



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej

numer 4(5) październik 2010, Rok wyd. II

ISSN: 2080-8461



Redaktor naczelna: Irena K. Hejduk
Zastępca redaktor naczelnej: Wiesław M. Grudzewski
Sekretarz redakcji: Krzysztof Krauss

Rada Redakcyjna:

Mariusz Bednarek (Politechnika Warszawska), Zbigniew Czajkiewicz (University of Huston Dean School of Industrial Engineering and Sciences, USA), Wiesław Czyżowicz (SGH Warszawa), Piotr Gasparski (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Marian Hopej (Politechnika Wroclawska), Waldemar Karwowski (University of Central Florida, USA), Jan Klimek (SGH Warszawa), Krzysztof Korzeniowski (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Rafał B. Kuc (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Patrick Litzinger (Robert Morris University, USA), Alberto Lozano (Uniwersytet Szczeciński), Joanna Poznańska (Seattle Pacific University, USA), Anna Rakowska (UMCS Lublin), Agnieszka Sitko-Lutek (UMCS Lublin), Stanisław Tkaczyk (Politechnika Warszawska), Andrzej Wilk (WSZiP im. H. Chodkowskiej)

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

Projekt okładki: Krzysztof Waloszczyk

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

ISSN 2080-8461

Adres wydawcy i redakcji:

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

Opracowanie redakcyjne: Krzysztof Krauss, Joanna Paszkowska

Tłumaczenie i weryfikacja tekstów anglojęzycznych: Marcin Lech

Skład i łamanie: Jan Straszewski

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

SPIS TREŚCI

Od redaktora.....	5
Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny PROBLEMY GOSPODARCZE W STOSUNKACH STANÓW ZJEDNOCZONYCH Z CHINAMI, Longin Pastusiak	9
Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego CENA WYSOKIEGO RYZYKA, Mirosław Bojańczyk.....	16
Przedsiębiorczość – innowacyjność, efektywność i skuteczność ZASADY KONKURENCJI NA JEDNOLITYM RYNKU EUROPEJSKIM, Andrzej Wilk.....	28
Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania DUŻE, MAŁE, ŚREDNIE I NAJMNIEJSZE, Jan Klimek.....	43
Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa KOMU KREDYT, JAKIE ZABEZPIECZENIA, Dariusz Prokopowicz	50
Technologie informatyczne w przetwarzaniu wiedzy i podejmowaniu decyzji PERSPEKTYWY ROZWOJU ZARZĄDZANIA PROCESAMI INFORMACYJNYMI, Waldemar Ziemski.....	62
INTEROPERACYJNOŚĆ W POLSKIM SYSTEMIE EDUKACJI, Jan Polcyn.....	69
Kształcenie i polityka kadrowa TRANSFER EFEKTÓW SZKOLEŃ DO PRAKTYKI, Elżbieta Kośmicka-Ślesińska.....	76
Opinie, polemiki, dyskusje EDUKACJĘ ZMIENIAĆ WSPÓLNIE, ALE TEŻ – DLA SIEBIE I PO SWOJEMU, Cezary Rutkowski.....	83
Recenzja ŻYCIE I PRACA WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA. ASPEKTY TEORETYCZNO-EMPIRYCZNE, Irena K. Hejduk.....	95
Kronika wydarzeń NOWE PUBLIKACJE WYDAWNICTWA WSZiP IM. HELENY CHODKOWSKIEJ, Krzysztof Krauss.....	98
Streszczenia artykułów	102
Summaries of articles	109

CONTENTS

Editor's Note	5
Globalization, International Cooperation and Foreign Trade	
ECONOMIC PROBLEMS IN RELATIONS BETWEEN UNITED STATES AND CHINA, Longin Pastusiak.....	9
Theory and Practice in Economic Development	
PRICE OF HIGH RISK, Mirosław Bojanczyk.....	16
Entrepreneurship – Innovativeness, Effectiveness and Efficiency	
THE PRINCIPLES OF COMPETITION IN THE SINGLE EUROPEAN MARKET, Andrzej Wilk.....	28
Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems	
LARGE, SMALL, MEDIUM AND THE SMALLEST, Jan Klimek	43
Methods of Analysis and Evaluation of an Enterprise's Functioning	
BORROWERS AND SECURITIES, Dariusz Prokopowicz	50
IT Technologies in Knowledge Processing and Decision-making	
DEVELOPMENT PROSPECTS OF MANAGEMENT OF INFORMATION PROCESSES, Waldemar Ziemiński	62
INTEROPERABILITY IN THE POLISH EDUCATIONAL SYSTEM, Jan Polcyn	69
Education and Human Resources Policy	
THE PROBLEM OF TRANSFERRING KNOWLEDGE ACQUIRED IN TRAINING INTO PRACTICE, Elżbieta Kosmicka-Slesinska	76
Opinions, Polemics and Discussions	
CHANGING EDUCATION TOGETHER BUT FOR YOURSELF AND IN YOUR OWN WAY..., Cezary Rutkowski.....	83
Review	
LIFE AND WORK OF A CONTEMPORARY MANAGER. THEORETICAL-EMPIRICAL ASPECTS, Irena K. Hejduk	95
Chronicle of Events	98
Summaries in Polish	102
Summaries in English	107

OD REDAKTORA

Mija dwanaście miesięcy od chwili, gdy do rąk Państwa trafił pierwszy numer „Przedsiębiorstwa Przyszłości”, kwartalnika wydawanego przez jedną z najstarszych i wysoko notowaną w rankingach niepubliczną uczelnię – Wyższą Szkołę Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, adresowanego jednak do całego środowiska naukowego w naszym kraju zajmującego się problemami zarządzania i organizacji. Pisaliśmy w numerze pierwszym, datowanym na październik 2009 roku:

„Licząc na współpracę Czytelników: pracowników naukowych, praktyków – menedżerów i organizatorów, a także ambitnych studentów działających w kołach naukowych, uczestniczących w podejmowanych w ich uczelniach badaniach itp., pragniemy stworzyć forum prezentacji osiągnięć i dylematów związanych z określonym tytułem czasopisma zakresem tematycznym. W szczególności, wypełniając misję, czasopismo pragnie koncentrować uwagę na takich obszarach aktywności badawczej i wdrożeń, jak e-ekonomia i e-zarządzanie. Jednocześnie będziemy dążyć do popularyzowania i wspierania współpracy międzydyscyplinarnej, służącej wykorzystywaniu dorobku innych dziedzin wiedzy (ekonomia, socjologia, psychologia, prawo, filozofia i etyka itp.) dla przyspieszenia postępu w dziedzinie zarządzania i organizacji, a także zwiększenia efektywności podejmowanych inicjatyw i poszukiwań”.

Podkreślaliśmy, że liczymy na teksty proponowane przez Czytelników – profesorów, adiunktów, asystentów szkół wyższych z całej Polski i na naszych rodaków działających na zagranicznych uczelniach, na pracowników badawczych wszystkich instytucji naukowych podejmujących tematykę poruszaną w czasopiśmie, na właścicieli, szefów i pozostałych pracowników doboru firm pragnących korzystać z nowoczesnego zarządzania. Deklarowaliśmy, że łamy czasopisma są szeroko otwarte dla ludzi młodych, dopiero startujących w naukowej i menedżerskiej karierze. Uważaliśmy bowiem i uważamy to za nieodmiennie doniosły fragment podejmowanej przez nas misji. W polskiej nauce – pisaliśmy w inauguracyjnym numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości” – nadal jest za mało młodych kadr i wciąż jeszcze niewystarczająco drożne są ścieżki ich dojrzewania naukowego, a jest to klucz do awansu w świecie, niezwykle ważny element otwarcia się na przyszłość.

Nie wszystkie zapowiedzi udało się dotychczas w pełni zrealizować. Wciąż jeszcze stosunkowo skromnie w redagowaniu czasopisma uczestni-

czą czynni w biznesie przedsiębiorcy, chociaż na przykład systematycznie piszący na naszych łamach członek Rady Redakcyjnej, dr hab. Jan Klimek, profesor Szkoły Głównej Handlowej, jest jednocześnie przedsiębiorcą oraz krajowym i międzynarodowym działaczem rzemieślniczym, a prawie połowa naukowców i doktorantów występujących na łamach kwartalnika łączy pracę naukową z różnymi formami zaangażowania biznesowego. W praktyce przykładem artykułu pisanego bezpośrednio z punktu widzenia przedsiębiorcy był dotychczas tylko zamieszczony w kwietniowym numerze kwartalnika artykuł – bardzo cenny i interesujący *Ucieczka do przodu*, autorstwa mgr. inż. Konrada Jaskóły, prezesa zarządu Polimex-Mostostal SA.

Nadal dość skromny jest w publikacjach udział młodych ludzi aspirujących do kariery naukowej. Spośród blisko trzydziestu autorów, tylko pięciu to doktoranci i tylko z dwóch uczelni: Szkoły Głównej Handlowej i Politechniki Warszawskiej. Chętnie gościlibyśmy na łamach znacznie większą liczbę doktorantów i ze znacznie szerszego kręgu uczelni, przypomnijmy bowiem – w Polsce działa już ponad czterysta szkół wyższych, z których bardzo duża część prowadzi kierunki studiów wiążące się z tematyką naukową podejmowaną przez czasopismo. Byłoby to istotne wzbogacenie dotychczasowego dorobku kwartalnika, który zgodnie z zapowiedzią rzeczywiście staje się czasopismem naukowym całego środowiska, a nie tylko uczelni będącej jego wydawcą. Na łamach „Przedsiębiorstwa Przyszłości” już publikowali – poza pracownikami naukowymi Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej – autorzy z tak renomowanych uczelni, jak Szkoła Główna Handlowa, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Uniwersytet Łódzki, z tak liczących się placówek badawczych, jak Instytut Organizacji i Zarządzania ORGMASZ w Warszawie, ale także z uczelni stosunkowo młodych, działających poza głównymi ośrodkami akademickimi. Autorami artykułów byli między innymi pracownicy badawczy i dydaktyczni Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. S. Staszica w Pile, Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Wyższej Szkoły Biznesu i Zarządzania w Ciechanowie, Wyższej Szkoły Humanistycznej w Sosnowcu czy Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jońskiego w Łomży.

Pismo, jak podkreślaliśmy w artykule „Od redaktora” otwierającym pierwszy jego numer, redagowane jest przez Czytelników. To Państwa teksty po pozytywnym zaopiniowaniu przez Radę Redakcyjną – skupiającą duże grono wyróżniających się dorobkiem naukowym pracowników polskich i zagranicznych uczelni – składają się na kształt i treść poszczególnych numerów. Zdecydowanie wśród przedstawianych propozycji artykułów do publikacji dominują dwa kręgi tematyczne: mające kapitalne znaczenie w gospodarce opartej na wiedzy kształcenie i polityka kadrowa oraz metody

analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa. W każdym z tych działów ukazało się dotychczas po pięć tekstów zaproponowanych przez Czytelników. Do czołówki należą również takie kręgi tematyczne, jak teoria przedsiębiorstwa oraz bardzo jej bliskie projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania oraz przedsiębiorczość – innowacyjność, efektywność i skuteczność (po trzy publikacje w każdym z tych działów). Po dwie zaproponowane przez Czytelników publikacje znalazły się w okresie od października 2009 do lipca 2010 roku w takich rubrykach kwartalnika, jak etyka w biznesie i zarządzaniu, globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny, ludzie nauki i praktyki gospodarczej, rozwój kapitału intelektualnego, technologie informatyczne w procesie przetwarzania wiedzy i podejmowania decyzji oraz współczesne struktury organizacyjne, produkcyjne i technologiczne. Prawie w każdym numerze zamieszczane były recenzje prac naukowych ukazujących się zarówno nakładem ogólnopolskich wydawnictw, jak i wydawnictw uczelnianych.

Nie jest to, jak na krótki czas ukazywania się nowego kwartalnika – podkreślmy nieskromnie – dorobek mały, ale jest on przede wszystkim zasługą współpracujących z czasopismem coraz liczniejszych Czytelników. Mamy nadzieję, że w kolejnych numerach uda się go pogłębić i umocnić dzięki pomysłom i inicjatywie współredagujących czasopismo Czytelników, którym serdecznie dziękujemy, na których aktywność liczymy i stawiamy także w przyszłości.

Irena K. Hejduk
Redaktor naczelna

Longin Pastusiak

PROBLEMY GOSPODARCZE W STOSUNKACH STANÓW ZJEDNOCZONYCH Z CHINAMI

Zanim Barack Obama zasiadł na fotelu prezydenckim, jeszcze w kampanii wyborczej 2008 roku powiedział, że Chiny „nie są ani wrogiem, ani przyjacielem. Są konkurentem. Ale musimy upewnić się, że mamy z nimi wystarczające kontakty militarne i ukształtowane stosunki, aby ustabilizować region. To jest to, czego chciałbym dokonać jako prezydent”.

Jako prezydent Barack Obama poszerzył zapoczątkowany w 2006 roku przez swego poprzednika George’a W. Busha strategiczny dialog ekonomiczny z Chinami. Oficjalnie teraz nazywa się on U.S.-China Strategic and Economic Dialogue.

U.S.-China Strategic and Economic Dialogue

W lipcu 2009 roku odbyła się w Waszyngtonie sesja tego dialogu strategicznego. Ze strony USA uczestniczyli w niej między innymi Hillary Clinton, sekretarz stanu oraz Timothy Geithner, sekretarz skarbu USA. Na czele delegacji chińskiej stał wicepremier Wang Qishan. Przedmiotem rozmów były przede wszystkim: kryzys gospodarczy, ocieplenie klimatu, nierozprzestrzenianie broni jądrowej oraz kryzysy humanitarne w świecie. Kilka miesięcy później, w listopadzie 2009 roku prezydent Obama złożył wizytę w Chinach; już przed wizytą zapowiedział, że tematem jego wystąpienia będzie między innymi ograniczenie emisji substancji szkodliwych dla naturalnego środowiska człowieka. A dodajmy, że Stany Zjednoczone i Chiny to dzisiaj najwięksi truciele środowiska. Przypada na nie ponad 40% emisji substancji szkodliwych.

Nasuują się wnioski, że przedmiotem dialogu Amerykanów są sprawy zarówno polityczne, militarne, jak i gospodarcze. Waszyngton zabiega o współpracę z Chinami w walce z terroryzmem międzynarodowym, o po-

parcie Chin w celu zniechęcenia Iranu i Korei Północnej do kontynuacji prac nad programem nuklearnym. Ale jednocześnie politolog amerykański Francis Fukujama twierdzi, że Rosja i Chiny współpracują nad powolnym usunięciem wpływów amerykańskich z Azji Środkowej.

Waszyngton podejrzliwie patrzy na rozwój chińskiego potencjału militarnego. Wprawdzie Chiny wydają o wiele mniej niż Stany Zjednoczone na zbrojenia (około 70 mld dolarów, USA około 680 mld dolarów), ale Pekin rozbudowuje swój potencjał obronny. Ostatnio Chiny podjęły decyzję o budowie lotniskowców. W sytuacji gdy Chiny nie posiadają baz zagranicznych, lotniskowce mogą służyć do ochrony szlaków wodnych, którymi dostarczana jest do Chin ropa naftowa i inne ważne surowce.

Zmiana układu sił

Najwięcej problemów w stosunkach amerykańsko-chińskich istnieje w sferze gospodarczo-finansowej. W ciągu ostatnich bez mała dwustu lat układ sił gospodarczych między USA i Chinami uległ zasadniczej zmianie. W 1820 roku udział Chin w światowej gospodarce wynosił 28,7%, Stany Zjednoczone osiągnęły zaledwie 1,8%. Dziś Stany Zjednoczone mają dochód narodowy dwukrotnie wyższy od chińskiego. Obecnie ich udział w światowym dochodzie narodowym wynosi 21%, Chin zaś 11%.

Dochód narodowy USA (GDP) wynosi 14,3 biliona dolarów, Chin 7,9 biliona dolarów. Duże różnice występują też pod względem dochodu per capita. W USA wynosi on 46 859 dolarów, w Chinach – 5963 dolarów. Natomiast Chiny górują nad Stanami Zjednoczonymi pod względem zasobów rezerw walut zagranicznych. W Stanach Zjednoczonych rezerwy szacowane są na 75,7 mld dolarów, w Chinach na 2,2 biliona dolarów.

W ciągu ostatniego ćwierćwiecza tempo rozwoju gospodarki chińskiej było ponaddwukrotnie wyższe aniżeli tempo rozwoju gospodarki amerykańskiej. Zmiany, jakie w następstwie tego przyspieszenia dokonały się w ciągu ostatnich dwóch dekad w Chinach, zrobiły na Amerykanach ogromne wrażenie, przede wszystkim stabilny wysoki rozwój gospodarczy – 9,5% w ciągu ostatniego ćwierćwiecza. Amerykanie jednak uważają, że temu spektakularnemu rozwojowi gospodarczemu nie towarzyszy proces modernizacji ani demokratyzacji systemu politycznego.

Amerykanie powitali z zadowoleniem reformy Teng Siao-pinga i otwarcie Chin na świat. Nadal jednak krytykowali rząd chiński za nieprzestrzeganie praw człowieka, co wszak nie przeszkadzało im w wykorzystaniu zmian wewnętrznych w tym kraju do wejścia na chiński rynek handlowy i inwestycyjny.

Przewidywania futurologów

W Stanach Zjednoczonych panuje przekonanie, że jeżeli różnice w tempie rozwoju obu krajów utrzymają się w przyszłości, to Chiny wyjdą na pierwsze miejsce na świecie pod względem absolutnej wartości dochodu narodowego brutto. Futurologzy amerykańscy jednak różnią się pod względem daty określającej, kiedy to nastąpi. Jedni wymieniają rok 2010, inni 2025, a jeszcze inni odsuwają tę datę w okolice roku 2040.

Amerykanie żartobliwie mówią, że Chiny i USA w 2010 roku są „krajami dziesięcioprocentowymi”. Chiny mają 10-procentową stopę wzrostu PKB, USA natomiast 10-procentową stopę bezrobocia. Faktem jest, że Stany Zjednoczone zależą od Chin pod względem finansowania amerykańskiego zadłużenia, natomiast Chiny są zależne od zakupu przez Amerykanów chińskich towarów. Toteż obydwa kraje są ważnymi dla siebie partnerami handlowymi. Chiny są drugim największym partnerem handlowym Stanów Zjednoczonych (po Kanadzie). Do niedawna były trzecim partnerem, ustępując Kanadzie i Meksykowi. Dla Chin Stany Zjednoczone są partnerem handlowym numer 1.

W 2008 roku wartość obrotów handlowych między obu krajami wyniosła 409,2 mld dolarów. Był to wzrost obrotów o 5,8% w porównaniu z rokiem poprzednim. W tym samym okresie eksport chiński do USA wyniósł 337,8 mld dolarów, import zaś z USA – 71,5 mld dolarów. Oznacza to horrendalny deficyt po stronie amerykańskiej, wynoszący 266,5 mld dolarów. Deficyt handlowy przybrał kształt chroniczny, od lat systematycznie się zwiększa.

W eksporcie chińskim na rynek amerykański trzy najważniejsze pozycje pod względem wartości to: maszyny elektryczne i urządzenia (80,3 mld dolarów), silniki różnego rodzaju (65,1 mld dolarów), zabawki i gry (27,2 mld dolarów). W eksporcie amerykańskim do Chin najważniejszą rolę odgrywają maszyny elektryczne i urządzenia (9,1 mld dolarów), różnego rodzaju silniki (9,7 mld dolarów), nasiona oleiste i owoce (7,4 mld dolarów). Wśród największych importerów Chin Stany Zjednoczone są dopiero na czwartym miejscu (po Japonii, Korei Południowej i Tajwanie).

Największy eksporter

W 2009 roku Chiny stały się największym eksporterem na świecie, wyprzedzając dotychczasowego światowego lidera eksportu – Niemcy. Wartość chińskiego eksportu wyniosła 1,2 biliona dolarów. We wrześniu 2009 roku powstał spór celny, gdy rząd amerykański nałożył 35-procentowe

clo na importowane z Chin opony. Chiński minister handlu oskarżył Stany Zjednoczone o „poważny akt handlowego protekcjonizmu” i zapowiedział, że Chiny wniosą tę sprawę do Światowej Organizacji Handlu (WTO), której są członkiem od 2001 roku. A gdy chodzi o deficyt handlowy, strona chińska uważa, że przyczynia się do niego w znacznym stopniu amerykański reżim kontroli eksportu

Pekin jest zainteresowany zakupem nowoczesnych technologii amerykańskich, ale władze USA nałożyły zakaz eksportu do Chin około 2500 produktów związanych z wytwarzaniem nowoczesnych technologicznie artykułów, na przykład komponentów statków kosmicznych i high-tech aparatów łączności¹. Mimo powodowanych tym utrudnień wartość inwestycji amerykańskich w Chinach wynosi 48 mld dolarów. Na terenie Chin działa ponad 20 tysięcy wspólnych przedsiębiorstw (joint venture). Ponad 100 wielonarodowych korporacji mających swą siedzibę w USA działa na rynku chińskim.

Przedmiotem sporu między Waszyngtonem a Pekinem jest także sprawa zawyżonego kursu chińskiego juana (RMB). Amerykanie, borykający się z deficytem handlowym z Chinami, żądają podniesienia wartości juana, by zmniejszyć konkurencyjność eksportu chińskiego na rynku amerykańskim. Dotychczasowe rozmowy amerykańsko-chińskie na ten temat zakończyły się jednak niepowodzeniem. Juan jest oficjalnie związany z koszykiem walut, ale w praktyce związany jest z dolarem. W maju 2010 roku kurs juana w stosunku do dolara wynosił \$1=6,827 juana i nie zmienił się od lipca 2008 roku.

