jak niemal we wszystkich dziedzinach techniki (i nie tylko) po raz pierwszy zapowiedziano wykorzystanie siły wiatru... w Chinach. To tam na początku naszej ery pojawiły się wiatraki. Były wykorzystywane przede wszystkim do pompowania wody (w systemach nawadniania pól) oraz do mielenia ziarna. Ale dużo czasu upłynęło, nim po odkryciu sposobu wytwarzania i zastosowania energii elektrycznej te dwie dziedziny skojarzono z sobą. Energię elektryczną w turbinie wiatrowej zaczęto wytwarzać w latach 80. XIX wieku. Pierwsza na świecie turbina automatyczna powstała w Cleveland w Stanach Zjednoczonych. Zbudował ją w roku 1888 Charles F. Brush, amerykański wynalazca, przedsiębiorca i filantrop. Ojczyznę wiatraków w Europie była Holandia, gdzie i teraz (podobnie jak przez wiele stuleci) stanowią one nieodłączny element krajobrazu wiejskiego. Współcześnie tam najszybciej rozwija się przemysł energetyki wiatrowej.

W Polsce ten sposób wytwarzania energii elektrycznej nadal jest stosunkowo nowy. Początek przypada na lata 90. ubiegłego wieku, ale największy wzrost nastąpił w ostatnich kilku latach. Od 2004 roku ilość energii produkowanej w Polsce w turbinach wiatrowych wzrosła prawie dziesięciokrotnie, mimo to w dalszym ciągu stanowi tylko margines bilansu energetycznego (około 1%). Zgodnie z szacunkami rządu w najbliższych latach powinno nastąpić przyspieszenie dynamiki inwestycji w tej dziedzinie i do 2020 roku – jeśli kryzys nie pokrzyżuje planów – w turbinach wiatrowych ma być zainstalowanych ponad 6500 MW. Jeśli przewidywania te się spełnią, z turbin tych ma pochodzić około 7,5% energii wytwarzanej w Polsce. Wśród zamierzonych

² Raport: *Delivering offshore wind power in Europe*, EWEA, 2012, www.ewea.org [data dostępu: 12.10.2012].

inwestycji znajduje się pierwsza w naszym kraju farma wiatrowa na Morzu Bałtyckim o mocy 500 MW³.

Co więcej, w opinii Instytutu Energetyki Odnawialnej wybudowanie farmy wiatrowej w polskiej strefie Bałtyku mogłoby z korzyścią dla gospodarki i środowiska zastąpić inwestycję w elektrownię jądrową w Polsce. Energia ta byłaby tańsza i przyczyniałaby się w większym stopniu do wzrostu zatrudnienia. Ponadto w „Krajowym planie działania w zakresie rozwoju energetyki odnawialnej do 2020 roku” wyróżniono małe elektrownie wiatrowe, planując instalację w nich 550 MW (odpowiednik około 100 tys. pojedynczych instalacji). Jest to jeden z najambitniejszych planów rozwoju małej energetyki wiatrowej w Europie. Czy mieszczą się w granicach realnych możliwości – czas pokaże.

Regulacje prawne

Ustawą z 26 maja 2011 roku znowelizowano ustawę 21 marca 1991 roku o obszarach morskich Rzeczypospolitej Polskiej i administracji morskiej⁴. Pojawiły się w niej nowe przepisy dotyczące sztucznych wysp, na których miałyby powstawać morskie farmy wiatrowe. Korzystać by z nich można przez 30 lat, z możliwością przedłużenia czasu eksploatacji o dalsze dwa dziesięciolecia, jeśli przebiegać będzie ona zadowalająco. Przepisy umożliwiające uzyskanie pozwolenia na wznoszenie i wykorzystywanie sztucznych wysp, konstrukcji i urządzeń służących pozyskiwaniu wiatrowej energii elektrycznej na obszarach morskich są pierwszym w polskim porządku prawnym rozstrzygnięciem ustawowym otwierającym drogę do przygotowania i realizacji inwestycji na obszarach morskich. Pozwolenie daje prawo korzystania z polskiego obszaru morskiego do celów określonych w tej decyzji administracyjnej. We wniosku o wydanie pozwolenia należy zawrzeć opis określonego środowiska morskiego oraz wynikającą z dostępnej wiedzy ocenę potencjalnych zagrożeń dla środowiska, opartą na opiniach eksperckich. Opis elementów środowiska objętych ochroną zawarty jest w ustawie z 16 kwietnia 2004 roku o ochronie przyrody⁵.

Załącznik do wniosku musi określać położenie akwenu względem obszarów chronionych, by wskazać strefy potencjalnych negatywnych oddziaływań.

³ *Guidelines for the investigation of the impacts of offshore wind farms on the marine environment in the Baltic States*, Baltic Environmental Forum 2009.

⁴ Tekst jednolity Dz.U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1502 ze zm.

⁵ Tekst jednolity Dz.U. z 2009 r. Nr 151, poz. 1220 ze zm. Zob. M. Stryjecki, K. Mielniczuk, J. Biegaj, *Przewodnik po procedurach lokalizacyjnych i środowiskowych dla farm wiatrowych na polskich obszarach morskich*, Fundacja na rzecz Energetyki Zrównoważonej, Warszawa 2011.

W przypadku morskich elektrowni wiatrowych szczególną uwagę należy zwrócić na obszary specjalnej ochrony ptaków, obszary ochrony ich siedlisk oraz obszary mające znaczenie dla państw członkowskich Unii Europejskiej⁶. Postępowanie w sprawie wydania decyzji o uwarunkowaniach środowiskowych wszczynane jest na wniosek podmiotu planującego budowę morskiej elektrowni wiatrowej, a sam wniosek dotyczący środowiskowych uwarunkowań musi spełniać wymagania formalne określone w Kodeksie postępowania administracyjnego oraz w ustawie z 27 kwietnia 2001 roku – Prawo ochrony środowiska⁷.

Morskie elektrownie wiatrowe zawsze należą do przedsięwzięć znacząco oddziałujących na środowisko i z tego względu sporządzenie raportu o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko jest obligatoryjne. Natomiast jedynie wtedy, gdy inwestor, przedkładając wniosek o wydanie decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach, przed uzyskaniem zgody na realizację przedsięwzięcia, występuje o ustalenie zakresu odpowiedniego w tej sprawie raportu, sporządzana jest karta informacyjna przedsięwzięcia⁸. Dokumenty te są niezbędne w przypadku, gdy tak zwana decyzja środowiskowa ma dotyczyć zewnętrznych elementów infrastruktury przyłączeniowej morskiej elektrowni wiatrowej, na przykład linii czy stacji elektroenergetycznej, mogących znacząco oddziaływać na środowisko.

Raport jest rozbudowanym dokumentem, zawierającym między innymi:

- opis planowanego przedsięwzięcia;
- opis elementów przyrodniczych środowiska objętych zakresem przewidywanego oddziaływania planowanego przedsięwzięcia na środowisko;
- opis istniejących w sąsiedztwie lub w bezpośrednim zasięgu oddziaływania planowanego przedsięwzięcia zabytków chronionych na podstawie przepisów o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami;
- opis przewidywanych skutków dla środowiska w przypadku niepodejmowania przedsięwzięcia;
- opis analizowanych wariantów, w tym:
 - wariantu proponowanego przez wnioskodawcę oraz racjonalnego wariantu alternatywnego,

⁶ M. Stryjecki, K. Mielniczuk, *Wytyczne w zakresie prognozowania oddziaływań farm wiatrowych na środowisko*, GDOŚ, Warszawa 2011.

⁷ Tekst jednolity Dz.U. z 2008 r. Nr 25, poz. 150 ze zm.

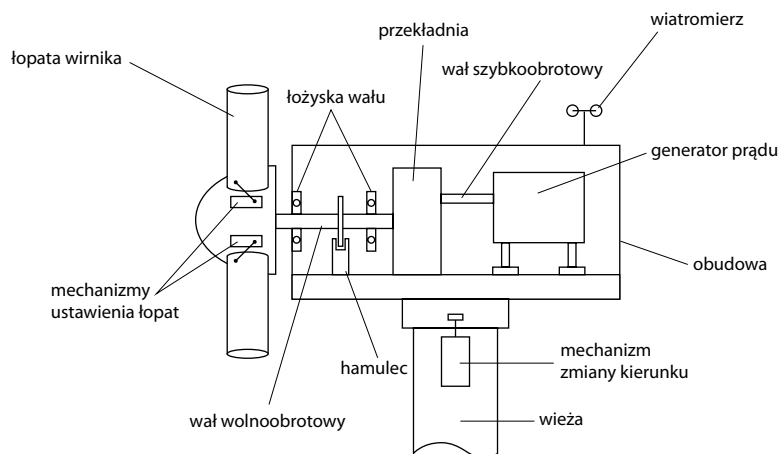
⁸ A.B. Gill, *Offshore renewable energy: ecological implications of generating electricity in the coastal zone*, 2005; w Polsce prawne uregulowanie dotyczące tzw. decyzji środowiskowej zawarte jest w ustawie z 3 października 2008 roku o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko, Dz.U. Nr 199, poz. 1227 ze zm.

- wariantu najkorzystniejszego dla środowiska wraz z uzasadnieniem ich wyboru;
- określenie przewidywanego oddziaływania na środowisko analizowanych wariantów, w tym również w przypadku wystąpienia poważnej awarii przemysłowej, a także możliwego transgranicznego oddziaływania na środowisko;
- uzasadnienie proponowanego przez wnioskodawcę wariantu, ze wskazaniem jego oddziaływania na środowisko, w szczególności na ludzi, rośliny, zwierzęta, wodę, powietrze i dobra materialne;
- opis metod prognozowania zastosowanych przez wnioskodawcę oraz opis przewidywanych znaczących oddziaływań planowanego przedsięwzięcia na środowisko, obejmujący bezpośrednie, pośrednie, wtórne, skumulowane, krótko-, średnio- i długoterminowe, stałe i chwilowe oddziaływania na środowisko, wynikające z istnienia przedsięwzięcia, wykorzystywania zasobów środowiska oraz emisji;
- opis przewidywanych działań mających na celu zapobieganie, ograniczanie lub kompensację przyrodniczą negatywnych oddziaływań na środowisko, w szczególności na cele i przedmiot ochrony obszaru Natura 2000 oraz integralność tego obszaru;
- przedstawienie zagadnień w formie graficznej;
- przedstawienie zagadnień w formie kartograficznej w skali odpowiadającej przedmiotowi i szczegółowości analizowanych w raporcie zagadnień oraz umożliwiającej kompleksowe przedstawienie przeprowadzonych analiz oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko;
- analizę możliwych konfliktów społecznych związanych z planowanym przedsięwzięciem;
- przedstawienie propozycji monitoringu oddziaływania planowanego przedsięwzięcia na etapie jego budowy i eksploatacji lub użytkowania;
- źródła informacji stanowiące podstawę sporządzenia raportu.

Kilka technicznych szczegółów

Oto parę szczegółów pozwalających również laikom – nie każdy przecież interesujący się problematyką bilansu energetycznego jest specjalistą o przygotowaniu technicznym – zorientować się, czym jest morska elektrownia wiatrowa, jak ona działa, co składa się na jej wyposażenie, jak zainstalowane w niej urządzenia funkcjonują itp. Główny element siłowni wiatrowej jest wirnik przekształcający energię wiatru w energię mechaniczną. Korzystając

z niej, generator produkuje energię elektryczną. Osadzony na wale wolnoobrotowym wirnik ma zwykle trzy łopaty, wykonane z włókna szklanego wzmocnionego poliestrem. Wirnik obraca się najczęściej z prędkością od 15 do 30 obrotów na minutę. Prędkość ta zostaje zwiększona do 1500 obrotów na minutę za pomocą przekładni, połączonej z wałem szybkoobrotowym, a ten z kolei z generatorem.



Rys. 2. Budowa turbiny wiatrowej

Źródło: <http://www.biomasa.org/index.php?d=artykul&kat=42&art=37>.

Turbiny wiatrowe wyposażone są w urządzenia kontroli służące unikaniu mechanicznego uszkodzenia elektrowni i pozwalające na maksymalnie efektywne wykorzystywanie jej potencjału. Na przykład turbiny wiatrowe na farmie w Crookwell w australijskiej prowincji Południowa Nowa Walia (była to pierwsza australijska farma wiatrowa podłączona do sieci energetycznej) wyłączane są wtedy, gdy prędkość wiatru przekracza 72 km/h. Regulatorem jest komputerowy system kontroli, korzystający w tym celu z danych dotyczących kierunku i prędkości wiatru. Dzięki pobieranym i przetwarzanym informacjom kieruje on turbinę zawsze w odpowiednią stronę, zapewniając optymalne wykorzystanie siły wiatru.

Najbardziej rozpowszechnione są turbiny o poziomej osi obrotu, składające się z wysokiej wieży zakończonej wirnikiem przypominającym śmigło. Wirnik zaopatrzony jest zwykle w trzy łopaty, choć istnieją także konstrukcje, w których łopat jest mniej: dwie albo jedna, są też takie, które mają łopat więcej (na przykład – kilkunastołopatowe wiatraki amerykańskie używane do napędzania pomp wodnych). Turbiny o poziomej osi obrotu, by osiągnąć

maksymalną efektywność, muszą być zwrócone dokładnie w kierunku wiatru, ale umiejscowienie wirnika w stosunku do wiejącego wiatru może być różne.

Większość współczesnych elektrowni wiatrowych jest wyposażona w generatory asynchroniczne o stałej prędkości obrotowej. Zaletą jest łatwość podłączenia do sieci energetycznej, wadą – konieczność używania przekładni o dużym stopniu przełożenia, ponieważ największą moc użyteczną generatory asynchroniczne wytwarzają przy prędkości obrotowej znacznie przekraczającej prędkość obrotową wirnika. Inny minus to spadek ogólnej sprawności elektrowni, wywołany stałą prędkością obrotową wirnika, niezależną od prędkości wiatru, oraz fakt, że przekładnie o dużym stopniu przełożenia stanowią najbardziej awaryjne i hałaśliwy zespół siłowni wiatrowej.

Głównym źródłem hałasu emitowanego przez elektrownie wiatrowe są łopaty wirnika. Obracając się, natrafiają na opór powietrza, poza tym – do powstawania uciążliwego szumu przyczynia się także hałaśliwy (niestety!) układ przeniesienia mocy: wirnik, przekładnia i generator. Im większa moc elektrowni, im starsza technologia, im mniej aerodynamiczna konstrukcja łopat, tym większy hałas powodowany przez turbinę. Postęp techniki pozwala jednak na zredukowanie tej uciążliwości. Współczesne, nowoczesne turbiny wiatrowe pracują ciszej od swych poprzedniczek, jednak i w tych przypadkach, by zneutralizować szkodliwy wpływ hałasu na ludzi, elektrownie wiatrowe należy lokalizować z dala od zabudowy mieszkaniowej⁹.

W czyich rękach decyzja?

Jeśli nie można zapobiec negatywnym oddziaływaniom farmy wiatrowej, należy już w trakcie planowania inwestycji przewidzieć środki je ograniczające lub kompensujące. W odniesieniu do instalacji wykorzystujących do wytwarzania energii elektrycznej energię wiatru o łącznej mocy nominalnej do 100 MW oraz lokalizowanych na obszarach morskich Rzeczypospolitej Polskiej może być nałożony obowiązek: zastosowania odpowiednio zmodyfikowanych technologii (inne fundamenty, niższe lub wyższe wieże), zwiększenia lub zmniejszenia zasięgu farmy lub odległości między elektrowniami bądź dostosowania harmonogramów robót do cykli fenologicznych niektórych gatunków zwierząt¹⁰.

Organem właściwym do wydania decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach dotyczącej przedsięwzięcia realizowanego na terenach morskich jest

⁹ Polskie prawo wymaga, by hałas emitowany w porze nocnej na obszarach zabudowy jednorodzinnej i na znajdujących się poza miastem terenach wypoczynkowo-rekreacyjnych nie przekraczał 40 decybeli.

¹⁰ Źródło: doradztwoekologiczne.com.pl [data dostępu: 12.10.2012].

regionalny dyrektor ochrony środowiska. Właściwość miejscową ustala się w odniesieniu do obszaru morskiego wzdłuż wybrzeża na terenie określonego województwa¹¹.

* * *

Morska energetyka wiatrowa przestała być w Polsce rynkiem wirtualnym. Rząd i parlament w kolejnych dokumentach wyraziły wstępną wolę polityczną rozwoju tej branży. Zapisy polityki ekologicznej, krajowego planu działań i w końcu zmiana zasad wydawania pozwoleń lokalizacyjnych dla inwestycji na morzu pozwoliły na wszczęcie procedur administracyjnych dla kilkudziesięciu projektów. Zainteresowanie realizacją tego typu inwestycji na polskich obszarach morskich wyraziły największe światowe i krajowe koncerny energetyczne. Z tytułu opłat za wydanie decyzji lokalizacyjnych do budżetu państwa może wpłynąć ponad 1,5 mld złotych, z czego 200 mln już w tym roku. Wartość projektów, które mają największe szanse realizacji, wynosi blisko 200 mld złotych. Połowa tych środków trafi przypuszczalnie do polskich portów, stoczni, producentów kabli, nadmorskich ośrodków naukowych. Nie powinniśmy tego potencjału zmarnować. Aby tak się stało, politycy muszą utrzymać zainteresowanie inwestorów tą dziedziną polskiej gospodarki, zapewniając dla niej stabilne i efektywne otoczenie prawne.

Fundamentami rynku morskiej energetyki wiatrowej są transparentne zasady oceny oddziaływania na środowisko i konsultacji społecznych oraz dostępność infrastruktury przesyłowej. Trzeba je stworzyć już w najbliższych latach, tak aby wspierając się na nich, mogła powstać branża zapewniająca nie tylko nowe, nieemisyjne, stabilne źródła energii, ale także kilka tysięcy nowych miejsc pracy¹².

Bibliografia

- Alternatywna polityka energetyczna do 2030 roku*, Instytut na rzecz Ekorozwoju, Warszawa 2009.
- Alvarez G. (et al.), *Study of the effects of employment of public aid to renewable energy sources*, „Procesos De Mercado” March 2009.
- Atlas siedlisk dna polskich obszarów morskich. Waloryzacja przyrodnicza siedlisk morskich*, Broker-Innowacji, Gdynia 2009.
- Butterfield C.P., Musial W., Jonkman J., *Overview of Offshore Wind Technology*, <http://www.nrel.gov/docs/fy08osti/42252.pdf>.

¹¹ Art. 75 ust. 1 i 2 ustawy z 3 października 2008 r.

¹² M. Stryjecki, Fundacja na rzecz Energetyki Zrównoważonej, wystąpienie na Konferencji RP pt.: „Inwestycje w morskie farmy wiatrowe” 22.02.2012, www.rzeczpospolita.pl [data dostępu: 12.10.2012].

- Stryjecki M., Mielniczuk K., *Wytyczne w zakresie prognozowania oddziaływań farm wiatrowych na środowisko*, GDOŚ, Warszawa 2011.
- Szyjko C.T., *Alternatywne źródła energii w służbie polskim gminom*, w: *Wyzwania energetyczne gmin w Polsce i UE*, C.T. Szyjko (red.), Wyd. M.M., Warszawa 2012.
- Szyjko C.T., *Koło ratunkowe dla europejskich rynków pracy: mikroinstalacje OZE w nowej ustawie a duński model flexicurity*, „Biznes & Ekologia” 2012, nr 110.
- Szyjko C.T., *Dylematy rozwoju polskiej energetyki*, „Fakty Magazyn Gospodarczy” 2012, nr 1(55).
- Wiśniewski G. i in., *Wizja rozwoju energetyki wiatrowej w Polsce wraz z planem działań do 2020 r.*, Instytut Energetyki Odnawialnej we współpracy z Polskim Stowarzyszeniem Energetyki Wiatrowej, Warszawa 2009.

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

Iwona Przychocka

STRUCTURES OF VALUE ADDED TAX AND CROSS-BORDER TRANSACTIONS

European Parliament resolution of 2 September 2008 on a coordinated strategy for treatment to combat tax fraud (OJ. EU E/13 No. C 2095) found that the estimate revenue losses (direct and indirect data) due to the tax evasion range from 200 to 250 billion euros, which represents 2–2,25% of the GDP of the European Union, of which 40 billion is derived from fraud relating to VAT and includes the estimated 10% of the amount in respect of VAT. These data indicate that the budget has a serious problem.

Historical development of VAT

The concept of value added tax was established in the early twentieth century. Its author was a German economist Carl von Siemens. His concept was a refined design of tax¹. The modern form of value added tax was first introduced in 1954 in France. A French design assumed that a given product goes to another broker, who adds overhead to the value of the product he purchased (value added) and from this added value he is obliged to pay the tax. The principle was applicable to all subsequent intermediaries rotating the product². In the second half of the twentieth century, VAT has been introduced into the tax systems of all OECD countries, except the United States. Currently it is in force in more than 130 countries³.

In the Member States of the European Community initially various forms of turnover taxes were applied. At the end of the sixties of the twentieth century, the process of harmonization, which was to lead to the implementation in all Member States of the common system of value added tax – the target

¹ A. Komar, *Systemy podatkowe krajów Unii Europejskiej*, PWE, Warszawa 1996, p. 64.

² P.M. Gaudement, J. Molinier, *Finanse publiczne*, PWE, Warszawa 2000, p. 491.

³ R. Lipniewicz, *Docelowy system VAT w Unii Europejskiej. Harmonizacja opodatkowania transakcji wewnątrzspółnotowych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, p. 21.

system. The first regulations were included in the Treaty of Rome, which established the European Economic Community (EEC), of 25 March 1957. The Treaty, with a view to the interests of the common market, pledged the European Commission to develop proposals for the harmonization of the tax systems of the Member States relating to turnover taxes, excise taxes, other indirect taxes, including the compensatory measures in trade between Member States. While starting the work on the common system of value added tax, the Commission assumed that it will be a neutral system for entrepreneurs, as well as it will be common to the entire consumption in the Community. The Commission also assumed that the designed system will prevent tax avoidance, the phenomenon of double taxation, as well as interfering with free competition. As a result of the Commission's work, two directives have been developed which have been adopted by the Council on 11 April 1967:

- Directive 67/227/EEC (the „Prime Directive”) on the harmonization of the laws of Member States relating to turnover taxes;
- Directive 67/228/EEC (the „Second Directive”) on the harmonization of the laws of Member States relating to turnover taxes-structure and rules for the application of the common system of value added tax.

These directives initiated a formal, ongoing process of harmonization of indirect taxation in the Member States. The Prime Directive obliged Member States to replace the existing systems of turnover taxes with a Common system of value added tax and introduce the basic principles of the tax, i.e. tax universality, neutrality, taxation of consumption, and the proportionality of all stages. The Directive marked the deadline for the introduction of the new system on 1 January 1970. The purpose of the Second Directive was to refine the provisions of the Prime Directive, to term the structure of the common system of value added tax and the procedures for its use. In the Second Directive it was raised for the first time that the taxation of cross-border transactions will be based on the principle of destination⁴.

The next step was the adoption of the harmonization Directive 77/388/EEC of 17 May 1977 (the „Sixth Directive”) on the harmonization of the laws of the Member States relating to turnover taxes – common system of value added tax: uniform basis of assessment. Sixth Directive repealed the Second Directive, but left in force the Prime Directive. The provisions of the Directive regulate the basic elements of a common system of VAT: the subject of taxation, the definition of the taxpayer, the time and place of the tax, tax rates and exemptions, intra-Community supply of goods and intra-Community acquisition of goods. During the period of its validity VI Directive has been

⁴ A. Komar, *Finanse a Wspólnoty Europejskie*, PWE, Warszawa 1983, p. 46.

amended several times. The number of changes meant that the act has become illegible. As a result, in order to structure the rules on the common system of value added tax, work on the new directive began.

On 1 January 2007, Directive 2006/112/EC of 28 November 2006 on the common system of value added tax entered into force. The new Directive repealed the First and Sixth Directive. This directive is currently the primary act of Community law in the field of value added tax. The current Directive does not make any substantial changes in the VAT rules introduced in the earlier Directives. The content of the Directive in fact coincides with the content of the Sixth Directive. Member States are obliged to apply the rules of the Directive 2006/112/EC from 1 January 2013⁵.

In Poland, the VAT has been introduced to the tax by The Act of 8 January 1993, the tax on goods and services and excise duty, which came into force on 1 January 1994. In connection with the Polish accession with the European Union it was necessary to adapt the Polish VAT to the legislation of The EU. Since 20 April 2004, the national primary piece of legislation in the field of value added tax has been the Act of 11 March 2004 on tax on goods and services, which replaced the 1993 Act⁶.

VAT Taxation of cross-border transactions in the transitional VAT system

From 1 January 1993, the so-called transitional system of value added tax applies, which according to the original objectives of the Council was to apply for only four years, i.e. until the end of 1996. The immediate cause of the introduction of transitional system of the taxation of cross-border trade was the establishment of the internal market and the abolition of customs barriers between Member States. Together with the abolishment of customs barriers the Community Customs Code⁷ began to apply, which recognizes the territories of the Member States as a common customs territory of the European Union. The abolition of customs barriers between Member States made it necessary to replace the so-called border VAT system – where VAT was levied by the customs authorities in the course of the admission to trading of goods imported into the customs territory of the Member State. The abolition of internal border controls in the EU consequently required changes

⁵ J. Zubrzycki, *Leksykon VAT*, Unimex, Wrocław 2012, p. 57.

⁶ *Ibidem*.

⁷ Council Regulation (EEC) No 2913/92 of 12 October 1992 establishing the Community Customs Code (L 302/1).

in tax rules on value-added cross-border transactions. The terms of import and export transactions between taxpayers in different Member States have been replaced with terms of intra-Community acquisition of goods (WNT) and intra-Community supply of goods (WDT). The procedure for collecting border VAT remained at the external borders of the European Union.