Niepokoje Amerykanów

Amerykanie uważają, że gospodarki obu krajów są w znacznym stopniu komplementarne, a konkurencyjne są we względnie ograniczonym zakresie. Sytuacja ta wydaje się ulegać szybkiej zmianie. I to jest źródłem niepokoju w Stanach Zjednoczonych. Amerykanie coraz bardziej obawiają się konkurencji ze strony Chin i ekspansji tego kraju nie tylko na rynku amerykańskim.

Źródłem niepokoju Waszyngtonu jednak jest znacznie więcej. Ponad 260 mld dolarów deficytu handlowego na dłuższą metę może negatywnie odbić się na międzynarodowej pozycji dolara. Waszyngton obawia się również, że prawie bilion dolarów, jaki zakumulowały Chiny w postaci rządowych obligacji amerykańskich, może zagrozić destabilizacją waluty amerykańskiej. Dlatego ekonomiści amerykańscy uważają, że w dzisiejszej sytuacji gospo-

¹ „Global Times” z 7 stycznia 2010 roku.

darczej Stany Zjednoczone powinny więcej oszczędzać, natomiast Chiny i Azja więcej konsumować.

Od stanowiska Pekinu w pewnym stopniu zależy pozycja dolara na międzynarodowym rynku walutowym. Pojawiły się sygnały, że Chiny oraz inne państwa zastanawiają się nad zastąpieniem dolara jako światowej waluty przez inny pieniądz.

Istnieje ogromna różnica w kosztach siły roboczej w USA i w Chinach. Amerykanie oceniają, że robotnik chiński zarabia 5–10% wynagrodzenia robotnika amerykańskiego. Powoduje to ucieczkę przedsiębiorstw amerykańskich do Chin. Szczególnie jest to widoczne w takich branżach, jak przemysł włókienniczy, futrzarski, elektroniczny, meblowy.

Amerykanie uważają zarazem, że Chiny są największym piratem na światowym rynku, nierespektującym ochrony praw własności intelektualnej. Dotyczy to nie tylko muzyki, sztuki, kultury, ale także produkcji części zamiennych do samochodów, farmaceutyków, chemikaliów i innych produktów. Szacuje się, że ten proceder kosztuje Stany Zjednoczone około 250 mld dolarów oraz wiele miejsc pracy. Obciążają ponadto Chiny za wysokie ceny ropy naftowej na rynkach światowych.

Faktem jest, że zapotrzebowanie na ropę naftową w Chinach szybko rośnie, szybciej aniżeli w jakimkolwiek innym kraju. Ale nie jest to oczywiście jedyny powód wysokich światowych cen ropy naftowej i cen benzyny dla Amerykanów i kierowców amerykańskich. Amerykanie oceniają, że w 2015 roku Chiny będą importować 70% swojego zapotrzebowania na ropę. Zależność Stanów Zjednoczonych od importu ropy naftowej aktualnie wynosi 60%. Szybkie tempo industrializacji Chin oraz rozwój motoryzacji spowodują wzrost zapotrzebowania na ropę.

W 2009 roku w Chinach sprzedano 13,6 mln samochodów, a w Stanach Zjednoczonych – 10,9 mln. W ciągu czterech miesięcy 2010 roku (styczeń–kwiecień) Chińczycy zakupili 6,2 mln samochodów, to znaczy o 61% więcej aniżeli w tym samym czasie roku poprzedniego. Doszło do tego, że Chińczycy zaczynają eksportować samochody do Stanów Zjednoczonych, ojczyzny przemysłu motoryzacyjnego.

Aby zmniejszyć zależność energetyczną od importowanej ropy naftowej, Chiny zdecydowały się rozbudować elektrownie atomowe. W grudniu 2006 roku amerykański sekretarz ds. energii Samuel Bodman i chiński minister ds. rozwoju Ma Kai podpisali porozumienie, na podstawie którego koncern Westinghouse zbuduje cztery elektrownie jądrowe w Chinach do 2013 roku. Kontrakt wart jest 8 mld dolarów.

W 2006 roku Chińczycy podpisali z Amerykanami również inny wielki kontrakt, wartości 4,6 mld dolarów na zakup 80 samolotów „Boeing”. We

wrzeźniu 2002 roku Wspólna Komisja Ekonomiczna amerykańsko-chińska uzgodniła współpracę obu krajów w dziedzinie zwalczania finansowania terroryzmu, prania brudnych pieniędzy i wzajemnego wspierania inwestycji. Na początku 2006 roku Stany Zjednoczone i Chiny uzgodniły, że dwa razy w roku odbywać się będą na wysokim szczeblu spotkania w sprawie amerykańsko-chińskiego dialogu strategiczno-ekonomicznego oraz między-narodowych problemów politycznych. Dialog ten odbywa się regularnie.

Trudny dialog

Jak więc wynika z przedstawionych danych, wpływ Chin na Stany Zjednoczone w sferze gospodarczej jest znaczący i zapewne będzie jeszcze większy w przyszłości. Jeżeli Amerykanie dostrzegają zagrożenia, to dotyczą one zarówno sfery gospodarczej, politycznej, jak i militarnej. Jak wielką wagę Stany Zjednoczone przywiązują do rozmów z Chinami świadczy fakt, że na kolejną sesję amerykańsko-chińskiego strategicznego i ekonomicznego dialogu w maju 2010 roku rząd amerykański wysłał do Pekinu aż 200-osobową delegację. W jej składzie znalazły się czołowe osobistości na czele z sekretarzem stanu Hillary Clinton, sekretarzem skarbu Timothyem Gertnerem, sekretarzem handlu Garym Lockiem, sekretarzem zdrowia Kathleen Sebelius, szefem Urzędu Rezerw Federalnych Benem Bernanke oraz wysokimi przedstawicielami wojska².

W rozmowach ze stroną chińską Amerykanie żądali ułatwień w dostępie towarów amerykańskich na rynek chiński i aprecjacji waluty chińskiej. Przemawiając w Szanghaju do grona przedsiębiorców amerykańskich i chińskich, Hillary Clinton powiedziała: „Firmy amerykańskie chcą konkurować w Chinach. Chcą sprzedawać towary wyprodukowane przez robotników amerykańskich dla chińskich konsumentów, których dochody i popyt wzrasta. Jest to korzystna sytuacja dla obu naszych krajów”. Chińczycy z kolei żądali rozluźnienia restrykcji na zakup technologii amerykańskiej, ale Waszyngton obawia się, że Chińczycy mogą ją wykorzystywać do celów wojskowych. Z dezaprobatą Chińczycy wypowiedzieli się o spotkaniu prezydenta Obamy z Dalajlamą w USA. Wyrazili ostry sprzeciw w związku ze sprzedażą broni amerykańskiej Tajwanowi.

Witając delegację amerykańską, prezydent Hu Jintao mówił o wzajemnie korzystnej współpracy gospodarczej, która pozwoliła obu krajom wyjść z kryzysu finansowego 2008 roku. Dał również do zrozumienia, że Chiny

² „New York Times” z 20 maja 2010 roku.

zdecydują się na korektę kursu juana, ale uczynią to po własnej analizie, a nie pod presją innego państwa.

W sumie w czasie tej sesji Strategicznego i Ekonomicznego Dialogu nie osiągnięto porozumienia o przełomowym znaczeniu. Strona chińska poszła na pewne ustępstwa ułatwiające inwestorom amerykańskim działalność na swoim rynku. Zawarto porozumienie o współpracy w zakresie tak zwanej czystej energii i wydobywania gazu z łupków. Chińczycy zgodzili się sfinansować studia dla 10 tysięcy studentów chińskich na uczelniach amerykańskich. Strona amerykańska w ciągu następnych czterech lat wyśle 100 tysięcy studentów na studia do Chin. Władze chińskie przyrzekły, że ułatwią firmom zagranicznym dostęp do zamówień rządowych³.

W Stanach Zjednoczonych funkcjonuje pojęcie „Chimeryka” oznaczającego organizację współpracy, głównie gospodarczą. Niell Ferguson, historyk z Harvard University tak charakteryzował „Chimerykę”: „Chińczycy oszczędzali, Amerykanie wydawali, Chińczycy eksportowali, Amerykanie importowali. Chińczycy udzielali pożyczek, Amerykanie je zaciągali. Ponieważ Chiny objęły strategię wzrostu gospodarczego dzięki eksportowi, nie chciały, aby ich waluta zyskiwała na wartości w stosunku do dolara. Systematycznie więc ignorowały go na rynkach walutowych, przez co mają obecnie rezerwy międzynarodowe w wysokości 2,1 biliona dolarów, z czego 70% w papierach wartościowych denominowanych w dolarach. Znaczną część tych walorów stanowią amerykańskie obligacje”⁴.

Niektórzy futurologowie amerykańscy spekulują, że największy wpływ w przyszłym świecie będzie miała nie grupa G20, a G2, grupa dwóch mocarstw: Stanów Zjednoczonych i Chin. Jest to ich zdaniem tym bardziej realne, że pozycja USA w międzynarodowym układzie sił relatywnie słabnie, Chin zaś relatywnie i absolutnie wzrasta. Te dwa kraje będą miały największy wpływ na rozwiązywanie problemów zarówno regionalnych, jak i globalnych.

Longin Pastusiak – prof. dr hab., pracownik naukowy Akademii Finansów w Warszawie; specjalność: amerykanistyka, międzynarodowe stosunki polityczne, stosunki międzynarodowe. W Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej kieruje Katedrą Amerykanistyki. Autor 700 publikacji naukowych, w tym 79 książek.

³ „New York Times” z 25 maja 2010 roku.

⁴ *Upadek Chimeryki*. Rozmowa z prof. Nielle Fergusonem, „Wprost” z 23–30 sierpnia 2009 roku.

Mirosław Bojańczyk

CENA WYSOKIEGO RYZYKA

Mijają już dwa lata od wybuchu kryzysu, a nadal nie wiadomo, na jakim etapie cyklu gospodarczego się znajdujemy. Nie wiemy, czy stoimy w obliczu kolejnych problemów, czy jak chcieliby niektórzy i jak ostatnio można przeczytać w prasie, kryzys jest już praktycznie – jeśli brać pod uwagę główne kraje zachodniego świata – za nami. Osobiście nie podzielam tego optymizmu. Świat bowiem nadal stoi w obliczu bardzo poważnych problemów, będących konsekwencją niezrozumienia podstawowych mechanizmów znajdujących się u podstaw kryzysów oraz niepodejmowania właściwych kroków zapewniających pełniejszą racjonalność realizowanej w tej dziedzinie polityki.

Nie jestem w tym poglądzie odosobniony. Rozwojowi rynków kapitałowych towarzyszą nie od dziś ożywione dyskusje dotyczące różnych konsekwencji tego rozwoju zdarzeń dla funkcjonowania przedsiębiorstw, poszczególnych krajów i gospodarki światowej. To ożywienie występuje zwłaszcza w okresach kryzysu i sytuacja gospodarcza, z jaką mamy do czynienia w trakcie tych dyskusji, wywiera istotny wpływ na kierunek ich rozwoju. W okresach szybkiego rozwoju prym wiodli zwolennicy liberalizmu gospodarczego, natomiast w okresie kryzysu – krytycy szkoły chicagowskiej i zwolennicy zwiększonej roli państwa w gospodarce¹.

Rosnące przepływy kapitałowe

W każdym okresie rozwoju naszej cywilizacji pewne kraje rozwijały się i bogaciły szybciej niż inne. Znaczna liberalizacja handlu międzynarodowego i przepływów kapitału sprzyjała w przeszłości i sprzyja obecnie krajom

¹ Lista krytyków doktryny neoliberalnej jest bardzo długa. Można wymienić na przykład P. Krugmana (*The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*), J.E. Stiglitz czy R. Skidelsky'ego (*R. Keynes versus the Classics: Round 2*; Robert Skidelsky's official website, October 13, 2009).

gospodarczo najbardziej rozwiniętym i dużym firmom². Ogromne korzyści odniosły też Chiny i Indie. Jednak dość często występowały różnego typu zaburzenia w funkcjonowaniu rynków kapitałowych i przedsiębiorstw. I to stanowi jeden z podstawowych problemów powodowanych globalizacją i zwiększonymi przepływami kapitałowymi.

Występują dwa skrajne podejścia odnoszące się do konsekwencji rosnących przepływów kapitałowych. Jedno akcentuje przede wszystkim korzyści, jakich proces ten przysparza gospodarce światowej. Wymienia się najczęściej przyspieszenie postępu technicznego i cywilizacyjnego oraz zbliżenie się społeczeństw.

Zwiększona podaż kapitału i spadek kosztu jego pozyskania ułatwiają te procesy. Zwolennicy globalizacji i większej swobody w przepływie kapitału uważają, że globalizacja stwarza nowe możliwości wzrostu produktywności i poprawy poziomu życia na całym świecie, główne korzyści zaś obejmują powiększanie się rynku zbytu, pełniejszy dostęp do kapitału, szerszy dostęp do informacji i nowych technologii, powstawanie korzyści z dużej skali produkcji. Globalizacja promuje zatem efektywność i wydajność, pozwala na większą specjalizację międzynarodową, wykorzystanie działania sił konkurencji na rynkach globalnych oraz lepsze zagospodarowanie zasobów.

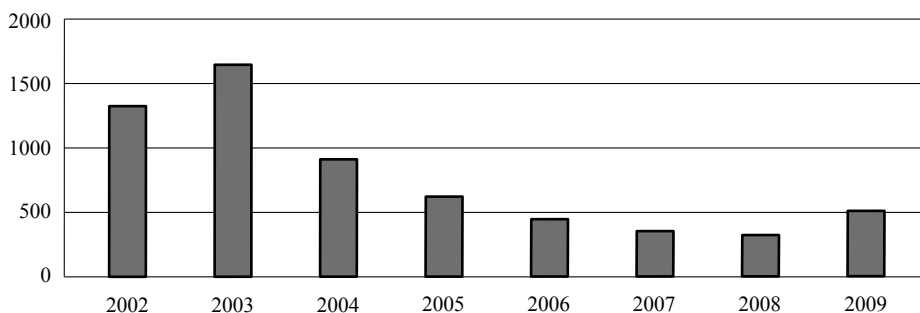
Skorzystanie z globalizacji wymaga jednak odpowiedniej polityki gospodarczej. Poglądy dotyczące konsekwencji dynamicznego rozwoju rynku kapitałowego ulegają ewolucji. Występuje w tym zakresie pewna prawidłowość. Oceny skutków dynamicznego rozwoju rynku kapitałowego uzależnione są od sytuacji w gospodarce światowej. W czasie szybkiego rozwoju krajów w przedsiębiorstwach dominowały pozytywne oceny. W okresie kryzysu dominują nurty akcentujące negatywne konsekwencje.

Argumenty przedstawiane na poparcie tezy o negatywnym wpływie procesów wynikających z rosnących przepływów kapitałowych łatwo docierają do świadomości zwłaszcza tych, którzy bezpośrednio odczuwają skutki kryzysu, a jest ich coraz więcej. Oto w skrócie kilka szczególnie często podnoszonych. Twórcza destrukcja, która nasiliła się wraz z procesem globalizacji, prowadzi do upadku wielu przedsiębiorstw. Jedne bankrutują, inne są przejmowane. Rozdrobniony akcjonariat ułatwia przejęcia ze strony innych firm. W konsekwencji spada liczba podmiotów. Jeśli z rynku odpadają tylko podmioty niedające sobie rady na rynku, to jest to proces pozytywny, gdyż prowadzi do bardziej efektywnego wykorzystania zasobów. Duże firmy stają się jeszcze większe i silniejsze ekonomicznie. Jeśli jednak stają się zbyt duże, to pojawiają się problemy.

² A. Gwiazda, *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Toruń 2000, s. 31.

W Polsce w ciągu trzech kwartałów 2009 roku sądy ogłosiły 497 upadłości, co stanowi wzrost w stosunku do 2008 roku o 56,8%. W ciągu trzech kwartałów 2002 roku upadłości było znacznie więcej – 1634³.

Wykres 1. Liczba upadłości po trzech kwartałach każdego roku



Źródło: Coface Poland.

W strefie zagrożenia

Sytuacja komplikuje się, gdy destrukcja dotyczy największych przedsiębiorstw. Rok 2008 pokazał, że jest to możliwe. Czy były one nieefektywne? W pewnym sensie tak. Ale istnieje potrzeba nowego spojrzenia na kategorię efektywności. Efektywny podmiot to nie tylko taki, który osiąga zyski czy określone stopy zwrotu, ale taki, którego struktura kapitału jest odpowiednia, aby przetrwać nagłe załamanie na rynku, oraz taki, którego aktywa są właściwie wycenione i ich wartość nie ulegnie zbyt gwałtownemu załamaniu w okresie kryzysu⁴.

Struktura kapitału jest powiązana z określonym stopniem lewarowania. W niektórych sytuacjach korzystanie z dźwigni finansowej pozwala na zwiększenie zysków i wzrost efektywności. Nadmierne jednak lewarowanie grozi bankructwem. Z kolei dopuszczalne jest stosowanie różnych metod wyceny aktywów. Na przykład w sektorze nieruchomości różne aktywa można wyceniać według wartości rynkowej, co w sytuacji ogólnego wzrostu cen prowadzi do wzrostu zysków z wyceny (w przypadku stosowania MSR). Jeśli jednak

³ www.coface.pl.

⁴ Nie należy tego mylić z głoszonym przez niektórych celem działalności przedsiębiorstw, jakim jest przetrwanie w długim okresie.

wystąpi załamanie, spadające wyceny mogą doprowadzić do ogromnych strat, a w sytuacji dużego lewarowania wręcz do bankructwa.

W wyniku przejęć i fuzji łączyły się firmy z różnych krajów. Środki na przejęcia innych przedsiębiorstw pochodziły z emisji nowych akcji, co nie byłoby możliwe na słabo rozwiniętych rynkach kapitałowych ani bez znacznego zaangażowania różnych inwestorów instytucjonalnych jako głównych uczestników tych rynków. Przyczyniło się to do ogromnego wzrostu możliwości finansowych przedsiębiorstw i stopniowej redukcji konkurencji w wielu branżach, prowadząc czasami do monopolizacji⁵. Firmy krajowe, sprywatyzowane przy współdziałaniu kapitału zagranicznego, są niekiedy wręcz likwidowane.

Jednak globalizacja i rozwój rynku kapitałowego przyczyniły się jednocześnie do odwrotnego procesu. Pozwoliły na dynamiczny rozwój wielu nowych firm. Dokonywało się to głównie w branżach będących nośnikami postępu technicznego.

Finansowanie przez rynek kapitałowy ma kluczowe znaczenie dla ekspansji takich nowych firm, których jedynymi aktywami są możliwości wzrostu. Są one niechętnie finansowane przez banki, natomiast mogą być finansowane przez fundusze typu *venture capital*. Te z kolei mogą się rozwijać, gdy rozwijają się publiczne rynki kapitałowe, stwarzające im szanse wyjścia z inwestycji. Rozwojowi rynku kapitałowego towarzyszyło zadłużanie się wielu krajów i przedsiębiorstw, wpływające na pogłębienie w tych krajach negatywnych konsekwencji kryzysów.

Mimo wielu różnic w zadłużaniu się poszczególnych krajów występują pewne typowe przyczyny (wewnętrzne i zewnętrzne). Podstawową jest brak własnych środków na poziomie wystarczającym na sfinansowanie rozwoju (ekspansję) lub konsumpcję.

Rozwój rynku kapitałowego spowodował występowanie dodatkowych czynników zachęcających do nadmiernego zadłużania się, a ponieważ często środki te nie były prawidłowo wykorzystywane, wiele inwestycji nie osiągnęło zaplanowanej rentowności. Zamiast na inwestycje środki były wydawane na finansowanie konsumpcji. Skutek był taki, że nie tworzono źródeł spłaty zaciągniętych kredytów.

Kredyty zagraniczne często służyły pokryciu deficytu budżetowego. Polityka deficytu budżetowego zwiększa popyt i presję na import, stając się w wielu przypadkach przyczyną nierównowagi zewnętrznej. Efekt – brak równowagi wewnętrznej i zewnętrznej prowadzi do ucieczki kapitału krajowego. Ważnym czynnikiem jest możliwość osiągnięcia wyższych stóp zwrotu

⁵ Takim przykładem może być wypieranie z rynku drobnych handlowców przez sieci supermarketów.

z inwestycji zagranicznych, jednak kosztem zwiększonego ryzyka dewaluacji czy inflacji, wpływających na utratę wartości zasobów finansowych.

Doświadczenia kryzysów azjatyckich

Gwałtowne przyływy i odpływy kapitału mogą przyczynić się do destabilizacji krajowych rynków finansowych. Zbyt wczesna liberalizacja w słabiej rozwiniętych gospodarkach, obciążonych dużym ryzykiem inwestycyjnym, może doprowadzić do gwałtownego odpływu kapitału, zapoczątkowując kryzys. Liberalizacja może okazać się skuteczna wówczas, gdy w danym kraju jest prowadzona odpowiednia polityka makroekonomiczna, sektor finansowy jest rozwinięty i odpowiednio nadzorowany, wybrano odpowiedni system kursu walutowego, liberalizację zaś przeprowadza się stopniowo, zapewniając ewentualną zewnętrzną pomoc finansową⁶. Doświadczenia kryzysów azjatyckich pokazują, że najważniejszą przyczyną niedostatecznej efektywności inwestycji był brak zabezpieczeń instytucjonalnych, chroniących gospodarki tych krajów przed uleganiem powszechnie występującej tak zwanej pokusie nadużycia (nadmiernego ryzyka), przejawiającej się między innymi nadmiernym korzystaniem przez azjatyckie banki i przedsiębiorstwa z zagranicznych kredytów krótkoterminowych⁷.