The transitional system, which replaced the collection of border VAT on trade between Member States, assumes that the basic premise of the system is the intra-character actions, and especially physical movement of goods from the territory of one Member State to another. This premise is a constitutive element of the taxable intra-Community operations and fundamentally distinguishes it from taxable activities performed within a single Member State. The European Court of Justice in its judgment of 27 September 2007 on C-409/04 *Teleos plc and Others v Commissioners of Customs & Excise*, ECR 2007, p 1-7797, paragraphs 37-40 found that the intra-Community acquisition of goods and exemption of intra-Community supply is used only when the right to dispose of the goods as the owner has been transferred to the buyer and the supplier has established that the goods have been dispatched or transported to another Member State.

Transitional VAT system applies only to the tax treatment of transactions involving the movement of goods between EU Member States. It does not apply to tax services and other transactions related to the movement of goods between EU Member States and third countries. A transitional VAT system lies in the fact that the intra-Community supply of goods made by a taxpayer to a taxable person in another Member State shall be exempt from taxation with the right to deduct input VAT associated with the delivery. In Poland, it was assumed that the intra-Community supply is taxed at a preferential rate of 0% with the right to deduct input tax. For the supplier to be able to apply a preferential rate must meet several conditions, of which the most important is the export (movement) of goods in the territory of another Member State. What is taxed on the other hand is the intra-Community acquisition of goods in the country of destination of the goods at the rate in force in that country. This means that the buyer who purchase goods from the contractor established in another Member State of the EU has to calculate and declare VAT on the goods purchased. The transition system separately regulates the taxation of transactions involving sales of new means of transport, distance selling and sales to non-corporate taxpayers.

Example:

A taxable person established in Poland (country of origin) sells the goods to the taxpayer that is established in the Czech Republic (country of destination). The moving goods are not subject to VAT in Poland – rate of 0%. At the

same time Polish taxpayer has the right to deduct input tax. The transaction should be subject to VAT by the Czech taxpayer by local VAT rate. A Polish taxpayer makes an intra-Community supply of goods (WDT), while the Czech taxpayer makes an intra-Community acquisition of goods (WNT).

Bibliography

- Fabiański T., Śliż W., *Zorganizowane działania przestępcze wykorzystujące mechanizmy konstrukcyjne podatku VAT*, „Przegląd Podatkowy” 2007, no 1 and 3.
- Gaudement P.M., Molinier J., *Finanse publiczne*, PWE, Warszawa 2000.
- Komar A., *Finanse a Wspólnoty Europejskie*, PWE, Warszawa 1983.
- Komar A., *Systemy podatkowe krajów Unii Europejskiej*, PWE, Warszawa 1996.
- Kucharek W., *Jak zatrzymać karuzelę w handlu wewnątrzwspólnotowym – ostatnie inicjatywy instytucji Unii Europejskiej oraz wybrane inicjatywy wielostronne*, „Biuletyn Skarbowy” 2007, no 4.
- Lipniewicz R., *Docelowy system VAT w Unii Europejskiej. Harmonizacja opodatkowania transakcji wewnątrzwspólnotowych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Zubrzycki J., *Leksykon VAT*, Unimex, Wrocław 2012.

Iwona Przychocka – dr, profesor Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.

Marlena Piekut

OCHRONA ZNAKÓW TOWAROWYCH W EUROPIE ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ

Znaki towarowe są istotnym elementem promocji i strategii tworzenia wizerunku towaru, usługi czy ogólnie przedsiębiorstwa. Wpływają na jego renomę, a także zabezpieczają interesy rynkowe podmiotu. Służą do odróżniania produktów jednych przedsiębiorców od tego samego rodzaju produktów oferowanych przez konkurentów.

Znaki towarowe rozwinęły się w średniowieczu, w głównej mierze za sprawą gildii handlowych, w celu oznaczenia pochodzenia produktów i ochrony przed utratą nabywców¹. Rozwój gospodarczy oraz wzrost liczby produktów znacząco zwiększył rolę tych narzędzi ochrony własności przemysłowej.

Rodzaje znaków towarowych

Zgodnie z art. 120 ust. 1 i 2 ustawy z 30 czerwca 2000 r. – Prawo własności przemysłowej² znakiem towarowym jest każde oznaczenie przedstawione w sposób graficzny lub takie, które da się w sposób graficzny przedstawić, jeśli oznaczenie takie nadaje się do odróżnienia towarów jednego przedsiębiorstwa od towarów innego przedsiębiorstwa. Znakiem towarowym może być zwłaszcza rysunek, wyraz, kompozycja kolorystyczna, ornament, forma przestrzenna oraz melodia i inny sygnał dźwiękowy. W artykule zamierzam wskazać na funkcje i rodzaje znaków towarowych oraz przeanalizować aktywność w tej dziedzinie przedsiębiorców w Polsce na tle pozostałych krajów Europy Środkowo-Wschodniej, korzystając między innymi z danych World Intellectual Property Organization (WIPO) oraz Eurostatu.

Należy podkreślić, że katalog znaków, które mogą być zarejestrowane jako towarowe, ma charakter otwarty. Tradycyjnie wyróżnia się znaki słowne,

¹ M. Kondrat, *Ochrona znaków towarowych przed naruszeniem w Internecie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008.

² Tekst jednolity Dz.U. z 2003 r. Nr 119, poz. 1117 ze zm.

graficzne, dźwiękowe, plastyczne i kombinowane. Za znak towarowy więc mogą być uznane również inne oznaczenia niż wymienione, warunkiem jest jednak to, by miały zdolność odróżniającą.

Początkowo znak towarowy stanowiło nazwisko (imię) kupca lub producenta. Dopiero w późniejszym okresie oprócz imiennych znaków towarowych zaczęły pojawiać się oznaczenia o charakterze fantazyjnym³. Większość używanych znaków towarowych stanowią jednak znaki słowne, postrzegane za pomocą zmysłów wzroku i słuchu⁴. Wśród znaków tych można wyróżnić znaki *sensu stricto*, które składają się z jednego lub kilku wyrazów (słowa języka naturalnego, nazwiska, imiona, pseudonimy, wyrazy i oznaczenia obcojęzyczne, nazwy przedsiębiorstw, neologizmy, nazwy geograficzne, slogany, czyli sentencje o zwięzłym i nośnym przekazie).

Znaki literowe i liczbowe zazwyczaj nie wykazują zdolności odróżniającej. Najczęściej są rejestrowane jako znaki słowno-graficzne i graficzne po uzyskaniu wtórnej zdolności odróżniającej. W znakach słownych nie jest chroniona forma przedstawieniowa. Szeroko wykorzystywane są graficzne znaki towarowe, które można odbierać zmysłem wzroku. Bogactwo i różnorodność możliwych form graficznych oraz obraz jako uniwersalny środek komunikowania się sprawiają, iż znaki te są rozpowszechnione. Znaki dźwiękowe odbierane są zmysłem słuchu, są to różne melodie i inne sygnały dźwiękowe. Znaki plastyczne, czyli znaki przestrzenne, trójwymiarowe, 3D odbierane są zmysłami wzroku i dotyku. Stanowią one zazwyczaj formę przestrzenną wyrażoną w kształcie towaru lub opakowania. Natomiast znaki kombinowane łączą w jedną całość różne kategorie oznaczeń, na przykład kombinacje elementów graficznych i słownych, tworzących znak słowno-graficzny.

Oprócz tradycyjnych znaków towarowych występują również niekonwencjonalne znaki towarowe, takie jak znaki towarowe smakowe, zapachowe, dotykowe, animowane, kolor *per se*, hologramy.

Funkcje znaków towarowych

Wskazuje się na trzy funkcje znaków towarowych: odróżniającą (oznaczenia pochodzenia), gwarancyjną i reklamową⁵. Podstawową funkcją znaku towarowego jest odróżnianie określonego towaru (usługi) od towaru (usługi)

³ R. Skubisz, *Znaki towarowe. Ewolucja przedmiotu ochrony prawnej*, www.uprp.pl/uprp/redir.jsp?place=GalleryStats&id=15507 [data dostępu: 10.12.2012].

⁴ E. Wojcieszko-Głuszko, *Funkcje znaku towarowego*, w: A. Adamczak, M. du Vall, *Ochrona własności intelektualnej*, UOTT UW, Warszawa 2010.

⁵ *Ibidem*.

podobnego czy też identycznego ze względu na źródło pochodzenia. Funkcja oznaczenia pochodzenia znaku towarowego wskazuje na źródło pochodzenia towaru, komunikuje konsumentom, że wszystkie towary z określonym znakiem mają wspólne pochodzenie.

W perspektywie historycznej znak towarowy (imienny i fantazyjny) wskazywał na przedsiębiorstwo jako źródło pochodzenia towaru. Z czasem znak towarowy zaczął wskazywać także na grupę (związek) podmiotów gospodarczych pozostających pod jednolitym kierownictwem. Początkowo przyjmowano także, że pochodzenie towaru ze znakiem oznacza miejsce jego wytworzenia w całości lub istotnej części. Obecnie uważa się, iż produkt ze znakiem pochodzi ze źródła komercyjnego, które ma prawo posługiwania się tym znakiem, a nie musi być równoznaczne z miejscem fizycznego wytwarzania towaru⁶. Zdarza się, że właściciel znaku towarowego może udzielić licencji na jego używanie przez innych przedsiębiorców, między innymi w ramach sieci franczyzowej.

Funkcja gwarancyjna, zwana też jakościową, ma charakter wtórny w stosunku do funkcji odróżniającej. Po upływie odpowiednio długiego czasu używania znaku towarowego zaczyna on przekazywać konsumentom także inne informacje o sygnowanych nim towarach, to znaczy informuje klientów, iż wszystkie oznaczone nim produkty prezentują ten sam poziom jakości⁷. Konsument oczekuje stałego poziomu jakości towarów opatrzonych określonym znakiem towarowym.

Podobnie jak funkcja gwarancyjna znaku towarowego także funkcja reklamowa ma charakter wtórny. Znak towarowy w funkcji reklamowej ma za zadanie zachęcać konsumentów do nabywania opatrzonych nim produktów (usług) i tym samym wpływa na decyzje o zakupie. Ze względu na rozwój mediów, które stały się pośrednikiem w promowaniu marek, obserwuje się rosnące znaczenie funkcji reklamowej⁸.

Znaki towarowe w Polsce

W Polsce w latach 90. znaki towarowe uzyskały duże znaczenie w praktyce gospodarczej. Główną przyczyną było wprowadzenie zasad gospodarki rynkowej, gdyż znak towarowy może efektywnie funkcjonować tylko w gospodarce rynkowej. Jedynie wtedy decyzja o produkcji i zbycie określonego

⁶ R. Skubisz, *Znaki towarowe. Ewolucja przedmiotu ochrony prawnej*, *op.cit.*

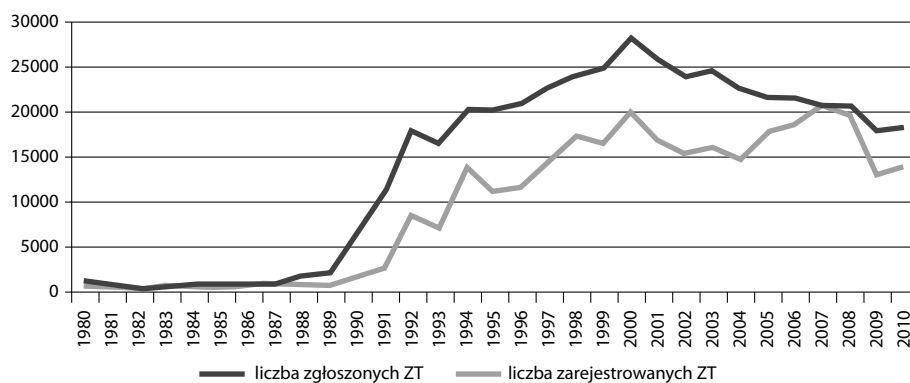
⁷ E. Wojcieszko-Głuszko, *Funkcje znaku towarowego*, *op.cit.*

⁸ M. Kondrat, *Ochrona znaków towarowych przed naruszeniem w Internecie*, *op.cit.*

towaru rzeczywiście należy do przedsiębiorstwa, a ocena towaru dokonywana jest przez rynek⁹.

Konieczna jest jednak także konkurencja w określonej grupie towarów. Obecność na rynku monopolisty, zwłaszcza w przypadku produktów pierwszej potrzeby, powoduje bowiem, że produkt sam się sprzedaje, znak towarowy nie ma w tym przypadku znaczenia.

Zwiększenie stopnia konkurencyjności w gospodarce oraz zainteresowanie zagranicznych inwestorów wprowadzaniem na polski rynek swoich produktów spowodowały gwałtowne zwiększenie liczby składanych wniosków o rejestrację znaków towarowych. W 1989 roku zgłoszono do ochrony ponad 2 tys. znaków towarowych, podczas gdy w 1994 roku ponad 20 tys., a w 1999 roku – ponad 25 tys. Największą liczbę zgłoszeń odnotowano w 2000 roku. Do Urzędu Patentowego RP wpłynęło wówczas ponad 28,2 tys. wniosków. Od 2001 roku obserwuje się tendencję spadkową w rocznej liczbie zgłoszeń znaków towarowych. Największą liczbę wydanych praw ochronnych na znaki towarowe odnotowano w latach 2000 i 2007 – ponad 2 tys. (rys. 1).



Rys. 1. Liczba zgłoszonych i zarejestrowanych znaków towarowych w Polsce w latach 1980–2010

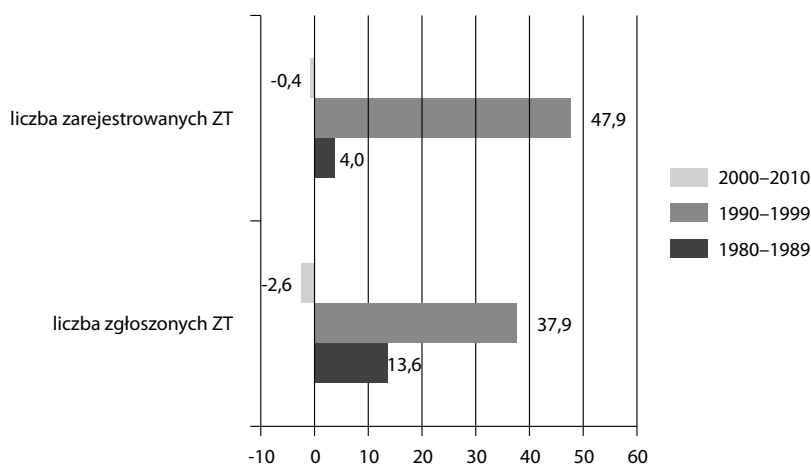
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WIPO (<http>).

Uzyskanie prawa ochronnego na znak towarowy zapewnia jego właścicielowi wyłączność korzystania z tego znaku. Podobnie jak inne instrumenty ochrony własności przemysłowej znaki towarowe mogą być udostępniane innym podmiotom w zamian za wynagrodzenie. Z reguły czas ochronny na znak towarowy wynosi 10 lat, ale ochrona ta może być przedłużona bez ograniczeń. Warunkiem jest uiszczanie stosownych opłat.

⁹ R. Skubisz, *Znaki towarowe. Ewolucja przedmiotu ochrony prawnej*, op.cit.

W Polsce w latach 90. średnioroczne tempo wzrostu liczby zgłaszanych znaków towarowych wynosiło prawie 38%, a liczby uzyskiwanych praw ochronnych prawie 48%. W poprzedzającej dekadzie wynosiło odpowiednio prawie 14% i 4% (rys. 2).

W pierwszej dekadzie XXI wieku odnotowano ujemne tempo wzrostu zarówno w przypadku zgłoszeń znaków towarowych, jak i uzyskiwanych na nie praw ochronnych.



Rys. 2. Średnioroczne tempo wzrostu liczby zgłoszonych i zarejestrowanych znaków towarowych w kolejnych dekadach 1980–2010, w %

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych WIPO (<http>).

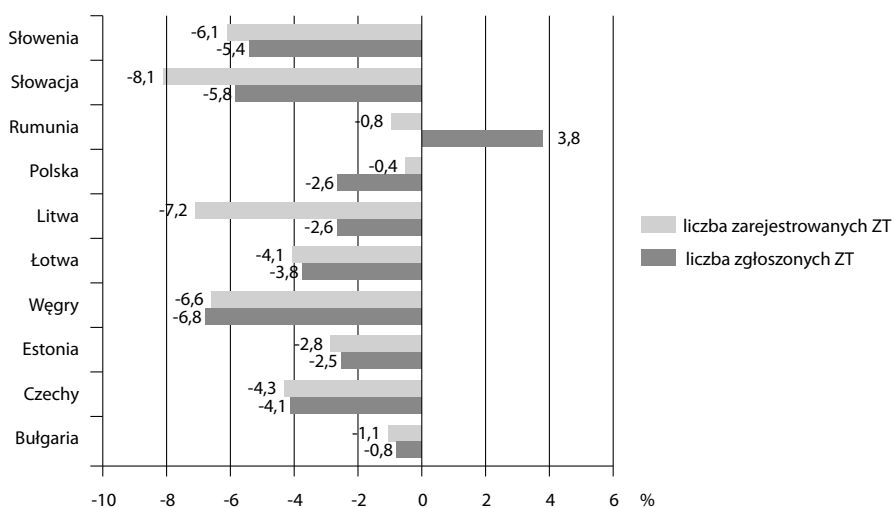
W krajach Europy Środkowo-Wschodniej

Znaki towarowe jako bardzo ważny środek ekspansji przedsiębiorstw na rynku zyskały duże znaczenie gospodarcze także w pozostałych krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Spowodowane to było, podobnie jak w Polsce, przejściem tych krajów z gospodarek centralnie planowanych do gospodarek podlegających zasadom wolnego rynku. Następstwem było zwiększenie roli konkurencyjności, wzrost liczby towarów i usług oraz ogólnie zwiększenie masy towarowej¹⁰.

Według danych WIPO w krajach Europy Środkowo-Wschodniej największą liczbą zgłoszeń znaków towarowych w wymiarze bezwzględny cechuje się Polska, a następnie Rumunia i Czechy. W tych krajach w 2010

¹⁰ *Ibidem*.

roku odnotowano odpowiednio ponad 18,2 tys., prawie 12 tys. oraz ponad 11 tys. zgłoszeń znaków towarowych. Wydano w nich łącznie ponad 30 tys. praw ochronnych na znaki towarowe: w Polsce ponad 13,8 tys., w Czechach ponad 8,7 tys., a w Rumunii blisko 7,9 tys. Ale w dekadzie poprzedzającej (2000–2010) w większości krajów Europy Środkowo-Wschodniej występowało ujemne tempo wzrostu liczby zgłaszanych znaków towarowych oraz uzyskanych na nie praw ochronnych. W największym stopniu zaznaczyło się ono na Węgrzech (około 7% średniorocznie), najmniejsza ujemna dynamika wystąpiła w Bułgarii (blisko 1%). W Rumunii odnotowano dodatnie tempo wzrostu liczby zgłoszeń o uzyskanie praw ochronnych, średniorocznie prawie 4% (rys. 3). Największe ujemne tempo wzrostu w liczbie zarejestrowanych znaków towarowych wystąpiło w Słowacji (średniorocznie ponad 8%), najmniejsze w Bułgarii (ponad 1%).



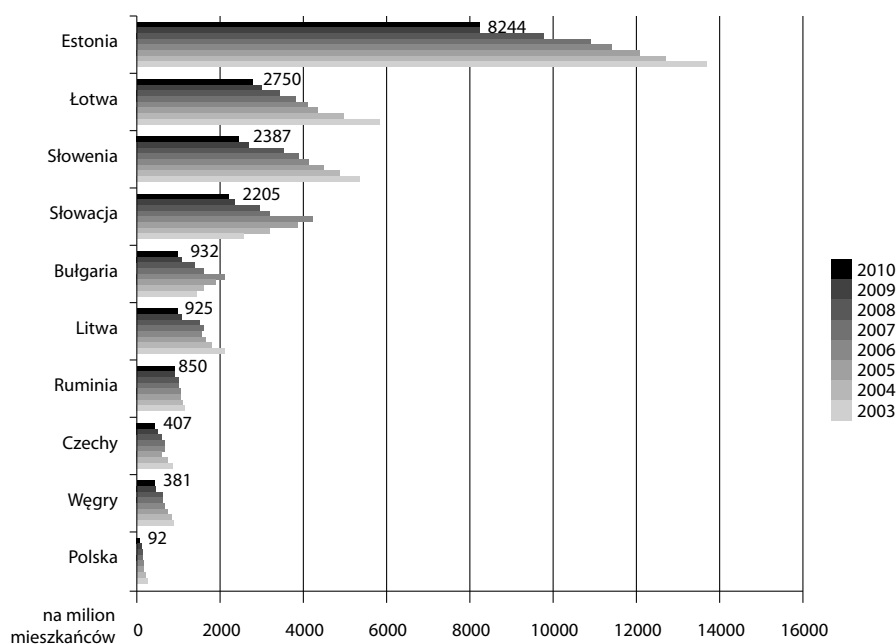
Rys. 3. Średnioroczne tempo wzrostu liczby zgłoszeń i rejestracji znaków towarowych w latach 2000–2010, w %

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych WIPO (<http>).

Boom na uzyskiwanie znaków towarowych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej przypadł na lata 90. Niestety, niekompletne dane WIPO uniemożliwiają porównanie dynamiki rejestracji znaków towarowych we wszystkich analizowanych krajach. Zaobserwowano, że w Estonii w latach 1993–1999 ponad 2-krotnie uległa zwiększeniu liczba zgłoszeń, a ponad 5-krotnie liczba uzyskanych praw ochronnych. W tym samym okresie na Litwie liczba zgłoszeń zwiększyła się blisko 3-krotnie, liczba uzyskanych

praw ponad 4,8-krotnie, w Słowenii odpowiednio – ponad 2-krotnie i ponad 2,5-krotnie.

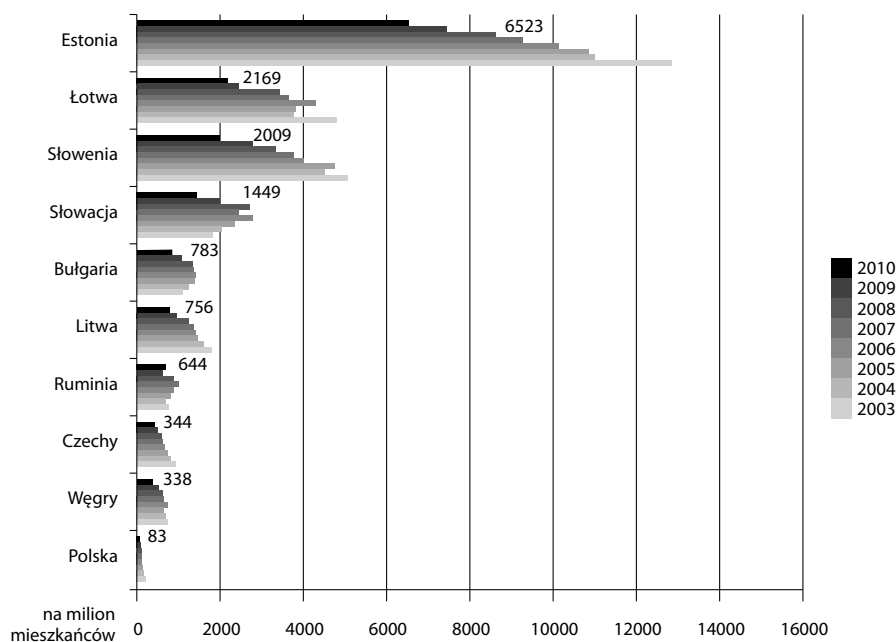
Analiza znaków towarowych przypadających na milion mieszkańców wykazała, że najbardziej aktywni pod względem składania wniosków o ochronę do urzędów krajowych są przedsiębiorcy z Estonii, ponad 8,2 tys. zgłoszeń na milion mieszkańców. Na kolejnych miejscach (od ponad 2,2 tys. do ponad 2,7 tys.) uplasowali się Łotysze, Słowacy oraz Słowacy. Najmniejszą liczbą zgłoszeń znaków towarowych cechują się Polacy. W 2010 roku odnotowano 92 zgłoszenia na milion mieszkańców (rys. 4).



Rys. 4. Liczba zgłoszeń znaków towarowych w latach 2003–2010 w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, na milion mieszkańców

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych WIPO (<http>) i Eurostat (<http>).

W uzyskiwaniu praw ochronnych na milion mieszkańców prym wiodli Estończycy. W 2010 roku uzyskano w tym kraju ponad 6,5 tys. uprawnień do posługiwania się znakiem towarowym. Na drugim końcu skali odnotowano Polaków z 83 wydanymi prawami ochronnymi na znaki towarowe (rys. 5).



Rys. 5. Liczba zarejestrowanych znaków towarowych w latach 2003–2010 w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, na milion mieszkańców

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych WIPO (<http>) i Eurostat (<http>).

Nadal brak światowych marek

Starannie opracowany znak towarowy stanowi cenny kapitał podmiotu gospodarczego. Brak jednak wśród światowych marek firm z Europy Środkowo-Wschodniej. Według rankingu najcenniejszych marek Interbrand w 2012 roku wartość najdroższej marki świata: Coca-Coli, szacowana była na 77,8 mld dolarów. Kolejnymi najbardziej wartościowymi markami były także firmy amerykańskie: Apple (76,6 mld dolarów), IBM (75,5 mld dolarów), Google (69,7 mld dolarów) oraz Microsoft (57,9 mld dolarów). Dziesięć najdroższych marek dopełniły General Electric, McDonalds, Intel, Samsung i Toyota.

Nie jest to wszak ranking jedyny. W raporcie *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2012* za najcenniejszą markę światową uznawany jest Apple. Wartość Apple wyceniono na blisko 183 mld dolarów (wzrost o 19% w ciągu roku). Kolejne miejsca zajęły IBM (z wyceną marki na poziomie prawie 116 mld dolarów) oraz Google (blisko 198 mld dolarów). W dziesiątce najcenniejszych marek znalazły się także McDonalds, Microsoft, Coca-Cola, Marlboro, AT&T, Verizon oraz China Mobile. Z rankingu wynika, że w pierwszej dziesiątce znajdują się aż cztery koncerny technologiczne i trzy

telekomunikacyjne. Jak donosi wspomniany raport, prawie połowa ze 100 największych marek straciła w okresie kryzysu na wartości.