W przypadku obecnego kryzysu pokusa nadużycia wystąpiła w jeszcze większym stopniu. Liberalizacja służyła zwiększonemu dopływowi kapitału, umożliwiając wzrost gospodarczy oraz obsługę rosnącego zadłużenia. Jednym z podstawowych warunków napływu kapitału jednak jest łatwość jego odpływu w dowolnym momencie. Liberalizacja finansowa, ułatwiając dostęp do nowych źródeł finansowania, może wywołać nadmierną ekspansję, a nawet doprowadzić do kryzysu. Taka nadmierna ekspansja wystąpiła na przykład na przełomie lat 80. i 90. XX wieku w Szwecji i Norwegii⁸.

Niski dotychczasowy rozwój oraz pojawiające się atrakcyjne możliwości inwestycyjne uzasadniają zadłużanie się, co z kolei powoduje deficyt w bilansie obrotów bieżących. Pożyczone pieniądze muszą być jednak zwrócone wraz z naliczonymi odsetkami. Pożyczkodawcy oczekują, iż uzyskają większe dochody z inwestycji, niż uzyskaliby we własnym kraju (wyższy dochód rekompensujący większe ryzyko). Przepływy kapitału mogą być zatem

⁶ J.Y. Lee, *Sterilizing capital inflows Economic issues*, IMF, February 1997.

⁷ W. Małecki, A. Sławiński, R. Piasecki, O. Żuławska, *Kryzysy walutowe*, PWN, Warszawa 2001, s. 21.

⁸ E. Davis, *Debt, Financial Fragility and Systemic Risk*, Oxford University Press, Oxford 1995, s. 256–259.

korzystne dla dwóch stron. Problem pojawia się wtedy, gdy pożyczki nie zostaną prawidłowo wykorzystane, to znaczy gdy zostaną przeznaczone na zakup dóbr konsumpcyjnych lub gdy posłużą sfinansowaniu nierentownych przedsięwzięć. Finansowanie deficytu i inwestycji może odbywać się również poprzez sprzedaż aktywów państwowych (prywatyzację).

Reasumując, finansowanie może odbywać się poprzez zadłużanie się (pożyczki, emisja obligacji) oraz poprzez finansowanie o charakterze udziałowym (bezpośrednie inwestycje zagraniczne). Trzeba však mieć na względzie, że długi muszą być zawsze spłacane razem z odsetkami, niezależnie od sytuacji gospodarczej danego kraju, natomiast właściciel udziałów ma prawo do dywidendy tylko wtedy, gdy firmy osiągają zyski. To rozróżnienie jest bardzo istotne zwłaszcza w sytuacjach zakłóceń gospodarczych. Spadek dochodów budżetu w okresach recesji bardzo utrudnia spłatę zadłużenia. W przypadku inwestycji udziałowych skutki recesji obciążają bezpośrednio dawców kapitału, i dlatego oczekują oni wyższych stóp zwrotu rekompensujących im to ryzyko⁹.

Wysoki deficyt budżetowy i rosnący dług sektora publicznego wpływają na zwiększenie stóp procentowych, prowadzące do zwiększenia napływu kapitału zagranicznego i w konsekwencji aprecjacji waluty. Następstwem jest narastanie asymetrii między poziomem kursu waluty krajowej a realną konkurencyjnością i bilansem płatniczym¹⁰. Lokaty w papiery wartościowe, w takiej sytuacji, pozwalają osiągnąć dodatkowe korzyści z aprecjacji waluty, co jeszcze silniej zachęca do napływu kapitału.

Nadzieja na wysoki procent lub wysokie stopy zwrotu

Rozwojowi krajów słabszych ekonomicznie towarzyszy stale wysokie ryzyko. Ale globalizacja i liberalizacja rynków finansowych stworzyły możliwość zwiększonego dopływu kapitału do znajdujących się na ich terenie przedsiębiorstw. Za wysokie ryzyko jednak należało zapłacić. W przypadku obligacji było to ich wysokie oprocentowanie, a w przypadku akcji – oczekiwanie wysokich stóp zwrotu. Zwiększony dostęp do kapitału dla jednych stanowi pokusę, dla innych jest koniecznością powodującą zadłużanie się w celu sfinansowania wydatków rozwojowych (przedsiębiorstwa) czy socjalnych (państwa).

⁹ Wyższą stopę zwrotu można uzyskać, kupując aktywa danego kraju po niższej cenie, czyli takiej, która zrekompensuje wyższe ryzyko inwestycyjne. Niestety tej zależności nie dostrzega wielu krytyków prywatyzacji, uważając, że majątki narodowe są wyprzedawane po zaniżonych cenach.

¹⁰ W. Szymański, *Kryzys globalny. Pierwsze przybliżenie*, Difin, Warszawa 2009.

Pożyczone czy zainwestowane pieniądze trzeba wcześniej czy później oddać. Jeśli rośnie ryzyko, to zazwyczaj trzeba je oddawać szybko. Jeżeli zostały prawidłowo zainwestowane, pozwalając na osiągnięcie planowanych stóp zwrotu, to nie powinno być problemu z ich zwrotem. Ale często są one źle inwestowane, czy to z powodu pomysłów, które od początku były nieudane, czy takich, które stały się złe w wyniku zmian w otoczeniu (na przykład zmiany przepisów podatkowych).

Dodatkowy wzrastający popyt na kredyt powoduje nadmierne wydatki na wynagrodzenia lub inwestycje. Nie zawsze dostrzega się w porę wynikające z tego niebezpieczeństwa, ponieważ rozwój rynku finansowego zwiększa dostępność środków i obniża koszt ich pozyskania, a dalsze zadłużanie się postrzega się często jako jedyny ratunek. Niebezpieczeństwa te lekceważone są szczególnie przez przedsiębiorstwa niepoddane twardym ograniczeniom budżetowym (przedsiębiorstwa państwowe) oraz przedsiębiorstwa prywatyzowane, niemające jednak strategicznego właściciela. Niedoceniane jest to niebezpieczeństwo także w przypadku przedsięwzięć, co do których inwestorzy przypuszczają, że państwo rozpościera nad nimi parasol ochronny, co zdarza się w wielu krajach azjatyckich¹¹.

Bardzo często więc przedsiębiorstwa w krajach rozwijających się korzystały z pożyczek zagranicznych. Niestety zazwyczaj nie zabezpieczały się przed ryzykiem kursowym. Napływający kapitał powodował wzrost wkładów w krajowych systemach bankowych, uruchamiając mechanizm mnożnika kredytowego. Wzrostowi akcji kredytowej sprzyjało również to, iż inwestorzy zagraniczni, inwestując na giełdzie i rynku nieruchomości, doprowadzali do wzrostu kursów akcji oraz cen ziemi (rosła wartość zabezpieczenia kredytu). Kryzys walutowy, wywołując pogorszenie sytuacji finansowej przedsiębiorstw (spadek produkcji, wzrost kosztów importu, wzrost stóp procentowych), uniemożliwiał przedsiębiorstwom zaciąganie nowych kredytów i spłatę starych.

Z kolei łatwość finansowania deficytu powoduje, że politycy chętnie zwiększają deficyt budżetowy. Konieczna staje się wtedy, służąca jego sfinansowaniu, emisja bonów czy obligacji. Podnosi ona ogólny poziom stóp procentowych i prowadzi do wypychania pieniędzy z przedsiębiorstw, co dodatkowo wpływa na wzrost ich zadłużenia. Nadmierne zadłużenie państwa czy przedsiębiorstw (osiągnięcie poziomu krytycznego) może doprowadzić do gwałtownego odpływu kapitału.

Zdaniem krytyków liberalizacji włączenie się do międzynarodowego systemu finansowego powodowało zawarcie przez dany kraj faustowskiego

¹¹ M. Dąbrowski, *Czy należy się bać globalizacji rynków finansowych?*, Zeszyty PBR-CASE, Warszawa 1998, s. 10.

paktu. Rządom mającym kłopoty budżetowe otwiera się dojście do globalnych rezerw kapitałowych. Z jednej strony, w ten sposób państwa zadłużają się bardziej, aniżeli mogłyby to uczynić, korzystając tylko z pieniędzy własnych podatników. To prowadzi, ich zdaniem, do różnych nacisków (szantażu) zmierzających do dalszej deregulacji usług finansowych czy obniżania podatków od inwestycji kapitałowych. Następujące w wyniku liberalizacji pełne otwarcie się danego kraju na konkurencję międzynarodową nie powoduje tej groźby wtedy, gdy osiągnęło ono taki etap rozwoju gospodarczego, który umożliwia przedsiębiorstwom danego kraju efektywną konkurencję. Z drugiej strony, jeśli państwo nie stwarza warunków do poprawy konkurencyjności, utrzymując na przykład państwowe monopole czy wspierając nieefektywne przedsiębiorstwa, liberalizacja może okazać się jedynym sposobem, by zmienić tę sytuację.

Casus Grecji

Wzrost globalnych aktywów finansowych w latach 80. i 90. ubiegłego stulecia został w dużej mierze spowodowany przez szybko rosnące zadłużenie korporacji i rządów¹². Pod koniec 2008 roku w wielu krajach dług ten znalazł się na bardzo niebezpiecznym poziomie. Tak stało się między innymi w Grecji, przy czym sytuacja w tym kraju pokazuje, iż informacje o stanie zadłużenia nie zawsze są w pełni wiarygodne. Dość często występują manipulacje informacjami zaniżające wielkość rzeczywistego zadłużenia przedsiębiorstw i całych krajów¹³. Tak było i obecnie zadłużona Grecja¹⁴, która żyła przez wiele lat ponad stan i fałszowała informacje, próbuje zrzucić winę na międzynarodowe rynki finansowe i spekulantów. Premier Grecji namawia prezydenta USA do wprowadzenia różnych ograniczeń na przepływy kapitału spekulacyjnego i jednocześnie prosi właścicieli tych kapitałów ... o dodatkowe pożyczki.

Zadłużają się kraje, przedsiębiorstwa i całe sektory gospodarki. Przykładem nadmiernego zadłużania się przedsiębiorstw, będącego między innymi konsekwencją łatwiejszego pozyskiwania kapitałów na rozwój oraz nadmier-

¹² A. Janowicz, *Mechanizmy przepływu wybranych instrumentów rynku finansowego w warunkach globalizacji*, „Zeszyty Naukowe WSEI” 2005, nr 18, s. 89.

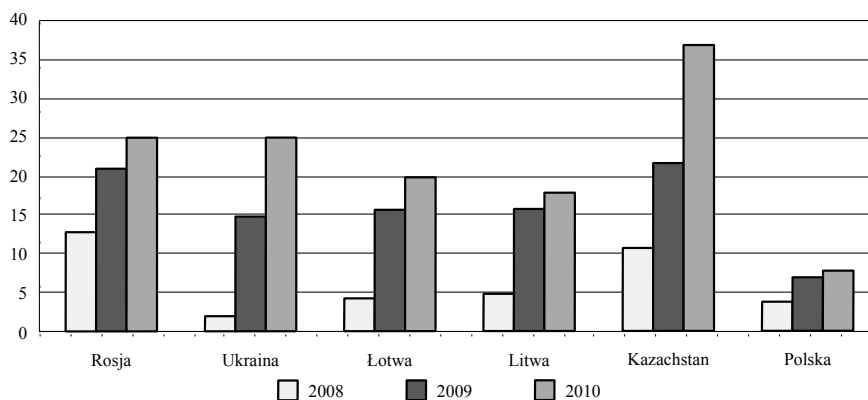
¹³ W Polsce również od dłuższego okresu toczą się dyskusje dotyczące zmiany sposobu liczenia zadłużenia. Zamiast ograniczyć życie ponad stan i rozpocząć reformę finansów publicznych, próbuje się manipulować informacjami, definicjami itp.

¹⁴ Zdaniem Komisji Europejskiej dług publiczny Grecji ma wynieść w 2010 roku ponad 110% PKB, a w 2011 roku – ponad 135%.

nego optymizmu inwestorów i analityków jest sektor telekomunikacyjny. W Europie i USA w latach 1998–2001 wydatki na wyposażenie i usługi telekomunikacyjne osiągnęły poziom ponad 4000 mld dolarów, z czego ponad 500 mld pozyskano z funduszy *private equity* i emisji akcji¹⁵. Niestety, znaczna część tych inwestycji okazała się nieudana. Doprowadziło to do dużych spadków kursów akcji spółek z tego sektora na początku XXI wieku. W konsekwencji istotnej redukcji uległa ich wartość rynkowa. Podobna sytuacja wystąpiła też w przypadku spółek internetowych finansowanych głównie przez fundusze *venture capital*.

Problemem nie jest często sam poziom zadłużenia, są nim niewystarczające możliwości spłaty. Kryzys powoduje, że rośnie udział tak zwanych złych kredytów. To czynnik oddziałujący z opóźnieniem, co charakteryzuje wykres 2.

Wykres 2. Procent złych kredytów



Źródło: Raport UniCredit.

Obecnie problemy wynikające z nadmiernego zadłużenia przedsiębiorstw próbuje się rozwiązać przez zwiększanie zadłużenia sektora publicznego. Zadłużają się nie tylko kraje Europy Środkowo-Wschodniej czy tak jak było wcześniej kraje rozwijające się. Najbardziej zadłużonym krajem świata są ... Stany Zjednoczone. W 2005 roku dług publiczny USA osiągnął 3 biliony dolarów, a koszty jego obsługi pochłaniają kilkanaście procent wydatków budżetowych. W obecnym roku zbliża się on do 13 bilionów i przekroczy

¹⁵ J. Wajszczuk, *Międzynarodowe środowisko finansowe. Kierunki instytucjonalizacji*, Key Text, Warszawa 2005, s. 40.

zapewne 90% PKB¹⁶. Wysokie zadłużenie występuje również w Argentynie, Hiszpanii, Meksyku, Niemczech, Rosji czy Wielkiej Brytanii.

W ostatnich latach wiele rozwiniętych krajów konsumowało więcej niż wytwarzało, co powodowało często deficyt na rachunku obrotów bieżących. Przy spadających krajowych oszczędnościach konsumpcja była finansowana oszczędnościami zagranicznymi. Prowadziło to do coraz większego uzależnienia wielu gospodarek od finansowania zewnętrznego, które korzystały z tego, że przy dużym napływie środków kredyty stawały się tańsze i bardziej dostępne. Większe lewarowanie możliwe było dzięki rozwojowi sekurytyzacji¹⁷. Najlepiej to widać na przykładzie Stanów Zjednoczonych.

W trójkącie USA – Azja Wschodnia (i kraje naftowe) – Europa

Najpoważniejszym problemem międzynarodowego systemu finansowego jest długotrwały brak równowagi w trójkącie Stany Zjednoczone Ameryki – Azja Wschodnia (i kraje naftowe) – Europa. W USA w 2005 roku wartość importu była dwa razy większa od eksportu. Z roku na rok powiększa się deficyt bilansu obrotów bieżących¹⁸. Deficyt ten wiąże się z ujemnymi oszczędnościami w USA. Jest on finansowany oszczędnościami innych krajów. Znaczny udział mają w nim Chiny, które już w roku 2005 dysponowały nadwyżką 819 mld dolarów (w 2000 roku – 166 mld dolarów).

Na koniec 2009 roku dług USA w stosunku do Chin wynosił 800 mld dolarów. Są to głównie długoterminowe obligacje oprocentowane na poziomie 3,5–4% rocznie. Nie widać, aby rynki finansowe karały Stany Zjednoczone za rozrzutność, nic zatem dziwnego, że brak reakcji na to zjawisko zachęca do dalszej rozrzutności¹⁹. Takiego modelu wzrostu USA nie da się dłużej utrzymać, zbliża się czas rozliczeń²⁰. Chiny nie są jedynym „sponsorem” Stanów Zjednoczonych. Większość kapitałów płynących do USA to bynajmniej nie

¹⁶ Dług ten nie obejmuje zadłużenia tak zwanych przedsiębiorstw sponsorowanych, czyli zależnych od rządu instytucji finansowych. W. Gadomski, *A jeśli Stany staną się niewypłacalne*, „Gazeta Wyborcza” z 4 stycznia 2010 roku.

¹⁷ Sekurytyzacja dotyczy wystawiania na sprzedaż przez pośredników długu i uzyskiwanie w ten sposób dodatkowych kredytów i pożyczek.

¹⁸ K. Lutkowski, *Problem międzynarodowej równowagi płatniczej*, „Ekonomista” 2006, nr 4, s. 425.

¹⁹ W. Gadomski, *A jeśli Stany... op.cit.*

²⁰ *Nadciągą czas rozliczeń*, rozmowa W. Gadomskiego z J.E. Stiglitzem, „Manager Magazyn” z 24 listopada 2009 roku.

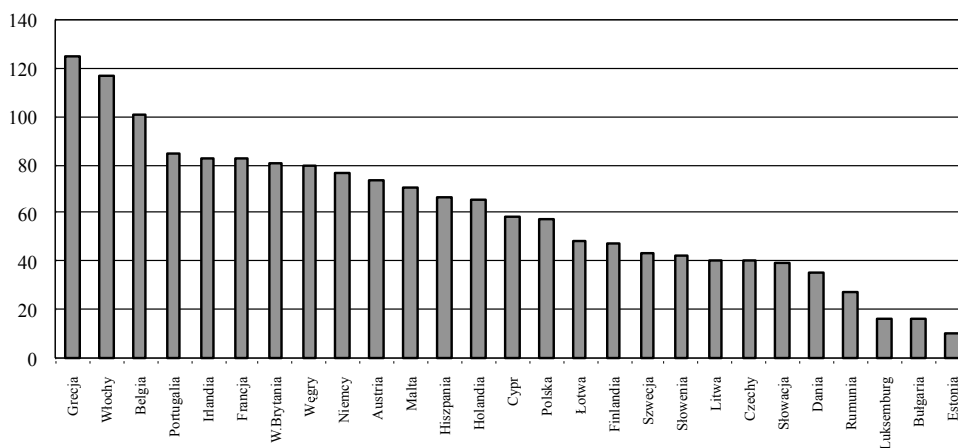
inwestycje prywatne lokowane z nadzieją na relatywnie wysokie zyski²¹, to środki banków centralnych, lokowane w papierach skarbowych.

Dobrze rozwinięty rynek finansowy umożliwił gospodarstwom domowym zaciąganie nowych kredytów na finansowanie konsumpcji pod zastaw przyrostu wartości nieruchomości. Tym samym w kreowaniu efektu wzrostu zamożności amerykańskich gospodarstw domowych rolę giełdy papierów wartościowych przejął rynek nieruchomości.

Reasumując, rosnące przepływy kapitału ułatwiły zadłużanie się, co niewątpliwie w wielu sytuacjach doprowadziło do kłopotów finansowych i w konsekwencji do obecnego kryzysu. Ważną rolę odegrały ułatwienia w wycofywaniu kapitału, zachęcające do bardziej ryzykownych inwestycji. Ułatwienia te wywoływały przekonanie, że w sytuacji zagrożenia utratą kapitału można liczyć na udaną ucieczkę przed poważniejszymi stratami.

Z historii dotychczasowych kryzysów wynika, iż ich konsekwencją był zazwyczaj znaczny wzrost zadłużenia sektora publicznego. Tak jest i tym razem, co pokazują między innymi prognozy Komisji Europejskiej.

Wykres 3. Prognoza zadłużenia sektora publicznego w 2010 roku w % PKB



Źródło: opracowanie własne na podstawie szacunków Komisji Europejskiej.

Na wzrost zadłużenia oddziałują zmniejszone wpływy z podatków oraz pomoc udzielana przedsiębiorstwom. Aby obraz był pełniejszy, należy dodatkowo uwzględnić zadłużenie przedsiębiorstw i gospodarstw domowych. Licząc w ten sposób, łączne zadłużenie na przykład Wielkiej Brytanii wynosi

²¹ K. Lutkowski, *Problem międzynarodowej...*, op.cit., s. 465.

465% PKB. Jest oczywiste, że nie pozostanie to bez wpływu na dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstw. Wzrośnie nacisk na zwiększenia podatków, nasili się konkurencja o wolne środki między budżetem i przedsiębiorstwami, co zazwyczaj prowadzi do wzrostu kosztu pieniądza.

Bibliografia

1. Bojańczyk M., *Menedżerowie i właściciele na rynku kapitałowym. Kryzys zarządzania spółkami*, Difin 2010.
2. Davis E., *Debt, Financial Fragility and Systemic Risk*, Oxford University Press, Oxford 1995.
3. Dąbrowski M., *Czy należy się bać globalizacji rynków finansowych?*, Zeszyty PBR-CASE, Warszawa 1998.
4. Gwiazda A., *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Toruń 2000.
5. Janowicz A., *Mechanizmy przepływu wybranych instrumentów rynku finansowego w warunkach globalizacji*, „Zeszyty Naukowe WSEI” 2005, nr 18.
6. Lee J.Y., *Sterilizing capital inflows Economic issues*, IMF, February 1997.
7. Lutkowski K., *Problem międzynarodowej równowagi płatniczej*, „Ekonomista” 2006, nr 4.
8. Szymański W., *Kryzys globalny. Pierwsze przybliżenie*, Difin, Warszawa 2009.
9. Wajszczuk J., *Międzynarodowe środowisko finansowe. Kierunki instytucjonalizacji*, Key Text, Warszawa 2005.