Podsumowując, uzyskanie stabilnej i konkurencyjnej pozycji na rynku wymaga chronienia własności przemysłowej, w tym także uzyskiwania praw ochronnych na znaki towarowe. To one stanowią ważną formę promocji produktów i usług. Posiadanie znaku towarowego o odpowiedniej renomie zapewnia przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną. Znaki towarowe zapewniają ich właścicielom stosowne wynagrodzenie. Stanowią też przeszkodę dla nieuczciwych konkurentów. System ochrony znaków towarowych służy kreatywnym i przedsiębiorczym podmiotom gospodarczym do produkowania i sprzedaży wyrobów i usług na sprawiedliwych zasadach, przyczynia się do rozwoju obrotu międzynarodowego.

W Polsce (podobnie jak w innych dawnych krajach gospodarki centralnie planowanej) zainteresowanie ochroną znaków towarowych pojawiło się w szczególności w okresie przejścia do gospodarki wolnorynkowej, w której podstawowym wyznacznikiem jest konkurencja. Konsumenci doceniają znaki towarowe, ich renomę, wizerunek i jakość związane z marką. Niejednokrotnie są zdolni zapłacić więcej za produkt opatrzony określonym znakiem towarowym, kojarząc go z towarem spełniającym ich oczekiwania.

Wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej najaktywniejsi pod względem ochrony znaków towarowych okazali się Estończycy. Znaczne zainteresowanie uzyskaniem praw ochronnych na znaki towarowe wykazali też przedsiębiorcy z Łotwy, Słowenii i Słowacji. Natomiast w Polsce, Czechach oraz na Węgrzech wykazano najmniejszą aktywność na polu ochrony znaków towarowych.

Bibliografia

- BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2012*, http://www.millwardbrown.com/brandz/2012/Documents/2012_BrandZ_Top100_Chart.pdf [data dostępu: 10.12.2012].
- Eurostat, *Demographic balance and crude rates* [demo_gind], http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database [data dostępu: 08.12.2012].
- Kondrat M., *Ochrona znaków towarowych przed naruszeniem w Internecie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008.
- Skubisz R. *Znaki towarowe. Ewolucja przedmiotu ochrony prawnej*, www.uprp.pl/uprp/redir.jsp?place=GalleryStats&id=15507 [data dostępu: 10.12.2012].
- WIPO statistics database*, <http://ipstatsdb.wipo.org/ipstats/patentsSearch> [data dostępu: 07.12.2012].
- Wojcieszko-Głuszko E., *Funkcje znaku towarowego*, w: A. Adamczak, M. du Vall, *Ochrona własności intelektualnej*, UOTT UW, Warszawa 2010.

Marlena Piekut – dr inż., adiunkt w Kolegium Nauk Ekonomicznych i Społecznych Politechniki Warszawskiej, Filia w Płocku. Absolwentka studiów podyplomowych z zakresu ochrony własności intelektualnej na Uniwersytecie Warszawskim.

Jan Klimek

GODNA PRACA, SPRAWIEDLIWA ZAPŁATA

Wśród istotnych czynników społecznej odpowiedzialności biznesu realizowanej na poziomie przedsiębiorstwa, przedstawionych w dwóch wcześniej publikowanych w „Przedsiębiorstwie Przyszłości” artykułach poświęconych humanizacji warunków pracy, znajdują się: godziwe wynagrodzenie pracowników, zapewnienie odpowiednich świadczeń socjalnych oraz satysfakcji z pracy¹. Powinny się one przejawiać w treści umowy o pracę, lecz – pomijając już tak zwane umowy śmieciowe, szeroko rozpowszechnione w ostatnich latach w naszym kraju, w gruncie rzeczy niegwarantujące niczego – warto odnotować istotną uwagę, jaką na temat tych umów zawarła w swym podręczniku etyki biznesu Jennifer Jackson.

Pisze ona, powołując się na brytyjskich naukowców: Toma Sorella, etyka z Uniwersytetu Birmingham i Johna Hendry’ego, specjalistę z zakresu zarządzania na Uniwersytecie Cambridge, że „takie umowy pomijają więcej, niż zawierają”, natomiast „moralne zobowiązania obu stron mogą wykraczać poza zawarte przez nie umowy prawne”². Na pewno powinny przede wszystkim zapewniać wspomniane „godziwe” (na tyle, na ile pozwalają osiągnąć przez przedsiębiorstwo wyniki finansowe) wynagrodzenie pieniężne i pozapieniężne, w tej sprawie nie ma w zasadzie różnic zdań. Tak postępują podmioty zarządzane nowoczesnie, gdyż pazerność polegająca na tym, by pracownikom płacić jak najmniej, po prostu nie popłaca.

Zarobek – ważny element oceny

Już blisko sto lat temu Henry Ford pisał: „Ambicją pracodawcy, jako przywódcy, powinno być płacenie lepszych zarobków, niż w któremkolwiek

¹ *CSR wewnątrz przedsiębiorstwa* („Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 3), *Management by hope* („Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 4).

² J. Jackson, *Biznes i moralność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 174.

podobnym przedsiębiorstwie, a ambicją robotnika powinno być umożliwienie tego. (...) Jeśli pracodawca przynagla robotników do najlepszego wysiłku, a oni po jakimś czasie przekonują się, że ich wysiłek nie przynosi nagrody, wtedy naturalnie wracają do »folgowania sobie«. Lecz skoro w kopercie płacy dostrzegą owoce swej ciężkiej pracy, dowód, że większy wysiłek przy robocie przynosi wyższy zarobek, wtedy też zaczynają pojmować, że sami są częścią przedsiębiorstwa, że jego powodzenie zależy od nich, a ich powodzenie od niego”³.

Etyczność wynagrodzeń za świadczoną przez pracowników pracę dotyczy nie tylko ich godziwej wysokości. Oczekiwana jest także – i na pewno jest to z moralnego punktu widzenia uzasadnione – by wynagrodzenia te były sprawiedliwe. Co więcej, sprawiedliwość stosowanych elementów motywacji płacowych i pozapłacowych ma również kluczowe znaczenie z ekonomicznego punktu widzenia. Zwraca na to uwagę między innymi Beata Pawłowska, pisząc o teorii sprawiedliwości Johna Stacey’a Adamsa, jednego z czołowych amerykańskich specjalistów z tej dziedziny. Teoria ta, podkreśla Beata Pawłowska, powstała na gruncie krytyki tak zwanego człowieka ekonomicznego. Jej podstawę stanowi założenie, że: „Ważnym czynnikiem motywacji jest indywidualna ocena, dokonywana przez pracownika, dotycząca sprawiedliwości czy słuszności otrzymanej nagrody. Sprawiedliwość można tu określić jako stosunek nakładów pracy pracownika (jego wysiłków i umiejętności) do uzyskanych przez niego nagród (wynagrodzenie, awans), w porównaniu do nagród przyznawanych innym pracownikom za podobne nakłady”⁴.

Witold Kieżun w książce *Sprawne zarządzanie organizacją* dorzuca dalsze szczegóły. Podkreśla, że: „Każdy pracownik domaga się przede wszystkim sprawiedliwej rekompensaty za swoją pracę. Ocenia on wielkość i jakość swojego wysiłku, poziom swego wykształcenia i doświadczenia, własny oryginalny wkład w rozwiązywanie problemów w przedsiębiorstwie i domaga się odpowiedniej rekompensaty w formie: uposażenia, premii, nagród, odpowiedniej pozycji służbowej i odpowiednich warunków pracy. Świadomość dysproporcji pomiędzy wkładem a rekompensatą powoduje uczucie frustracji z jej różnymi konsekwencjami w postaci mechanizmów obrony czy ucieczki”⁵.

Wśród tych elementów wielkości i cenności wkładu poszczególnych zatrudnionych osób w efekty pracy przedsiębiorstwa, jej „sprawiedliwej oceny”

³ H. Ford, *Moje życie i dzieło*, wyd. 2, Instytut Wydawniczy „Biblioteka Polska” w Warszawie, Warszawa 1925, s. 115–116.

⁴ B. Pawłowska, *Teorie motywacji*, http://www.soc-org.edu.pl/PL/emp_Pawlowska/res/proces_motywacji.pdf.

⁵ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 173.

szczególne miejsce przypada zarobkom, które – jak podkreślają George D. Chryssides i John H. Kaler – są najbardziej oczywistą formą różnicowania pracowników. Na tym tle bardzo często pojawiają się wątpliwości zwłaszcza zgłaszane przez związki zawodowe w czasie negocjacji płacowych i dyskusji o układach zbiorowych. Autorzy popularnego brytyjskiego podręcznika *Wprowadzenie do etyki biznesu* wyrażają je w następujących słowach: „Dlaczego tak się dzieje, że zarobki – powiedzmy – prezesa wielkiej korporacji mogą sięgać liczb sześciocyfrowych, podczas gdy osoba sprzątająca jego (rzadziej jej) biuro może zarabiać zaledwie trzy funty na godzinę?” Czy rzeczywiście takich sytuacji nie należałoby oceniać w kategoriach moralnych?

Kryteria moralne ważne, ale nie jedyne

George D. Chryssides i John H. Kaler twierdzą, że zastosowanie w takim przypadku kategorii moralnych może być wątpliwe. Zwracają uwagę na konieczność uwzględniania realiów rynku pracy. „Dobre sprzątaczkę (czy dobrych sprzątaczy) jest łatwiej znaleźć niż dobrych dyrektorów spółek, toteż mechanizm cenowy, działający za pośrednictwem praw popytu i podaży, nakazuje, aby osoby sprzątające były opłacane o wiele niżej”. Inny ekonomiczny czynnik powodujący różnicowanie płac, tym razem odnoszący się nie do układów hierarchicznych w przedsiębiorstwie, a do warunków pracy, każe zachować w polu widzenia to, że nawet praca na stanowisku niewymagającym wysokich kwalifikacji albo na niskim szczeblu w strukturze organizacji może różnić się na przykład ze względu na to, że jest brudna, nieprzyjemna, niebezpieczna, przebiega w wydłużonym czasie lub w niedogodnych godzinach.

„Przy innych warunkach niezmiennych potencjalna podaż siły roboczej gotowej przyjąć tego rodzaju prace będzie mniejsza, toteż trzeba przyjąć jakieś bodźce, aby przyciągnąć kandydatów do pracy w takich dziedzinach. Najbardziej oczywistą zachętą, jaką można zaoferować, jest wyższa płaca”.

Kryteria moralne są ważne, twierdzą oni, odnosząc się do opisanych sytuacji, jednak nie należy rozważać ich w abstrakcji. Standardy moralne powinny się przejawiać przede wszystkim w poszanowaniu zasady równości zapłaty za równą pracę. „Powszechnie już się teraz przyjmuje, że nie ma uzasadnienia oferowanie przez organizację [przedsiębiorstwo, instytucje itp.] różnych stawek płac mężczyznom i kobietom, chociaż kiedyś w Wielkiej Brytanii [dodajmy – nie tylko tam i nie tylko w przeszłości – przyp. J.K.] było to w zwyczaju”. Autorzy tych słów dodają jednak, że kwestią do dyskusji pozostaje, co należy uznawać za pracę o równej wartości.

Szczególnie trudna jest odpowiedź na tę wątpliwość, gdy bierze się pod uwagę podobną pracę wykonywaną w różnych przedsiębiorstwach, a także wtedy, gdy praca – choć wykonywana na rzecz tego samego pracodawcy – odbywa się w oddziałach zlokalizowanych w różnych krajach. Piszą więc, że w tych przypadkach „niewątpliwie odgrywa pewną rolę ekonomia, a także etyka: jakaś firma czy jakiś kraj może po prostu nie być w stanie płacić komuś tyle samo co inna firma czy kraj”, zaś „prawo musi być czymś, co jest możliwe do nadania”.

Inne ograniczenia powodujące, że sprawiedliwe nagradzanie pracy wcale nie musi oznaczać równego nagradzania w każdych okolicznościach i w każdej sytuacji, wiążą się między innymi z niezbędnymi do wykonywania pracy umiejętnościami, kwalifikacjami i doświadczeniem, zwracają uwagę cytowani autorzy. „Studenci na studiach stacjonarnych przez kilka lat poświęcają możliwość otrzymywania płac, aby doskonalić swoje kwalifikacje, i sprawiedliwe wydaje się, że po ukończeniu studiów powinni oni otrzymywać wyższe wynagrodzenie mające im rekompensować okres nieproduktywny pod względem finansowym”.

Płaca wiąże się także z ponoszoną odpowiedzialnością: „I znowu, jak się wydaje, kwestią sprawiedliwości jest, że ci, których sposób działania może mieć poważne konsekwencje [autorzy wymieniają na przykład lekarzy, których błąd może spowodować utratę życia przez pacjenta, adwokata, którego błąd może kosztować klienta utratę majątku lub reputacji itp. – przyp. J.K.], nie powinni otrzymywać takich samych wynagrodzeń jak ci, którzy na swoich stanowiskach pracy nie mają takich obciążeń”.

„Utajniane” zarobki

Wątpliwości dotyczące niesprawiedliwego uprzywilejowania płacowego niektórych grup zawodowych mogą wiązać się z tradycją, szczególnie eksponowaną – jak twierdzą autorzy brytyjskiego podręcznika *Wprowadzenie do etyki biznesu* – w „katolickiej doktrynie sprawiedliwej płacy”: „Pewnego typu zajęcia wywołują większe oczekiwania niż inne pod względem poziomu życia, jaki się z nim wiąże (...). Jak się czasem twierdzi, zachowanie statusu ma ważne znaczenie w zapewnieniu, aby pewne zawody nadal były traktowane z szacunkiem, jakiego wymaga ich status; można dowodzić, że rodzina królewska nie mogłaby przyjmować zagranicznych dygnitarzy, gdyby mieszkała w bliźniaczym domu w podmiejskiej dzielnicy, sędzia zaś nie mógłby się cieszyć takim samym szacunkiem, gdyby ludzie zobaczyli go przez kuchenne okno, jak zmywa naczynia”. Ale i w tym przypadku

zastrzegają się: „Akceptowanym kryterium sprawiedliwej płacy zawsze jest to, że pracownik musi zarabiać wystarczająco dobrze, aby mógł zaspokoić swoje zawodowe potrzeby. Tam jednak, gdzie »zachowanie statusu« ma na celu po prostu wspieranie status quo, twierdzenie o jego potrzebie budzi większe wątpliwości”⁶.

Często rozważanym problemem jest obejmowanie, pod pretekstem ochrony danych osobowych, klauzulą poufności (w wielu krajach, ale nie wszystkich! – w znacznym stopniu wyłamuje się z tej tendencji na przykład Skandynawia) wszelkich informacji odnoszących się do osiągniętych przez poszczególnych pracowników wynagrodzeń, a nawet rozpiętości wynagrodzeń na poszczególnych szczeblach służbowych hierarchii. Oto Witold Kieżun wspomina, że gdy wykładał na uniwersytecie w Pittsburgu, na zakończenie roku akademickiego upublicznił – co miał zwyczaj robić w Polsce – listę studentów z wykazem uzyskanych przez nich ocen. Wywołało to oburzenie: musiał natychmiast wykreślić nazwiska, zastąpić je numerami immatrykulacyjnymi. Upublicznienie listy z ocenami uznano za przekroczenie prawa do prywatności. W Stanach Zjednoczonych bowiem (podobnie jak w Kanadzie) „powszechnie przyjmuje się zasadę tajemnicy wysokości uposażenia, a także oceny pracowników” (w tym przypadku oceny postępów osób studiujących, dla których nota uzyskana za postępy w nauce jest swego rodzaju zapłatą, wynagrodzeniem).

Powszechność praktyki utajniania zarobków (ocen studentów itp.) jest być może przyczyną (lub jedną z istotnych przyczyn) dość częstego zjawiska alienacji w kolektywie pracowniczym czy studenckim. Połowa badanych pracowników w USA odczuwała brak zaspokojenia potrzeby przynależności, aż 60% – braku zaspokojenia potrzeby uznania⁷.

Także w Polsce, zapewne pod wpływem przede wszystkim wzorców amerykańskich, zaczęto powszechnie praktykować utajnianie danych o zarobkach poszczególnych pracowników. Zdarza się (bynajmniej nie wyjątkowo), że nawet w umowach o pracę nakłada się na pracobiorców obowiązek zachowania w tajemnicy otrzymywanych uposażeń, nagród i premii. Nie brak jednak głosów ostrzegających, iż stosowanie zasad poufności w tych sprawach może, po pierwsze, pociągać za sobą negatywne skutki w sferze motywowania do dobrej pracy, utrudniać tworzenie atmosfery partnerstwa i pośrednio poczucia współuczestnictwa w realizacji wspólnych celów, wypełnianiu deklarowanej przez przedsiębiorstwo misji. Po drugie – może być (i dość często bywa)

⁶ G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 312–315.

⁷ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, op.cit., s. 173–174.

kamuflażem służącym ukrywaniu niesprawiedliwości w stosunkach pracy w przedsiębiorstwie.

Nie są to praktyki marginalne, skoro w ich sprawie zabrał już kilkakrotnie głos Sąd Najwyższy. Odwołując się do orzeczeń dotyczących tego rodzaju sytuacji, portal internetowy Interia.pl, powołując się na specjalizującą się w prawie pracy Kancelarię Raczkowski i Wspólnicy pisze pod datą 9 marca 2012 roku: „Jeśli pracownik czuje się dyskryminowany, klauzula o tajności wynagrodzeń nie obowiązuje. Pracownicy mogą się między sobą wymieniać informacjami o wysokości swoich pensji. Pracodawca nie może im tego zakazać. (...) Firmy obowiązuje zakaz nadużywania tak zwanych klauzul poufności czy »tajności« wynagrodzeń pracowniczych do innych celów niż ochrona tajemnicy przedsiębiorstwa, której ujawnienie może zagrozić jego istotnym interesom. Przekazanie innym pracownikom informacji o wysokości ich pensji, aby w ten sposób przeciwdziałać dyskryminacji płacowej, nie uzasadnia rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia [a takie przypadki miały miejsce – przyp. J.K.]».

Tak wynika z orzeczeń Sądu Najwyższego z 15 lipca 2011 roku (sygn. I PK 12/11) oraz 26 maja 2011 r. (sygn. II PK 304/10). Pracodawcy nie mogą więc już zakazywać pracownikom porównywania swoich pensji, jeśli podejrzewają, że firma płaci im mniej niż osobom na podobnych stanowiskach. Nie oznacza to jednak, że nie mogą chronić swoich interesów⁸.

Socjotechnika „pierwszego” i „drugiego” stopnia

Witold Kieżun przytacza słowa Clarence’a Francisa, wpisanego przez Harvard Business School na listę liderów amerykańskiego biznesu XX wieku: „Możecie kupić czas pracy kogokolwiek, możecie kupić jego fizyczną obecność w waszym zakładzie, możecie nawet policzyć liczbę ruchów rąk w pracy na godzinę, ale nie możecie kupić entuzjazmu. Nie możecie kupić inicjatywy, nie możecie kupić lojalności, nie możecie kupić serca, ducha solidarności i duszy. Na to trzeba zasłużyć⁹”.

⁸ Strona internetowa: <http://m.interia.pl/biznes/news-pensje-nie-sa-tajne-szef-musi-zdradzic-ile-zarabiaja,aId,1769910>.

⁹ Cytat za: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, op.cit., s. 178. Urodzony w 1888 roku (zmarł w wieku prawie stu lat, w 1985 roku) Clarence Francis, specjalista zarządzania i szef potężnej spółki General Foods, dziś po różnorodnych przekształceniach będącej częścią General Foods International, działał w branży żywnościowej, w której znalazł się przypadkowo. Po ukończeniu Amherst College w 1910 roku zamierzał podjąć pracę w Standard Oil, przez pomyłkę trafił jednak do biura zajmującego się kadrami niewielkiej firmy spożywczej – i w tej branży już pozostał, chociaż miejsce pracy i stanowiska w niej zmieniał parokrotnie.

Po prostu – społeczna odpowiedzialność biznesu, odniesiona do stosunków, jakie przedsiębiorca zapewnia swym pracownikom, wymaga z jednej strony uczciwości we wzajemnym postępowaniu, co trudno byłoby osiągnąć bez maksymalnej otwartości informacyjnej w takim zakresie, na jaką tylko pozwala dbałość o autentyczny interes firmy, przede wszystkim długofalowy. Ale też – z drugiej strony – wymaga pełnej świadomości, iż celu tego nie osiągnie się, jeśli na szczeblu przedsiębiorstwa i każdej jego części w strukturach organizacyjnych zaniedba się konsekwentnego sterowania procesami kształtowania postaw pracowników.

Odbywa się to, podkreśla Witold Kieżun, na dwóch poziomach: socjotechniki „pierwszego stopnia” i socjotechniki „drugiego stopnia”.

„Socjotechnika pierwszego stopnia to system nakazów i zakazów sformalizowanych w określonych aktach normatywnych i systemach bodźców stymulujących ludzi do określonego doraźnego zachowania. Socjotechnika drugiego stopnia to wytworzenie w ludziach pożądanych motywacji lub kształtowanie pożądanych cech osobowości. Ta druga forma góruje nad pierwszą przede wszystkim trwałością oddziaływania, kształtując bowiem określone cechy ludzi, takie jak sumienność, staranność czy trwałe przekonania, eliminuje potrzebę drobiazgowej regulacji prawnej, stałego nadzoru czy określonej techniki bodźcowej. Wadą jej jest jednak długi okres wyczekiwania na wyniki w skali masowej i niebezpieczeństwo związane z długim okresem korekty ewentualnych błędnych założeń. Obydwie socjotechniki należy oczywiście łączyć w jedną komplementarną, która skłania ludzi do postępowania w określony sposób i umożliwia względnie trwałe ukształtowanie osobowości według założonego wzorca”¹⁰.

Kilka innych, dodatkowych wskazań rekomendowanych przez Witolda Kieżuna. „Satysfakcja z pracy jest oczywiście podstawowym elementem modelu dezalienacji, decydującym o szczęściu człowieka. Trudno przecież wyobrazić sobie, że człowiek pracy, który spędza ponad połowę dnia w zakładzie pracy, może czuć się szczęśliwy, jeśli praca nie daje mu satysfakcji. (...) Pracownik sfrustrowany, niezadowolony charakteryzuje się bądź nadmierną agresywnością, bądź apatią, biernością, co ujemnie wpływa również na wydajność pracy”.

Rozważając ważniejsze bodźce przesądzające o zadowoleniu z pracy, Witold Kieżun wymienia potrzebę uwagi, oceny i uznania, potrzebę sukcesu, wyróżnienia i awansu, potrzebę bezpieczeństwa, niezależności oraz właściwego przystosowania do pracy. Są to bodźce niezwykle istotne (ale oczywiście obok należycie zaprogramowanych i realizowanych działań w sferze bodźców

¹⁰ *Ibidem*, s. 179.

materialnych). Gdy chodzi o potrzebę uwagi, oceny i uznania, pisze, że odczuwa ją każdy pracownik niezależnie od tego, jakie zajmuje stanowisko. Podobnie jest z potrzebą sukcesu, wyróżnienia i awansu. „Jest ona równie powszechna jak poprzednia, ale znacznie trudniejsza do zaspokojenia”. Poczucie bezpieczeństwa to „ugruntowanie świadomości, że każda zasadnicza zmiana wykonywania funkcji i warunków pracy będzie konsultowana z zainteresowanym”, to „ugruntowanie świadomości, że »na swój zakład pracy mogę zawsze liczyć«; celowi temu służy na przykład organizowanie opieki nad ciężko chorymi pracownikami czy pomoc materialna i moralna w przypadku osobistych nieszczęść, organizowanie opieki nad emerytami i utrzymywanie z nimi kontaktu”.

Potrzeba niezależności oznacza w praktyce „chęć wykonywania pracy w sposób wybrany przez pracownika. Można sądzić, że potrzebie tej u ogromnej większości pracowników czyni zadość motywacja przekonująca, że określone postępowanie jest konieczne ze względów obiektywnych, a nie dlatego, że tak sobie życzy kierownik. Stąd też wynika wysoka ranga umiejętności przekonywania o słuszności swego zdania przez przełożonego”. Wyliczenie to Witold Kieżun dopełnia zaproponowaniem pracownikom „takiego rodzaju pracy, która najbardziej interesuje, do której człowiek ma uzdolnienia, którą może wykonywać z zadowoleniem. Jest to więc sprawa poradnictwa zawodowego prowadzonego na podstawie badań psychologicznych określających zarówno typ uzdolnień, jak i czasami nieuświadomione sobie zainteresowania”¹¹.

Metoda radaru personalnego

Wiele interesujących uwag i spostrzeżeń odnoszących się do tego, jak badać i mierzyć poziom zaangażowania i satysfakcji, zawierają artykuły, wypowiedzi, komunikaty itp. autorów prowadzących badania w krakowskiej Akademii Ekonomicznej (dziś: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), zebrane we wspólnej pracy powstałej pod redakcją nieżyjącego już prof. dr. hab. Zbigniewa Martyniaka. Jednym ze służących temu celowi narzędzi jest metoda radaru personalnego. Prezentujący ją Arkadiusz Potocki, nadal związany z krakowską uczelnią, wymienia dwie podstawowe funkcje tej metody: ewaluacyjną (służy ocenie dotychczasowego i obecnego poziomu pracy, jej jakości, wywiązywania się z powierzonych obowiązków, stopnia przydatności

¹¹ *Ibidem*, s. 181–183.

pracownika na określonym stanowisku) oraz rozwojową (służy ocenie pracownika pod kątem jego potencjału, umiejętności i chęci współpracy).

Uzyskane informacje znajdują zastosowanie „w planowaniu potrzeb kadrowych firm oraz ścieżki rozwojowej pracownika”, „w doborze i przemieszczaniu (awansowaniu) oraz integrowaniu”, „w motywowaniu pracowników (głównie w kształtowaniu polityki i struktury płac)”, „w kontroli i ocenie całej funkcji personalnej”. „Aby oceny pracowników były przydatnym narzędziem zarządzania, muszą być zachowane dwa podstawowe warunki: regularność i obiektywność ocen” – uzupełnia przedstawione funkcje zastosowanej metody Arkadiusz Potocki, autor szkicu poświęconego zastosowaniu metody radaru personalnego w działaniach ukierunkowanych na wzrost motywacji do pracy i humanizacji pracy¹².