Mirostław Bojańczyk – dr, wykładowca Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Specjalizuje się w tematyce rynków kapitałowych, funduszy inwestycyjnych, wycenie przedsiębiorstw. Był między innymi dyrektorem w Citibanku, członkiem Komisji Papierów Wartościowych, prezesem jednego z narodowych funduszy inwestycyjnych oraz wiceprezesem Powszechnego Towarzystwa Emerytalnego.

Andrzej Wilk

ZASADY KONKURENCJI NA JEDNOLITYM RYNKU EUROPEJSKIM

Jednym z warunków pomyślnego rozwoju gospodarczego państw członkowskich Unii Europejskiej i Unii jako całości jest przestrzeganie zasad uczciwej konkurencji w skali jednolitego rynku europejskiego. Dochodzenie do sformułowania tych zasad było procesem długotrwałym. Nie istniały bowiem w tej dziedzinie wypracowane, wypróbowane wzorce.

Klasyczne teorie handlu międzynarodowego formułowane były z założeniem równości partnerów wzajemnie osiągających korzyści z wymiany. W dziele Adama Smitha znajduje się uzasadnienie wyspecjalizowanej wymiany wynikającej z różnic w kosztach absolutnych, a w książce Davida Ricarda – z różnic w kosztach komparatywnych. Większość autorów cytujących klasyczne przykłady przytaczane przez Smitha i Ricarda pomija ich kontekst historyczny.

Teoria gospodarki dominującej

Chlubne wyjątki to Tadeusz Łychowski i cytujący go Andrzej J. Klawe oraz Antoni Makać. Przypominają oni, że „w swym modelu D. Ricardo posłużył się zapożyczonym od A. Smitha przykładem Anglii i Portugalii oraz wina i sukna. Wybierając taki przykład, A. Smith miał na celu obronę traktatu zawartego w 1703 roku pomiędzy Anglią i Portugalią, uważanego za klasyczny przykład nierównoprawnej państwowej umowy gospodarczej. Traktat ten (znany jako traktat Methuena) przewidywał, że Portugalia znosi cło na angielskie sukno, a Anglia obniża cło na importowane z Portugalii wino o 1/3 w porównaniu z cłem obciążającym import win z Francji. Traktat ten miał obowiązywać na czas nieograniczony, przy czym gdyby Anglia wypowiedziała go, Portugalia mogłaby wprowadzić cło na angielskie sukno. Była to umowa zdecydowanie niekorzystna dla Portugalii. W zamian za ustępstwo celne, narażające jej przemysł włókienniczy na konkurencję

silniejszego przemysłu angielskiego, otrzymywała od Anglii ustępstwo kosztem Francji (Anglia jak wiadomo nie wytwarza win). Ponadto prawo wypowiedzenia traktatu rezerwowała sobie Anglia. Skutki realizacji traktatu Methuena były takie, że konkurencja angielska zrujnowała nowo powstający przemysł włókienniczy w Portugalii. Anglia, nie mając własnego przemysłu winiarskiego, nie ryzykowała nic, wino sprowadzała z Portugalii taniej niż z Francji, skutkiem czego na Wyspach Brytyjskich upowszechnił się zwyczaj picia sherry¹.

Opisany przypadek ilustruje teorię gospodarki dominującej, w której występuje nierówność partnerów i tendencja do narzucania partnerom słabszym niekorzystnych dla nich rozwiązań.

Znane z historii gospodarczej okresy powstawania wielkich przedsiębiorstw zajmujących dominującą pozycję na rynku, takich jak linie kolejowe w Stanach Zjednoczonych w XIX wieku, były okresami presji społecznej na rzecz ustawowego ograniczania praktyk monopolistycznych². W XX wieku skutki wynikające ze zróżnicowanych rozmiarów i potencjałów przedsiębiorstw oraz gospodarek narodowych poddał głębszej analizie Francois Perroux, autor teorii gospodarki dominującej. Jego zdaniem ekonomiści w niedostatecznym stopniu uwzględniali problemy władzy i dominacji.

„Historyk i socjolog wyświadczyli nam cenną przysługę, pokazując, jak wzrost gospodarczy świata jest dokonywany poprzez działania gospodarek narodowych – kontynentalnych i morskich – sukcesywnie dominujących³”.

Perroux w książce *Europa bez brzegów*⁴ wyraził pesymistyczny pogląd na możliwość rzeczywistego zwiększenia wolności handlu w ramach wspólnoty europejskiej, a także na problem wysokości barier celnych ograniczających import z państw trzecich. Był również zaniepokojony możliwością zdominowania wspólnoty europejskiej przez Niemcy. W artykule *Integracja i klęska tradycyjnej teorii handlu zagranicznego*⁵ wyraził pogląd, że „teoria tradycyjna” nie ma zastosowania w teorii ekonomicznej unii celnych, przede

¹ T. Łychowski, *Międzynarodowe umowy gospodarcze*, Warszawa 1968, s. 19–21. Cyt. za: A.J. Klawe i A. Makać, *Zarys międzynarodowych stosunków ekonomicznych*, PWN, Warszawa 1987, s. 72–73.

² Na przykład Sherman Anti-Trust Act z 1890 roku. Warto przypomnieć, że określenie „naukowe zarządzanie” (*scientific management*) w odniesieniu do koncepcji Taylora zostało użyte przez prawnika Louisa D. Brandeisa w trakcie polemiki dotyczącej nadmiernych opłat pobieranych przez przedsiębiorstwa transportu kolejowego. Gdy przedstawiciele tych ostatnich podkreślali wysokie koszty, Brandeis radził im, aby je obniżali, stosując naukowe zarządzanie Fredericka Taylora. Wydarzenie to zapoczątkowało szersze zainteresowanie opinii publicznej tayloryzmem.

³ F.Perroux, *L'economie du XXeme siecle*, Presses Universitaires de France, Paris 1964, s. 28.

⁴ *L'Europe sans rivage*, Presses Universitaires de France, Paris 1954.

⁵ *L'Integration et l'echec de la theorie traditionnelle des echanges exterieurs*, „Economie Appliquee” 1968, t. 21, nr 2, s. 379–396.

wszystkim dlatego, że „mechanizm rynków konkurencyjnych nigdy nie odgrywa istotnej roli w dynamice integracji. Decyduje wybór reguł gry i stymulowanie handlu przez dominujące przedsiębiorstwa oraz organizacje o charakterze publicznym i mieszanym”.

Integrację „szóstki” europejskiej (bo tyle państw tworzyło Europejską Wspólnotę Węgla i Stali, poprzedniczkę Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej, a następnie Unii Europejskiej) „przenika duch konkurencji monopolistycznej i oligopolistycznej, występują znaczne skupienia siły rynkowej, a polityka państwa ingeruje w problemy strukturalne”. „Polityka integracji [...] nigdy nie może polegać [...] na eliminowaniu przeszkód. Polega ona na pozytywnych działaniach, stymulujących jednostki produkcyjne” i kreujących sprzyjające ich wysiłkom warunki zewnętrzne. Integracja „nigdy nie zmierza do optymalizacji tego typu, jaki określa twierdzenie o optymalizacji statycznej i jaki znajduje odzwierciedlenie w zasadzie wyrównywania się cen czynników i produktów”⁶.

Francois Perroux nawiązywał do książki Bertranda Russella *Władza. Nowa analiza społeczna*⁷, w której autor przeprowadził interesującą analogię pomiędzy władzą jako podstawowym pojęciem nauk społecznych a energią jako podstawowym pojęciem fizyki. „Jak wiadomo, np. energia chemiczna przechodzi w ciepłą, a ta z kolei może zamienić się w mechaniczną, która następnie może być przetransformowana w energię elektryczną”. „Podobnie jak energia władza występuje w wielu formach, takich jak bogactwo, zbrojenia, władza cywilna i wpływ na opinię publiczną [...]. Bogactwo może wynikać z władzy militarnej lub z wpływu na opinię, podobnie jak każda z tych dwu może być skutkiem bogactwa. Prawa dynamiki społecznej to prawa, które mogą być sformułowane w kategoriach władzy, a nie tej lub innej formy władzy”.

Nawiązując do Russellowskiej analogii pomiędzy energią i władzą, Marek Kądzelski podkreśla, że „pomysł ten wyprzedził epokę; pojęcia fizyczne zaczęto wtórnie stosować na gruncie teorii społecznych dopiero całkiem współcześnie. Z dużym powodzeniem wprowadzono więc koncepcję entropii, którą charakteryzować się mają nie tylko układy fizyczne, ale i polityczne”.

Russellowska analogia prowadzi do pewnych konkluzji praktycznych. W szczególności dotyczy to systemu opartego na regułach demokracji liberalnej. Cechą charakterystyczną tego systemu jest przestrzeń prawna określająca dość wyraźnie działania administracji państwowej i służb publicznych. Równocześnie występuje tendencja do ograniczania regulacji prawnych dotyczą-

⁶ Cyt. za: F. Machlup, *Integracja gospodarcza – narodziny i rozwój idei*, PWN, Warszawa 1986, s. 454.

⁷ B. Russell, *Power. A New Social Analysis*, London 1938.

cych gospodarki, a zwłaszcza działalności przedsiębiorców. Transformowanie władzy ekonomicznej we władzę polityczną pozostaje w znacznej mierze poza szeroko rozumianą kontrolą społeczną. Finansowanie wyborów i partii politycznych nawet w krajach o rozbudowanej infrastrukturze prawno-instytucjonalnej wpływa deformująco na praktyczne funkcjonowanie instytucji państw demokratycznych⁸.

W obrębie EWWiS, EWG i EFTA

Scharakteryzowane koncepcje teoretyczne, a także amerykański, brytyjski i francuski dorobek prawny w zakresie zapobiegania monopolom oraz niemieckie ustawodawstwo antykartelowe to istotne, chociaż nie jedyne przesłanki regulacji podjętych w Unii Europejskiej, służących działaniom w kierunku zapewnienia uczciwej konkurencji na jednolitym rynku europejskim. Poprzedniczka Unii Europejskiej, Europejska Wspólnota Węgla i Stali (EWWiS) utworzona na podstawie traktatu paryskiego 18 kwietnia 1951 roku przez kraje Beneluksu, Francję, Holandię, RFN oraz Włochy, do których później dołączyły Dania, Irlandia i Wielka Brytania (od 1973 roku), Grecja (od 1981 roku), Hiszpania i Portugalia (od 1986 roku) oraz Austria, Finlandia i Szwecja (od 1995 roku) – wygasł on w 2002 roku – stworzyła, jak podkreślają współcześni historycy EWWiS, system wolnej konkurencji zamiast protekcyjnych działań państw członkowskich. Należy jednak dodać, że ów system miał wyraźnie określone ramy.

Organ wykonawczy: Wysoka Władza (High Authority) był uprawniony do ustanawiania kontyngentów produkcyjnych oraz cen minimalnych i maksymalnych. Do uprawnień tego organu należało również finansowanie projektów nowej działalności gospodarczej, a także przyznawanie zasiłków pracownikom podejmującym pracę w nowych miejscach zatrudnienia. Uprawnienia te wynikały stąd, że w okresie powojennym pilną sprawą było możliwie pełne wykorzystanie mocy produkcyjnych w sektorach węglowym i stalowym⁹ we wszystkich państwach założycielskich EWWiS. Służyć temu miała mobilność górników i hutników oraz działania na rzecz poprawy warunków ich pracy i życia. Godny podkreślenia jest też fakt, że reprezentanci Wysokiej Władzy mieli rozległe uprawnienia kontrolne włącznie z bezpośrednią kontrolą przedsiębiorstw.

⁸ A. Wilk, *Koncepcje polityczne Bertranda Russella*, Wyd. PTM, Warszawa 2009, s. 16.

⁹ Pojęcie żelaza i stali oznaczało też rudy żelaza, złom i koks.

Wspólny rynek węgla, rud żelaza i złomu ukształtował się już w 1953 roku, a wspólny rynek stali – w 1954 roku. Nie wszystkim wymaganiom traktatowym mogły sprostać Włochy. Na podstawie specjalnych umów podejmowały one działania dostosowawcze do roku 1958. W tym czasie powstawała już Europejska Wspólnota Gospodarcza (EWG), a wkrótce potem Europejskie Stowarzyszenie Wolnego Handlu (EFTA).

Podpisany 25 marca 1957 roku przez przedstawicieli sześciu państw: Francji, RFN, Włoch, Belgii Holandii i Luksemburga traktat rzymski o utworzeniu EWG w art. 2 za główne zadanie tej organizacji uznał „utworzenie wspólnego rynku oraz stopniowe ujednoczenie polityki gospodarczej państw będących członkami Wspólnoty, zapewnienie harmonijnego rozwoju wszelkiej działalności gospodarczej na terenie całej Wspólnoty, ciągłej i zrównoważonej ekspansji, wzmożonej stabilizacji, szybszego podwyższania poziomu życia i ściślejszych stosunków między państwami, które jednoczy”¹⁰. W art. 9 traktatu stwierdzono, iż „podstawą Wspólnoty jest unia celna, obejmująca całą wymianę towarową. Unia ta opiera się na zakazie stosowania między państwami członkowskimi ceł przywozowych i wywozowych oraz wszelkich podobnych im w skutkach opłat, jak również na wprowadzeniu wspólnej taryfy celnej w ich stosunkach z krajami trzecimi”.

Przewidywano, że działalność EWG będzie prowadzić do stopniowego osiągnięcia następujących celów: zniesienie ograniczeń w wolnej wymianie osób, usług i kapitału, wprowadzenie wspólnej polityki rolnej i transportowej, zapewnienie wolnej konkurencji na wspólnym rynku, koordynacja polityki gospodarczej oraz zapobieganie zachwianiom równowagi w bilansach płatniczych państw członkowskich, stopniowe ujednoczenie ustawodawstwa krajów EWG, utworzenie Europejskiego Funduszu Społecznego dla zwiększenia zatrudnienia i polepszania poziomu życia pracowników, utworzenie Europejskiego Banku Inwestycyjnego, stowarzyszenie krajów i terytoriów zależnych w celu zwiększenia wymiany oraz ułatwienia ich rozwoju gospodarczego i społecznego.

W ciągu 12 lat nastąpiło zniesienie ograniczeń w przepływie towarów. W 1969 roku powstała unia celna.

Aneks do traktatu o EWG był tak zwany protokół niemiecki. Stwierdzono w nim, iż postanowienia traktatu nie naruszają zasady nieistnienia granicy celnej pomiędzy RFN i NRD¹¹. Władze i przedsiębiorstwa NRD wy-

¹⁰ Traktat w sprawie utworzenia Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej, „Zbiór Dokumentów” 1957, nr 5, s. 950.

¹¹ Zasada ta wynikała z tak zwanej doktryny Halsteina o wyłącznej reprezentacji całych Niemiec przez RFN. Por. J. Krasuski, *Historia RFN*, KiW, Warszawa 1981, s. 308.

korzystały tę sytuację na wiele sposobów, między innymi wprowadzając na rynek RFN towary z innych państw. To pośrednictwo przynosiło często- kroć poważne dochody w wymiennalnych markach zachodniemieckich. Z punktu widzenia polskiej racji stanu protokół niemiecki był dokumentem szkodliwym, gdyż oznaczał zaangażowanie sygnatariuszy traktatu po stronie RFN, nieuznającej wówczas ostatecznego charakteru zachodniej i północnej granicy Polski. Zmiana tej sytuacji nastąpiła w 1967 roku w wyniku wizyty prezydenta Charlesa de Gaulle'a w Polsce¹².

Swego rodzaju reakcją na powstanie EWG było utworzenie w końcu 1959 roku na podstawie układu sztokholmskiego – Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu (European Free Trade Association – EFTA). Wszedł on w życie 3 maja 1960 roku, po ratyfikacji przez wszystkie państwa członkow- skie (Austrię, Danię, Norwegię, Portugalie, Szwecję, Szwajcarię i Wielką Bry- tanię, czyli państwa „siódemki”). Cechą charakterystyczną tego ugrupowania była powściągliwość w ustanawianiu organów ponadnarodowych i niechęć do włączania zagadnień socjalnych do zakresu działania organizacji. Obydwa ugrupowania deklarowały zgodnie chęć działania w kierunku zapewnienia warunków zdrowej konkurencji w handlu.

W latach 1960–1970 państwa EFTY zdołały stopniowo zredukować cła importowe na artykuły przemysłowe i zliberalizować cła na artykuły rolne. Zwolennicy EFTY przez pewien czas twierdzili, że organizacja ta – dzięki swej luźnej strukturze – jest bardziej atrakcyjna dla państw europejskich aniżeli spoista EWG, stawiająca sobie ambitne cele i tym samym wyższe wymagania swym członkom.

Zdumiewające postępy poczynione przez EWG (zwaną potocznie Wspól- nym Rynkiem) – wbrew wszelkim trudnościom i zahamowaniom – uczyniły ją atrakcyjną dla wielu państw EFTY. Stało się to przyczyną ciągłego exo- dusu państw EFTY do EWG. Obecnie w skład EFTY wchodzi już tylko cztery państwa: Islandia, Liechtenstein, Norwegia i Szwajcaria. Z wyjątkiem Szwajcarii znalazły się one w składzie Europejskiej Przestrzeni Gospodarczej, której osnową jest Unia Europejska. W Przestrzeni obowiązuje około 80% aktów prawnych przyjętych w procesie integracji europejskiej, realizowanym przez EWG i jej następczynię – Unię Europejską.

Istotnym czynnikiem powodującym atrakcyjność tego procesu było nowe podejście do konkurencji. Zgodnie z nim należy nie tylko usuwać przeszkody ograniczające konkurencję, ale również aktywnie wspierać przedsiębiorstwa tak, aby były bardziej konkurencyjne. Można się w tym dopatrywać urzeczy- wistnienia cytowanego we wstępie postulatu Francois Perroux.

¹² Por A. Wilk, *Wartość polskiej państwowości*, „Zeszyty Naukowe WSZiP” 2009, nr 1(30), s. 40–41.

Polityka przemysłowa oraz liczne wspólne programy badawczo-rozwojowe i innowacyjne były czynnikami, które stopniowo zmniejszały lukę technologiczną pomiędzy Europą Zachodnią a USA i Japonią. To jednak oznacza praktykowanie na rynkach globalnych reguł uznawanych przez Unię za niedopuszczalne na jednolitym rynku europejskim, takich jak tworzenie monopolu i akceptowanie fuzji umacniających pozycję konkurencyjną Unii Europejskiej wobec partnerów zewnętrznych.

Instrumenty realizacji

Zgodnie z traktatem o Wspólnocie Europejskiej¹³ (TWE) przestrzeń gospodarcza Unii Europejskiej to otwarta gospodarka oparta na wolnej konkurencji. Celem polityki konkurencji jest zagwarantowanie warunków i utrzymanie uczciwej konkurencji na obszarze Unii. Podstawą tej polityki jest wymieniony traktat, a także orzecznictwo Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości (ETS). Jest ona ściśle związana z urzeczywistnieniem jednolitego rynku wewnętrznego. Jej celem jest również umocnienie zdolności konkurowania przez Unię Europejską na rynkach globalnych, a także wnoszenie wkładu do zwiększenia zatrudnienia i wzrostu gospodarczego.

Wymagające zwalczania ograniczenia konkurencji występują w rezultacie działań monopolistycznych, oligopolistycznych umów cenowych lub ingerencji państwa. Wspólnotowe prawo dopuszcza wyjątki tylko wtedy, gdy udostępniane są towary lub usługi mające istotne znaczenie społeczne.

Organem odpowiedzialnym za politykę konkurencji jest Komisja Europejska, a w szczególności Dyrekcja Generalna Konkurencji. Instrumenty prowadzenia tej polityki to: zakaz porozumień kartelowych, kontrola fuzji (łączenia) przedsiębiorstw, kontrola subwencji udzielanych przez państwa¹⁴. Porozumienia, o których mowa, nie obejmują w tym przypadku tylko umów cywilnoprawnych. W rozumieniu Komisji i ETS treść tego pojęcia jest znacznie szersza. O istnieniu porozumienia mogą świadczyć zachowania rynkowe, stosunki między przedsiębiorstwami określonego sektora, dokumenty i umowy, które rozpatrywane w oderwaniu od kontekstu nie świadczą o naruszeniu prawa.

Zgodnie z art. 81–97 TWE Komisja podejmuje działania wówczas, kiedy umowy i porozumienia przedsiębiorstw oraz subwencje państwowe zagrażają

¹³ Zgodnie z traktatem z Maastricht z 1992 roku nazwa ta zastąpiła nazwę EWG.

¹⁴ R. Skubisz, E. Skrzydło-Tefelska (red.), *Prawo europejskie. Zarys wykładu*, Wyd. UMCS, Lublin 2003, s. 329–383.

konkurencji na rynku europejskim. Na podstawie rozporządzenia, stosownie do art. 8(3) TWE, jedynie Komisji przysługuje prawo do zezwalania uczestnikom rynku na zawieranie stosownych porozumień. Komisja upoważniona jest do wydawania decyzji w sprawach indywidualnych bądź rozporządzeń, zwalniających pewne kategorie umów z zakazu porozumień ograniczających konkurencję.

Może ona wszcząć postępowanie z własnej inicjatywy lub na wniosek przedsiębiorstwa mającego interes prawny. Występuje on wtedy, gdy przedsiębiorstwo jest zagrożone lub uszkodzone wskutek praktyk restrykcyjnych. Innym rodzajem interesu prawnego jest uzyskanie przez przedsiębiorstwo informacji, czy zamierzone przez nie porozumienie nie narusza wspólnotowych reguł konkurencji. Wniosek o wszczęcie porozumienia nie wiąże Komisji.

Kiedy istnieją uzasadnione obawy naruszenia art. 81 TWE, formułującego zakaz zawierania porozumień między przedsiębiorstwami, ograniczających handel między państwami członkowskimi oraz uniemożliwiających, ograniczających lub fałszujących konkurencję na jednolitym rynku europejskim, Komisja może zwracać się z żądaniem udostępnienia wszystkich potrzebnych jej informacji. Takie żądanie może być kierowane zarówno do władz państw członkowskich, jak i przedsiębiorstw lub ich związków.

„Najpierw Komisja występuje z nieformalną prośbą o udostępnienie określonych informacji. Jeżeli ich nie otrzyma w wyznaczonym terminie, wówczas wydaje decyzję nakazującą ich dostarczenie. Niedostosowanie się do tej decyzji jest zagrożone karą grzywny. Komisja może dokonywać rewizji, wkraczać na teren przedsiębiorstwa, przeglądać księgi handlowe, przesłuchiwać pracowników. Przeszukanie dokonywane jest na podstawie pisemnego upoważnienia. Odmowa poddania się przeszukaniu może pociągnąć za sobą nałożenie grzywny. Przedsiębiorstwo może odmówić dostępu do korespondencji z prawnikami zewnętrznymi.

Po ustaleniu faktów Komisja dokonuje oceny prawnej. Jeżeli Komisja uzna, że istnieją powody do wszczęcia postępowania, wydaje odpowiednią decyzję i wysyła przedsiębiorstwu lub przedsiębiorstwom pismo z wykazem zarzutów. Pismo to wyznacza zakres postępowania. Pozwala zainteresowanemu przedsiębiorstwu ustosunkować się do przedstawionych zarzutów. Jeśli Komisja stwierdzi, że doszło do naruszenia art. 81 ust. 1 TWE, może nałożyć na przedsiębiorstwa grzywny w wysokości do 10% wartości obrotów w roku poprzednim¹⁵.

Komisja Europejska stosuje określone procedury w sprawie zwolnienia indywidualnego z obowiązywania zakazu zawartego w art. 81 TWE (zwol-

¹⁵ *Ibidem*, s. 342.

nienia w formie decyzji na określony czas) i w sprawie zwolnień grupowych. Te ostatnie mają charakter normatywny.

„Zwolnienia grupowe zwalniają Komisję z obowiązku przeprowadzania wnikliwych i długotrwałych analiz porozumień zgłaszanych indywidualnie. Wydawane są po uzyskaniu pewnego doświadczenia Komisji i sądów wspólnotowych w zakresie poszczególnych porozumień, jeżeli doświadczenie to wykazuje, że porozumienia danego rodzaju nie ograniczają konkurencji lub czynią to w sposób rozsądny. Postanowienia rozporządzeń zawierają klauzule, których występowanie w porozumieniu wyłącza zastosowanie zwolnienia do całego porozumienia (klauzule czarne); klauzule, do których nie stosuje się rozporządzenia, ale które nie wpływają na legalność pozostałych postanowień umownych, oraz klauzule, których występowanie jest konieczne, aby dana umowa była objęta zwolnieniem (klauzule białe). Przepisy rozporządzeń określają także, w jakich wypadkach możliwe będzie wycofanie korzyści wynikających ze zwolnienia na danym rynku”¹⁶.

W polu nadzoru Komisji znajdują się porozumienia o charakterze monopolistycznym, jak porozumienia poziome (zawierane przez konkurentów), porozumienia dotyczące poziomego podziału rynku oraz porozumienia przetargowe. Szczególny przypadek stanowią porozumienia badawczo-rozwojowe.

„Art. 81 ust. 1 TWE nie znajduje zastosowania do porozumień dotyczących współpracy na poziomie teoretycznym, niezwiązanej z praktycznym wykorzystaniem ewentualnych rezultatów wspólnych badań, porozumień zawartych pomiędzy podmiotami, które nie są konkurentami, oraz porozumień, których stronami są wyspecjalizowane jednostki badawcze, niezainteresowane aktywnym komercyjnym wykorzystaniem efektów badań. Przepis ten znajduje zastosowanie tylko do takich porozumień, którym towarzyszy zakaz konkurencji, jeżeli każda ze stron mogłaby samodzielnie przeprowadzić skutecznie tego rodzaju badania, zyskując w ten sposób przewagę konkurencyjną nad drugą stroną. Rozporządzenie 2659/2000 stosuje się do porozumień, których wszystkie strony mają zapewniony dostęp do wyników prac celem prowadzenia dalszych badań oraz eksploatacji”¹⁷.

Pozycja dominująca i jej nadużywanie

W gospodarce rynkowej naturalnym zjawiskiem jest rozwój przedsiębiorstwa wyrażający się między innymi wzrostem obrotów i zwiększaniem udziału

¹⁶ *Ibidem*, s. 344.

¹⁷ *Ibidem*, s. 349.

w rynku. Z tego powodu wielu przedsiębiorców sceptycznie i podejrzliwie odnosi się do wszelkich regulacji prawnych związanych z określaniem wielkości przedsiębiorstwa, widząc w tym „karę za sukces”, „przejaw zawiści” itp.

W szczególnych przypadkach rozwój przedsiębiorstw prowadzi do uzyskania przez nie pozycji dominującej na rynkach. Pozycja taka może oznaczać zachowania antykonkurencyjne i w ich efekcie osłabienie lub wręcz zanik troski o konsumentów. Może powodować sprzedaż przestarzałych wyrobów po zawyżonych cenach lub ograniczanie produkcji dla utrzymania wysokich cen. Dlatego w art. 82 TWE zawarto zakaz nadużywania dominującej pozycji na rynku. Nie został jednak podany w traktacie poziom sił rynkowych, określający pozycję dominującą. Problem ten został pozostawiony orzecznictwu ETS.

Według Trybunału pozycja dominująca przedsiębiorstwa to taka, „która pozwala mu na zniekształcenie skutecznej konkurencji na rynku relewantnym, umożliwiając zachowanie się w istotnym stopniu w sposób niezależny od konkurentów i klientów, a w konsekwencji od klientów. Pozycja dominująca nie wymaga, by na rynku pozostał jeden podmiot. Nie musi dojść do eliminacji konkurencji i powstania monopolu. Pozycja monopolistyczna lub quasi-monopolistyczna wskazuje jednoznacznie na posiadanie pozycji dominującej. Pojęcie dominacji rynkowej jest jednak pojęciem szerszym od monopolu. Dopuszcza istnienie na rynku pewnego poziomu konkurencji. Istotą pozycji dominującej jest niezależność zachowania przedsiębiorstwa od zachowania jego rywali. Na konkurencyjnym rynku działania konkurentów wymuszają reakcję innych uczestników rynku. W przypadku przedsiębiorstw posiadających pozycję dominującą presja ze strony rywali jest zbyt słaba, by pozycja rynkowa i dochodowość przedsiębiorstwa uległy pogorszeniu, jeżeli nie zareaguje ono na działania konkurentów w sposób zgodny z mechanizmem konkurencji”¹⁸.

Pozycja dominująca może występować zarówno po stronie podaży, jak i popytu. Udział w rynku powyżej 75% jednoznacznie świadczy o posiadaniu przez przedsiębiorstwo pozycji dominującej. Nie jest konieczna analiza innych czynników. Udział w rynku mniejszy niż 40% może świadczyć o tym, że przedsiębiorstwo nie ma pozycji dominującej, chyba że do innego wniosku skłania analiza pozostałych czynników. Rozporządzenie nr 4064/89 w sprawie kontroli połączeń przedsiębiorstw zawiera ocenę, że udział w rynku poniżej 25% nie świadczy o pozycji dominującej. Obserwacja życia gospodarczego skłania do wniosku, że na przykład duże sieci domów towarowych jako nabywcy często zajmują pozycję dominującą.

¹⁸ *Ibidem*, s. 361.

Celowe jest również uwzględnienie czynnika czasu. Jeżeli udział przedsiębiorstwa w rynku przekracza 50% w okresie dłuższym niż trzy lata, uznaje się, że przedsiębiorstwo ma pozycję dominującą. O dominacji rynkowej może również świadczyć – w określonych przypadkach – struktura rynku. „W sprawie Hoffmann – La Roche przedsiębiorstwo kontrolowało 47% rynku witaminy A. Na rynku tym działało zaledwie 4 konkurentów, których udziały wynosiły 27, 18, 7 i 1%”¹⁹.

Pozycja dominująca może skłaniać do jej nadużywania między innymi przez stosowanie nieuczciwych praktyk, takich jak: niewłaściwe praktyki cenowe (nadmiernie wysokie ceny), ceny drapieżne (bardzo niskie lub poniżej poziomu kosztów zmiennych), ceny dyskryminujące (nieuzasadnione zróżnicowanie cen) stosowane wobec klientów indywidualnych i wobec przedsiębiorstw, a także odmowa zawierania umów i umowy wiązane.

Uprawnienia kontrolne Komisji dotyczą również procesów określanych jako fuzje, koncentracje, przejęcia lub połączenia. Procesy koncentracji mogą prowadzić między innymi do osiągania ekonomii skali i optymalizacji dystrybucji, czyli podnoszenia efektywności działania. Z jednej strony, czasami niebezpieczeństwo przejęcia przedsiębiorstwa przez konkurenta wymusza na kierownictwie bardziej aktywne i skuteczne działanie. Z drugiej – przez fuzje mogą powstawać przedsiębiorstwa ograniczające produkcję i podnoszące ceny, czyli wykazujące zachowania monopolistyczne.

Główny motywem kontroli koncentracji jest potrzeba utrzymania konkurencyjnej struktury rynku. Jest to istotne, gdyż powodem nabycia majątku przedsiębiorstwa może być chęć wyeliminowania dotychczasowego konkurenta, co oznacza zaprzestanie produkcji i zwolnienie załogi.

Reguły kontroli koncentracji zawiera rozporządzenie nr 4064/89 w sprawie kontroli połączeń przedsiębiorstw. Znajduje ono zastosowanie wtedy, gdy następuje koncentracja przedsiębiorstw. Odnosi się więc do sytuacji, gdy dwa (lub więcej) dotychczas niezależnych przedsiębiorstw łączy się albo gdy jedna lub więcej osób kontroluje już co najmniej jedno lub więcej przedsiębiorstw i przejmuje przez zakup udziałów w kapitale lub majątku w drodze umowy, lub w jakikolwiek inny sposób, bezpośrednią lub pośrednią kontrolę nad całym przedsiębiorstwem, częścią jednego lub więcej przedsiębiorstw. Rozporządzenie znajduje zatem zastosowanie do operacji tak zwanej całkowitej koncentracji, w wyniku których dochodzi do pełnego przejęcia kontroli nad innym przedsiębiorstwem.

Podstawę sprawowania kontroli nad przedsiębiorstwem stanowią prawa, umowy lub inne elementy, które pozwalają wywierać decydujący wpływ na

¹⁹ *Ibidem*, s. 364.

przedsiębiorstwo. W szczególności należą do nich prawo własności, prawo użytkowania całości lub części majątku przedsiębiorstwa, prawa lub umowy przyznające decydujący wpływ na skład, głosowanie lub decyzje organów przedsiębiorstwa.

Rozporządzenie nr 4064/89 dotyczy koncentracji o wymiarze wspólnotowym. Wymiar ten występuje w dwóch sytuacjach: gdy całkowity światowy obrót wszystkich łączących się przedsiębiorstw przekracza 5 mld euro albo całkowity obrót każdego z dwóch łączących się przedsiębiorstw osiągnany na terytorium Wspólnoty przekracza 250 mln euro. Egzekwowanie tego rozporządzenia jest zadaniem Zespołu ds. Fuzji, działającego w ramach Dyrekcji Generalnej ds. Konkurencji. Projekty decyzji Komisji opiniowane są przez Komitet Doradczy w sprawach Koncentracji. Decyzje wydawane przez Zespół ds. Fuzji mogą być zaskarżane do Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej.

Połączenia o wymiarze wspólnotowym podlegają zgłoszeniu (notyfikacji) do Komisji nie później niż w ciągu tygodnia od zawarcia umowy lub ogłoszenia publicznej oferty kupna pakietu kontrolnego. Dokonuje go osoba (osoby) lub przedsiębiorstwa przejmujące kontrolę. Połączenie nie dochodzi do skutku aż do zakończenia oceny przez Komisję.

Po wpłynięciu notyfikacji do Komisji następuje wstępna analiza koncentracji celem ustalenia, czy podlega ona postanowieniom rozporządzenia nr 4064/89. Jeśli nie, Komisja potwierdza tę ocenę swoją decyzją. Jeśli podlega, ale nie wywołuje poważnych wątpliwości co do zgodności z jednolitym rynkiem europejskim, Komisja wydaje decyzję o niezgłoszeniu sprzeciwu.

„Ostateczna decyzja w sprawie zgodności lub niezgodności połączenia ze Wspólnym Rynkiem powinna zostać wydana nie później niż w ciągu 4 miesięcy od dnia wszczęcia postępowania. Zawieszenie biegu terminu może nastąpić wyjątkowo, gdy na skutek okoliczności, za które odpowiedzialne jest jedno z łączących się przedsiębiorstw, Komisja zostaje zmuszona do wystąpienia z żądaniem przedłożenia dodatkowych informacji lub do zarządzenia kontroli. Jeżeli Komisja nie podjęła decyzji w przewidzianym terminie, uznaje się, że połączenie zostało uznane za zgodne ze Wspólnym Rynkiem”²⁰.

Pomoc udzielana przez państwo

Wspólnotowe prawo ustala także zasady dopuszczalności udzielania oraz monitorowania i kontrolowania pomocy państwa dla przedsiębiorstw. Ten

²⁰ *Ibidem*, s. 373.

zestaw norm prawnych nazywany jest prawem subwencyjnym²¹. Monitorowanie oraz kontrola pomocy są konieczne ze względu na fakt, iż wypacza ona zasady równej konkurencji, czyli powoduje zniekształcenie mechanizmu rynkowego; pomoc publiczna może być bowiem utajoną formą protekcjonizmu państwowego i wpływać na przepływ towarów i usług pomiędzy państwami członkowskimi.

W pewnych przypadkach może być ona jednak udzielana przez władze centralne, regionalne i lokalne. Ta pomoc dozwolona obejmuje: pomoc socjalną, udzielaną indywidualnym konsumentom pod warunkiem, że nie prowadzi ona do dyskryminacji ze względu na pochodzenie towaru, pomoc udzielaną w celu naprawienia szkód spowodowanych przez klęski żywiołowe lub inne szczególne wydarzenia (powódzie, trzęsienia ziemi, katastrofy transportowe, akty terroryzmu) oraz pomoc przeznaczoną dla pewnych regionów RFN, dotkniętych w przeszłości przez podział państwa na NRD i Republikę Federalną. Katalog dozwolonych rodzajów pomocy ma charakter zamknięty.

Istnieje ponadto pomoc dopuszczalna, która może dotyczyć pomocy publicznej przeznaczonej na: rozwój gospodarczy regionów o niskim poziomie życia i wysokim bezrobociu, realizację projektów o ogólnoeuropejskim znaczeniu lub zapobieżenie zakłóceniom w gospodarce państwa członkowskiego, ułatwienie pewnego rodzaju działalności określonych regionów, takich jak wspieranie kultury i ochronę dziedzictwa kulturowego, a także inne rodzaje pomocy udzielone przez Radę na wniosek Komisji, na przykład ratowanie i restrukturyzację przedsiębiorstw, badania i rozwój, małe i średnie przedsiębiorstwa, ochronę środowiska. Komisja ma dość znaczną swobodę w określeniu pomocy dopuszczalnej.

Rządy państw członkowskich mają obowiązek notyfikować Komisji pomoc publiczną. Notyfikacja dotyczy pomocy, której wartość przekroczy 100 000 euro w ciągu trzech lat. Notyfikowane powinny być też projekty aktów prawnych, które można zakwalifikować jako pomoc publiczną. Państwo nie może udzielić pomocy przed decyzją Komisji. W przeciwnym wypadku Komisja może zalecić zwrot pomocy do budżetu państwa. Decyzja Komisji powinna być podjęta w ciągu dwóch miesięcy od notyfikacji. Brak decyzji po tym terminie oznacza zgodę.

Komisja ma prawo kontroli u beneficjenta pomocy, obejmującej wejście na teren przedsiębiorstwa, żądanie wyjaśnień, przeglądanie dokumentów. Postępowanie powinno być zakończone w ciągu 18 miesięcy od wszczęcia.

²¹ Przez pomoc publiczną rozumie się subsydia i dotacje, zwolnienia podatkowe, gwarancje kredytowe, preferencje kredytowe, odroczenie płatności podatków, umorzenie zaległości podatkowych, dostawy produktów i usług po preferencyjnych cenach itp.

„Komisja może wszcząć postępowanie z urzędu lub na wniosek w przypadku udzielania pomocy w sposób sprzeczny z art. 88 ust. 2 lub 3 TWE, to jest udzielania pomocy bez notyfikacji tego faktu Komisji, implementacji notyfikowanej pomocy przed wydaniem decyzji przez Komisję lub złamania warunków i obowiązków, od których uzależniono zgodę na udzielenie pomocy. Jeżeli Komisja stwierdzi, że pomocy udzielono bezprawnie, nakazuje państwu członkowskiemu odzyskanie nielegalnie udzielonej pomocy. Obowiązek zwrotu pomocy ulega przedawnieniu po upływie 10 lat od daty udzielenia pomocy. Termin ten ulega przerwaniu w przypadku wszczęcia postępowania przez Komisję.

Decyzje Komisji o wszczęciu postępowania oraz decyzje kończące postępowanie mogą stać się przedmiotem postępowania w sprawie stwierdzenia nieważności. Skargę można wnieść do Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości (ETS) lub Sądu Pierwszej Instancji²² zależnie od tego, czy skargę wnosi państwo, czy też przedsiębiorstwa. Spośród podmiotów nieuprzywilejowanych legitymację czynną mają zawsze przedsiębiorstwa, które pomoc otrzymały lub jej nie otrzymały wskutek decyzji Komisji. Ze skargą mogą również wystąpić konkurenci beneficjenta pomocy publicznej, pod warunkiem że uczestniczyli w postępowaniu lub wykażą, że decyzja zawierająca zgodę na udzielenie pomocy dotyczy ich bezpośrednio i indywidualnie²³.

Rekapitułując: przedsiębiorstwo działające na rynku wspólnotowym zobligowane jest do przestrzegania reguł konkurencji. Równocześnie ma ono możliwość ochrony prawnej swych interesów. Do tego potrzebna jest znajomość reguł konkurencji oraz instytucji europejskich i zasad ich działania. Potrzebne jest również praktyczne doświadczenie w kontaktach z tymi instytucjami oraz monitorowanie ich interakcji z innymi przedsiębiorstwami.

Bibliografia

1. Klawe A.J., Makać A., *Zarys międzynarodowych stosunków ekonomicznych*, PWN, Warszawa 1987.
2. Krasuski J., *Historia RFN*, KiW, Warszawa 1981.
3. Machlup F., *Integracja gospodarcza – narodziny i rozwój idei*, PWN, Warszawa 1986.
4. Perroux F., *L'économie du XX'eme sie'cle*, Presses Universitaires de France, Paris 1964.
5. Skubisz R., Skrzydło-Tefelska E., *Prawo europejskie. Zarys wykładu*, Wyd. UMCS, Lublin 2003.
6. Traktat w sprawie utworzenia Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej, „Zbiór Dokumentów” 1957, nr 5.

²² Obecnie obydwa sądy tworzą Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej.

²³ jw. s.382–383.

7. Wilk A., *Koncepcje polityczne Bertranda Russella*, Wyd. PTM, Warszawa 2009.
8. Wilk A., *Wartość polskiej państwowości*, „Zeszyty Naukowe WSZiP” 2009, nr 1(30).

Andrzej Wilk – dr inż., pracownik naukowo-dydaktyczny Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Specjalizuje się w problemach międzynarodowych stosunków politycznych i gospodarczych.

Jan Klimek

DUŻE, MAŁE, ŚREDNIE I NAJMNIEJSZE

Przedsiębiorstwa, które są kluczowym ogniwem w urzeczywistnianiu przedsiębiorczości w biznesie, nie są jednak – i nigdy nie były – wyrównanym szeregiem identycznych organizmów gospodarczych. Ogromna jest ich różnorodność nie tylko w sferze, w której uzewnętrzniają swą aktywność (przemysł, handel, usługi, budownictwo, rolnictwo itp.), nie tylko w ujęciu branżowym, ale także – na to należy zwrócić szczególną uwagę – w skali działania. Obok firm-gigantów, których budżety (na przykład w branży farmaceutycznej) niejednokrotnie przekraczają wielkość budżetu średniej wielkości państwa europejskiego, są firmy tak niewielkie, że zapewniają pracę tylko jej właścicielowi i ewentualnie jego najbliższej rodzinie. Obroty tych mikrofirm są porównywalne z przychodami i wydatkami skromnie uposażonego pod względem materialnym gospodarstwa domowego, utrzymującego się z pensji pana lub pani domu.