Czy zaprezentowane tu (i w dwóch poprzednich artykułach) metody pobudzające do identyfikowania się z zadaniami, jakie wypełnia przedsiębiorstwo lub inna organizacja, instytucja itp., do angażowania się w ich realizację, są do zarekomendowania w każdej sytuacji, w każdych okolicznościach, jeśli spojrzeć na nie z etycznego punktu widzenia? Zwracał już uwagę przed laty Tadeusz Kotarbiński, iż: „Trudno nie przyznać, że co innego jest robić dobrze to, co się robi, a co innego – dobrze postępować. Można bowiem nader sprawnie wykonywać haniebne zadania. Nam zaś idzie o to, by sprawne działanie służyło godziwym celom i to mamy na myśli, mówiąc o treści społecznej sprawnego działania, o treści społecznej dobrej roboty. Otrzymuje się wtedy wymagalnik sprawności zawężony do zespołu działań społecznie cennych”¹³.

Nie unikają wynikającego stąd dylematu również współcześni teoretycy etyki biznesu. Na przykład Jennifer Jackson zaznacza, że opisując zasady postępowania, trzeba nakreślić punkt odniesienia, „jakich cnót potrzebujemy, aby wieść dobre życie. Zastanawiając się nad tymi cnotami oraz troskami, które z nich wynikają, możemy narysować mapę, na której zaznaczone będą przynajmniej tereny zakazane oraz te, w pobliżu których powinniśmy się trzymać. Do zrozumienia tej mapy potrzebna jest filozofia: analiza podstawowych pojęć, takich jak to, co dobre i złe, co słuszne i niesłuszne, jak pojęcie cnót moralnych i natury poszczególnych cnót – czego one od nas wymagają i dlaczego są ważne”¹⁴.

¹² A. Potocki, *Metoda radaru personalnego*, w: *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Z. Martyniak (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 313–314.

¹³ T. Kotarbiński, *Hasło dobrej roboty*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975, s. 188.

¹⁴ J. Jackson, *Biznes i moralność*, *op.cit.*, s. 220.

Bibliografia

- Chryssides G.D., Kaler J.H., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Ford H., *Moje życie i dzieło*, wyd. 2, Instytut Wydawniczy „Biblioteka Polska” w Warszawie, Warszawa 1925.
- Jackson J., *Biznes i moralność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.
- Kotarbiński T., *Hasło dobrej roboty*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975.
- Pawłowska B., *Teorie motywacji*, http://www.soc-org.edu.pl/PL/emp_Pawłowska/res/proces_motywacji.pdf [data dostępu: 11.10. 2012].
- Potocki A., *Metoda radaru personalnego*, w: *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Z. Martyniak (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.

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

Władysław Miś

INTERDYSCYPLINARNA INTERPRETACJA KOMPONENTÓW INDYWIDUALNEGO KAPITAŁU LUDZKIEGO

Indywidualny kapitał ludzki jako zasób obejmuje komponenty wewnętrzne, należące bezpośrednio do osoby. Ich bardziej szczegółowa charakterystyka została przedstawiona w poprzednim numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości”, w artykule opisującym różne spojrzenia na istotę i źródła kapitału ludzkiego¹. Podlegają one jednak stymulującemu, rozwojowemu lub hamującemu oddziaływaniu bodźców zewnętrznych². Do podstawowych, jednostkowych składników kapitału ludzkiego zaliczane są komponenty fizyczne: siły fizyczne człowieka, zdrowie, kondycja, energia witalna itp. oraz intelektualne: wiedza i kwalifikacje, zdolności intelektualne i szczególne uzdolnienia, a także właściwości psychiki i postawy. Składniki te są w znacznym stopniu uwarunkowane genetyczne, przez wiek i stan zdrowia człowieka, jego płęć różnicującą wydolność fizyczną i cechy psychiki, przebieg procesu kształcenia oraz oddziaływanie rodziny i otoczenia społecznego.

Dodatkowo wskazane składniki podlegają przemianie wskutek oddziaływania różnych bodźców zewnętrznych kreowanych przez warunki życia i pracy jednostki. Mogą one oddziaływać zarówno krótkookresowo, jak i trwale.

¹ W. Miś, *Refleksje nad istotą i źródłami kapitału ludzkiego*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2013, nr 1(14).

² Zbieżne właściwości – odnoszone jednak do indywidualnego i społecznego potencjału roboczego, ujmowanego jako zasób możliwości człowieka – wyróżniał J. Unolt. Por.: J. Unolt, *Ekonomiczne problemy rynku pracy*, Katowice 1999, s. 10 i n. Trzeba w związku z tym podkreślić, że terminy: „potencjał roboczy” lub „potencjał pracy” nie są tożsame z kategorią „kapitał ludzki”. Te pierwsze są kategoriami szerszymi, uwzględniają bowiem elementy ilościowe tego potencjału (rozmiary zatrudnienia i nakłady pracy) oraz czynniki jakościowe zawarte w pojęciu kapitału ludzkiego.

Komponenty fizyczne i wizerunkowe

Źródłem bodźców oddziałujących krótkookresowo jest rytm biologiczny życia człowieka, a ponadto niedyspozycje powodowane chorobami lub doznaniem psychicznymi czy też ogólny marazm spowodowany dotychczasową pracą. Dopóki ich przyczyny nie zostaną wyeliminowane, dopóty będą obniżać jakość indywidualnego kapitału ludzkiego. Oprócz tego w otoczeniu człowieka występują determinanty trwale oddziałujące na zmiany potencjału ludzkiego, częstokroć stanowiące nawet dodatkowe jego źródła. Do takich należą na przykład tryb odżywiania się, warunki mieszkaniowe, warunki regeneracji potencji psychofizycznej i ochrony zdrowia, możliwości podnoszenia kwalifikacji, a także stosunki w środowisku. Wszystkie te czynniki mogą wpływać bodźcowo lub hamująco na rozwój indywidualnego kapitału ludzkiego, powodując tym samym zmiany jego jakości.

Scharakteryzujemy owe fizyczne i intelektualne komponenty kapitału ludzkiego, mając przy tym na względzie ich komplementarność. Tylko człowiek zdrowy i w odpowiedniej kondycji psychofizycznej może racjonalnie i skutecznie wykorzystywać posiadaną potencję intelektualną (wiedzę, kwalifikacje, zdolności itd.), tylko on jest w stanie efektywnie funkcjonować w organizacji i społeczeństwie, oczywiście z uwzględnieniem prezentowanych przez niego postaw i wyznawanej hierarchii wartości. Wynika z tego fundamentalne znaczenie zdrowia jako niezbędnego warunku użytkowania pozostałych komponentów kapitału ludzkiego, wpływającego przy tym na jego jakość i czas wykorzystywania. Według określeń Światowej Organizacji Zdrowia pojęcie zdrowia jest szerokie. Obejmuje ono brak choroby lub niedomagania (ułomności) człowieka, jego dobre samopoczucie fizyczne, psychiczne i społeczne oraz zdolność do realizacji produktywnego życia społecznego i ekonomicznego, przy tym – także w zakresie duchowym³.

W aspekcie kapitału ludzkiego znamieną jest treść tych składowych zdrowia. Obejmuje ona: dobry stan fizyczny – oznacza prawidłowe funkcjonowanie organizmu, jego układów i narządów; walor psychiczny – komponent emocjonalny wyznaczający zdolność człowieka do rozpoznawania uczuć i odpowiedniego ich wyrażania, umiejętność pokonywania stresów, depresji i agresji oraz element umysłowy – determinujący zdolność do logicznego myślenia; aspekt społeczny – określający możliwości człowieka w nawiązywaniu, utrzymywaniu i rozwijaniu prawidłowych relacji z innymi ludźmi; komponent duchowy – wyznaczający zbiór zasad, zachowań i sposobów osiągnięcia przez

³ B. Woynarowska, *Edukacja zdrowotna. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 19.

człowieka wewnętrznego spokoju i równowagi, częstokroć w powiązaniu z wierzeniami i praktykami religijnymi.

W takim ujęciu utrzymywanie przez człowieka dobrego stanu zdrowia jest złożonym procesem, ponieważ wpływa na nie wiele czynników. Należą do nich: kondycja fizyczna, styl życia i emocje, środowisko społeczne oraz poziom ochrony zdrowia i opieki zdrowotnej, czyli świadczenia usług na rzecz utrzymania i poprawy zdrowia człowieka. Stan zdrowia człowieka zależy zatem nie tylko od jego indywidualnego zaangażowania. Niezbędne są także odpowiednie systemowo-organizacyjne i instytucjonalne formy, na które składają się profilaktyka, promocja i poprawa poziomu zdrowia populacji. Społeczny system ochrony zdrowia, obejmujący działania zapobiegawcze, łagodzące i lecznicze, musi więc po prostu funkcjonować efektywnie. W aspekcie kapitału ludzkiego celem systemu powinno być przede wszystkim podnoszenie potencjału zdrowia ludzi w wieku produkcyjnym (realizacja programów profilaktyki i badań dostosowanych do potrzeb pracowników, promocja zdrowia i edukacji zdrowotnej, kształtowanie umiejętności osobistych i zawodowych służących zdrowiu) oraz zapobieganie chorobom zawodowym (stosowanie rehabilitacji zawodowej i świadczeń profilaktycznych).

Wskazane właściwości zdrowia jako elementu kapitału ludzkiego pozwalają dodatkowo na eliminację pojawiających się niekiedy wątpliwości dotyczących zależności przyczynowo-skutkowych: czy kapitał ludzki określa zdrowie czy też zdrowie warunkuje ten potencjał człowieka? Relacja okazuje się jednoznaczna: zdrowie jest fundamentem kapitału ludzkiego, warunkującym wykorzystywanie jego pozostałych elementów składowych, determinantem jego jakości i okresu eksploatacji. Implikacja taka zasadna jest zarówno z jednostkowego, indywidualnego punktu widzenia właściciela kapitału, jak i w aspekcie szerokim: organizacji i gospodarki narodowej.

Oprócz zdrowia, komponentem kapitału ludzkiego jest także uroda. Ekonomia odnosi się do niej bardzo ogólnikowo, natomiast teorie psychologii społecznej traktują wygląd człowieka – obejmujący urodę, wdzięk i atrakcyjność fizyczną itp. – jako jeden z ważkich czynników decydujących o zachowaniu wobec niego innych osób, mający także wpływ na przypisywanie ludziom określonych cech osobowości⁴. Generalnie, ludzie są zwykle przekonani, że

⁴ Na budowaną na tej podstawie ocenę jakości kapitału ludzkiego składają się następujące cechy: symetryczna twarz i symetryczne ciało (asymetria ciała i twarzy, rosnąca jak wiadomo z upływem lat, może być uważana za informację o chorobach i wieku człowieka); czysta, zdrowa skóra na ciele człowieka uważana za oznakę jego zdrowia; wzrost człowieka silnie kojarzony z autorytetem szczególnie mężczyzn, którzy przez swoją postawę zyskują preferencje (potencjalnie prezentują pewność siebie, siłę fizyczną i dużą wytrzymałość); zdrowe uzębienie (sugeruje dojrzałość jednostki, zdrowie i dominację). Te cechy wyglądu określają także atrakcyjność fizyczną – przede wszystkim mężczyzny. W odniesieniu do kobiet uzupełniają je jeszcze właściwości adekwatne dla płci: nogi, biodra, piersi, itp. Czynniki silnie

osoby ładne są inteligentniejsze niż brzydkie. Atrakcyjność fizyczna oceniana jest z reguły dodatnio, brzydota zaś negatywnie, ponadto ludzie są skłonni przypisywać ładnej osobie również inne cechy pozytywne, brzydkiej zaś negatywne – chociaż bezpośrednio niezaobserwowane. Z kolei nadanie jednej cechy uruchamia stereotyp, co powoduje przypisanie urodziwej osobie także innych pozytywnych cech.

Ma to istotny wpływ na przykład na przebieg rozmów kwalifikacyjnych w trakcie przyjmowania do pracy, sprawia bowiem, że kwalifikujący często jest wobec tych osób miłszy i bardziej rozluźniony, okazuje im sympatię. W efekcie zwrotnym powoduje to, że petenci atrakcyjni odpowiadają również sympatycznym, sugestywnym zachowaniem, potwierdzającym przekonania kwalifikującego o ich dobrych „z natury” cechach. W wyniku powstaje tak zwany błąd pierwszego rzutu oka, polegający na znacznym uzależnieniu oceny od wyglądu kandydata.

Elementem kapitału ludzkiego, istotnym w ekonomiczno-społecznej sferze działalności człowieka, jest nazwisko. Ogólnie „znane” nazwisko ułatwia funkcjonowanie człowieka, w tym zwiększa możliwości osiągnięcia przezeń sukcesów. Ów termin: „znane” nazwisko jest jednak wielce enigmatyczny, rodzi więc pytanie o jego skonkretyzowanie jako przesłanki osiągnięć. Wpływ nazwiska na potencjalny sukces człowieka badali S. Laham z Uniwersytetu w Melbourne oraz A. Alter z Uniwersytetu Nowojorskiego⁵. Stwierdzili, że interakcja taka nie ma głębszego związku z nobilitacją czy długością nazwiska ani z tym, czy jest ono cudzoziemskie, jak obco brzmi bądź jak bardzo jest dziwne czy wręcz egzotyczne, lecz pozytywny efekt jest raczej skutkiem łatwości wymawiania nazwiska. Zasadniczą różnicą między nazwiskami jest więc łatwość ich wymawiania; niektóre po prostu łatwiej wymówić niż inne. Z kolei łatwość wymowy czyjegoś nazwiska kształtuje pozytywne pierwsze wrażenie u innych ludzi, zdobywa ich przychylność, wpływa na podejmowanie odpowiednich decyzji.

Tak zwany efekt wymowy nazwiska powoduje, że osoby z nazwiskami łatwiejszymi do wymówienia i zapamiętania są oceniane bardziej pozytywnie od ludzi z nazwiskami sprawiającymi w wymowie więcej problemów. Uwagi te prowadzą do wniosku, że osiągnięciu sukcesu sprzyja nie tyle potocznie

skorelowane z urodą kobiety. Przy stabilności powyższych cech obojętne znaczenie mają na przykład włosy (kolor, gęstość czy długość, chociaż gęste włosy odczytywane bywają jako oznaka „pełnej kobiecości”, a łysienie, będące u mężczyzn cechą dominującą, traktowane bywa jako oznaka męskości). Zob. np.: N. Wolf, *Mit piękności*, w: *Antropologia ciała. Zagadnienia i wybór tekstów*, Wyd. UW, Warszawa 2008, s. 103 i n.; N. Etcoff, *Przetrywają najpiękniejsi. Wszystko co nauka mówi o ludzkim pięknie*, Wyd. CiS, Warszawa 2000.

⁵ Za: *Prostsze nazwisko – lepsza ocena*, www.interia.pl/informacje-nazwisko; Zob. też: M. Kwaśnicka, *Nazwisko to klucz do sukcesu?*, <http://www.polskieradio.pl/nauka/23/266/>.

pojmowane „znane” nazwisko, ile jego proste, komunikatywne w danym języku brzmienie. W aspekcie kapitału ludzkiego ważna jest świadomość tej zależności, umożliwiająca korygowanie sposobu myślenia i w wyniku większy obiektywizm w ocenie jego walorów jakościowych.

Wiedza na miejscu wiodącym

Wśród intelektualnych składowych zasobów kapitału ludzkiego szczególne, wiodące miejsce zajmuje wiedza, współcześnie bowiem oczywiste są już następstwa globalnej rewolucji w sferze pozyskiwania wiedzy i wykorzystywania jej w procesach rozwojowych. Do realizacji każdej świadomej działalności ludzkiej, a więc i prozdrowotnej, niezbędna jest wiedza o faktach, o przyczynach zdarzeń, o sposobach postępowania oraz o ludziach dysponujących odpowiednią wiedzą. Z globalizacji i nowych technologii wynikają jednak nowe możliwości rozwojowe, gdyż dostęp do wiedzy przyspieszają informatyka i technologie komunikacyjne.

W literaturze funkcjonuje kilka definicji wiedzy, obarczonych na dodatek polisemią. Przykładowo: „Wiedza to płynne połączenie doświadczenia, wartości, informacji o kontekście oraz eksperckiego wglądu w jakieś zagadnienie, które zapewnia ramy dla oceny i włączania nowych doświadczeń i informacji” (Davenport, Prusak); „Wiedza jest pełnym wykorzystaniem informacji i danych połączonych z potencjałem ludzkich umiejętności, możliwości, pomysłów, zaangażowania i motywacji” (Denham, Grey); „Wiedza jest zastosowaniem informacji w praktyce” (W. Grudzewski, I. Hejduk)⁶. W aspekcie analizy gospodarki opartej na wiedzy A.K. Koźmiński stwierdza: „Wiedza to jest ten nieuchwytny i trudny do skopiowania zasób, na który składają się wszelkiego rodzaju użyteczne informacje, których inni nie posiadają i nie potrafią użytkować. Wiedza jest wynikiem potencjału intelektualnego”⁷.

Natomiast polisemia tych definicji wynika – jak się wydaje – z utożsamiania wiedzy z informacją, z ich relatywizmu – względnej wartości i oceny logiczno-poznawczej, a także z traktowania tych kategorii niemal jako synonimów⁸. Nawet w sensie ekonomicznym wiedza traktowana bywa dwojako: jako informacje, które mogą być przetwarzane i wykorzystywane

⁶ Cyt. za: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Organizacja inteligentna współczesnym narzędziem zarządzania wiedzą*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, A. Kukliński (red.), BBŚ, KBN, Warszawa 2003, s. 177.

⁷ Cyt. za: A. Kukliński, *Polska droga kreowania gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy...*, *op.cit.*, s. 327.

⁸ Także w encyklopedycznym ujęciu stwierdza się: „Wiedza, w węższym znaczeniu – ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania; wiedza naukowa – w szerokim

do podejmowania racjonalnych decyzji ekonomicznych, oraz jako aktywa, czyli dobro ekonomiczne, które może być prywatną własnością i jako towar stanowić przedmiot obrotu rynkowego⁹. Wskazane ujęcia wydają się jednak niepoprawne, gdyż należy odróżniać informację od wiedzy. Informacja to jedynie pewien podzbiór wiedzy: są to fakty i dane, algorytmy i procedury, przepisy, normy, zasady itp., które mogą zostać pozyskane przez podmiot z ogólnie dostępnych źródeł, to uporządkowana i zarejestrowana faktografia, zbiór danych możliwych do wykorzystywania w dokonywaniu wyborów i podejmowaniu decyzji. Wiedza zaś – w sensie ogólnym – to ogół wiadomości z jakiejś dziedziny zdobytych przez naukę, a w ujęciu jednostkowym – to osobisty stan poznania człowieka w wyniku oddziaływania na niego obiektywnej rzeczywistości, czyli ogół treści utwalonych w umyśle ludzkim w wyniku kumulowania uczenia się i doświadczenia.

Tak pojmowaną wiedzę cechuje pewna względność oceny, wynikająca z tego, że to, co stanowi wiedzę w jednej dziedzinie, może nie być wiedzą w innej dziedzinie, z czego dalej wynika – że to, co jest wiedzą dla konkretnej jednostki, a nawet grupy ludzi lub organizacji, nie musi być wiedzą dla innych. Istnieje zatem potrzeba jednoznacznego oddzielenia definicji wiedzy od pojęcia informacji, ponieważ występuje pomiędzy nimi różnica w formie i spełnianej funkcji. Wiedza pojmowana jako zawartość umysłu (teorie, spostrzeżenia, przekonania, sądy itp.) i umiejętność jej wykorzystywania umożliwia przekształcanie określonej informacji w nową informację lub w nową wiedzę. Z kolei o metamorfozie takiej, czyli o tym, czy informacja stanie się wiedzą, to znaczy, czy powiększy ogół treści utwalonych w umyśle ludzkim i stan poznania człowieka, decyduje stan jej bazy źródłowej i poziom umiejętności podmiotów przedstawiających tę informację.

Polisemia definicji wiedzy i jej relatywizm prowadzą do różnorodnej jej klasyfikacji, na podstawie różnych kryteriów¹⁰. Klasyczną wśród nich, wynikającą z konieczności posiadania wiedzy w każdym racjonalnym działaniu, jest jej funkcjonalny podział na: „wiedzieć co” (*know-what*) – obejmuje fakty i jednoznaczne informacje, „wiedzieć dlaczego” (*know-why*) – objaśnia rzeczywistość, zasady i prawa rządzące życiem i przyczyny zdarzeń; „wiedzieć jak” (*know-how*) – odnosi się do sposobów postępowania oraz zdolności i twórczych umiejętności ludzi, oraz „wiedzieć kto” (*know-who*) – określa posiadaczy odpowiedniej wiedzy i sposoby dysponowania nią.

znaczeniu – wszelki zbiór informacji, poglądów, wierzeń, którym przypisuje się wartość poznawczą lub praktyczną” – *Nowy Leksykon PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 1905.

⁹ Zob. np.: S. Łobesko, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 33.

¹⁰ Zob. np. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Organizacja inteligentna...*, *op.cit.*, s. 184 i n.

Nieliniowość korelacji

Ze względu na odmienny sposób mediacji i dostępności wyróżnia się wiedzę kodowaną i niewyrażaną (milczącą)¹¹. Ta pierwsza ma charakter informacyjno-opisowy, ukazywana jest w piśmiennictwie naukowym, w formie wykładów, schematów itp.; jest także już ucieleśniona w środkach rzeczowych (maszynach, urządzeniach, instalacjach, itp.). Tym samym wiedza kodowana stanowi w przeważającej części zasób ogólnodostępny, publiczny. Taki jej charakter determinowany jest wytwarzaniem przede wszystkim w ośrodkach narodowych (uczelniach, instytutach naukowych, itp.), finansowanych głównie ze środków publicznych. Łącznie z nią występuje drugi rodzaj wiedzy: wiedza milcząca – niekodowana, związana z konkretną jednostką ludzką i niedostępna dla innych, prywatna, tkwiąca w umysłach ludzi, którzy wykorzystują ją osobiście w różnorodnych działaniach. Ma ona z reguły charakter technologiczno-innowacyjny, jej generowanie finansowane jest przede wszystkim ze środków prywatnych, toteż funkcjonuje w obiegu zamkniętym: między ośrodkami badawczymi i podmiotami gospodarczymi.

Przywołać warto także zbliżoną klasyfikację B. Lundvalla, który – na podstawie współczesnego kryterium wiedzy jako dobra ekonomicznego – dzieli ją po prostu na wiedzę publiczną i prywatną, sprowadzając różnicę między nimi głównie do skali dostępności. Ta pierwsza charakteryzuje się pełną dostępnością, druga – w dominującej części ma charakter milczącej¹².

Pojęcie i klasyfikacja wiedzy mają także podmiotowość pozaekonomiczną. Znamienne jest na przykład ujmowanie wiedzy przez psychologię poznawczą. Jeden z twórców tak zwanej psychologii mądrości – P. Baltes – pojęciem wiedzy obejmuje umiejętności i nawyki, dzieląc ją z kolei na wiedzę deklaratywną (faktograficzną) i proceduralną. Ta pierwsza obejmuje zarówno opisy faktów, jak i zależności między nimi, czyli teorie, co oznacza, że dzięki wiedzy deklaratywnej „wiemy, że”. Natomiast wiedza proceduralna obejmuje sposoby działania, które mają postać algorytmów, instrukcji itp., wyrażonych w formie odpowiednich zapisów, a także umiejętności, zdolności itp. W efekcie, dzięki wiedzy proceduralnej „wiemy, jak”. Charakterystyczną cechą tej części wiedzy proceduralnej, która obejmuje operacje umysłowe,

¹¹ Por. Z. Madej, *Czy doktryna gospodarki opartej na wiedzy zasługuje na miano paradygmatu*, w: *Ekonomia. Zasady, zastosowania, problemy i aspekty społeczno-polityczne*, E. Frejtag-Mika (red.), Radom 2004, s. 10 i n.

¹² Cyt. za: Z. Chojnicki, T. Czyż, *Polska na ścieżce rozwoju gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy...*, op.cit., s. 204.

zdolności, niektóre umiejętności itp., jest możliwość operowania nią, lecz – w odróżnieniu od wiedzy deklaratywnej – niemożność jej relacjonowania¹³.

Wskazane przykładowe klasyfikacje wiedzy mają jedną wspólną właściwość. W każdym ujęciu wiedza służy zwiększaniu ogółu treści utrwalonych w umyśle ludzkim oraz sprawności i stanu poznania przez człowieka otaczającej go rzeczywistości. Tym samym wiedza obejmuje nie tylko postęp naukowy i technologiczny, spełniając funkcję innowacyjną, lecz także proces uczenia się, którego wynikiem staje się zarówno indywidualny, jak i społeczny aspekt oddziaływania wiedzy, albowiem oznacza nabywanie kwalifikacji i umiejętności umożliwiających osiągnięcie sukcesu w realizacji celów jednostek i organizacji¹⁴.

Niemniej w żadnym z przedstawionych ujęć nie można bezpośrednio utożsamiać wiedzy z kapitałem. Wiedza bowiem nie jest zasobem należącym całkowicie do jednostki czy nawet pokolenia, jest w części jednostkowa, grupowa, ale i ogólna, toteż z reguły nie dematerializuje się ona wraz z twórcami¹⁵. Przy tym wiedza generowana jest ciągle. Akumulowana jest ona co prawda powoli i długo formowana, ale predyspozycje człowieka do jej tworzenia są nieskończone. Z jednej strony oznacza to, że globalna populacja ma niemal nieograniczone możliwości rozwoju, oczywiście pod warunkiem wyzwolenia zdolności twórczych i zasobów intelektu tkwiących w umysłach ludzkich. Z drugiej – trzeba mieć na względzie, że równocześnie z dynamicznym przyrostem wiedzy w świecie postępują procesy szybkiego starzenia się jej, tak zwanego moralnego zużycia.