Oczywiście także w tej dziedzinie następują bardzo charakterystyczne zmiany. Początkiem były niewielkie warsztaty rzemieślnicze, gdzie jeszcze w epoce przedkapitalistycznej występował względnie wolny rynek (choć poddany silnej, bardzo rygorystycznej kontroli cechowej, zamknięty dla partaczy, jak nazywano w średniowieczu ludzi parających się rzemiosłem bez cechowego przyzwolenia¹). To znaczy taki, na którym produkty i usługi

¹ „Słownik języka polskiego objaśnia, że »partacz« to także »rzemieślnik niewyzwolony, zajmujący się rzemiosłem bez zezwolenia cechu«. Pochodzić by to miało od francuskiego *a part* albo raczej łacińskiego *a parte*, co znaczy »osobno, na boku« . [...] Że do partaczy przyłgnęło miano fuszerów, w tym zapewne niemała zasługa usilnej propagandy cechowej. Wolny rzemieślnik był dla cechu śmiertelnym zagrożeniem, ponieważ naruszał jego monopol. Cech ustalał sztywne ceny wyrobów i surowców, wynagrodzenie czeladników, ich dopuszczalną liczbę w warsztacie, jak i czas pracy – a zatem również wielkość produkcji, którą starano się dostosować do przewidywanej wielkości spożycia. Przepisy te uniemożliwiały konkurencję, natomiast dość skutecznie wyrównywały dochody majstrów. Jak podkreślał Witold Kula, zwłaszcza w czasie spadku popytu cechowy działał »jako system równego podziału między członków cechu zmniejszonych globalnych zysków czy [...] równego podziału ewentualnych strat«. Często cech zabraniał warsztatom nawet jakiegokolwiek reklamy, byle tylko równość majstrów nie została naruszona” – pisze Lech Stępniewski na stronie internetowej <http://www.czytanka.and.pl/index.html>.

sprzedawano za pieniądze osobom zainteresowanym, motywem działania był zysk, zatrudnieni zaś przy produkcji lub usługach byli ludzie wprawdzie przypisani do określonego stanu, ale wolni.

Początkiem rękodzieła

Tak opisuje ten okres w Polsce, w dziedzinie nazwanej później przemysłem, Jan Rutkowski, działający jeszcze w okresie międzywojennym czołowy historyk gospodarczy, prekursor polskiej szkoły tej dyscypliny dziejopisarstwa (jego fundamentalne dzieło z tego zakresu *Historia gospodarcza Polski (do 1864 r.)* wznowiono pod redakcją Witolda Kuli już w 1953 roku):

„Rozwój miast [w Polsce w średniowieczu – przyp. J.K.] spowodowany był z jednej strony koncentracją w nich przemysłu dawniej rozproszonego po wsiach, z drugiej zaś znacznym wzrostem produkcji przemysłowej. Wprowadzono wówczas do Polski nowe rodzaje wytwórczości oraz nowe metody. Stąd też polska terminologia przemysłowa jest w znacznej mierze obcego, głównie niemieckiego pochodzenia. W miarę rozwoju przemysłu następowała tu coraz większa specjalizacja zajęć; w średniowiecznej Polsce najdalej zaszła ona w Krakowie. Jako przykład przytoczymy tu, że w XV w. obrabianie metali reprezentowane było przez następujące rzemiosła: kowali, ślusarzy, nożowników, mieczników, płatnerzy, blacharzy, kotlarzy, mosiężników, konwisarzy wyrabiających różne przedmioty z ołowiu, złotników wyrabiających pozłotkę, obrabiających srebro i mincerzy. Nawet przy produkcji tak luksusowego artykułu, jakim były w XV w. książki, spotykamy dość daleko posuniętą specjalizację, mamy mianowicie osobnych pergamenistów, papierników, iluminatorów, drukarzy, introligatorów i sprzedawców.

Cały ten przemysł był z małymi wyjątkami rękodzielniczy. Siłą mechaniczną posługiwano się wyjątkowo. Siły wodnej używano przy różnego rodzaju młynach: zbożowych (używano przy nich również siły wiatru), tartakach, rudniach itp. Większych urządzeń technicznych wymagały ponadto huty szklane, znane od XIV w., oraz papiernie, znane od XV w.”²

Polski kapitalizm, który cytowany autor wiąże częściowo z XVIII, głównie jednak z XIX wiekiem, charakteryzował się między innymi twórczością „coraz większej liczby dużych, liczących po kilkadziesiąt, kilkaset lub więcej robotników, scentralizowanych przedsiębiorstw, gdzie w jednym lub w szeregu budynków stojących w sąsiedztwie umieszczone były bądź

² J. Rutkowski, *Historia gospodarcza Polski (do 1864 r.)*, KiW, Warszawa 1953, s. 42–43.

ręczne warsztaty, bądź maszyny będące własnością przedsiębiorcy, który przy pomocy najemnych sił roboczych prowadził produkcję³.

„Istniały w tych czasach – dodaje autor – duże przedsiębiorstwa, które w rozwoju swoich społecznych organizacji nie miały stadium chałupniczego. Odnosi się to w szczególności do tych działów, które występują w formie organizacji dworskiej i w pierwszej połowie XIX w. przekształciły się w przedsiębiorstwa kapitalistyczne albo przynajmniej częściowo kapitalistyczne, aby po uwłaszczeniu [chłopów – przyp. J.K.] stać się czysto kapitalistycznymi przedsiębiorstwami, będącymi w dalszym ciągu w rękach wielkiej własności ziemskiej albo przynajmniej uzależnionymi od tej warstwy społecznej. Należą tu kopalnie rudy żelaza i węgla zatrudniające kilkudziesięciu lub kilkuset pracowników o dość skomplikowanym podziale pracy. Huty żelaza i szklane zatrudniały w tym czasie po kilkunastu lub kilkudziesięciu pracowników⁴. Jednak, zaznacza też w innym miejscu J. Rutkowski, zdarzały się też w tym czasie (choć wyjątkowo) przedsiębiorstwa zatrudniające pięćset, a nawet do tysiąca robotników.

Dokonujące się w tym okresie w Polsce procesy przekształcania się drobnych warsztatów w średnie i duże (nawet jak na obecne standardy) przedsiębiorstwa nie były niczym wyjątkowym. Podobne – często z większym lub znacznie większym nasileniem – występowały w innych krajach i niekiedy na przykład w Anglii, Niemczech. Adam Noga zwraca uwagę, że w drugiej połowie XIX wieku i w pierwszej połowie XX wieku następowała intensywna koncentracja produkcji, a w towarzyszących temu teoretycznych interpretacjach podkreślano wzrost efektywności podlegających temu procesowi przedsiębiorstw, wynikający „ze zjawiska korzyści skali (niskich kosztów jednostkowych przy wielkiej skali produkcji), korzyści zakresu (obniżaniu kosztów jednostkowych dzięki łączeniu różnych rodzajów produkcji), korzyści doświadczenia, korzyści opanowania sieci dystrybucji, możliwości przeznaczania dużych środków na badania i rozwój itd.”⁵.

Dobrze ilustruje tę tendencję sposób postępowania, jaki przyjęła firma wdrażająca do produkcji jeden z wynalazków Thomasa A. Edisona, wymieniony w publikowanym w kwietniowym numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości” artykule *Kreatywność u podstaw*, gdy znalazła się w finansowych kłopotach. Utworzona przez wynalazcę fabryka miała produkować usprawnione przez niego żarówki, wymyślone i zaprojektowane kilkanaście lat wcześniej przez Brytyjczyka Josepha W. Swana. Fabryka zawarła z jedną

³ *Ibidem*, s. 367

⁴ *Ibidem*, s. 368.

⁵ A. Noga, *Przedsiębiorstwo. Encyklopedia biznesu*, t. I, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995.

z kompanii handlowych umowę, że dostarczać jej będzie żarówki w cenie 40 centów za sztukę. Kompania chętnie skorzystała z jego oferty, tym chętniej, że jak się okazało, jednostkowy koszt produkcji był prawie trzykrotnie wyższy, wynosił 1,1 dolara.

We władzy gigantów

„Na nasze szczęście – wspominał Thomas A. Edison – nie potrzebowaliśmy wyprodukować więcej niż ok. 40 tys. sztuk. W ciągu roku następnego koszt własny żarówki wynosił już tylko 70 centów, a cena sprzedaży, jak zwykle, 40 centów. Wyrabiano już ich bardzo dużo, wskutek czego straciliśmy w drugim roku działalności znacznie więcej pieniędzy niż w pierwszym. W trzecim roku zbudowałem nowe maszyny i zmieniłem sposób fabrykacji, dzięki czemu koszt fabrykacji żarówki spadł do 50 centów za sztukę. Ponieważ jednak cena sprzedażna w dalszym ciągu wynosiła tylko 40 centów, produkcja zaś wzrosła niepomniernie, straciłem w ciągu trzeciego roku więcej pieniędzy niż w ciągu lat poprzednich. W ciągu czwartego roku udało mi się obniżyć koszt własny żarówki do 37 centów, dzięki czemu w ciągu jednego tylko roku odbiłem sobie od razu wszystkie poniesione straty. Ostatecznie lampy nie kosztowały mnie więcej niż 22 centy, sprzedawałem zaś je po 40 centów. Produkcja roczna sięgała już milionów sztuk, toteż w sferach przemysłowych uważano to przedsiębiorstwo za jedno z najbardziej dochodowych”⁶.

Edison postąpił więc tak, jak wtedy postępowano – rozwiązywał kłopoty przez powiększanie przedsiębiorstwa, które z niewielkiej fabryczki w ciągu kilku lat urosło do giganta w swej branży, spychając na boki potencjalnych konkurentów, którzy przez obejście patentu – co praktycznie zawsze jest możliwe – mogliby zagrozić jego pozycji na rynku. Nic więc dziwnego, że w wielu krajach – także w Polsce – na przełomie XIX i XX wieku, a w niektórych krajach dość jeszcze długo potem (na przykład „wielkie budowle socjalizmu” w byłym Związku Radzieckim i w naśladowujących te wzory innych państwach tak zwanego realnego socjalizmu) zmiana struktury gospodarki na coraz bardziej skupioną w potężnych gigantach produkcyjnych, usługowych, handlowych itp. była uważana za wyraz postępu, za krok do nowoczesności, za drogę do coraz wyższej efektywności.

⁶ W.H. Meadowcroft, *Edison. Życie i dzieła*, Warszawa 1993, s. 164–165, cytata za *Encyklopedią biznesu, op.cit.*, s. 688.

Na przykład w Polsce od roku 1935 do 1990 liczba przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego zatrudniających ponad tysiąc osób wzrosła ze 101 do 876, w tym 372 liczyły powyżej ponad dwa tysiące pracowników. W roku 2007 było ich 279⁷, bo – jak podkreśla Adam Noga – tendencje się odmieniły. Ponownie szuka się źródeł efektywności nie w wielkości firmy, nie w liczbie zatrudnionych w nich osób, nawet nie w wielkości posiadanych środków trwałych, wyposażeniu w maszyny, urządzenia i pozostałe elementy infrastruktury technicznej. Następuje „renesans małych (liczących do 49 zatrudnionych) i średnich przedsiębiorstw (od 49 do 500 zatrudnionych)”, a więc takich, jakimi były one na początku narodzin instytucji przedsiębiorstwa. Symbolem tego jest tytuł głośnej książki Ernsta Friedricha Schumachera *Małe jest piękne* (wydana po raz pierwszy w 1973 roku, autor zmarł w 1977 roku)⁸. Okazało się bowiem, że małe i średnie przedsiębiorstwa potrafią znacznie bardziej elastycznie niż duże reagować na coraz silniejsze zmiany w gospodarce, a natura postępu technicznego w drugiej połowie XX w. pozwala na wprowadzenie w tych przedsiębiorstwach nie mniej doniosłych inwestycji (np. mikroprocesora) jak w dużych⁹.

Podobnie, ale nie tak samo

Według wyliczeń Ireny K. Hejduk i Wiesława M. Grudzewskiego zawartych w opracowaniu „Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw wobec wyzwań europejskich” przedsiębiorstwa duże, do których zaliczają oni – zgodnie ze standardami określonymi przez Unię Europejską – podmioty gospodarcze zatrudniające ponad 250 osób, stanowią w Polsce 0,17% ogółu, średnie (zatrudnienie 50–249 osób) – 0,81%, małe (10–49 osób) – 2,21%, mikro (1–9 osób) – 96,81%. Są to wskaźniki dość zbliżone do przeciętnych w Unii Europejskiej (firmy duże – 0,20%, średnie – 0,84%, małe – 5,88%, mikro – 93,08%), różnica polega w gruncie rzeczy tylko na tym, iż większa niż w Polsce część niewielkich przedsiębiorstw przekracza próg zatrudnienia wyznaczany na poziomie 10 osób (jednak nie więcej niż 49 osób), natomiast

⁷ Obliczono na podstawie następujących publikacji GUS: Mały Rocznik Statystyczny 1939, s. 134; Roczniki Statystyczne – Przemysł 1991, s. 12; Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2008, s. 501.

⁸ E. Schumacher, *Małe jest piękne*, PIW, Warszawa 1981.

⁹ A. Noga, *Przedsiębiorstwo...*, *op.cit.*

rzadziej są to zakłady, warsztaty, sklepiki itp. opierające się wyłącznie na pracy właściciela i ewentualnie kilku osób mu pomagających¹⁰.

Większa różnica występuje w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi mającymi silnie rozbudowany kompleks wojskowy, duży potencjał ulokowany w takich megabranżach, jak przemysł samochodowy, lotniczy, potężnych urządzeń technologicznych i podobnych, i z tego powodu zachowało się w USA sporo firm o znacznej koncentracji zatrudnienia i majątku wytwórczego. Z tych zapewne względów przedsiębiorstwa uważane w Europie za „duże”, czyli o zatrudnieniu przekraczającym 250 osób, występują tam znacznie częściej (stanowią 0,87% ogółu, to wskaźnik ponadczterokrotnie wyższy niż w Unii Europejskiej, ponadpięciokrotnie wyższy niż w Polsce). Podobnie tak zwany small business obejmuje w USA większy odsetek firm zatrudniających 10 do 49 osób, kosztem firm mikro o zatrudnieniu 1–9 osób.

Zmienia się udział – tym razem niestety brak porównań ze średnią unijną czy amerykańską, dane dotyczą tylko Polski – poszczególnych grup przedsiębiorstw w tworzeniu PKB. Spadkowi udziału przedsiębiorstw dużych w ogólnej liczbie działających w naszym kraju podmiotów gospodarczych z 0,29% w roku 1995 do wspomnianych 0,17% na początku obecnej dekady towarzyszył spadek udziału w tworzeniu PKB z 23,00% do 19,90%. Radykalnie natomiast zwiększyły swój udział w tworzeniu PKB mikroprzedsiębiorstwa – z 14,00% do 31%, nawet znacznie szybciej, niż rósł ich udział w ogólnej liczbie zarejestrowanych podmiotów gospodarczych (tylko o niespełna pięć punktów procentowych).

Mniejsze natomiast w porównaniu z rokiem 1995 nastąpiły zmiany udziału w tworzeniu PKB pozostałych grup przedsiębiorstw, choć ich udziały w ogólnej liczbie zarejestrowanych podmiotów gospodarczych trochę się obniżyły. Część przedsiębiorstw małych bowiem awansowała do grupy średnich, co spowodowało, że w strukturze przedsiębiorstw prawie niezmienny pozostał udział firm o zatrudnieniu 50–249 osób, obniżył się natomiast udział firm o zatrudnieniu 10–49 osób. Niestety, ich kondycja finansowa wciąż jeszcze nie jest dobra, podkreślają autorzy opracowania. Piszą:

„Zdecydowana większość małych i średnich polskich firm charakteryzuje się bardzo niską konkurencyjnością; ponad 60% małych firm osiąga obroty poniżej 400 tys. zł rocznie, a tylko 7% powyżej 1,6 mln zł rocznie; ponad połowa średnich firm nie przekracza progu 5 mln zł obrotu rocznie, a tylko

¹⁰ Podział według wielkości na poszczególne grupy przedsiębiorstw oparty jest na definicji przyjętej przez Komisję Europejską 8 maja 2003 roku (dyrektywa IP/03/652). Unia uzupełnia ją o kryterium dochodowe, według którego do mikroprzedsiębiorstw zalicza się osiągające obroty do 2 mln euro rocznie, małe odpowiednio do 10 mln euro, średnie do 50 mln euro, duże powyżej tej kwoty.

15% przekroczyło próg 15 mln zł”. W innym miejscu, w tabeli zatytułowanej „Charakterystyka potencjału gospodarczego polskich przedsiębiorstw w 2001 r.” podają jednak, że brak rentowności dotyczy praktycznie dwóch skrajnych grup przedsiębiorstw: mikroprzedsiębiorstw i przedsiębiorstw dużych, natomiast przedsiębiorstwa średnie i małe są rentowne (małe wszak osiągają rentowność niższą niż przedsiębiorstwa z grupy średnich)¹¹.

Ten stan niezadowolającej bądź wręcz ujemnej rentowności musi budzić niepokój tym bardziej, że nie jest to zjawisko występujące tylko w naszym kraju, a gospodarka wciąż jeszcze nie uwolniła się od kryzysu, który świat, Europę i w tym nasz kraj dotknął w 2008 roku. „Odnowa gospodarcza – podkreśla się w dokumentach przyjętych w kwietniu i maju 2009 roku przez Unię Rzemiosła oraz Małych i Średnich Przedsiębiorstw (UEAPME) z siedzibą w Brukseli – musi być wsparta przez polityki nakierowane na przywrócenie zaufania do wszystkich podmiotów występujących na scenie gospodarczej i do utrzymania stabilności gospodarczej bez zagrożenia stabilności finansowej w dłuższym terminie. Sektor MSP reprezentuje nie tylko 99,8% wszystkich przedsiębiorstw, 67,1% zatrudnionych i 57,6% wartości dodanej, ale również najbardziej dynamiczną w ostatnich latach część gospodarki europejskiej pod względem wzrostu, tworzenia nowych miejsc pracy i innowacji. Konsekwentnie rzemiosło i MSP będzie i musi odegrać kluczową rolę w przewyciężeniu kryzysu gospodarczego w Europie”¹².

Bibliografia

1. Hejduk I.K., Grudzewski W.M., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw wobec wyzwań europejskich*, w: *Polska transformacja ustrojowa. Próba dyskursu – zarys perspektyw*, Fundacja Innowacja, Warszawa 2004.
2. Meadowcroft W.H., *Edison. Życie i dzieła*, Warszawa 1993.
3. Noga A., *Przedsiębiorstwo. Encyklopedia biznesu*, t. I, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995.
4. Rutkowski J., *Historia gospodarcza Polski (do 1864 r.)*, KiW, Warszawa 1953.
5. Schumacher E., *Małe jest piękne*, PIW, Warszawa 1981.

Jan Klimek – dr hab., profesor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, przedsiębiorca, działacz krajowy i międzynarodowy rzemiosła. Artykuł jest fragmentem przygotowywanej do druku książki *Przedsiębiorczość bez tajemnic*.

¹¹ I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw wobec wyzwań europejskich*, w: *Polska transformacja ustrojowa. Próba dyskursu – zarys perspektyw*, Fundacja Innowacja, Warszawa 2004, s. 114–115.

¹² „Priorytety UEAPME na Prezydencję Szwedzką [Unii Europejskiej]”, 11 maja 2009 roku (wydruk maszynopisu).

Dariusz Prokopowicz

KOMU KREDYT, JAKIE ZABEZPIECZENIA

Pisząc w poprzednim numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości” między innymi o linii postępowania, jaką przyjęły polskie banki w trudnym czasie zagrożeń i niepokoju wywołanych zjawiskami kryzysowymi w świecie i – choć w znacznie mniejszej skali – w naszym kraju, podkreślałem rolę, jaka przypadła uruchomieniu nowych, opartych na doświadczeniach bankowości zagranicznej, instrumentów modyfikacji jakości portfela kredytowego i oceny kredytobiorcy¹. Konkretnie chodziło o derywaty kredytowe, sekurytyzację kredytów, rating ryzyka i metodę *Value at Risk*. Polityka kredytowa bowiem obejmuje szereg zagadnień, które są przedmiotem decyzji podejmowanych na różnych poziomach pionu kredytów w strukturze organizacyjnej banku.

Na podstawie przeprowadzonych przez inspektora kredytowego analiz i jego sugestii dyrektor oddziału banku podejmuje decyzję pozytywną bądź negatywną co do przyznania kredytu. Od tej zasady istnieją wyjątki wynikające z limitów wartości kredytów ustalanych przez poszczególne banki dla określonych szczebli decyzyjnych w strukturze organizacyjnej pionu kredytowego banku.

Trudne kredyty

Poziom udziału trudnych kredytów w portfelu kredytowym banku jest zależny od jakości decyzji podejmowanych zarówno przez kierownictwo banku, jak i przez inspektora kredytowego analizującego wniosek kredytowy klienta². Przed sporządzeniem wniosku dla dyrektora inspektor kredytowy powinien dokładnie zweryfikować merytorycznie wszystkie dostarczone

¹ D. Prokopowicz, *Modyfikacje portfela kredytowego*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2010, nr 3(4).

² W. Grabczak, *Zapobieganie powstawaniu trudnych kredytów oraz ich koszty*, „Bank. Miesięcznik Finansowo-Bankowy” 1994, nr 4, s. 30.

przez klienta dokumenty, w tym również biznesplan³, który formuje projekcję działania przedsiębiorstwa w przyszłości. Ocena zdolności kredytowej niekiedy stanowić może jeden z najistotniejszych instrumentów regulacji popytu na rynku pożyczkobiorców. W sytuacji gdy popyt na kredyty znacznie przewyższa ograniczoną wielkością dostępnych środków finansowych podaż ze strony banku, bank może podnieść stopę procentową lub zastosować *credit rationing*. W sytuacji kiedy bank stosuje tę metodę – trzeba to jasno stwierdzić – jedni spośród grupy podobnych potencjalnych pożyczkobiorców otrzymują kredyt, a inni nie.