Z reguły wiedzy – jako specyficznemu zasobowi o charakterze niematerialnym – przypisywane są cztery cechy odróżniające ją od pozostałych, tradycyjnych zasobów. Według A. Tofflera należą do nich: dominacja, symultaniczność, nieliniowość i niewyczerpywalność¹⁶. Dominacja związana jest z priorytetowym miejscem wiedzy wśród pozostałych zasobów, z racji jej kluczowego znaczenia dla efektywnego funkcjonowania każdego podmiotu i organizacji. Symultaniczność oznacza, że ta sama wiedza może być wykorzystywana w tym samym czasie przez wiele podmiotów (jednostek

¹³ Za: Z. Pietrasiński, *Mądrość a sukcesy w biznesie i zarządzaniu*, w: *Encyklopedia biznesu*, t. 1, Warszawa 1995, s. 504.

¹⁴ W odniesieniu do ekonomii – zob. W. Miś, *Nauczanie i uczenie się ekonomii. (Planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola)*, WSZiP, Warszawa 2008, s. 7–9, 49 i n.

¹⁵ „Jeśli cywilizacja nie ulegnie zniszczeniu – podkreślają M. Burda i C. Wypłosz – jest mało prawdopodobne, aby zmniejszył się zgromadzony zasób pomysłów, projektów i innowacji”. M. Burda, C. Wypłosz, *Makroekonomia. Podręcznik europejski*, PWN, Warszawa 2000, s. 167.

¹⁶ Za: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Organizacja inteligentna w nowoczesnym narzędziem zarządzania wiedzą*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy...*, *op.cit.*, s. 179. Zob. także: M. Rybak, *Budowanie potencjału konkurencyjności*, w: *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, M. Rybak (red.), Poltext, Warszawa 2003, s. 28.

i organizacji) i to w wielu miejscach jednocześnie. Nawet właściciel specyficznej wiedzy nie dysponuje bowiem prawem wyłącznego posiadania, z wyjątkiem jej elementów określonych legislacyjnie, to znaczy patentów, atestów, wzorów użytkowych, licencji itp. Nieliniowość wskazuje na brak jednoznacznej korelacji między ilością posiadanej wiedzy i wynikającymi z tego korzyściami. Posiadanie dużych zasobów wiedzy nie determinuje bowiem bezpośrednio jednoznacznej dominacji jednego podmiotu nad innymi, nie decyduje wprost o jego przewadze konkurencyjnej nad jednostką czy organizacją dysponującymi ograniczoną wiedzą. W praktyce nawet duży zasób wiedzy może okazać się mało lub w ogóle bezużyteczny, z drugiej strony zaś – niewielka ilość wiedzy może być bardzo przydatna i przynosić znaczące efekty posiadaczowi. Oznacza to między innymi, że w odniesieniu do wiedzy ekonomiczne korzyści skali, czyli ponadproporcjonalny przyrost efektu w stosunku do zużycia zasobu, mogą wystąpić, ale nie muszą. Ponadto, mimo że wiedza jako aktywa może być zbywana, to jednak charakteryzuje ją ograniczona płynność, to znaczy zdolność do szybkiej zamiany na inną formę aktywów. Nie jest bowiem łatwe przekształcenie konkretnej wiedzy jako elementu jednostkowego kapitału ludzkiego w maszyny, nieruchomości itp. aktywa czy nawet w inne komponenty tego kapitału (na przykład w zdrowie).

Wymienione cechy wiedzy nie budzą wątpliwości. Natomiast kolejna z nich: niewyczerpywalność wymaga szczególnej interpretacji na tle makroekonomicznej charakterystyki zasobów. Kontrowersyjne są bowiem dość powszechne stwierdzenia wielu autorów, że – w przeciwieństwie do innych zasobów – wiedza nie zużywa się podczas jej użytkowania w pracy; że jej zasoby rosną, gdy są przechowywane; że im więcej i częściej jest używana, tym większa jest jej wartość, itp. Uznanie takich stwierdzeń oznaczałoby istotne przewartościowanie w ekonomii, która – najogólniej ujmując – jest nauką o racjonalnym gospodarowaniu ograniczonymi dobrami, w tym – zasobami. Stwierdzenia te prowadzą do wniosku, że wiedza nie należy do takich ograniczonych dóbr. W wyniku oznaczałoby to alternatywnie: alienację wiedzy spośród zasobów (dóbr) ekonomicznych lub uznanie przywołanych stwierdzeń jedynie jako hipotezy, niezwykle trudne – jak się wydaje – do pozytywnej weryfikacji.

Kwestie te wymagają szerszego komentarza. Była już mowa o tym, że właściwości kapitału ludzkiego określają jednoznacznie jego przynależność do rodziny zasobów. Tym samym do tej ekonomicznej rodziny należy jeden z głównych komponentów tego kapitału – wiedza, i jako potencjalna usługa tego zasobu podlega oddziaływaniu praw ekonomicznych. Nie jest więc możliwe wykluczenie wiedzy z zasobów (dóbr) ekonomicznych. Na tej podstawie za nieprawdziwe uznać trzeba stwierdzenie, że wiedza się nie zużywa.

Przecież wiedza dawna, z poprzednich okresów, już dzisiaj nie wystarcza, ponieważ się zestarzała i zdeprecjonowała. Jej zasoby nie przynoszą korzyści właścicielom czy potencjalnym nabywcom i użytkownikom, gdyż nie mogą już służyć do rozwiązywania wielu problemów współczesności, która wymaga nowych rodzajów wiedzy. Równocześnie to starzenie się wiedzy postępuje tym szybciej, im większe jest tempo przyrostu nowej wiedzy. Jest to proces moralnego zużycia, jednoznacznie ukazujący zużywanie się wiedzy.

Ponadto owo starzenie się, czyli zużywanie wiedzy, postępuje zarówno wówczas, gdy ją już zastosowano w dotychczasowej działalności gospodarczej, jak i wtedy, gdy pozostała niewykorzystana. Pod tym względem nie jest zresztą wiedza wyjątkowym zasobem. Wyraźna jest w tym przypadku analogia z innymi zasobami odnawialnymi (elementami kapitału rzeczowego – budowlami, maszynami, instalacjami, substytutami surowców itp.) i z wiedzą w nich ucieleśnioną, które podlegają moralnemu zużyciu niezależnie od tego, czy się je wykorzystuje czy nie.

Naturalnie w efekcie globalnego postępu intelektualnego ogólne zasoby wiedzy – mimo moralnego zużycia – nie maleją, lecz rosną. Proces ten determinują nowe odkrycia naukowe i innowacje oraz kształcenie umożliwiające uczestnikom nabywanie nowych umiejętności, a następnie wdrażanie nowatorskich koncepcji do praktyki. Podobne procesy obejmują jednak wszystkie zasoby odnawialne. Uwagi te prowadzą do wniosku, iż „niewyczerpywalność” traktowana jako specyficzna cecha wiedzy, odróżniająca ją jakoby od tradycyjnych zasobów, pozostaje hipotezą niemożliwą – jak można domniemywać – do pozytywnej weryfikacji¹⁷.

Wskazana kontrowersja nie zmienia faktu, że współcześnie podstawowym komponentem kapitału człowieka jest wiedza, stanowiąca decydujący atrybut procesów ekonomicznych. Umiejętność jej eksploatacji, czyli efektywne stosowanie, zależy od predyspozycji i doświadczenia posiadacza, a racjonalne wykorzystywanie indywidualne czy po transmitowaniu do organizacji determinuje przewagę nad konkurencją.

Elementy składowe kwalifikacji

Z wiedzą jako komponentem kapitału ludzkiego bezpośrednio łączy się kolejny, ważki jego składnik – kwalifikacje. W ekonomii kwalifikacje ogólnie oznaczają umiejętność wykorzystywania przez człowieka posiadanej wiedzy w działaniu, co określają jego praktyczne umiejętności, uzdolnienia

¹⁷ Zob. zbieżny pogląd w: Z. Madej, *Czy doktryna gospodarki opartej na wiedzy...*, *op.cit.*, s. 11–12.

i predyspozycje, a także szczególne cechy osobowości predysponujące do wykonywania konkretnego rodzaju pracy. Te dość enigmatyczne stwierdzenia można rozwinąć, wykorzystując określenie kwalifikacji przez teoretyków zawodoznawstwa (A. Bańka, T. Nowacki, K. Lelińska, J. Unolt i in.). W ich ujęciu kategoria kwalifikacji obejmuje wyodrębniony i potwierdzony zasób wiedzy i zakres umiejętności, umożliwiające samodzielną realizację zadań zawodowych w odnośnej specjalizacji, co oznacza równocześnie uprawnienia do pracy na konkretnym stanowisku¹⁸. Obejmują one operacje intelektualne, to znaczy wiedzę i jej przekształcanie, oraz umiejętności praktyczno-motoryczne; powinny być one efektem walidacji¹⁹ – powinny wynikać z dokumentów pozwalających domniemywać, że legitymujący się nimi człowiek podoła przewidywanym obowiązkom. Łącznie z oczekiwanymi przez pracodawcę cechami fizycznymi i osobowościowymi człowieka tworzą kompetencje do zajmowania konkretnego stanowiska pracy.

W aspekcie prowadzonych rozważań istotne jest dalsze, pogłębione ujmowanie przez zawodoznawstwo elementów składowych kwalifikacji, determinujących – jak się okazuje – jakość kapitału ludzkiego. Należą do nich:

- wiedza i umiejętności, doświadczenie, zdolności i zręczność adekwatne do wykonywania konkretnej pracy przez jednostkę i umożliwiające efektywną działalność w organizacji;
- inteligencja ogólna, poziom wykształcenia zawodowego, właściwości psychofizyczne oraz zdolności specjalne, na przykład pamięć, wyobraźnia przestrzenna, uzdolnienia techniczne;
- całościowy kształt umiejętności wymaganych do rozwiązywania konkretnie określonego zadania;
- indywidualne umiejętności, wiadomości i sprawności umożliwiające pracownikowi wykonywanie odpowiednich funkcji w procesie pracy²⁰.

Tak pojmowane kwalifikacje podlegają szczegółowej klasyfikacji. Wyróżnia się mianowicie kwalifikacje pracownicze i zawodowe oraz kluczowe i ektrafunkcyjne. Kwalifikacje pracownicze stanowią umiejętności dostosowane do rozwiązywania zadań na stanowisku pracy, dla różnych rodzajów zatrudnienia, nawet niezaliczanych do żadnego z zawodów. Dlatego też ich determinantem jest – oprócz zawodowo-fachowych umiejętności – także gotowość jednostki do fluktuacji w zawodzie, zmienności zawodów oraz jej

¹⁸ Zob. np. J. Unolt, *Ekonomiczne problemy...*, *op.cit.*, s. 13 i n.

¹⁹ W tym aspekcie przez pojęcie walidacji rozumiany jest proces, w wyniku którego uczący się otrzymał od upoważnionej instytucji formalny dokument stwierdzający osiągnięcie konkretnie określonych efektów kształcenia.

²⁰ Zob. szeroko: *Kwalifikacje i kompetencje zawodowe*, <http://pedagogika-pracy.wyklady.org>.

potencjalna partycypacja w doskonaleniu realizacji pracy. Do takich kwalifikacji zalicza się:

- umiejętności wyboru drogi kształcenia zawodowego, wyuczenia się zawodu i dalszej nauki;
- zdolność i zdecydowanie opanowania innego lub kilku zawodów bądź ich funkcji;
- gotowość do stałego prezentowania się w pracy, aktywność w zawodzie i pełnionych funkcjach;
- umiejętność i gotowość współdziałania w kształtowaniu struktury własnej pracy;
- postawy społeczno-moralne niezbędne do pracy z innymi ludźmi;
- kondycję zdrowotno-fizyczną i psychiczną jednostki²¹.

Komponentem kwalifikacji pracowniczych są kwalifikacje zawodowe. Obejmują one wiedzę, umiejętności i cechy psychofizyczne człowieka, niezbędne do wykonywania przezeń zadań wyszczególnionych w opisie konkretnego zawodu. Precyzyjnie ujmując, w zakres tych kwalifikacji wchodzi łącznie: umiejętności sensomotoryczne, praktyczne i umysłowe człowieka, jego postawy oraz stan zdrowotno-fizyczny, pozwalające na realizację określonego rodzaju czynności, których całość tworzy zawód. Zatem kwalifikacje zawodowe wynikają z celowo ukształtowanych cech psychofizycznych człowieka, dzięki którym będzie on dobrze wykonywał konkretny zawód. Zawodoznawstwo wyróżnia dwie podstawowe kategorie takich cech: formalne, wynikające z uzdolnień człowieka – to znaczy cechy wrodzone, uwarunkowane genetycznie w danej dziedzinie, takie jak zdolności humanistyczne albo ścisłe, dobra pamięć, zmysł obserwacji i spostrzegawczość, umiejętność koncentracji, oraz rzeczywiste, czyli nabyte – wyuczone, to znaczy wszystkie cechy przyswojone w trakcie życia przez człowieka w wyniku nauki i praktyki zawodowej.

Kwalifikacje zawodowe podlegają dalszej strukturyzacji. Wyróżnia się kilka grup ich elementów, a mianowicie:

- kwalifikacje fizyczne i zdrowotne – obejmują stan zdrowia człowieka, jego kondycję fizyczną i psychiczną;
- kwalifikacje zawodowe – przygotowanie zawodowe wynikające z wykształcenia i doświadczenia specjalistycznego;
- kwalifikacje ideowo-moralne – dotyczą postaw i przekonań, przyczyn sprawczych i motywów działania, które łącznie determinują zaangażowanie do wykonywania określonej pracy²².

Kolejną kategorią są kwalifikacje kluczowe. Stanowią je umiejętności i sprawności wyznaczające uzdolnienia do realizacji dużej liczby

²¹ Na podstawie: T.W. Nowacki, *Zawodoznawstwo*, ITE, Radom 2003, s. 127 i n.

²² *Ibidem*.

zróżnicowanych prac i wykonywania różnych funkcji jako alternatywnych wyborów w tym samym czasie oraz do przewyższania następstw wynikających z nieprzewidzianych zmian sytuacji życiowych człowieka. Kwalifikacje te nie odnoszą się więc bezpośrednio do realizacji określonych, praktycznych czynności, ale mają umożliwiać optymalizację transferów wiedzy zawodowej i zastosowanie jej w pokrewnych zawodach, sprzyjać adaptacji człowieka do zmian technologicznych oraz pogłębianiu wcześniej nabytej wiedzy przez dalsze uczenie się i rozwijanie już opanowanych umiejętności.

W ogólnej strukturze kwalifikacji wyróżnia się także kwalifikacje ektrafunkcyjne. Obejmują one umiejętności wykraczające poza stereotypowe zadania zawodowe. W ich treści uwypukla się również szczególne umiejętności postępowania z innymi ludźmi, predyspozycje współpracy w zespole, kontaktów z otoczeniem itp. Generalnie więc kwalifikacje, będące konglomeratem cech instrumentalnych, osobowościowych i społecznych człowieka, ukazują – jako komponent kapitału ludzkiego – zakres możliwości i jednocześnie dążeń jego posiadacza odnoszących się do realizacji działalności twórczej na określonym stanowisku pracy, determinujących równocześnie poziom i jakość wykonywanych zadań.

Do grupy komponentów intelektualnych kapitału ludzkiego zaliczyć należy kolejne, komplementarne składniki: zdolności intelektualne oraz indywidualne postawy. Na te pierwsze składają się pamięć i umiejętność przyswajania nowej wiedzy, zdolność postrzegania i rozumienia, kreatywność i elastyczność myślenia, a także umiejętności organizacyjne. Tym samym zdolności te implikują przede wszystkim umiejętność aplikacji przez człowieka posiadanej wiedzy w różnych sytuacjach i warunkach ekonomiczno-społecznych oraz sprawność innowacyjną. Stanowią więc oczywiste wyznaczniki jakości indywidualnego kapitału ludzkiego. Natomiast postawa człowieka rozumiana jest na ogół jako indywidualna świadomość determinująca zarówno aktualne, jak i potencjalne reakcje jednostki wobec otoczenia społecznego, czyli wykorzystywanie przezeń całokształtu posiadanego potencjału, jego elementów intelektualnych i fizycznych, zarówno do realizacji celów indywidualnych, jak i dla dobra organizacji i ogólnospołecznego.

W ujęciu psychologa

Powyższe ujęcie wydaje się nazbyt ogólne. Można je jednak rozwinąć i skonkretyzować w oparciu o odnośne tezy autorytetów psychologii społecznej (D. Doliński, J. Strelau, T. Mądrzycki, B. Wojciszke i in.), które choć przypisują pojęciu „postawa” wiele znaczeń, pozwalają wszak na jego

dogłębioną analizę. W psychologii postawa człowieka to względnie trwała tendencja do pozytywnego lub negatywnego wartościowania przezeń różnego typu obiektów, którymi mogą być inni ludzie i grupy społeczne, organizacje i instytucje, idee, zdarzenia i działania, obiekty fizyczne i przedmioty oraz inne zjawiska i rzeczy²³. Ramy tego wartościowania sięgają od stosunku skrajnie pozytywnego (całkowita akceptacja obiektu), przez neutralny (obojętny) do skrajnie negatywnego (całkowite odrzucenie obiektu). Na tej podstawie można wyróżnić dwa kluczowe rodzaje postaw: akceptacji oraz odrzucenia. Ta druga może jeszcze występować w postaci stereotypu i uprzedzenia. W aspekcie komponentów kapitału ludzkiego można więc przyjąć, że postawa to utrzymująca się przez dłuższy czas, czy wręcz trwała, ocena przez człowieka – pozytywna lub negatywna – różnych obiektów, będąca efektem jego reakcji na otoczenie. Tak pojmowana postawa może się wywodzić z wcześniejszego stosunku emocjonalnego do obiektu, z przekonań człowieka o jego własnościach oraz ze skutków własnych zachowań w stosunku do tego obiektu²⁴.

W kontekście naszych rozważań szczególnie istotne jest trzecie źródło postaw – własne zachowania człowieka wobec obiektu, oparte na założeniu tak zwanego warunkowania sprawczego. W ujęciu ekonomicznym oznacza to domniemanie bodźcowego oddziaływania gratyfikacji i sankcji na charakter postawy: kształtowanie się pozytywnej postawy człowieka wobec obiektu, jeśli działania na jego rzecz zostają nagrodzone, a negatywnej – gdy działania takie zostają ukarane. Przy tym, z reguły, im silniejsze są owe bodźce (nagrody i kary), tym bardziej intensywne są wywoływane przez nie ewolucje postawy. W praktyce możliwa jest jednak także sytuacja, w której człowiek nie postrzega uzasadnienia przyczyn własnych zachowań w owych czynnikach zewnętrznych (gratyfikacje lub sankcje), będzie się wówczas doszukiwał możliwych wewnętrznych powodów swojego zachowania, do których należą przede wszystkim własne opinie o obiekcie. Ponadto ludzie na ogół poszukują tylko tylu motywów własnych działań, ile wystarcza do uzasadnienia swojego postępowania, a w praktyce zadowolają się z reguły jednym spostrzeżeniem, mimo że faktycznie określone działanie spowodowane było wieloma impulsami.

Istotą postaw jest więc tendencja do pozytywnego lub negatywnego ustosunkowania się człowieka do obiektu. Ich szczególnie ważne znaczenie jako komponentu indywidualnego kapitału ludzkiego określają spełniane funkcje:

²³ Za: B. Wojciszke, *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2011, s. 200–205.

²⁴ W tym aspekcie napotykanie częstokroć, nie tylko w języku potocznym, określenie „postawa obojętna” jest pojęciem wewnętrznie sprzecznym, gdyż „postawa” zakłada choćby najbardziej umiarkowany, emocjonalny stosunek do obiektu.

orientacyjna, instrumentalna, ekspresji wartości, społeczno-adaptacyjna oraz obrony ego²⁵.

Szczególną rolę odgrywa funkcja orientacyjna. Oznacza ona możliwość określenia na podstawie informacji (nawet w sytuacji ich nadmiaru lub niedoboru) istoty obiektu, a w wyniku – kształtowanie się stosunku człowieka do niego i innych powiązanych z nim obiektów. Dodać jednak trzeba, że na przetwarzanie nowych informacji o obiekcie wpływa składnik uczuciowy postawy człowieka. Wpływ ten może polegać zarówno na ułatwianiu, jak i na deformowaniu interpretacji informacji. Dzięki ukształtowanej już reakcji emocjonalnej swojej postawy człowiek nie musi każdorazowo od nowa ustosunkowywać się do pojawiającego się w otoczeniu tego samego obiektu, wskutek czego podejmuje decyzje szybciej i z mniejszym wysiłkiem. Trzeba jednak też zauważyć, że silny emocjonalny składnik postawy wobec obiektu utrudnia postrzeganie zachodzących w nim zmian, powodując częstokroć nawet tendencyjne przetwarzanie i interpretację informacji oraz stronnicze wnioskowanie na jego temat. Co więcej: częstokroć człowiek poszukuje przede wszystkim informacji potwierdzających własne poglądy, czyli zgodnych z postawą wobec obiektu, unika natomiast informacji sprzecznych z postawą, chroniąc się w ten sposób przed potencjalnym wewnętrznym konfliktem. Doceniając rolę omawianej funkcji w pozyskiwaniu przez człowieka informacji o obiekcie, trzeba więc uwzględniać subiektywny wpływ czynnika emocjonalnego postawy na ich przetwarzanie i wykorzystywanie w działaniu.

Kolejne funkcje postawy są prostsze w interpretacji. Funkcja instrumentalna ukazuje pozytywny lub negatywny stosunek obiektu do człowieka, wyznaczany przez wspomaganie lub utrudnianie przezeń realizacji własnych dążeń. Ekspresja wartości oznacza satysfakcję człowieka z utrzymywania i ujawniania własnej postawy, umożliwiające wyrażanie indywidualnej hierarchii wartości. Funkcja społeczno-adaptacyjna wskazuje na rolę konkretnej postawy człowieka wobec obiektu jako uwarunkowań pożądanych przezeń więzi społecznych. Z kolei obrona własnego ego oznacza twórczą rolę postawy w utrzymywaniu przez człowieka zarówno pozytywnego postrzegania siebie, jak i w rozwiązywaniu wewnętrznych napięć i antynomii.

Modyfikując wskazane treści psychologiczne zgodnie z „myśleniem ekonomicznym” (to znaczy rozumowaniem opartym na kategoriach i prawach teorii ekonomii), można przyjąć, że postawa człowieka to ukształtowana w określonych warunkach społecznych, względnie trwała tendencja do pozytywnego lub negatywnego wartościowania obiektu, a więc oceniania go i reagowania nań określonymi emocjami. Postawa jako komponent kapitału

²⁵ B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009, s. 182–184.

ludzkiego stanowi konglomerat uczuć i przekonań, wiedzy, pewnych form zachowania i reakcji ekspresywnych jednostki w stosunku do określonego obiektu, uzewnętrzniających się w skłonności do pozytywnych lub negatywnych, stereotypowych lub specyficznych sposobów reagowania na określone bodźce w konkretnych sytuacjach. Z ekonomicznego punktu widzenia znaczenie postawy człowieka jako elementu jego kapitału wynika więc z tego, że ma ona bezpośrednie przełożenie na postępowanie jednostki, wyznacza pozytywne lub negatywne działanie na rzecz określonego obiektu.

Reasumując: indywidualny kapitał ludzki – jako specyficzny zasób – jest kształtowany od dzieciństwa człowieka przez rodzinę i otaczające środowisko, powiększany i rozwijany jakościowo przez edukację i przyswajane przez człowieka postawy i wartości, a następnie – w dojrzałej już formie – stawiany do dyspozycji organizacjom. O jego przydatności w praktycznym funkcjonowaniu i konkurencyjności w populacji decyduje jakość fizycznych i intelektualnych komponentów składowych. Z kolei kapitał ten wynajmowany pracodawcom na podstawie określonych stosunków prawnych może być efektywnie wykorzystywany i dalej rozwijany, intensyfikowany w trakcie praktyki zawodowej, ale także – marnotrawiony, o czym decyduje z reguły sposób zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Bibliografia

- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Organizacja inteligentna współczesnym narzędziem zarządzania wiedzą*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, A. Kukliński (red.), BBŚ, KBN, Warszawa 2003.
- Kwalifikacje i kompetencje zawodowe*, <http://pedagogika-pracy.wyklady.org>.
- Madej Z., *Czy doktryna gospodarki opartej na wiedzy zasługuje na miano paradygmatu*, w: *Ekonomia. Zasady, zastosowania, problemy i aspekty społeczno-polityczne*, E. Frejtag-Mika (red.), Radom 2004.
- Nowacki T., *Zawodownawstwo*, ITE, Radom 2003.
- Prostsze nazwisko – lepsza ocena*, www.interia.pl/informacje-nazwisko.
- Unolt J., *Ekonomiczne problemy rynku pracy*, Katowice 1999.
- Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009.
- Wolf N., *Mit piękności*, w: *Antropologia ciała. Zagadnienia i wybór tekstów*, Wyd. UW, Warszawa 2008.
- Woynarowska B., *Edukacja zdrowotna. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

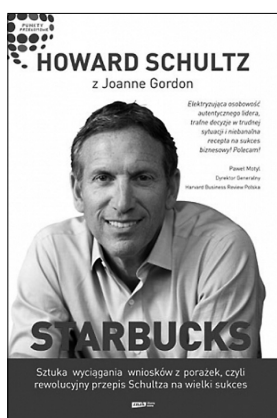
Władysław Miś – dr hab., profesor Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, kierownik Katedry Ekonomii. Specjalizuje się w makro- i mikroekonomii oraz zarządzaniu gospodarczym.