Najistotniejsze składniki procesu zarządzania ryzykiem kredytowym mają swoje odbicie w przepisach prawa bankowego, wekslowego oraz innych przepisach regulujących działalność kredytową banków. Każdy bank na ich podstawie opracowuje własne regulaminy określające wytyczne zarządzania ryzykiem. Regulaminy nie zawierają zwykle szczegółowych przepisów w zakresie procedury postępowania w warunkach niepewności wynikającej z braku pełnej informacji na temat klienta. Decyzja pozostawiona jest upoważnionym przez bank jego pracownikom, przede wszystkim inspektorom kredytowym.

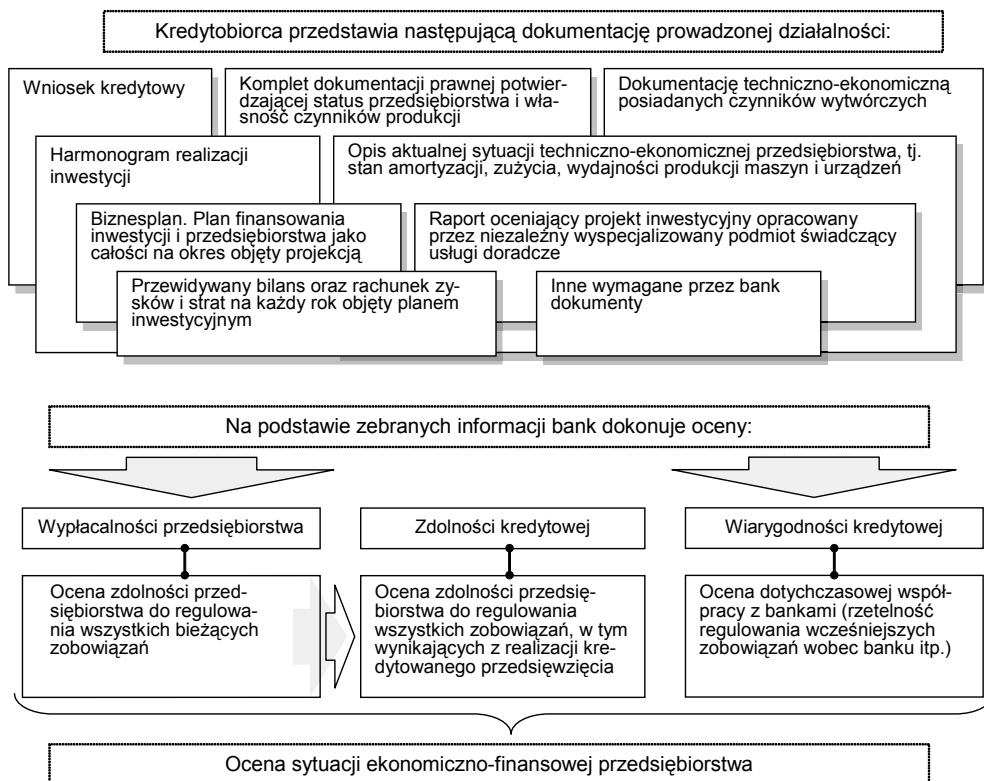
W trakcie wstępnej analizy wniosku kredytowego inspektor kredytowy, mając na względzie interes banku, pełni zwykle również funkcję doradcy klienta⁴. Najważniejszym celem analizy wniosku kredytowego jest określenie zdolności kredytowej przedsiębiorstwa⁵. W praktyce bankowej ocena zdolności kredytowej obejmuje zwykle wszystkie aspekty analizy sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa. Takie ujęcie oceny przedsiębiorstwa przeważa u większości autorów. Istnieją jednak pewne wyjątki. Na przykład Ryżewska ujmuje trójplaszczynowo problematykę dokonywanej przez bank oceny przedsiębiorstwa: w rozbiciu na ocenę wypłacalności przedsiębiorstwa, ocenę zdolności kredytowej i ocenę wiarygodności kredytowej. Wszystkie trzy aspekty oceny przedsiębiorstwa według Ryżewskiej przedstawia rys. 1.

³ J. Grzywacz, *Za kulisami biznesplanu*, „Home & Market” 1998, nr 10, s. 60.

⁴ P. Schaal, *Pieniądz i polityka pieniężna*, PWE, Warszawa 1995, s. 56.

⁵ W. Getler, *Konstrukcja umowy kredytowej*, w: A. Rymek (red.), *Kredyty. Poradnik dla praktyków*, t. I, Twigger SA, Warszawa 1993, s. 127.

Rys. 1. Ocena wypłacalności, zdolności kredytowej i wiarygodności kredytowej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji S. Ryżewskiej, *Bankowa analiza przedsiębiorstwa dla potrzeb oceny ryzyka kredytowego*, Wydawnictwo Twigger SA, Warszawa 1996.

Mimo różnicowania, jakie występuje w procedurach kredytowych różnych banków, ogólna architektura metodyki oceny ryzyka kredytowego jest podobna. Zwykle zostaje ona uformowana jako system dwusegmentowy. Wynika on z podziału analizy zdolności kredytowej klienta na czynniki niemierzalne, inaczej zwane subiektywnymi, opisowymi lub niewymiernymi, oraz czynniki mierzalne, określane obiektywnymi, ilościowymi lub wymiernymi. Podział ten opiera się na treści uregulowań prawnych określonych przez prezesa Narodowego Banku Polskiego. Zgodnie z nimi banki zobowiązane są do wykorzystywania dwóch grup kryteriów w metodyce oceny zdolności kredytowej przedsiębiorstw, to jest czynników mierzalnych oraz niemierzalnych. Stopień wzajemnego doboru wymienionych czynników, ich wagę i system punktacji poszczególnych składników podlegających ocenie każdy bank ustanawia indywidualnie. Pozwala to niemal dowolnie kształtować politykę

kredytową banku. Przykładowy zestaw czynników obiektywnych i subiektywnych oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej klienta instytucjonalnego przedstawiony został w tabeli 1.

Tabela 1. Czynniki obiektywne i subiektywne oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej klienta instytucjonalnego prowadzonej w PKO BP SA

Czynniki obiektywne	Czynniki subiektywne
<ul style="list-style-type: none"> • rentowność majątku, kapitału, sprzedaży, • wypłacalność, • płynność, • zadłużenie, • rotacja należności, • rotacja zapasów, • inne czynniki. 	<ul style="list-style-type: none"> • jakość zarządzania (ocena kadry kierowniczej), • stopień zależności od rynku, stopień zależności od dotacji rządowych, zamówień rządowych, kilku dużych dostawców lub odbiorców, • inne czynniki.

Źródło: *Ogólne kryteria klasyfikacji należności PKO*, Załącznik nr 1 do Zarządzenia nr A/11/II/98 Prezesa Zarządu Powszechnej Kasy Oszczędności – banku państwowego z 15 maja 1998 r. w sprawie zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banku, A – II – 6 – Kredytowanie działalności eksploatacyjnej i inwestycyjnej jednostek gospodarczych, PKO BP, Warszawa 1998, s. 1.

Sposób oceny i wykorzystywane w procesie oceny zdolności kredytowej metody nie są sprecyzowane w prawie bankowym. Banki więc samodzielnie ustalają zasady oceny zdolności kredytowej klienta i ryzyka kredytowego. Z samodzielności banku w zakresie doboru metod oceny ryzyka kredytowego wynikają pewne zalety, ale i wady, które wymienione zostały w tabeli 2.

Tabela 2. Zalety i wady wynikające z samodzielności banków w zakresie doboru metod oceny ryzyka kredytowego

Cechy pozytywne	Cechy negatywne
<ul style="list-style-type: none"> • Bank może dostosowywać narzędzia i sposób analizy do specyfiki klienta i jego działalności, stanu koniunktury, tendencji rozwojowych. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zespół narzędzi warsztatu oceny zdolności kredytowej klienta ze względu na charakter wykorzystywanych technik i urządzeń technicznych może być modyfikowany zbyt wolno względem zmieniających się warunków ekonomicznych. Wymieniona dysproporcja doprowadzić może do obniżenia jakości portfela kredytowego lub znacznego zmniejszenia jego wartości. • W braku ośrodka koordynującego wymianę doświadczeń następuje rozproszenie innowacyjnych rozwiązań i wolniejsze doskonalenie analizy zdolności kredytowej.
<ul style="list-style-type: none"> • Klient zwykle nie zna modelu analizy sprawozdań i wykorzystywanego przez bank zestawu wskaźników ekonomicznych w procesie analizy ryzyka kredytowego. Brak informacji potencjalnie ogranicza możliwość manipulacji parametrami opisującymi klienta, zawartymi w dokumentacji, którą dostarcza wraz z wnioskiem kredytowym do banku. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Banki rywalizują między sobą w doskonaleniu warsztatu oceny zdolności kredytowej klienta, co prowadzi do ciągłego postępu w działalności kredytowej. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Bank wybiera tylko te narzędzia oceny zdolności kredytowej i ryzyka kredytowego, które uważa za adekwatne względem realizacji swych celów. 	<ul style="list-style-type: none"> • Klient, który wielokrotnie uzyskiwał kredyt w danym banku, może doskonale znać preferowany przez bank model analizy zdolności kredytowej, w tym zakres wymagań informacyjnych odnoszących się do dokumentacji wniosku kredytowego. Potencjalny kredytobiorca, znając preferencje banku, składa wniosek kredytowy wraz z niezbędną dokumentacją, w którym informacje są dopasowane względem określonego modelu analizy standingu klienta wykonywanej przez zespół kredytowy w banku.
<ul style="list-style-type: none"> • W przypadku dużego, wielooddziałowego banku istnieje możliwość dostosowania, to jest doboru określonych narzędzi analizy ryzyka kredytowego w korelacji z sytuacją ekonomiczno-finansową i społeczno-gospodarczą regionu kraju, w którym funkcjonuje określony oddział banku. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Istnieje możliwość modyfikacji warsztatu oceny ryzyka kredytowego celem zwiększenia stopnia integracji procesu oceny klienta z wykorzystywanymi w wymienionym procesie technologiami informatycznymi. 	

Źródło: opracowanie własne.

Po przeprowadzonej analizie wniosku kredytowego inspektor kredytowy sugeruje przyznanie bądź nieprzyznanie kredytu. Jeżeli wnioskodawca planuje rozpocząć działalność gospodarczą w dziedzinie lub sektorze gospodarki, w której bank nie ma doświadczenia w zakresie działalności kredytowej lub wnioskodawca jest jedynym reprezentantem na lokalnym rynku nowej technologii, na przykład branży informatycznej, a przedstawia biznesplan, któremu nie można nic zarzucić, to oddział banku, do którego wpłynął wniosek kredytowy, ma niełatwą do podjęcia decyzję. W takich przypadkach przesądzić może na przykład realizowana aktualnie przez bank strategia rozwoju nakazująca finansowanie nowych technologii lub odwrotnie – nakazująca utrzymywanie wizerunku banku jako instytucji konserwatywnej, angażującej swoje środki finansowe jedynie w przedsięwzięcia charakteryzujące się stosunkowo długą historią funkcjonowania danej branży na rynku lub posiadające cechy pokrewne realizowanej specjalizacji banku w określonym segmencie klientów.

Z jednej strony, wypracowane wieloletnim doświadczeniem metody oceny zdolności kredytowej klienta i ryzyka kredytowego nie są doskonałe i podlegają ciągłej modyfikacji zmierzającej do dostosowania ich do zmieniających się czynników kształtujących preferencje, specyfikę i rodzaj działalności gospodarczej klienta banku. Z drugiej, metody te wykorzystywane są w procesie aktywnego kształtowania bieżącej polityki kredytowej banku. Polityka ta kształtowana jest również przez modyfikację następujących czynników procedur kredytowych:

- zakres informacji uzyskanych na podstawie analizy oceny zdolności kredytowej przedsiębiorstwa;

- organizacja bieżącego monitoringu realizacji zobowiązań i zabezpieczeń wynikających z umowy kredytowej;
- audyt działalności kredytowej, w tym proces oceny poszczególnych kredytobiorców w powiązaniu z jakością portfela kredytów banku i poziomem kosztów prowadzonych analiz.

Polityka kredytowa a cena kredytu

Procedury kredytowania poszczególnych banków zwykle w niewielkim stopniu różnią się w zakresie zespołu przeprowadzanych czynności formalnoprawnych. Różnice z punktu widzenia klienta dotyczą głównie kosztów wynikających z realizacji transakcji kredytowej oraz wymaganego przez bank zabezpieczenia. Bank, decydując się na realizację transakcji obciążonej ryzykiem kredytowym, wymaga od kredytobiorcy zapłaty za akceptowany poziom ryzyka. Zapłatą jest oprocentowanie, w którym oprócz funkcji rekompensaty za poniesione ryzyko zawiera się funkcja wynagrodzenia za czas korzystania ze środków pieniężnych.

Banki stosują różne metodologie wyceny produktów kredytowych⁶. Zastosowany model wyceny, niezależnie od przyjętych założeń metodologicznych kalkulacji⁷, uwzględnia w ostatecznej cenie kredytu następujące założenia:

- dąży do wysokiej ceny kredytu, to jest wysokiego oprocentowania swoich produktów kredytowych;
- w cenie kredytu powinna być zawarta rekompensata za akceptowany przez bank określony poziom ryzyka kredytowego;
- poziom ceny kredytu powinien odzwierciedlać możliwości terminowej spłaty przez klienta;
- cena powinna być konkurencyjna względem oferty analogicznych produktów innych banków;
- cena uzyskiwana przez bank nie przekłada się wprost na koszt kredytu ponoszony przez kredytobiorcę – poza odsetkami, prowizjami, opłatami dla banku kredytobiorca ponosi koszty udokumentowania wniosku, w tym sporządzenia biznesplanu, koszty ustanowienia zabezpieczeń, koszty związane z zaangażowaniem pracowników dla

⁶ M. Pozarzycki, *Model przepływów na rynku kredytowym*, „Zeszyt Naukowy” IV, Koło Naukowe Analiz Ekonomicznych, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 2.

⁷ M. Iwanicz-Drozdowska, *Metody oceny działalności banku*, SGH Studia Finansowo-Bankowe, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999, s. 108.

spełnienia wymogów procedury kredytowej, na przykład związanych z przygotowaniem informacji niezbędnych przy ocenie zdolności kredytowej;

- ważna jest nie tylko wysokość ceny kredytu, ale również jej struktura (odsetki, prowizje, opłaty) różnie kształtowana ze względów ekonomicznych i marketingowych.

Cena kredytu jest jednym z ważniejszych instrumentów wykorzystywanych w procesie kształtowania bieżącej polityki kredytowej banku. Ograniczanie akcji kredytowej stosowane w latach 1999–2002 wobec przedsiębiorstw z grupy małych i średnich przedsiębiorstw przez działające w Polsce banki niejednokrotnie mogło przynieść również negatywne skutki. Podniesienie ceny kredytu bowiem może wyeliminować najbardziej wiarygodnych klientów, pozostawiając głównie tak zwanych ryzykantów, którzy liczą na wysoki zysk w sytuacji niemal pewnego niepowodzenia ich przedsięwzięcia.

Bank, chcąc utrzymać jakość portfela kredytów na danym poziomie, będzie starał się ustalić najniższą z możliwych cenę kredytu z jednoczesnym zwiększeniem udostępnionych kredytobiorcom środków finansowych. Jednak ograniczony zasób depozytów wymusza zastosowanie losowej selekcji dobrych potencjalnych kredytobiorców lub zwiększenie „stopnia wnikliwości” przeprowadzanej oceny zdolności kredytowej na przykład przez stosowanie dokładniejszej analizy zabezpieczenia kredytu z jednoczesnym żądaniem dodatkowych zabezpieczeń. W takiej sytuacji bank, nie zwiększając ceny kredytu, dokonuje selekcji klientów w sposób najbardziej zgodny z kierunkiem podstawowego celu swej działalności, jakim jest maksymalizacja zysku w powiązaniu z utrzymaniem wysokiej jakości portfela kredytów. Wybór wymienionej drogi zwiększa koszty operacji przeprowadzanej oceny zdolności kredytowej i podnosi znaczenie racjonalnie prowadzonej polityki kredytowej banku.

Wymagane zabezpieczenia zwrotu kredytu

Najistotniejszym, decydującym warunkiem przyznania kredytu jest jego odpowiednie zabezpieczenie. Cieśla konstruuje określenie funkcji zabezpieczenia zwrotu kredytu jako „stworzenie prawnych warunków do takiego zachowania banku, w którym może on odzyskać przyznane kredytobiorcy środki wraz z odsetkami przy minimalnym nakładzie pracy, bez względu na sytuację majątkową i prawną kredytobiorcy”⁸.

⁸ S Cieśla, *Zabezpieczenie zwrotu kredytów*, „Bank. Miesięcznik Finansowo-Bankowy” 1995, nr 5.

Efektywność zabezpieczenia jest funkcją wielu zmiennych. Po pierwsze, czasu (możliwie najkrótszego), niezbędnego do zaspokojenia roszczeń banku; czas ten jest kształtowany przez przewlekłość procedur i płynność zabezpieczeń. Po drugie, przewyższenia sumy zabezpieczeń ponad sumę wierzytelności; w ujęciu praktycznym ważna jest prawidłowa wycena zabezpieczeń i stosowany przez bank zbiór „przełożeń” między poszczególnymi formami zabezpieczeń a kwotą zabezpieczanej wierzytelności (na przykład lokata złotowa w banku udzielającym kredytu zabezpiecza ten kredyt w relacji 1:1, ale lokata walutowa w innym banku powinna wartościowo przewyższać zabezpieczaną wierzytelność w stosunku 1,x:1, gdzie x absorbuje ryzyko kursu walutowego i wypłacalność banku prowadzącego lokatę). Po trzecie, sprawności monitorowania stanu zabezpieczeń przez bank kredytujący; chodzi o stan prawny (na przykład, czy wobec poręczyciela nie wszczęto postępowania upadłościowego), wycenę (sytuacja na rynku może podważyć pierwotną wycenę) oraz płynność (zmiany popytu mogą zmienić szacowane możliwości zbytu). Po czwarte, relacji między wysokością zabezpieczenia a ryzykiem przypisywanym określonej transakcji.

Zgodnie z przepisami ustawy z 29 sierpnia 1997 roku – Prawo bankowe⁹ bank zobowiązany jest do ustanowienia szczególnego zabezpieczenia kredytu w braku zdolności kredytowej przedsiębiorstwa – potencjalnego kredytobiorcy. Ustawa ta odciążała banki od obowiązku prawnego zabezpieczania kredytów udzielanych przedsiębiorcom rozpoczynającym działalność gospodarczą, względem których niemożliwe jest przeprowadzenie w pełni wiarygodnej analizy sytuacji ekonomiczno-finansowej. Poza tym znowelizowana ustawa – Prawo bankowe¹⁰ w szczególny sposób nie określa instrumentów zabezpieczenia. Wobec tego banki mają pełną swobodę w zakresie stosowania określonych instrumentów zabezpieczenia oraz w zakresie zabezpieczania kredytów w ogóle.

Realia gospodarki centralnie kierowanej spowodowały znaczne zubożenie wykorzystywanych przez banki instrumentów zabezpieczania kredytów w porównaniu z okresem międzywojennym. Podstawowymi instrumentami zabezpieczania kredytów w tym okresie były: zastaw przy sprzedaży ratalnej, hipoteka przy kredytach udzielanych na budowę domów jednorodzinnych oraz poręczenie przy kredytach konsumpcyjnych¹¹. Wachlarz metod zabezpieczania kredytów zaczęto rozbudowywać po roku 1989.

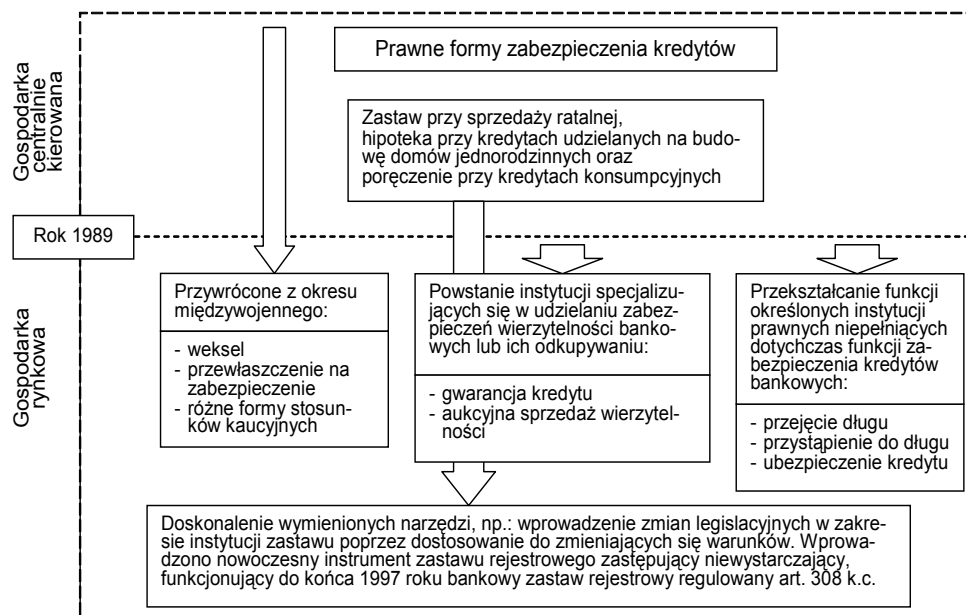
⁹ Dz.U. Nr 140, poz. 939 ze zm.