Przemysław Czernicki

STARBUCKS. SZTUKA WYCIĄGANIA WNIOSKÓW Z PORAŻEK CZYLI REWOLUCYJNY PRZEPIS SCHULTZA NA WIELKI SUKCES

Howard Schultz

Spółeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2012



Starbucks, jeden z najważniejszych wydawniczych i zarazem biznesowych hitów ostatnich lat (książka Howarda Schultza, której pełny tytuł to *Sztuka wyciągania wniosków z porażek czyli rewolucyjny przepis Schultza na wielki sukces*), wkrótce po opublikowaniu znalazła się na szczycie listy bestsellerów „New York Timesa”. Do najważniejszych wydarzeń wydawniczych zaliczyła ją także czołowa amerykańska firma Amazon, specjalizująca się w internetowym handlu książkami, DVD, sprzętem komputerowym, a obecnie również wieloma innymi towarami, mająca swe oddziały w Chinach, Francji, Hiszpanii, Japonii, Kanadzie, Niemczech, Wielkiej Brytanii, Włoszech itp. Na rynku polskim książka została wydana w tłumaczeniu Mariusza Gądka.

Autor książki, Howard Schultz jest nietuzinkową postacią. Dziś kieruje największą w świecie siecią kawiarni Starbucks Corporation, działającą w 54 krajach i zatrudniająca blisko 130 tys. pracowników, przejętą przez niego od poprzednich właścicieli w 1987 roku. Uważany jest za jednego ze stu najbardziej wpływowych ludzi na świecie. Kiedyś był jej pracownikiem. Z uporem przebijał się na szczyty. Schultz pochodzi z Brooklynu, z biednej rodziny, studia na Northern Michigan University ukończył dzięki stypendium. Był ambitny. Pracując w Starbucksie, zgłaszał liczne innowacyjne pomysły, które zarząd jednak odrzucał. Stało się to tłem konfliktu, w wyniku którego stworzył własną, o podobnym profilu firmę Il Giornale. Niechętnemu nowościom Starbucksowi biznesowo nie wiodło się najlepiej – i stąd decyzja o sprzedaży; w ten sposób Schultz znowu trafił do swego dawnego pracodawcy, teraz już jednak jako właściciel i z perspektywą szybkiego wspięcia się na szczyty nie tylko krajowego, ale również międzynarodowego biznesu (8850 kawiarni na

świecie w 2009 roku, co czwarta poza granicami Stanów Zjednoczonych, a ponadto prawie 8000 lokali funkcjonujących na zasadach joint venture lub licencji).

Zwłaszcza w okresie poprzedzającym obecny kryzys nie brakowało stosunkowo niewielkich przedsiębiorstw, szybko powiększających skalę swoich obrotów i przekształcających się w średniej wielkości podmioty, a potem nierzadko także w korporacje o charakterze międzynarodowym. Na pierwszy rzut oka tego typu rozwój można uznać za spektakularny sukces, dowodzący zdolności kierowniczych (czy nawet wizjonerskich) założycieli tego typu przedsięwzięć gospodarczych. Jest to jednak tylko jedna strona medalu, takiej ekspansji bowiem towarzyszą także liczne i niespodziewane niebezpieczeństwa, których niedostrzeżenie okazuje się wielokrotnie prowadzić do porażek stosunkowo prężnych i dobrze rokujących na przyszłość animacji biznesowych.

W teorii zarządzania wzmiankuje się często o tak zwanym obszarze ziemi niczyjej, a więc o sytuacji, kiedy obiecująca firma średniej wielkości przekracza próg obrotów charakterystycznych dla początkującego biznesu rodzinnego i trwale wkracza na ścieżkę agresywnego wzrostu. Niestety, wbrew początkowym nadziejom niewdrożenie odpowiednich standardów korporacyjnych, mylenie rozrostu z rozwojem czy niewłaściwe procedury postępowania doprowadzają do spektakularnych nieraz krachów niektórych stosunkowo dobrze rokujących przedsiębiorstw. Doskonałą ilustracją przebieg tego typu prawidłowości stanowią losy Starbucksa.

Autor książki, świadek i uczestnik tych zdarzeń, zakończonych w tym przypadku dużym sukcesem, ma więc co przekazać jej czytelnikom. Opisuje, jak upadająca korporacja, przejęta przez niego, znowu wspinająca się w górę, popada po pewnym czasie w kłopoty, a potem po raz kolejny się z nich wyzwala i nie oddaje już zdobytych pozycji nikomu. Schultz, przejmując firmę, zainwestował w jej całościowy rozwój, dzięki czemu stworzył najważniejszą i największą sieć kawiarni na świecie. Jako dyrektor generalny w decydującym stopniu przyczynił się do sukcesu tego przedsiębiorstwa i przekształcenia go w międzynarodową korporację grupującą ogromną liczbę placówek na całym świecie. Z chwilą ugruntowania się rynkowej pozycji firmy Schultz uznał, że definitywnie wyczerpał swoją misję. Dlatego też w 2001 roku zdecydował się zrezygnować z dalszego zarządzania Starbucksem, sądząc, że zapoczątkowana przez niego era rozwoju będzie trwała także pod rządami nowego kierownictwa.

Pierwsze lata po jego rezygnacji zdawały się potwierdzać trafność tych przewidywań. Firma bowiem świetnie się rozwijała przez długi okres, budując swój wizerunek przede wszystkim na przestrzeganiu parametrów

jakościowych. Twórcy strategii rozwoju Starbucksa wychodzili z założenia, iż fakt pozostawiania masową siecią na rynku sprzedaży kawy nie zwalnia z obowiązku stworzenia więzi emocjonalnej z klientem, dzięki położeniu nacisku na jakość oferowanego produktu. Początkowo podejście to przynosiło znakomite wyniki, o czym świadczył nieustanny wzrost liczby placówek, wprowadzanie wielu nowych produktów i zwiększająca się stale dynamika obrotów. Towarzyszyła temu jednak nieustannie presja inwestorów, mediów czy też analityków finansowych na zwiększanie wyników finansowych. Tymczasem rozrastającemu się stale łańcuchowi dostaw towarzyszyła niesprawność organizacyjna oraz coraz liczniejsze błędy kierownictwa w zarządzaniu firmą. Jednocześnie nie doceniało ono narastającej konkurencji na rynku wyrobów kawowych ani nie potrafiło wyciągnąć wniosków z pogarszania się sytuacji makroekonomicznej w związku z wybuchem kryzysu w 2007 roku.

Skumulowanie się opisywanych zagrożeń doprowadziło w stosunkowo krótkim czasie do dramatycznego pogorszenia się sytuacji Starbucksa. W rezultacie przedsiębiorstwo zaczęło gwałtownie tracić swoją pozycję rynkową i znalazło się na drodze prowadzącej wręcz do bankructwa.

Gdy dalsze istnienie Starbucksa stało pod znakiem zapytania i firma zaczęła przynosić gigantyczne straty, Howard Schultz zdecydował się na ponowne objęcie sterów zarządu. Tak jak Steve Jobs po powrocie do Apple'a, tak również on, dokonał w Starbucksie swoistej rewolucji, wprowadził śmiało i często kontrowersyjne zmiany (polegające także na przeciwstawieniu się oczekiwaniom ze strony inwestorów). Schultz zdawał sobie bowiem sprawę z tego, że skala rysujących się przed Starbucksem aktualnych wyzwań jest tak ogromna, że niezbędne jest dokonanie niezwykle głębokiej, organizacyjnej transformacji firmy wraz z jednoczesnym zarządzaniem zmianami na wielu płaszczyznach.

Analizując krytyczne położenie firmy, uznał, że dla jego przezwyciężenia niezbędne jest połączenie charyzmatycznego przywództwa, odwagi w budowaniu nowych wizji oraz umiejętnego stworzenia zespołu zdolnego do podjęcia odpowiednich działań. Przede wszystkim dążył do połączenia pozornie sprzecznych celów, to znaczy do wdrożenia niezbędnego programu cięcia kosztów w sposób, który nie wpłynie w przyszłości na możliwości generowania przychodów. Starał się jednocześnie wyciągać konstruktywne wnioski z porażek doznanych przez korporację. W szczególności poszukiwał odpowiedzi na pytanie, czy określony wyrób bądź usługa były z założenia kompletnym niewypałem czy też przy ich wdrożeniu popełniono błędy, które przy poniesieniu pewnego wysiłku organizacyjnego i finansowego mogą w rezultacie przyczynić się do rynkowego sukcesu sieci.

Rewelacyjnym pomysłem wdrożonym przez Schultza było zaangażowanie szerokich rzesz klientów do procesu kreowania zmian w korporacji przez otwarcie im możliwości zgłaszania na stronie internetowej propozycji dotyczących wprowadzenia ewentualnych zmian w jej funkcjonowaniu. Zgłoszono w tej mierze około 100 tys. propozycji, z których w praktyce udało się wdrożyć jedynie pewną część. Jednak nader istotnym aspektem tego procesu było stworzenie nowej platformy komunikowania się z odbiorcami i powołania swoistego (darmowego) działu analiz do spraw innowacji i doskonalenia produktów. Poza poprawieniem jakości świadczonych usług przyczyniło się to do doskonałej poprawy wizerunku i reputacji firmy. Niewątpliwie przyczyniły się do tego także społeczne działania Starbucksa zainicjowane przez odnowione kierownictwo. Należy wspomnieć o tym, że miejscem spotkania jednego z odbywających się co kilka lat wielkich zjazdów kierowników wszystkich kawiarni był Nowy Orlean, w rezultacie czego ponad 10 tys. ludzi mogło zaangażować się w prace przy odbudowie spustoszonego przez huragan miasta.

Starbucks zawdzięcza więc swój sukces śmiałym decyzjom dotyczącym prowadzenia firmy, wprowadzeniu nowych produktów i nowoczesnych technologii, a nade wszystko oparciu się na partnerskim traktowaniu pracowników. Równie istotne było dążenie do tego, by klienci mogli poczuć się w lokalnej sieciowej kawiarni niczym u siebie i by chcieli włączyć się w zarządzanie procesem zmian w korporacji.

Do zalet omawianej publikacji należy zaliczyć to, że przystępność tekstu gwarantuje prosty i niespecjalistyczny język, dzięki któremu historia Schultza jest niezwykle wciągająca i fascynująca. Słowem, jest to lektura godna polecenia nie tylko studentom i wykładowcom zarządzania czy też właścicielom i menedżerom polskich firm, ale właściwie wszystkim osobom interesującym się przemianami we współczesnej gospodarce.

Howard Schultz – twórca potęgi międzynarodowej korporacji Starbucks, największej międzynarodowej sieci kawiarni.

Przemysław Czernicki – asystent na Wydziale Prawa Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.

Ryszard Głukowski

WYWIAD GOSPODARCZY I SZPIEGOSTWO GOSPODARCZE

W handlu zagranicznym zawsze (także w czasie państwowego w tej dziedzinie monopolu w okresie realnego socjalizmu), a w ostatnich latach również w coraz szerszym zakresie w wewnętrznych, krajowych kontaktach handlowych, kooperacyjnych, umowach o współpracy między partnerami biznesowymi itp., wykorzystywane były usługi świadczone przez wywiadownie gospodarcze. Wywołanie tego hasła w Google'ach powoduje, że na ekranie ukazuje się długa lista oferentów z tego zakresu. Wokół wywiadu gospodarczego oraz szpiegostwa gospodarczego narasta jednak mur nieporozumień, przez który trudno się przedrzeć i który zaciera z pozoru oczywiste granice między poszczególnymi pojęciami, zadaniami i zasadami, odnoszącymi się do tego tematu. Wielu autorów skłonnych jest stawiać znak równości między wywiadem gospodarczym a monitoringiem gospodarczym, rozpoznaniem gospodarczym czy też z sondażem gospodarczym. W zakres pojęcia wywiadu gospodarczego włącza się też wiele działań dokonywanych przez wielkie przedsiębiorstwa.

Należałoby jednak odróżnić poszczególne pojęcia, a zwłaszcza szpiegostwo gospodarcze, wywiad gospodarczy, wywiad biznesowy czy monitoring gospodarczy, aby uniknąć licznych nieporozumień. Pierwszym polskim naukowcem, który podjął próbę zbadania i zaprezentowania zwartej koncepcji wywiadu gospodarczego i jego znaczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem, jest Mirosław Kwieciński. W wielu miejscach próbuje on dokonać uogólnień dotyczących wywiadu gospodarczego, traktując go jako pojęcie zbiorowe¹.

Ważną pozycję zajmuje opublikowana w Polsce w 1999 roku praca francuskich autorów: Brunona Martineta i Yves-Michela Martiego (tytuł oryginału: *L'intelligence economique: les yeux et les Oreilles de l'entreprise*, 1995). Stała się ona przedmiotem zainteresowania badaczy polskich. Obecnie nie ma

¹ Zob. szerzej: M. Kwieciński, *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE Warszawa-Kraków 1999.

w Polsce takiej publikacji naukowej związanej z wywiadem gospodarczym, której autorzy nie powołyaliby się na naukowców francuskich². Na uwagę zasługuje też praca Leszka Korzeniowskiego i Andrzeja Peplńskiego, *Wywiad gospodarczy. Historia i współczesność*³. Nie wdając się w pełną ocenę pracy autorów, należy stwierdzić, że jest to wartościowe opracowanie w części historycznej, zawierające jednak wiele stwierdzeń kontrowersyjnych, niejasnych, niedookreślonych, wzbudzających poważne zastrzeżenia merytoryczne i formalne.

W korporacjach transnarodowych

Obciążone różnego rodzaju nieścistościami są także inne dotyczące tej tematyki pozycje na polskim rynku wydawniczym. Bogatą wiedzę zarówno z problematyki gospodarczej, jak i wywiadowczej zaprezentował na przykład Marek Ciecierski, podejmując kwestie wywiadu biznesowego⁴. Niestety, nie uniknął nieporozumień, jakie stwarza samo pojęcie „wywiad”, niemniej jednak jasno określił przedmiot swoich rozważań – wywiad biznesowy w korporacjach transnarodowych. W związku z tym wszelkie skojarzenia z wywiadem państwowym będą nie na miejscu. Łatwiej więc zrozumieć specyfikę tej działalności, a także to, że – jak wynika z jego rozważań – państwo straciło monopol na prowadzenie wywiadu⁵.

Autor słusznie podkreśla, że wywiad biznesowy należy postrzegać w dwóch wymiarach. W pierwszym – jako kategorię ze sfery politycznej, związanej ze współczesnym bezpieczeństwem, a jego dynamiczny rozwój jest wynikiem polityczno-ekonomicznych skutków globalizacji, co powoduje zmianę roli państwa oraz rozumienia bezpieczeństwa państwa; w drugim – ekonomicznym. Nastąpiła, jak twierdzi autor, swoista rewolucja, gdyż wywiad poprzednio nierozzerwalnie związany z państwem znalazł się na usługach podmiotów prywatnych. Informacja stała się towarem i zaczęła podlegać takim samym prawom rynkowym jak towar.

Trzeba jednak mieć świadomość, że konieczność funkcjonowania wywiadu biznesowego nie wynika z braku informacji, ale z ich nadmiaru i potrzeby ich weryfikowania w konkretnej sytuacji. W swojej pracy M. Ciecierski

² B. Martinet, Y.M. Marti, *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, Warszawa 1999.

³ L. Korzeniowski, A. Peplński, *Wywiad gospodarczy. Historia i współczesność*, European Association for Security, Kraków 2005.

⁴ M. Ciecierski, *Wywiad biznesowy w korporacjach transnarodowych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.

⁵ *Ibidem*.

skoncentrował się na wywiadzie biznesowym rozumianym jako gromadzenie, analizowanie oraz przetwarzanie informacji o konkurencji i otoczeniu konkurencyjnym w celu uzyskania przewagi na rynku⁶. Podobnie jak inni, również ten autor zetknął się z problemem związanym z definicją wywiadu biznesowego i utożsamianiem go z wywiadem gospodarczym lub klasycznym szpiegostwem gospodarczym, powodującym, że pojęcie „wywiad biznesowy” zostało obciążone balastem podejrzeń, insynuacji i niedomówień.

Oczywiście wywiad biznesowy przejął niektóre metody z marketingu. Wywiad biznesowy staje się kluczowym narzędziem zarządzania w nowoczesnych przedsiębiorstwach – korporacjach transnarodowych, w szczególności do określania strategii rozwoju. W pracy M. Ciecierskiego ważne miejsce zajmuje praktyczne wykorzystywanie w korporacjach transnarodowych wywiadu biznesowego – przekształcanie informacji w wiedzę i tak zwaną informację wywiadowczą.

Autor, zawężając zakres podmiotowy pracy do korporacji transnarodowych – międzynarodowych, stara się wypełnić lukę w wiedzy o wywiadzie biznesowym, a także precyzyjnie oddzielić go od wywiadu gospodarczego. Z punktu widzenia organizacyjnego prowadzeniem wywiadu biznesowego zajmuje się odpowiednia komórka ulokowana w strukturze przedsiębiorstwa, co nie wyklucza korzystania na zasadach komercyjnych z outsourcingu (usług firm zewnętrznych). Zasadniczym celem wywiadu biznesowego jest – jak wiadomo – zdobywanie informacji niezbędnych w zarządzaniu korporacją nie zawsze w sposób legalny. Tego rodzaju wywiad zarówno teoretycznie, jak i praktycznie jest w Polsce mało znany i mało popularny. Systematyczna prywatyzacja zmienia jednak ten stan, powodując na przykład szeroki rozwój wywiadowni gospodarczych.

Z trudem rodzą się rodzime podwaliny teoretyczne wywiadu biznesowego czy wywiadu gospodarczego, tymczasem korporacyjny wywiad biznesowy ma ugruntowaną pozycję w ponad 80% korporacji transnarodowych wywodzących się z USA, Europy Zachodniej i Azji. Prowadzą one systematyczną działalność w tym zakresie⁷. Według M. Ciecierskiego „dynamika rozwoju wywiadu biznesowego we współczesnych korporacjach transnarodowych upoważnia do postawienia tezy, iż mamy do czynienia ze swoistym polityczno-ekonomicznym fenomenem okresu globalizacji, który należy poddać szczegółowej analizie i ocenie”⁸.

W swojej pracy posługuje się on pojęciem wywiadowcy biznesowego (s. 123, 124 i n.) oraz informacji wywiadowczej, co ma oznaczać

⁶ *Ibidem*, s. 9.

⁷ *Ibidem*, s. 29.

⁸ *Ibidem*.

– przypuszczalnie, bo nie jest to wyraźnie zdefiniowane – dane (informacje) pochodzące z monitoringu. W warunkach polskich przedsiębiorstw, w których – jak pisze M. Kwieciński⁹ – wdrażanie wywiadu gospodarczego znajduje się na etapie „zerowym”, a M. Ciecierski opinię tę potwierdza¹⁰, trudno jest mówić o dyskusji dotyczącej modelu wywiadu i katalogu potrzeb informacyjnych. W dalszym ciągu toczy się ona jedynie w wąskich kręgach akademickich i są to reguły rozważane teoretycznie. W Polsce wciąż nie ma profesjonalnych, szeroko zakrojonych badań empirycznych odnoszących się do tych elementów walki konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Formalne struktury wywiadu biznesowego w polskich przedsiębiorstwach dopiero powstaną i trzeba czasu na rozwinięcie przez nie działalności.

Zacieranie granic

W publikacjach spotykamy się z określeniami „szpiegostwo przemysłowe” (*industrial espionage*) i „szpiegostwo korporacyjne” (*corporate espionage*). Czasami używane są one zamiennie, co nie zawsze jest uzasadnione, przede wszystkim jednak, zdaniem M. Ciecierskiego, kontrowersyjne jest stawianie znaku równości między szpiegostwem gospodarczym i wywiadem gospodarczym. Teoretycznie osoby prowadzące działalność wywiadowczą posługują się metodami nienaruszającymi przepisów prawa, mieszczącymi się w jego ramach, natomiast szpiegostwo realizowane jest metodami pozaprawnymi, przynosząc bezpośrednie szkody organizacjom i państwom. Działania wywiadowcze prowadzone przez państwa służą zabezpieczeniu ich narodowych interesów, natomiast szpiegostwo przemysłowe polega na działaniu prowadzonym w celach komercyjnych.

Obiektem prowadzonych przez korporacje działań w zakresie szpiegostwa przemysłowego mogą być nie tylko firmy (korporacje) konkurencyjne, lecz także państwa, pozyskiwane są na przykład informacje o kontraktach rządowych. Niesłusznie, twierdzi M. Ciecierski, szpiegostwo przemysłowe kojarzy się z sektorami o zaawansowanej technologii, zwłaszcza informatyką czy sektorem samochodowym, a więc tylko niektórymi fragmentami rynku. W rzeczywistości jest ono zagrożeniem dla wszelkiej działalności gospodarczej¹¹.

Autor zwraca też uwagę, że w ostatnich latach obszar szpiegostwa przemysłowego uległ znacznemu rozszerzeniu, gdyż coraz częściej, a w każdym

⁹ M. Kwieciński, *Wywiad gospodarczy...*, *op.cit.*, s. 126.

¹⁰ M. Ciecierski, *Wywiad biznesowy w korporacjach...*, *op.cit.*, s. 198.

¹¹ *Ibidem*, s. 218.

razie nieincydentalnie, zalicza się do niego na przykład działania sabotażowe wewnątrz korporacji. Niekiedy na liście tej znajdują się również malwersacje i instalowanie szpiegowskich oprogramowań w komputerach, a nawet takie czyny, jak korumpowanie personelu, wymuszanie przez szantaż i inne podobne praktyki przekazywania konkurencji wiedzy o firmie, porywanie kierowniczej kadry lub członków ich rodzin¹². Niektórzy autorzy dodają do tego werbowanie agentów, wykorzystywanie pracowników dobrowolnie udzielających informacji, inwigilację i potajemne wejście (tajne przeszukanie), specjalne operacje techniczne, dezinformację. Dorothy Denning wymienia też operacje psychologiczne i manipulowanie percepcją jako istotny środek wojny informacyjnej z udziałem korporacji. Zalicza do tych środków między innymi kłamstwo i zniekształcenia, mistyfikację, inżynierię społeczną, oszczerstwa, budowanie teorii spiskowych, nękanie¹³.

Bez względu na to, jak w kategoriach moralnych kwalifikować tego rodzaju praktyki, wywiad biznesowy zyskał aprobatę w praktyce funkcjonowania niektórych firm. Przykładem znaczenia, jakie czołowe korporacje światowe przywiązują do uprawiania w różnych formach wywiadu biznesowego, jest Shell Group (Shell Exploration & Production). Otóż nie ulega wątpliwości, iż u źródeł sukcesu koncernu leży wiele czynników, ale jednym z niekwestionowanych, kluczowych dla osiągniętej przez tę korporację pozycji jest technologiczny wywiad biznesowy. To on stanowi w wielu przypadkach ścieżkę prowadzącą do zdobywania przewagi rynkowej¹⁴.

Wywiad biznesowy, odkąd stał się uznanym narzędziem zarządzania w korporacjach, funkcjonuje pod różnymi nazwami. Jest on na przykład określany jako „monitorowanie otoczenia” (*environmental scanning*), „świadomość rynkowa” (*market awariness*), „wywiad konkurencyjny” (*competitive intelligence*), „wywiad biznesowy” (*business intelligence*), „wywiad rynkowy” (*market intelligence*), „monitorowanie rynku” (*market monitoring*) czy „badanie rynku” (*market research*).

Sprawą dużej wagi w korporacjach uprawiających wywiad biznesowy jest sposób i model delegowania pracowników do działań wywiadowczych. Z badań M. Ciecierskiego wynika, że często jest to osoba funkcjonująca na tym stanowisku nieformalnie, bez odrębnego etatu. Część przedsiębiorstw deklaruje jednak, że istnieje w nich na szczeblu korporacji etatowy zespół wywiadowców, z wieloma sieciami globalnymi obejmującymi filie i oddziały¹⁵. Nie powinno więc dziwić, że uważa on, iż podmioty, które zainwestują

¹² *Ibidem*, s. 219.

¹³ D.E. Denning, *Wojna informacyjna i bezpieczeństwo informacji*, Warszawa 2002, s. 117–137.

¹⁴ M. Ciecierski, *Wywiad biznesowy w korporacjach...*, *op.cit.*, s. 293.

¹⁵ *Ibidem*, s. 299.

w wywiad (bez względu na jego nazwę), niezależnie od ich wielkości, rynku, branży, zainwestują również w swoją przyszłość¹⁶.

Definiowanie pojęć

Dla zdefiniowania pojęć przydatna jest analiza działalności oraz jej celów najpotężniejszych, zajmujących się wywiadem służb specjalnych świata. Są nimi służby wywiadowcze USA, tworzące tak zwaną wspólnotę wywiadowczą. Zgodnie z Informatorem z 1995 roku przygotowanym przez Centralną Agencją Wywiadowczą (CIA) wywiad gospodarczy (ekonomiczny) zajmuje się „wywiadowczą działalnością w sferze, która dotyczy podaży i popytu towarów i usług, siły roboczej, finansów, podatków, handlu i innych aspektów międzynarodowego systemu ekonomicznego”¹⁷. Z kolei grupa niezależnych amerykańskich ekspertów do spraw wywiadu twierdzi, że „wywiad ekonomiczny wciągany jest w takie zagadnienia, jak polityka handlowa, rezerwy walutowe, dostępność i istnienie naturalnych zasobów i towarów rolnych, to jest rzeczywiście dowolne aspekty polityki gospodarczej i działalności innych państw”.

Pełniejsze wyjaśnienie terminu „wywiad gospodarczy” przedstawił Centralny Ośrodek ds. Handlu i Dyplomacji Ekonomicznej w USA. Według niego działalność wywiadu gospodarczego jest związana z „polityką lub informacją mającą związek z ekonomiką i handlem, włącznie z informacjami o właściwości technologicznej. Jest ona związana też z informacją finansową, handlową i rządową, której otrzymanie przez osoby zagraniczne lub organizacje może bezpośrednio lub pośrednio pomóc im stosunkowo zwiększyć wydajność lub pozycję konkurencyjną w gospodarce swojego kraju”¹⁸.

Robert Gates, gdy był dyrektorem CIA, odniósł się w swoim wystąpieniu w Klubie Ekonomicznym w Detroit 13 kwietnia 1992 roku do roli i znaczenia wywiadu gospodarczego dla Stanów Zjednoczonych: „Przeгляд bezpieczeństwa ujawnił istotne zwiększenie różnych międzynarodowych problemów ekonomicznych, w charakterze problemów do rozwiązania stojących przed wywiadem. Napływające do wywiadu nowe zapotrzebowania w swej istocie prawie w 40% były ekonomiczne. Wielu czołowych działaczy politycznych rządu wyraźnie wyobraża sobie, że w chwili obecnej, na granicy następnej dekady występują najważniejsze wyzwania międzynarodowe, które będą się przejawiać nadal w sferze ekonomicznej... Ja widzę trzy ważne zadania dla

¹⁶ *Ibidem*, s. 317.

¹⁷ A. Tobolskij, *Ekspansja inostrannogo szpionaża*, Moskwa 2011, s. 33.

¹⁸ *Ibidem*.

wspólnoty wywiadowczej dotyczące problemów gospodarczych. Pierwszym zadaniem jest wspieranie polityki we władzach wykonawczych i ustawodawczych w okresie, gdy one decydują o kierunkach polityki ekonomicznej kraju. Drugim ważnym zadaniem wywiadu gospodarczego jest konieczność śledzenia kierunków rozwoju technologii, które mogą oddziaływać na nasze bezpieczeństwo. Trzecim i ostatnim zadaniem jest konieczność podjęcia takich decyzji o charakterze kontrwywiadowczym, które w razie konieczności będą chroniły naszą gospodarkę od tych, kto będzie na nią dokonywał zamachu”¹⁹.

Najbardziej jednak wszechstronne wyjaśnienie istoty wywiadu gospodarczego zawiera amerykański informator *Analiza bezpieczeństwa zagrożeń wywiadowczych*: „Wywiad gospodarczy ma związek z ważną polityczną i gospodarczą informacją włącznie z wiadomościami technologicznymi, finansowymi, prywatnym handlem i rządową informacją, których posiadaniem zainteresowane są bezpośrednio lub pośrednio podmioty zagraniczne, co będzie sprzyjało odpowiedniemu zwiększeniu wydajności lub zwiększeniu zdolności konkurencyjnej gospodarki kraju, do którego należy odbiorca informacji. Znaczna część wiadomości wywiadu ekonomicznego zbierana jest legalnie ze źródeł jawnych, bez wykorzystywania tajnych, ostrych lub nielegalnych metod. Tego rodzaju działania mają związek ze szpiegostwem gospodarczym lub przemysłowym”²⁰.

Powyższe stwierdzenie upoważnia do wniosku, że w ogólnie przyjętej praktyce amerykańskiej wspólnoty wywiadowczej termin „wywiad gospodarczy” obejmuje: zdobywanie zarówno informacji ekonomicznych, jak i technologicznych (przemysłowych, technicznych, naukowych) z wykorzystaniem zarówno metod legalnych, jak i nielegalnych i tajnych, to jest przez szpiegostwo gospodarcze lub przemysłowe. Termin „wywiad gospodarczy” jest podobnie rozumiany w większości państw zachodnich.

Ze źródeł jawnych, ale nie tylko

Jak z tego wynika, niektóre państwa dla zapewnienia swej przewagi konkurencyjnej i zapewnienia korzyści swemu przemysłowi intensyfikują wywiad gospodarczy. Dzięki stosowaniu różnych metod rozpoznawane są podmioty państwowe i prywatne, ośrodki naukowo-badawcze, laboratoria, specjaliści i prawnicy, których można byłoby wykorzystać do nielegalnych działań

¹⁹ S. Kolber, *The CIA as Economic Spy: The Misuse of U.S. Intelligence After the Cold War*, 15 March 2007.

²⁰ *Economic intelligence collection directed against the United States*, w: *Operations Security – intelligence threat handbook*, The Intelligence OPSEC Support Staff, April 1996.

w celu pozyskania danych i informacji dotyczących gospodarki i wysokich technologii. Oto kilka szczegółów odnoszących się do praktyki prowadzenia wywiadu gospodarczego w USA. CIA i inne służby amerykańskiej wspólnoty wywiadowczej otrzymują, jak już była o tym mowa, różne analityczne opracowania ze źródeł jawnych. Najbardziej wartościowe informacje, jak twierdzą amerykańscy eksperci, pozyskiwane są jednak w wyniku tak zwanych tajnych operacji lub za pomocą nielegalnych metod, ujmując to wprost – przez szpiegostwo gospodarcze i przemysłowe. Zazwyczaj (przynajmniej oficjalnie) podkreśla się przy tym, że zgodnie z polityką administracyjną Stanów Zjednoczonych szpiegostwo gospodarcze i przemysłowe uprawiane wobec firm zagranicznych nie jest prowadzone na rzecz amerykańskich przedsiębiorców, ale na rzecz Stanów Zjednoczonych jako państwa.

Niezależnie jednak od deklaracji, że informacje uzyskiwane ze źródeł tajnych i metodami nielegalnymi stanowią jedynie wymuszone okolicznościami uzupełnienie informacji pozyskiwanych ze źródeł legalnych, w ostatnich latach wyraźnie zwiększyło się zainteresowanie otrzymywaniem wywiadowczych informacji gospodarczych zdobytych za pomocą nielegalnych metod, to jest szpiegostwem gospodarczym i przemysłowym. Gerald Barke, były dyrektor wykonawczy Rady do spraw Wywiadu Zagranicznego przy ówczesnym prezydencie Richardzie Nixonie, zauważa, że szpiegostwo gospodarcze zostało zaakceptowane przez administrację Stanów Zjednoczonych jeszcze w latach 70. Stwierdza on: „Ogólnie i w całości zaleciliśmy wesprzeć wywiad gospodarczy i zaliczyć go do funkcji bezpieczeństwa narodowego, która posiada priorytet, podobnie jak wywiad dyplomatyczny, wojskowy i przemysłowy”²¹. Większość zagranicznych wydawnictw akceptuje takie podejście do pojęcia wywiadu gospodarczego, iż jest on prowadzony zarówno metodami legalnymi, jak i nielegalnymi, to jest z wykorzystaniem szpiegostwa gospodarczego lub szpiegostwa przemysłowego (w Polsce częściej używana jest nazwa: wywiad naukowo-techniczny).

Powracając do szczegółów: zgodnie z decyzjami politycznymi administracji USA prawo do prowadzenia tajnych operacji, takich jak szpiegostwo gospodarcze i przemysłowe, ma tylko wspólnota wywiadowcza USA, składająca się z 16 służb wywiadowczych, wśród których czołową rolę odgrywa CIA. Chociaż amerykańska wspólnota wywiadowcza stale twierdzi, że prowadzenie szpiegostwa gospodarczego i przemysłowego w jakiegokolwiek formie jest sprzeczne z polityką USA, jednocześnie przyznaje, że szpiegostwo gospodarcze na najwyższym poziomie, jeśli ma na celu ochronę narodowych interesów USA, jest jej ustawową funkcją. Bezwarunkowe wykorzystywanie

²¹ P. Poole, *Echelon. America's Secret Global Surveillance Network*, October–November 1999.

przez wywiad gospodarczy nielegalnych metod zostało zaakceptowane jeszcze przez prezydenta USA Billa Clintona w dokumencie nazwanym „Narodowa strategia bezpieczeństwa w warunkach rywalizacji i jej rozszerzenia”.

We wspólnocie wywiadowczej USA szpiegostwem gospodarczym przyjęto nazywać: „tajne lub nielegalne próby zagranicznych organizacji lub osób wspierania swoich interesów gospodarczych poprzez zdobywanie wiadomości, mających związek z gospodarką”. Oto ich opis zawarty w jednym z corocznych raportów na temat szpiegostwa gospodarczego i szpiegostwa przemysłowego przedkładanych Kongresowi przez Prokuratora Generalnego USA: „Szpiegostwem gospodarczym jest bezprawne lub tajne ujawnienie lub opanowanie ważnych finansowych, handlowych lub krytycznie ważnej informacji technologicznej”²². Istotne jest, że w tej definicji szpiegostwa gospodarczego zawarto sformułowanie: „Opanowanie krytycznie ważnej informacji technologicznej”, co oznacza, iż w ten sposób do pojęcia szpiegostwa gospodarczego zostaje włączona ważna sfera działań szpiegostwa przemysłowego.

Przez tajne operacje

Dla wyjaśnienia, na czym polegają nielegalne metody wykorzystywane przez wywiad gospodarczy, eksperci do spraw wywiadu posługują się jednym z charakterystycznych przykładów. „W 1995 roku w trakcie japońsko-amerykańskich negocjacji o wysokości taryf celnych na poszczególne typy samochodów eksportowanych przez Japonię do USA CIA dokonała nielegalnego podsłuchu rozmów delegacji japońskiej. W wyniku tego przedstawiciele handlowi USA pomyślnie wykorzystali informacje otrzymane przez CIA, uzyskując przewagę podczas negocjacji”²³. Amerykańscy eksperci do spraw wywiadu, traktując to wydarzenie jako „klasyczny” przykład szpiegostwa gospodarczego, podkreślają, że tajna operacja prowadzona była nie w interesie firm amerykańskich, a „narodowych interesów” USA.

To jeden z charakterystycznych przykładów podawanych przez ekspertów do spraw wywiadu, by wyjaśnić, na czym polegają nielegalne metody wykorzystywane przez funkcjonujące w strukturze publicznej instytucje działające w ramach i z upoważnienia państwa. Natomiast według terminologii przyjętej przez wspólną wywiadowczą USA czym innym jest „szpiegostwo przemysłowe”. Ma ono polegać na pozyskaniu „ekonomicznej informacji przez sektor

²² *Annual Report to Congress on Foreign Economic Collection and Industrial Espionage – 2002*, http://www.ncix.gov/publications/reports/fecie_all/fecie_2002.pdf.

²³ S. Valkin, *The Industrious Spies – Industrial Espionage in the Digital Age*, February 12, 2003.

prywatny lub jego przedstawiciele poprzez wykorzystanie pozaprawnych, tajnych, przymusowych lub oszukańczych środków”. W tej definicji zwraca uwagę akcent na słowa „prywatny sektor”. Zapewne chodzi o podkreślenie, że administracja USA nie wspiera nielegalnych praktyk rodzimego biznesu, polegających na wykradaniu za granicą tajemnic ich konkurentów.

Po prostu, w realiach USA administracja publiczna zajmuje się szpiegostwem gospodarczym na poziomie makro, dążąc do ochrony interesów narodowych, co stanowi funkcję wspólnoty wywiadowczej USA, przy czym wydaje się, że szpiegostwo przemysłowe także można zaliczyć do jej obowiązków. Nieco inaczej rzecz ujmie słownik Międzynarodowego Komitetu do spraw Operacyjnych Bezpieczeństwa USA, według którego: „Szpiegostwem przemysłowym jest akt osiągnięcia konkurencyjnej, handlowej przewagi poprzez zdobycie handlowych tajemnic konkurenta, zdobycie przemysłowych informacji poprzez tajne operacje”²⁴. Tak sformułowana definicja szpiegostwa przemysłowego ma tożsame znaczenie z definicją szpiegostwa gospodarczego. Nie ma w niej wyraźnego rozgraniczania działań podejmowanych przez instytucje publiczne i sektor prywatny, natomiast kładzie ona akcent na tajne i pozaprawne uzyskiwanie u strony przeciwnej zarówno informacji handlowych, jak i technologicznych. Czyni się tak na przykład w sprawozdaniu za 2002 rok dla Kongresu USA o „Zagranicznym szpiegostwie gospodarczym”. Podkreśla się w nim, że „szpiegostwo gospodarcze, w bardzo dokładnym rozumieniu, odnosi się do kradzieży legalnie chronionych tajemnic handlowych. Zazwyczaj także używa się w znaczeniu – korporacyjne lub szpiegostwo przemysłowe”.

To oczywiste, że najbardziej wartościowe, tajne informacje z dziedziny gospodarki, przemysłu, nauki i techniki pozyskiwane są przez zagraniczne wywiady nielegalnie, to jest w wyniku tajnych operacji – przez szpiegostwo gospodarcze i przemysłowe. Zgodnie z przyjętą zachodnią klasyfikacją nielegalne działania wywiadowcze w zakresie szpiegostwa gospodarczego i przemysłowego realizowane są w dwóch formach: z wykorzystaniem czynnika ludzkiego (HUMINT) oraz przez przechwytywanie i analizę sygnałów elektromagnetycznych (SIGINT). Tajne informacje gospodarcze mogą być uzyskiwane za pomocą kilku środków, jednak szczególne znaczenie nadaje się przechwytywaniu meldunków telekomunikacyjnych i innych sygnałów (SIGINT), fotografii satelitarnej lub całokształtowi obrazów (IMINT), a więc technik foto, wideo itd.

²⁴ Interagency OPSEC Support Staff (IOSS) 2005. OPSEC Glossary of Term, http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/documents/opsec_definitions.htm.

Za pomocą wywiadu satelitarnego Stany Zjednoczone określiły zasoby ropy naftowej irackich terenów roponośnych przed podjęciem przez USA decyzji o wejściu do Iraku. W praktyce wykorzystywana jest również taka forma wywiadu technicznego, jak system pomiarów i identyfikacji (MASINT), który ułatwia zrozumienie właściwości celów wywiadowczych²⁵. Podmioty stosujące szpiegostwo gospodarcze i przemysłowe rzadko wykorzystują wyłącznie jedną i tę samą metodę, zwłaszcza że nie zawsze poszczególne podejmowane działania kończą się sukcesem. Na przykład swego czasu prasa ujawniła, iż w latach 90. rząd RFN uznał pracującego pod dyplomatycznym przykryciem pracownika CIA za *persona non grata* i spowodował jego wydalenie z kraju. Powód: starał się on zwerbować do współpracy z wywiadem USA osobę zajmującą stanowisko kierownicze w ministerstwie gospodarki RFN, mającą dostęp do informacji o wysokich technologiach²⁶.

Preferuje się zatem kombinowane programy zdobywania informacji, przy czym łączone są metody działań legalnych i nielegalnych, tradycyjnych i zupełnie nowych.

* * *

Powyższe rozważania dotyczyły wywiadu gospodarczego w ujęciu głównie amerykańskiej wspólnoty wywiadowczej, a więc działań podejmowanych w sferze publicznej, wynikające z nich wnioski mogą jednak być przydatne w rozważaniach dotyczących wywiadu gospodarczego, przemysłowego czy szpiegostwa podejmowanego zarówno przez przedsiębiorców, jak i mającego na celu ochronę własnych interesów wobec działań wywiadowczych prowadzonych przez konkurentów. Oto najistotniejsze z nich:

1. Pojęcie wywiadu gospodarczego jest kategorią zbiorczą, gdyż swym zakresem obejmuje prowadzony przez instytucje publiczne wywiad przemysłowy, technologiczny, naukowy państwa, a także realizowany przez przedsiębiorców, korporacje itp. wywiad biznesowy, konkurencyjny, handlowy, finansowy, przemysłowy, naukowo-techniczny.
2. Wywiad gospodarczy oznacza pozyskiwanie informacji nie tylko metodami legalnymi, lecz także nielegalnymi i tajnymi, co wiąże się ze szpiegostwem gospodarczym bądź przemysłowym.
3. Posługiwanie się pojęciem wywiadu gospodarczego jest uzasadnione jedynie wówczas, gdy omawiane są problemy odnoszące się do całokształtu tego rodzaju działalności, przy czym zasadne byłoby

²⁵ M. Abramowitz, R. Kerr, *Executive summary*, w: *Making Intelligence Smarter*, 2001.

²⁶ „Bonner Rundschau” z 27 grudnia 1997 r.

w takich przypadkach – dla osiągnięcia większej przejrzystości – zastąpienie określenia „wywiad” na przykład takimi pojęciami, jak „monitoring” czy „rozpoznanie”.

4. W badaniach i publikacjach o charakterze naukowym czy dydaktycznym, odnoszących się do tych zagadnień, bardziej właściwe byłoby ograniczenie się do wybranej kategorii wywiadu, na przykład wywiadu biznesowego w korporacjach transnarodowych czy też wywiadu konkurencyjnego w przedsiębiorstwie.

Bibliografia

- Annual Report to Congress on Foreign Economic Collection and Industrial Espionage – 2002*, http://www.ncix.gov/publications/reports/fecie_all/fecie_2002.pdf.
- Ciecierski M., *Wywiad biznesowy w korporacjach transnarodowych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.
- Denning D.E., *Wojna informacyjna i bezpieczeństwo informacji*, Warszawa 2002.
- Korzeniowski L., Peplowski A., *Wywiad gospodarczy. Historia i współczesność*, European Association for Security, Kraków 2005.
- Kwieciński M., *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE Warszawa–Kraków 1999.
- Martinet B., Marti Y.M., *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, Warszawa 1999.
- Tobolskij A., *Eskapansja inostrannogo szpionaża*, Moskwa 2011.

Ryszard Głukowski – dr nauk prawnych, wykładowca w Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej. Specjalizuje się w problemach bezpieczeństwa narodowego i bezpieczeństwa wewnętrznego.

Robert Maciejczyk

PRZECIWDZIAŁANIE CYBERPRZESTĘPCZOŚCI

Wraz z bardzo szybkim rozwojem rynku komputerowego w naszym kraju (jeden z najbardziej dynamicznych w Europie Wschodniej) w ciągu ostatnich dwóch dekad oraz lawinowym wkraczaniem do cyberprzestrzeni świadczonych na tej płaszczyźnie usług, które wcześniej realizowane były wyłącznie w świecie realnym, na przykład e-urząd, e-learning, e-shopping, e-bilet i wiele innych, poszerza się także sfera zagrożeń przestępstwami dokonywanymi za pomocą tego instrumentu komunikacji. Ambicją organów policyjnych i pozostałych służb mających chronić obywateli przed wynikającymi stąd niebezpieczeństwami jest zarówno profilaktyka w stosunku do już istniejących działań mających charakter przestępczy, jak i podejmowanie inicjatyw wyprzedzających tego rodzaju zdarzenia.

Już w czerwcu 2010 roku ministerstwo spraw wewnętrznych i administracji przedstawiło do konsultacji międzyresortowych projekt rządowego programu ochrony cyberprzestrzeni Rzeczypospolitej Polskiej do roku 2016. Przewodnym motywem szerokiej dyskusji jest „nie dać się zaskoczyć”. Patrząc z tej perspektywy, należy przede wszystkim postawić pytania:

- W jakich dziedzinach i w jakich formach zaawansowane technologie informatyczne mogą być (i są!) wykorzystywane do celów przestępczych?
- Czy i w jakim stopniu istniejące uregulowania prawne umożliwiają skuteczne przeciwstawianie się przestępczym praktykom, gdzie występują jeszcze luki?

Wokół tych dwóch pytań koncentrują się dyskusje w środowiskach odpowiedzialnych za bezpieczeństwo funkcjonowania obywateli w cyberprzestrzeni, są to także problemy trafiające pod rozważę naukowców. Komputery, rewolucjonizujące zarządzanie, ewidencję, rachunkowość, operacje finansowe itp., stworzyły bowiem również obszerne pole do nadużyć i działalności przestępczej podejmowanej głównie – choć niewyłącznie – przez osoby z grupy

tak zwanych białych kołnierzyków, o wysokich kwalifikacjach zawodowych wykorzystywanych do celów pozostających w sprzeczności z prawem.

Definicja prawna cyberprzestępczości sformułowana we wspomnianym dokumencie, zatytułowanym „Rządowy Program Ochrony Cyberprzestrzeni Rzeczypospolitej Polskiej na lata 2011–2016”, jest następująca: cyberprzestępczość stanowią czyny zabronione, popełnione w obszarze cyberprzestrzeni, czyli przestrzeni przetwarzania i wymiany informacji tworzonej przez systemy teleinformatyczne określone w art. 3 pkt 3 ustawy z 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne¹, wraz z powiązaniem między nimi oraz relacjami z użytkownikami. Na podstawie analizy bogatej już w tej sprawie dokumentacji można wytypować następujące, najczęściej występujące przestępstwa kwalifikujące się do tej grupy: nielegalny handel w sieci (broń, narkotyki, materiały wybuchowe), rozpowszechnianie pornografii dziecięcej, pirackie oprogramowanie, przestępstwa z wykorzystaniem elektronicznych instrumentów płatniczych (pozyskiwanie numerów kart płatniczych, kopiowanie kart czy też włamanie na internetowe konta bankowe i inne podobne oszustwa i kradzieże), komputerowe szpiegostwo przemysłowe oraz podsłuch komputerowy i nielegalne pozyskiwanie informacji. Wszystko to powoduje, że komputery i internet stały się narzędziami do popełniania przestępstw w różnej postaci i na ogromną skalę, a przy tym przynoszących duże zyski.

Polska policja poświęca szczególną uwagę – podobnie jak służby praktycznie we wszystkich krajach Unii Europejskiej – monitorowaniu obszarów skupiających najwięcej zagrożeń. W szczególności chodzi o zapobieganie i ściganie przestępstw związanych z wykorzystywaniem seksualnym małoletnich poniżej 15 roku życia, posiadaniem, produkcją i rozpowszechnianiem treści tego typu, a więc o czyny określone w rozdziale XXV Kodeksu karnego² (art. 200a § 1–2, art. 200b, art. 202 § 3, 4, 4a i 4b). Coraz wyraźniej wybija się w grupie działań przestępczych wkraczające do cyberprzestrzeni propagowanie zachowań rasistowskich i ksenofobicznych (przestępstwo określone w art. 256 § 1 i 2 oraz art. 257 Kodeksu karnego). Z uwagą monitorowane są również przestępstwa przeciwko ochronie informacji, wymienione w rozdziale XXXIII i – klasyczne, jednak teraz coraz częściej odbywające się w cyberprzestrzeni, przestępstwa przeciwko mieniu (rozdział XXXV Kodeksu karnego). Do przestępstw popełnianych w cyberprzestrzeni zalicza się również czyny zabronione określone w innych aktach prawnych, jak chociażby w ustawie z 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych³.

¹ Tekst jednolity Dz.U. z 2013 r., poz. 235.

² Ustawa z 6 czerwca 1997 r., Dz.U. Nr 88, poz. 553 ze zm.

³ Tekst jednolity Dz.U. z 2006 r. Nr 90, poz. 631 ze zm.

Wykonywane w związku z tym przez funkcjonariuszy policji czynności, w tym wykorzystujące najnowsze technologie, podlegają ścisłemu uregulowaniu prawnemu. Są one z założenia podejmowane z poszanowaniem swobód obywatelskich i praw człowieka, które mogą być ograniczone jedynie w określonych prawem sytuacjach, oraz jednoczesnym zachowaniem zasad etyki zawodowej i szacunku dla godności człowieka. Do czynności podejmowanych przez policję w przypadku ścigania przestępstw dokonywanych w cyberprzestrzeni należą zarówno oględziny miejsca, gdzie do popełnienia przestępstwa miałyby dochodzić, jak i zabezpieczenie sprzętu komputerowego, urządzeń elektronicznych, cyfrowych nośników danych ewentualnie wykorzystywanych do tego celu oraz przeszukania systemów informatycznych. Czynności na miejscu zdarzenia związanego z omawianym obszarem przestępczości są więc specyficzne i wymagają od policjantów częstokroć nie tylko szerokiej wiedzy specjalistycznej, lecz także posiadania specjalistycznego sprzętu i oprogramowania wykorzystywanego do właściwego zabezpieczenia dowodów rzeczowych.

Są to jednak sprawy bardzo delikatne i niejednokrotnie zarzuca się organom ścigania (w tym policji – choć nie tylko jej), że wkraczając w obszar cyberprzestrzeni, mogą naruszać prawo do swobody wypowiedzi i komunikowania się oraz – że nie zawsze tradycyjne rozumienie czynu zabronionego pasuje do sytuacji, jaką tworzy świat internetu. W wielu wypowiedziach publicznych zarzucano na przykład co najmniej przesadę, a niekiedy nawet bezzasadność przeszukania i zabezpieczenia sprzętu (notabene będącego wykonaniem decyzji prokuratura i nie przez policję, a ABW) w domu autora portalu „Antykomor.pl”, na którym znalazła się jego autorstwa gra komputerowa polegająca na polowaniu na Prezydenta RP Bronisława Komorowskiego. Zasadność interwencji prokuratury i organów bezpieczeństwa potwierdził wyrok Sądu Rejonowego w Piotrkowie Trybunalskim, ale – by upредить przypadki nadużyć – polskie prawo bardzo rygorystycznie określa granice stosowania środków zapobiegających przestępstwom w cyberprzestrzeni i ścigających je.

W artykule zamieszczonym w poprzednim numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości” polemizowałem z opiniami na temat rzekomego – moim zdaniem – nadmiernego i nieuzasadnionego korzystania przez policję z danych telekomunikacyjnych w działalności operacyjnej, bardzo szczegółowo opisując bariery prawne chroniące prawa i swobody obywatelskie⁴. W uzupełnieniu – przypomnienie nałożonych przez przepisy prawa ograniczeń dotyczących na przykład zabezpieczenia dowodów cyfrowych (sprzętu, programów itp.)

⁴ R. Maciejczyk, *Zarządzanie danymi z ustaleń osobowych*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2013, nr 1.

ujawnionych w trakcie przeszukania. Może to mieć miejsce jedynie na podstawie postanowienia sądu lub prokuratora (art. 220 § 2 Kodeksu postępowania karnego⁵). Tylko w przypadkach absolutnie wyjątkowych, gdy niezbędne są działania natychmiastowe, funkcjonariusze policji mogą podejmować czynności na podstawie nakazu kierownika jednostki lub legitymacji służbowej. Czynność ta jednak musi zostać niezwłocznie zatwierdzona po jej wykonaniu przez sąd lub prokuratora.

Szczegółowość i rygoryzm przepisów nie oznaczają wszak, że prawo regulujące postępowanie policji i innych organów bezpieczeństwa w ściganiu przestępczości w cyberprzestrzeni jest całkowicie wolne od luk, nieścisłości lub niekonsekwencji. Na przykład całkowicie poza nadzorem organów finansowych państwa są tak zwane bitcoiny, sztuczna waluta wykreowana w cyberprzestrzeni, w której dokonywane w internecie operacje sięgają już wielkości wielocyfrowych. Specjaliści ostrzegają, że może to być kolejna bańka spekulacyjna, o której rozmiarach, miejscach występowania i przemierzania się bardzo mało wiadomo.

Jeszcze więcej zastrzeżeń zgłaszanych jest do wyposażenia technicznego organów ścigania. Policja jest w posiadaniu urządzeń najnowszej generacji, spełniających wyśrubowane standardy w tej dziedzinie, jednak jest go za mało w stosunku do potrzeb, skupiony jest on w nielicznych ośrodkach. Na tak zwanej prowincji jest tego sprzętu niewiele i poziom przygotowania funkcjonariuszy do posługiwania się nim pozostaje daleko za wymaganiami, jakimi należy się kierować, zarządzając bezpieczeństwem publicznym w obszarze zdominowanym przez komputery i internet.

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

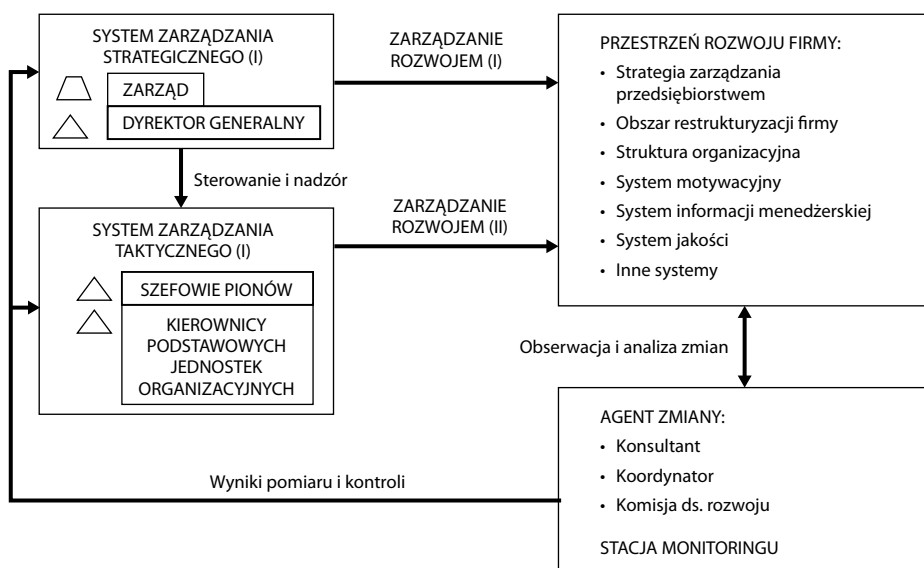
⁵ Ustawa z 6 czerwca 1997 r., Dz.U. Nr 89, poz. 555 ze zm.

Cezary Tomasz Szyjko

„GLOBALNA FIRMA”

Konferencja naukowa zorganizowana w styczniu br. przez ośrodek analityczny Thinktank, poświęcona ekspansji rodzimych firm i nowoczesnego patriotyzmu gospodarczego, zainicjowała program nazwany „Globalna Firma”. Celem programu realizowanego pod honorowym patronatem Ministerstwa Gospodarki oraz wspieranego między innymi przez PKPP Lewiatan, Google, Cisco, HSBC, Salans i DB Schenker, jest stworzenie forum dyskusji nad tym, jak skuteczniej wspierać polski eksport i ekspansję polskich firm w świecie.

Z badania przeprowadzonego przez Thinktank wynika, że polscy przedsiębiorcy dobrze oceniają jakość rodzimych produktów i swoją konkurencyjność, ale podkreślają niedostateczne wsparcie ich wysiłków w wychodzeniu za granicę ze strony instytucji publicznych. Zdaniem panelistów patriotyzm gospodarczy powinien obejmować – poza ochroną naszych firm za granicą i tworzeniem podstaw strategii naszych przedsiębiorców w rozwijaniu ekspansji na globalnym rynku – także dbałość o inwestujące w naszym kraju firmy zagraniczne. Należyte zarządzanie firmami na rynku globalnym można wyrazić za pomocą następującego, przywoływanego podczas konferencji schematu:



Źródło: A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1996, s. 14.

Nowoczesny, wyrażający się w popieraniu ekspansji na rynkach zagranicznych, patriotyzm ery globalizacji, podkreślali podczas konferencji Małgorzata Bonikowska i Paweł Rabiej z ośrodka analitycznego Thinktank, jest nie tylko priorytetem gospodarczym. Stanowi on również priorytet polityczny, wpisany w działania podejmowane przez najszybciej rozwijające się kraje, takie jak Brazylia, Chiny, Niemcy, Turcja. Są to przykłady państw, które z determinacją wspierają swoje firmy za granicą i które na sukcesie gospodarczym budują również poczucie dumy wśród swych obywateli.

Światowe trendy związane ze wspieraniem ekspansji firm i wynikające stąd wyzwania dla Polski opisał w wykładzie inauguracyjnym Krzysztof Domarecki, członek Rady Strategicznej Thinktank, założyciel Selena S.A., jednej z niewielu polskich firm globalnych. Stwierdził, że nowoczesny patriotyzm gospodarczy wymaga, by administracja państwowa czynnie angażowała się w ułatwianie dostępu rodzimym firmom do rynków zagranicznych. Na wagę tego tematu dla rozwoju gospodarczego oraz na konieczność stałego dialogu w tych sprawach administracji i biznesu zwrócił także uwagę uczestniczący w konferencji nowy szef resortu gospodarki i wicepremier Janusz Piechociński.

Uczestniczący licznie w konferencji inauguracyjnej program „Globalna Firma” przedsiębiorcy i przedstawiciele instytucji, między innymi Ryszard Florek (Fakro), Adam Mokrysz (Mokate), Krzysztof Krystowski (Bumar), Adam Sawicki (KGHM), Janusz Dedo (HSBC) i Dariusz Fabiszewski (Cisco), zwracali uwagę na konieczność dopasowania narzędzi wsparcia do realnych potrzeb firm, a także na wagę mocniejszego zaangażowania polityków w te działania. Brak przejrzystości koncepcji strategicznej i determinacji w jej realizacji powodują, że polskie firmy, wśród których dość znaczna grupa jest już w stanie podbijać zagraniczne rynki jakością oferty, znajduje się często w gorszej sytuacji od konkurentów mających wsparcie państwa.

Początek drugiej dekady tego stulecia, podkreślano, to kształtowanie się podstaw nowego, uwzględniającego zmieniające się realia globalnego ładu. W wyłaniającym się układzie sił mocniejszą pozycję uzyskują te kraje, które dobrze rozumieją swoje mocne strony i szanse, mają zdolność do tworzenia korzystnych dla siebie rozwiązań oraz wewnętrznej kooperacji i budowania przekrojowych koalicji. Globalizacja polskiej gospodarki i ekspansja zagraniczna firm wymaga realistycznej odpowiedzi na pytanie, na jakich rynkach możemy rzeczywiście skutecznie konkurować i jak państwo może w tym wspierać biznes.

Zapoczątkowany konferencją program „Globalna Firma” jest adresowany do przedsiębiorstw i instytucji publicznych. Jego celem jest stworzenie stałej platformy dyskusji i wymiany doświadczeń pomiędzy przedsiębiorcami

prowadzącymi działalność na rynkach zagranicznych (eksport i inwestycje) a administracją publiczną, a także zwiększanie potencjału polskich firm, co pozwoliłoby na jeszcze bardziej niż dotychczas zdecydowaną ich ekspansję zagraniczną. W ramach programu będą prowadzone badania służące wypracowaniu lepszych form wsparcia interesów polskich firm w świecie i inicjowane dyskusje podejmujące ten temat. W szczególności chodzi o stworzenie przestrzeni do stałej wymiany doświadczeń firm, które już przez eksport i inwestycje są obecne za granicą, z tymi przedsiębiorstwami, zwłaszcza z sektora MSP, które do tego dopiero się przygotowują. Dodatkowe informacje o programie są dostępne na stronie: <http://global.mttp.pl>.

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

Teoria i praktyka gospodarowania

**ODPORNI NA KRYZYS (NIEMIECKIE
PRZEDSIĘBIORSTWA W WARUNKACH
MIĘDZYNARODOWEGO KRYZYSU FINANSOWEGO)**

Andrzej Wilk, Karol Wilk

Międzynarodowy kryzys finansowy spowodował spadek popytu i tym samym stworzył trudności nawet tak znanym korporacjom, jak Ford, GM i Toyota. Skutki kryzysu odczuwane są na rynkach wielu państw. W szczególności dotyczy to państw, z których moce produkcyjne zostały przeniesione do krajów taniej siły roboczej. Tymczasem niemieckie przedsiębiorstwa trwają przy swoich tradycyjnych umiejętnościach i produktach. Dobra kapitałowe made in Germany cieszą się stałym popytem na rynkach międzynarodowych. Niemieccy przedsiębiorcy i menedżerowie zarówno w wielkich korporacjach, takich jak Volkswagen, jak i w licznych średnich przedsiębiorstwach wcześniej niż ich zagraniczni konkurenci rozpoznali możliwości pojawiające się na rynkach państw grupy BRIC. Wykazali też więcej dynamizmu we wchodzeniu i rozszerzaniu swej obecności na tych rynkach. Ponadto partnerstwo społeczne i dobre stosunki pracy w Niemczech sprzyjają wzrostowi eksportu. (s. 11–19).

Przedsiębiorczość – innowacyjność, efektywność i skuteczność

**WSPARCIE FINANSOWE DZIAŁALNOŚCI
INNOWACYJNEJ**

Eulalia Skawińska

Wzrost innowacyjności gospodarki polskiej wymaga większego zaangażowania organizacji otoczenia biznesu w jego finansowaniu. Artykuł przedstawia wyniki badań nad oceną stanu wsparcia finansowego rozwoju innowacji przez te jednostki na przykładzie Wielkopolski. Zbadano źródła i formy finansowania innowacji na poszczególnych etapach ich rozwoju, następnie przeprowadzono wywiad na podstawie kwestionariusza pytań wśród 17 przedstawicieli organizacji wsparcia finansowego w Wielkopolsce. Zidentyfikowano stan tego wsparcia oraz bariery, a także określono przyszłe wyzwania. Wyniki badań wskazują, że liczna grupa podmiotów otoczenia biznesu nie podejmuje aktywności (lub niewielką) we wsparciu działań innowacyjnych firm, mimo

że wskazania takie wynikają z ich celów statutowych. Główne bariery tkwią w kapitale ludzkim i polityce państwa. (s. 20–31).

Technologie informatyczne w procesie przetwarzania wiedzy
i podejmowania decyzji

WARTOŚĆ W MODELU *CLOUD COMPUTING*

Katarzyna Nowicka

Dobór technologii informatycznych w przedsiębiorstwie jest uzależniony przede wszystkim od ich wpływu na redukcję kosztów, wzrost szybkości realizacji procesów biznesowych, a także na poprawę integracji pomiędzy aplikacjami. Ponieważ funkcje IT rzadko należą do kluczowych kompetencji organizacji, często są oddawane w outsourcing. *Cloud computing* jest modelem udostępniającym funkcjonalność infrastruktury IT w takiej ilości, miejscu i czasie, który odpowiada aktualnym potrzebom podmiotu bez konieczności jej zakupu oraz dostarczaniem w formie usługi. Jednocześnie koszt ponoszony jest wyłącznie za te zasoby, które w danym momencie rzeczywiście zostały wykorzystane. W modelu *cloud computing* zasoby „podążają” za potrzebami, a nie odwrotnie. W artykule poruszono również problem możliwości zwiększenia efektów kreowania wartości przez zarządzanie sterowane popytem klientów. Rozważania Autorki zostały zilustrowane przykładem praktycznych zastosowań omawianych rozwiązań w przedsiębiorstwie Winezja.pl Sp. z o.o. (s. 32–45).

Ekologiczne aspekty gospodarowania

BAŁTYK SZANSĄ POLSKIEJ ENERGETYKI

Cezary Tomasz Szyjko

Energia wiatru jest jedną z najstarszych postaci źródeł energii odnawialnej stosowanych przez człowieka, energetyka wiatrowa zaś, stanowiąca jedną z tych postaci, jest wiodącą i perspektywiczną technologią przeciwdziałania globalnemu ociepleniu, jednym z najważniejszych wyzwań rozwoju współczesnej cywilizacji. Wybudowanie odpowiednio wydajnej farmy wiatrowej w polskiej strefie Bałtyku mogłoby nawet zastąpić z korzyścią, zdaniem Autora, dla gospodarki i środowiska inwestycję w elektrownię jądrową w Polsce. Po ubiegłorocznych zmianach ustawowych potencjalni inwestorzy ruszyli z lawiną wniosków o wydanie pozwolenia na lokalizację farm wiatrowych na polskim morzu. Z informacji przekazanych przez Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej wynika, że złożono już 54 wnioski, a pierwsze decyzje lokalizacyjne spodziewane są w najbliższych tygodniach. (s. 46–55).

Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny
STRUCTURES OF VALUE ADDED TAX AND CROSS-BORDER TRANSACTIONS

(artykuł w języku angielskim)

Iwona Przychocka

Autorka na przykładzie oszustwa karuzelowego podejmuje problem oszustw podatkowych związanych z opodatkowaniem transakcji transgranicznych. Oszustwa te wykorzystują elementy i zasady konstrukcyjne VAT obowiązujące w ramach tak zwanego przejściowego systemu VAT w państwach członkowskich Unii Europejskiej i dotyczą z zasady transakcji między podmiotami działającymi w różnych jej krajach członkowskich. Zamiarem Autorki nie jest „promowanie” mechanizmów oszustw, istotne jest natomiast budowanie świadomości istnienia takiego zjawiska, stanowiącego zagrożenie konkurencyjności rynku zarówno krajowego, jak i wspólnotowego. Artykuł napisany w języku angielskim jest pierwszą częścią cyklu publikacji dotyczących konstrukcji VAT i transakcji transgranicznych. (s. 56–60).

Prawne narzędzia zarządzania

OCHRONA ZNAKÓW TOWAROWYCH W EUROPIE ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ

Marlena Piekut

Znak towarowy to istotny element promocji i strategii tworzenia wizerunku przedsiębiorstwa i jego produktów. Służy do odróżniania produktów jednych przedsiębiorców od tego samego rodzaju produktów oferowanych przez innych przedsiębiorców. W artykule podjęto analizę aktywności przedsiębiorców w zakresie rejestracji znaków towarowych w Polsce na tle krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Polska największą aktywnością w zakresie rejestracji znaków towarowych wykazała się w latach 90. W Europie Środkowo-Wschodniej czołowe miejsce w rejestracji znaków towarowych w przeliczeniu na milion mieszkańców zajmują Estończycy, dalsze Łotysze, Słowacy i Słowacy. Najmniejszą aktywność w tym zakresie wykazują Polacy. W pierwszej dekadzie XXI wieku odnotowano ujemne tempo wzrostu liczby rejestrowanych znaków we wszystkich krajach Europy Środkowo-Wschodniej. (s. 61–69).

Etyka w biznesie i zarządzaniu

GODNA PRACA, SPRAWIEDLIWA ZAPŁATA

Jan Klimek

Tworzenie atmosfery partnerstwa w przedsiębiorstwie wymaga pełnej świadomości, iż celu tego nie osiągnie się, jeśli na szczeblu przedsiębiorstwa i każdej jego części zaniedba się konsekwentnego sterowania procesami kształtowania postaw pracowników. Wśród istotnych narzędzi tego sterowania znajduje się godziwe wynagrodzenie pracowników: każdy pracownik ma przede wszystkim prawo do sprawiedliwej rekompensaty za swoją pracę. Świadomość dysproporcji pomiędzy wkładem a rekompensatą powoduje uczucie frustracji z jej różnymi konsekwencjami. Społeczna odpowiedzialność biznesu na szczeblu przedsiębiorstwa wymaga zatem uczciwości we wzajemnym postępowaniu, co obejmuje między innymi maksymalną otwartość informacyjną w takim zakresie, na jaki tylko pozwala dbałość o autentyczny interes firmy, także w sprawach wynagradzania za pracę. Pod wpływem przede wszystkim wzorców amerykańskich zaczęto powszechnie (także w Polsce) praktykować utajnianie danych o zarobkach poszczególnych pracowników, tymczasem nadmierna poufność w tych sprawach może pociągać za sobą negatywne skutki w sferze motywowania do dobrej pracy, może też być kamuflażem ukrywającym niesprawiedliwości w stosunkach pracy. (s. 70–79).

Kształcenie i doskonalenie kadr

INTERDYSCYPLINARNA INTERPRETACJA KOMPONENTÓW INDYWIDUALNEGO KAPITAŁU LUDZKIEGO

Władysław Miś

Autor kontynuuje rozważania podjęte w publikacji zamieszczonej w poprzednim numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości” (*Refleksje nad istotą i źródłami kapitału ludzkiego*). Treścią opracowania jest interdyscyplinarne uzasadnienie traktowania potencjału człowieka jako kapitału o specyficznych właściwościach i utożsamiania go z ekonomicznym pojęciem zasobu oraz określenie jego głównych źródeł i komponentów składowych. Za podstawę rozważań przyjęto elementy teorii ekonomii oraz współbieżne treści psychologii społecznej, osobowościowej teorii wyboru kariery i zawodoznawstwa. (s. 80–95).

Recenzja

**STARBUCKS. SZTUKA WYCIĄGANIA WNIOSKÓW
Z PORAŻEK CZYLI REWOLUCYJNY PRZEPIS SCHULTZA
NA WIELKI SUKCES**

**Howard Schultz, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak
Kraków 2012**

Przemysław Czernicki

Książka Howarda Schultza *Starbucks. Sztuka wyciągania wniosków z porażek czyli rewolucyjny przepis Schultza na wielki sukces* wkrótce po ukazaniu znalazła się na szczycie listy bestsellerów „New York Timesa”. Autor książki, niegdyś pracownik, a potem nabywca podupadającej firmy, wyprowadza ją z kłopotów, potem wycofuje się z czynnego zarządzania, a gdy firma ponownie wpada w tarapaty, powraca do niej z nową filozofią zarządzania, ukierunkowaną na wciągnięcie klientów do procesów kreowania zmian i na partnerskie traktowanie pracowników. Fascynująca lektura nie tylko dla studentów i wykładowców zarządzania, ale również właścicieli i menedżerów firm. (s. 96–99).

Opinie, polemiki, dyskusje

**WYWIAD GOSPODARCZY I SZPIEGOSTWO
GOSPODARCZE**

Ryszard Głukowski

Należałoby odróżnić poszczególne pojęcia, a zwłaszcza szpiegostwo gospodarcze, wywiad gospodarczy, wywiad biznesowy czy też monitoring gospodarczy, aby uniknąć licznych nieporozumień. Teoretycznie działalność wywiadowcza posługuje się metodami nienaruszającymi przepisów prawa, mieszczącymi się w jego ramach, natomiast szpiegostwo realizowane jest metodami pozaprawnymi, przynosząc bezpośrednie szkody organizacjom i państwom, wobec których jest stosowane. Działania wywiadowcze prowadzone przez państwa służą zabezpieczeniu ich narodowych interesów, natomiast szpiegostwo przemysłowe polega na działaniu prowadzonym dla celów komercyjnych. Czy jednak zawsze taki wyrazisty podział jest w pełni uzasadniony? Można mieć w tej sprawie wątpliwościami, na przykład odwołując się do praktyki służb USA. (s. 100–111).

Theory and Practice of Management

**RESISTANT TO CRISIS (GERMAN ENTERPRISES
IN THE INTERNATIONAL FINANCIAL CRISIS)**

Andrzej Wilk, Karol Wilk

International financial crisis has reduced demand and thus caused serious problems even to well-known corporations such as Ford Motor Co., GM and Toyota. The impact of the crisis has been felt on work force market in many countries, particularly those which transferred production facilities to low cost labour's regions. German companies stick to their traditional specialized skills and products. "Made in Germany" capital goods have enjoyed stable demand on international markets.

German entrepreneurs and managers both in big corporations such as Volkswagen and in numerous medium-sized companies earlier than their foreign competitors have recognized opportunities on the markets of BRIC countries and were more dynamic in the establishing of their presence in these markets. Moreover- the social partnership and good labour relations in Germany have been conducive to the growth of exports. (p. 11–19).

Entrepreneurship – Innovativeness, Effectiveness and Efficiency

FINANCIAL AID IN INNOVATIVE ACTIVITY

Eulalia Skawińska

Increasing innovativeness of Polish economy requires more engagement in its financing from business related organisations. This article presents evaluation results of financial aid for development of innovativeness in Wielkopolska. The research covered sources and forms of financing innovativeness at particular stages of its development and a survey among 17 representatives of financial aid organisations in Wielkopolska. It also defined the barriers and future challenges of aid. The results show that numerous entities do not support innovative activity despite the fact that it constitutes their statutory activity. The main barriers are human capital and state policy. (p. 20–31).

IT in Knowledge Processing and Decision-making

VALUE IN CLOUD COMPUTING MODEL

Katarzyna Nowicka

The choice of information technology in an enterprise relies mainly on its influence on reducing costs, increasing the speed of business processes realisation and improving integration of applications. Since the IT functions rarely constitute the key competence in an organisation, they are often outsourced. Cloud computing is a model enabling functionality of IT infrastructure in such extent, place and time as required by an organisation at a given moment, without the need to purchase it but provided as a service. The cost is incurred only for resources actually used at a given moment. In the cloud computing model the resources follow the needs. This article mentions also possibilities of increasing the effect of value creation through controlling demand. Author's deliberations are illustrated with an example of practical use of discussed solutions in Winezja.pl Sp. z o.o. (p. 32–45).

Ecological Aspects of Management

THE BALTIC SEA AS A CHANCE FOR POLISH ENERGY SECTOR

Cezary Tomasz Szyjko

Starting from 1st January 2013 a new legislation on renewable energy sources (RES) shall enter into force. Wind energy is one of the oldest RES used by man and wind energy is one of the most perspective and essential for the development of contemporary civilization. Development of the offshore wind energy projects at the Polish maritime area has been remaining at the planning stage due to necessity of conducting legislative changes which shall facilitate secure implementation of the offshore wind farms, reducing economic risks arising from its current shape. Besides growing interest of large energy companies in offshore wind projects, Poland has possessed a significant industrial potential for the development of the offshore wind energy sector, based on the shipyard industry located along the Polish coast. 54 applications have been already submitted and first localisation decisions are to be accepted soon, according to Ministry of Transport, Construction and Marine Economy. (p. 46–55).

Globalization, International Cooperation and Foreign Trade
STRUCTURES OF VALUE ADDED TAX AND CROSS-BORDER TRANSACTIONS

(article in English)

Iwona Przychocka

The author, on the example of a carousel fraud, raises the issue of tax evasion related to taxation of cross-border transactions. Various types of a carousel fraud use design elements and principles of VAT, which are applicable in the so-called transitional VAT system in the Member States of the European Union and by principle they refer to transactions between entities operating in various Member States. The intention of the author is not „to promote” fraud mechanisms, but it is important to build awareness of the existence of such a phenomenon, which is a threat to the competitiveness of both national and Community markets. This article is the first part of a series of publications on the VAT structure and cross-border transactions. (p. 56–60).

Legal Tools in Management

TRADEMARK PROTECTION IN EAST-CENTRAL EUROPE

Marlena Piekut

A trademark is an important element of the promotion and image creation strategy both for products and for companies. The purpose of this article is to analyze the business activity in the field of trademark registration in Poland versus the countries of East-Central Europe. In East-Central Europe the most active in the registration of trademarks are the Estonians, Latvians, Slovenes and Slovaks. The lowest activity in the registration of trademarks per 1 million of population is characteristic to the Poles. (p. 61–69).

Ethics in Business and Management

GOOD WORK, FAIR PAY

Jan Klimek

Creating atmosphere of partnership in an enterprise requires awareness of the fact that this goal cannot be achieved if at any step in the enterprise one neglects the need for consequent control of the process of forming employees’ attitudes. Some of the key tools of the control include fair pay – every employee is entitled to just remuneration for their work. Disproportion between the input and the compensation creates frustration. Corporate social responsibility at the level of an enterprise requires trust in mutual relations including full

information disclosure to the extent limited by the company interest, also in matters related to remuneration. Under the influence of American model, the practice of treating information on remuneration of individual employees as classified became common (also in Poland), however, too strict confidentiality in this respect may lead to negative effects in the domain of motivating employees and be a cover up for injustice in work relations. (p. 70–79).

Educating Human Resources

INTERDISCIPLINARY INTERPRETATION OF INDIVIDUAL HUMAN CAPITAL COMPONENTS

Władysław Miś

This article continues deliberations taken up in the article *Reflection on the Nature and Sources of Human Capital* published in the previous issue of the “Enterprise of the Future”. The study comprises of an interdisciplinary justification for treating human potential as a capital with specific features and equating it with the economic notion of resource as well as a definition of its main sources and components. The base for these deliberations are elements of the theory of economics and relevant elements of social psychology, personality career choice theory and knowledge of professions. (p. 80–95).

Review

ONWARD: HOW STARBUCKS FOUGHT FOR ITS LIFE WITHOUT LOSING ITS SOUL

Howard Schultz, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Krakow
2012

Przemysław Czernicki

Howard Schultz’s book *Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul* (Polish title: *Starbucks. Sztuka wyciągania wniosków z porażek czyli rewolucyjny przepis Schultza na wielki sukces*) became a bestseller short after release. The author, former employee and later the owner of a falling company, takes it out of its trouble, then steps down from active management, then company gets into trouble again, Schultz returns with a new philosophy of management focused at involving customers in the change creation process and partner-like relations with employees. Fascinating book not only for students and teachers of management but also for owners and managers in corporations. (p. 96–99).

Opinions, Polemics and Discussions

COMPETITIVE INTELLIGENCE AND ECONOMIC ESPIONAGE

Ryszard Głukowski

In order to avoid numerous misunderstandings one should differentiate particular notions: economic espionage, competitive intelligence, business intelligence or economic monitoring. In theory, intelligence operates with the use of legally acceptable methods and espionage is realized with illegal methods causing harm to organizations and states. Intelligence activities of states serve to secure their national interests and industrial espionage is commercial in nature. However, is such a clear division always justified? One may doubt considering the example of activities of the US Intelligence Community. (p. 100–111).

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