¹⁰ Ustawa z 23 sierpnia 2001 r. (Dz.U. Nr 111, poz. 1195) nowelizująca ustawę z 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe.

¹¹ G. Sikorski, *Funkcja, podstawa prawna i rodzaje zabezpieczeń wierzytelności bankowych w prawie polskim*, „Przegląd Prawa Handlowego” 1997, nr 9, s. 19–20.

W okresie odbudowywania gospodarki rynkowej banki z powodu wzrastającej liczby przedsiębiorców, przypadków wyłudzeń znacznych kwot pieniężnych przez nieuczciwych klientów, prowadzących niekiedy do upadku instytucji kredytowej zaczęły poszukiwanie nowych instrumentów zapewniających wymagany poziom zabezpieczenia ryzyka kredytowego. Z jednej strony, wprowadzały na nowo zabezpieczenia znane z okresu międzywojennego, z drugiej – kreowały nowe metody, korzystając z doświadczeń bankowości zagranicznej. Schemat rozwoju zespołu instrumentów prawnego zabezpieczenia kredytu wykorzystywanego przez banki w warunkach powrotu do systemu gospodarki rynkowej przedstawia rys. 2.

Rys. 2. Rozwój instrumentów prawnego zabezpieczenia kredytu w warunkach transformacji systemowej kraju



Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji G. Sikorskiego, *Funkcja, podstawa prawna i rodzaje zabezpieczeń wierzytelności bankowych w prawie polskim*, „Przegląd Prawa Handlowego” 1997, nr 9, s. 19–20.

Czynnik istotny, ale nie jedyny

Procedury kredytowe są istotnym, ale nie jedynym elementem warunkującym jakość portfela kredytowego banku i uzyskiwania przez bank zadowalających wyników finansowych. Bank mimo odpowiednich procedur

kredytowych może stracić swą pozycję rynkową w wyniku podjęcia zbyt agresywnej polityki kredytowej skoncentrowanej na rozwoju nowych produktów kredytowych bez uprzedniego opracowania stosownych analiz rynku docelowego¹². Wynik finansowy banku może też być modyfikowany czynnikami makroekonomicznymi. Ich znaczenie wzrasta w okresie wzmogonych fluktuacji koniunktury gospodarki oraz przemian ustrojowych kraju.

W stosunkowo krótkim okresie odbudowywania gospodarki w Polsce występowały zarówno sytuacje wzmogonego powstawania nowych podmiotów gospodarczych, jak i znacznej redukcji liczby funkcjonujących w kraju przedsiębiorstw¹³. Brak stabilizacji w tym zakresie zwiększał znaczenie ryzyka kredytowego banku. Zastosowanie nowych narzędzi wykorzystywanych w procesie zarządzania ryzykiem kredytowym, realizowanym według przyjętej polityki kredytowej, to jest derywatów kredytowych, sekurytyzacji kredytów, ratingów ryzyka i metody *Value at Risk*, pozwala na podniesienie efektywności działalności kredytowej banku poprzez: precyzyjne oszacowanie potencjalnej wartości narażonej na ryzyko, możliwość kształtowania jakości portfela kredytowego oraz ograniczenie do minimum poziomu wymaganych rezerw celowych.

Możliwość wykorzystania przez banki nowych metod w zakresie zarządzania ryzykiem, opartych na VaR, wiąże się z dokładniejszym prognozowaniem zagrożeń i lepszym dopasowaniem poziomu rezerw celowych do szacowanego ryzyka kredytowego. Prowadzona przez kierownictwo polityka kredytowa uzyskuje więc nowe instrumenty jej realizacji wobec sformalizowanych procedur oceny klienta i ryzyka kredytowego pojedynczej transakcji kredytowej.

Poszczególne banki różnicują swoje metody oceny klienta i ryzyka w zależności od różnych czynników, celem efektywnego wykorzystania dostępnych źródeł danych w powiązaniu z ekonomiką realizowanych czynności. Ekonomika ta jest wypadkową dwóch tendencji: minimalizacji kosztów wykonywanych czynności i maksymalizacji procedur ostrożnościowych względem danego akceptowanego poziomu ryzyka kredytowego. Zakres możliwych modyfikacji jest jednak stosunkowo niewielki. „Konkurujące ze sobą” metodyki w niewielkim stopniu są zróżnicowane. Ich bieżące modyfikacje związane są głównie z realizowaną w danym okresie polityką kredytową banku. Poza tym istnieje szereg czynników, które w takim samym lub większym stopniu wpływają na ostateczny wynik działalności kredytowej.

Są to przede wszystkim:

¹² W. Grabczak, *Zapobieganie powstawaniu...*, *op.cit.*, s. 31.

¹³ D. Czajka, *Przesłanki porażek. Upadłość podmiotów gospodarczych*, „Bank. Miesięcznik Finansowo-Bankowy” 1994, nr 5, s. 29.

- ograniczanie asymetrii informacji poprzez utrzymywanie stałej współpracy banku z klientem zgodnie z koncepcją *relationship lending*;
- możliwość manipulacji w zakresie oceny i interpretacji wyników, niektórych cech i wskaźników charakteryzujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa kredytobiorcy;
- ryzyko operacyjne związane z możliwością generowania błędów przez ludzi operujących w często modyfikowanych procedurach, charakteryzujących się wysokim stopniem złożoności¹⁴.

Niezależnie od wymienionych czynników kształtujących wynik działalności operacyjnej banku w sferze operacji aktywnych istnieją również inne czynniki, których skala wpływu na ostateczny wynik finansowy przekreśla racjonalność wiązania konkretnych modyfikacji metod oceny zdolności kredytowej z wynikiem netto banku. Realizowana przez bank polityka kredytowa powinna więc uwzględniać uwarunkowania wewnątrzbankowe oraz rynkowe czynniki otoczenia banku i kredytobiorcy. Polityka kredytowa banku jest składową i pochodną strategii rozwoju obejmującej całość działalności banku. Powinna więc być podporządkowana wytyczonym przez kierownictwo banku długoterminowym celom strategicznym.

Dokonana w latach 90. XX wieku odbudowa rynku finansowego była istotnym czynnikiem w kontekście efektywnego rozwoju gospodarki rynkowej w Polsce. Niezbędne formy organizacyjne, standardy bezpieczeństwa systemu oraz wzorce regulacji prawnych czerpano głównie ze sprawdzonych analogicznych rozwiązań funkcjonujących głównie w krajach zachodniej Europy. Obecny kryzys gospodarczy jest trudnym okresem również dla polskiej gospodarki, ale w dłuższej perspektywie powinien przynieść wiele korzyści, ponieważ przyczyni się do dalszego doskonalenia procedur oceny zdolności kredytowej potencjalnych kredytobiorców oraz precyzyjniejszego dostosowywania bieżącej polityki kredytowej do standingu ekonomicznego klientów banków. Zarazem jednak, na tle pogrążonych w kryzysie finansowym gospodarek krajów wysoko rozwiniętych, polska gospodarka wydaje się zasadniczo odporna na niekorzystne efekty obecnego kryzysu.

Szczególnie pozytywnym aspektem tej odporności jest to, że mimo aktywnej partycypacji w procesach globalizacyjnych przenoszący transnarodowo czynniki kryzysogenne „efekt domina” zasadniczo zadziałał w ograniczonym zakresie. Szczególnie istotną barierą powstrzymującą rozwój kryzysu finansowego w Polsce jest znacznie słabiej rozwinięta bankowość inwestycyjna,

¹⁴ D. Prokopowicz, *Doskonalenie zarządzania bankowym ryzykiem kredytowym w Polsce*, rozprawa doktorska, Warszawa 2003, s. 186.

przede wszystkim w zakresie dokonywania inwestycji z użyciem instrumentów pochodnych, oraz rzetelnie prowadzone weryfikacje zdolności kredytowej klientów klasycznej bankowości depozytowo-kredytowej.

Bibliografia

1. Cieśla S., *Zabezpieczenie zwrotu kredytów*, „Bank. Miesięcznik Finansowo-Bankowy” 1995, nr 5.
2. Czajka D., *Przesłanki porażek. Upadłość podmiotów gospodarczych*, „Bank. Miesięcznik Finansowo-Bankowy” 1994, nr 5.
3. Grabczak W., *Zapobieganie powstawaniu trudnych kredytów oraz ich koszty*, „Bank. Miesięcznik Finansowo-Bankowy” 1994, nr 4.
4. Grzywacz J., *Za kulisami biznesplanu*, „Home & Market” 1998, nr 10.
5. Iwanicz-Drozdowska M., *Metody oceny działalności banku*, SGH Studia Finansowo-Bankowe, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999.
6. *Ogólne kryteria klasyfikacji należności PKO*, Załącznik nr 1 do Zarządzenia nr A/11/II/98 Prezesa Zarządu Powszechnej Kasy Oszczędności – banku państwowego z 15 maja 1998 r. w sprawie zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banku, A – II – 6 – Kredytowanie działalności eksploatacyjnej i inwestycyjnej jednostek gospodarczych, PKO BP, Warszawa 1998.
7. Pozarzycki M., *Model przepływów na rynku kredytowym*, „Zeszyt Naukowy” IV, Koło Naukowe Analiz Ekonomicznych, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
8. Prokopowicz D., *Doskonalenie zarządzania bankowym ryzykiem kredytowym w Polsce*, rozprawa doktorska, Warszawa 2003.
9. Sikorski G., *Funkcja, podstawa prawna i rodzaje zabezpieczeń wierzytelności bankowych w prawie polskim*, „Przegląd Prawa Handlowego” 1997, nr 9.

Dariusz Prokopowicz – dr, adiunkt w Wyższej Szkole Biznesu i Zarządzania w Ciechanowie oraz w Prywatnej Wyższej Szkole Businessu, Administracji i Technik Komputerowych w Warszawie. Autor publikacji podejmujących szerokie spektrum zagadnień z dziedziny finansów, bankowości oraz globalizacji ekonomicznej.

Waldemar Ziemski

PERSPEKTYWY ROZWOJU ZARZĄDZANIA PROCESAMI INFORMACYJNYMI

Burzliwy rozwój technologii informatycznych, który nastąpił w ostatnim dwudziestolecu, nie tylko zmienił otaczającą nas rzeczywistość, ale przyczynił się również do zmiany w jej postrzeganiu. Wyrosło już nowe pokolenie funkcjonujące w ciągle gęstniejącym „oceanie informacyjnym”, przyswajające sobie w coraz bardziej naturalny sposób kolejne środki, narzędzia i metody pomagające zrozumieć oraz wykorzystać rosnący zasób informacyjny.

Równoległe z postępem technologicznym w obszarze IT (ang. *Information Technology*) rozwijały się teoria i praktyka nauk o zarządzaniu, przy czym rozwój ten był równie intensywny.

Istotą podejście systemowe

Nurt systemowy w zarządzaniu, którego początki można umiejscowić w latach 60. XX wieku¹, traktuje organizację jako wyodrębnioną z otoczenia całość, składającą się z powiązanych ze sobą części, ale jednocześnie będącą systemem otwartym, na który wpływ ma zarówno otoczenie, jak i zachodzące w nim zmiany. Podobnie pojmuje też system W. Gasparski², definiując go za pomocą trzech pojęć: skład (elementy), struktura (relacje) i otoczenie (kontekst funkcjonowania).

Takie podejście jest bliskie pojęciu systemu informacyjnego, które tworzyło się i ewoluowało równoległe z postępem technologicznym. Istotą podejścia systemowego, zarówno w ujęciu technicznym, jak i ekonomicznym, jest możliwość dekompozycji systemu na podsystemy. Powstaje możliwość potraktowania systemu zarządzania w sposób na tyle jednolity, że niezależnie od charakteru tworzących go zasobów (elementów), a także stopnia skomplikowania łączących je relacji, to właśnie kształt i granice otoczenia gospodarczego ostatecznie dookreślają ów system.

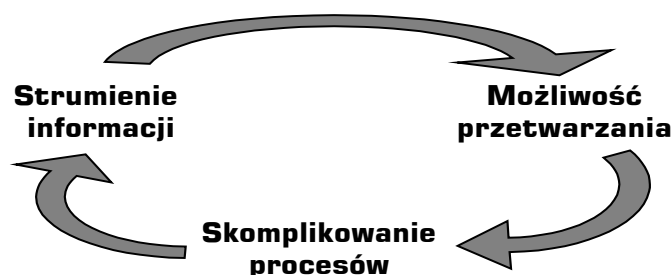
¹ R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Powrót do koncepcji systemowych*, WIEDZAinfo.pl, s. 1.

² W. Gasparski, *Wiedza o organizacji i zarządzaniu oraz jej poznawcze ugruntowanie*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1, s. 34–47.

Tradycyjne ujęcie systemu zarządzania pozwala spojrzeć na przedsiębiorstwo czy instytucję jak na organizm, który może być sterowany za pomocą technik algorytmiczno-proceduralnych. Podejście procesowe do zarządzania organizacją jest jednak na tyle użyteczne, na ile menedżerowie są w stanie zrozumieć i zmierzyć procesy gospodarcze (biznesowe), a w konsekwencji, na ile mogą nimi sterować.

W sterowaniu klasycznymi procesami produkcyjnymi stopień skomplikowania struktury procesów jest stosunkowo niski i na ogół wynika z technologii oraz uwarunkowań rynkowych. Gdyby natężenie strumieni informacji we współczesnym przedsiębiorstwie było niewielkie, to sterowanie procesami ich przepływu też mogłoby być niezbyt skomplikowane. W praktyce jednak mamy do czynienia ze wzmacniającym sprzężeniem zwrotnym³, pomiędzy silnie powiększającym się zasobem informacji zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstwa oraz rosnącymi możliwościami technicznymi ich przetwarzania.

Rys. 1. Mechanizm stymulujący rozbudowę procesów informacyjnych



Źródło: opracowanie własne.

W naturalny sposób powoduje to coraz większą złożoność procesów biznesowych o charakterze informacyjnym, utrudniając pełne ich zrozumienie, a tym samym świadome nimi zarządzanie. Jak jednak rekapitułuje M. Zgorzelski⁴, „rzeczy skomplikowane należy badać w ich skomplikowaniu”, co w szczególności dotyczy procesów informacyjnych, które stanowią swoistą i coraz bardziej znaczącą kategorię procesów biznesowych współczesnych przedsiębiorstw i instytucji.

Wydajność, wiarygodność i bezpieczeństwo – ale nie tylko

Z technicznego punktu widzenia nie ma większego znaczenia, jaką rolę w przedsiębiorstwach komercyjnych i instytucjach publicznych odgrywają

³ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 97–101.

⁴ Ibidem, s. 13 (przedmowa).

poszczególne procesy informacyjne ani na jakich poziomach zarządzania wykorzystywane są ich rezultaty. Zadaniem systemów informatycznych jest jedynie zapewnienie odpowiedniej wydajności, wiarygodności i bezpieczeństwa procesów przetwarzania informacji.

Biorąc z kolei pod uwagę logikę prowadzonego przez organizację biznesu oraz jej potrzeby zarządcze, to występujące w niej procesy informacyjne można widzieć jako:

- procesy operacyjne – charakterystyczne dla tych instytucji i przedsiębiorstw (lub ich części), których podstawowa działalność polega na realizacji czynności związanych z przetwarzaniem informacji;
- procesy pomocnicze – towarzyszące procesom operacyjnym i wspierające ich realizację.

Takie podejście koresponduje z ujęciem Z. Szyjewskiego⁵, który w działalności procesowej także wyróżnia dwa nurty: procesy realne (zgodne z technologią) oraz procesy informacyjne (wspomagające procesy realne). Jednak różnicę stanowi fakt, że ciężar rozważań został przeniesiony z systemu organizacyjnego na proces, koncentruje się wyłącznie na istocie tych czynności, które dotyczą zasobu informacyjnego. Oznacza to, że z pełnego spektrum procesów biznesowych organizacji rozważaniami objęto tylko takie, które mają charakter informacyjny.

Organizacja zajmująca się głównie (lub wyłącznie) przetwarzaniem informacji, funkcjonując w zmieniającym się nieustannie otoczeniu, nieco inaczej traktuje adaptacyjność swoich procesów operacyjnych niż procesów pomocniczych. Te pierwsze traktuje jako rzeczywiste procesy operacyjne, od których zależy jej skuteczność rynkowa, natomiast drugie traktuje jako metaproceny, sterujące procesami operacyjnymi. Rozróżnienie to występuje także w sytuacjach, kiedy zarówno procesy, jak i metaproceny są realizowane na wspólnej platformie sprzętowo-programowej, co staje się standardem wdrażania współczesnych systemów informatycznych wspomagających zarządzanie⁶.

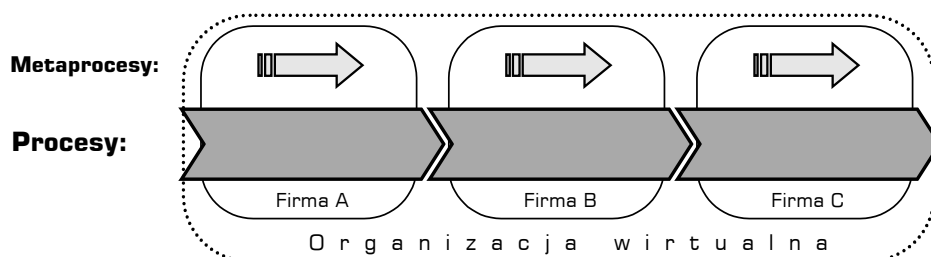
Podobne zjawisko widać również w sposobie kształtowania się organizacji wirtualnych⁷ – wokół osi wytyczanej (na bieżąco) przez wspólnie realizowane procesy, gdzie większy wpływ na postać tych procesów mają czynniki endogeniczne.

⁵ Z. Szyjewski, *Workflow management – nowa klasa systemów informatycznych*, „Informatyka” 2000, nr 2, s. 25–26.

⁶ A. Dyzewski, W. Ziemiński, *Analiza konkurencyjna rynku systemów ERP w Polsce*, Wydawnictwo DiS, Świerk 2006, s. 30–31.

⁷ Z. Pastuszak, *Teoria, praktyka i wyzwania strategiczne przedsiębiorstwa przyszłości*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2009, nr 1(1), s. 14–16.

Rys. 2. Procesy i metaprocesy w organizacji wirtualnej



Źródło: opracowanie własne.

Z kolei czynniki egzogeniczne silniej wpływają na postać metaprocesów, gdyż tu standaryzacja postrzegana na poziomie technicznym kończy się często na styku przedsiębiorstwa z jego otoczeniem, natomiast na poziomie organizacyjnym jest pochodną kultury przedsiębiorstwa, nawet wtedy, gdy jest ono elementem organizacji wirtualnej. Modelowanie metaprocesów odbywa się często w oparciu o wewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania organizacji, takie jak strategia czy infrastruktura.

Współczesna gospodarka charakteryzuje się przenoszeniem do przestrzeni wirtualnej coraz większej liczby procesów operacyjnych, które jeszcze do niedawna były postrzegane jako tradycyjnie „realne”. Klasycznym przykładem jest handel elektroniczny (e-commerce), podczas którego zdecydowana większość (a czasem nawet całość) czynności wchodzących w skład tego procesu nie odbywa się już „realnie”. Jeżeli mamy do czynienia na przykład ze sprzedażą książki drukowanej, to poza dostarczeniem egzemplarza wszystkie pozostałe czynności, takie jak: dokonanie wyboru książki, uznanie zapisów na kontach bankowych kupującego i sprzedawcy, wystawienie i dostarczenie faktury, potwierdzenie odbioru, pomimo zaangażowania w cały proces wielu organizacji, odbywają się „wirtualnie”. Jednak w sytuacji sprzedaży książki elektronicznej nawet dostarczenie „egzemplarza” na urządzenie kupującego przestaje być procesem „realnym”.

Kierunki kształtowania

Jedną z bardziej eksponowanych przyczyn przenoszenia procesów przedsiębiorstwa z przestrzeni realnej do wirtualnej są czynniki ekonomiczne⁸. Eliminacja czynności wykonywanych przez ludzi na rzecz (prawie) identycznych czynności wykonywanych przez systemy informatyczne rzeczywiście

⁸ A. Dyżewski, W. Ziemiński, *Analiza konkurencyjna...*, op.cit. s. 34–40.

skutkuje poprawą ich szybkości, niezawodności, powtarzalności i skuteczności, a także jednoczesnym spadkiem kosztów. Z tego też powodu ciężar działalności ludzkiej coraz bardziej skupia się na modelowaniu i kontroli procesów, czyli przenosi się na poziom metaprocessów. Jednak i tu następuje ciągły wzrost udziału czynności realizowanych automatycznie. Zbliżamy się więc do sytuacji, w której przestrzeń realna staje się tylko miejscem kreowania innowacyjnych pomysłów na funkcjonowanie organizacji, a nie funkcjonowania jej procesów.

Patrząc na organizację przez pryzmat trzech poziomów zarządzania, które A. Lozano Platonoff przyjmuje jako jedno z założeń teorii zarządzania dynamicznego⁹, należałoby procesy umiejscowić na dwóch poziomach: „procesowym” oraz „funkcyjnym”, natomiast metaprocessy na poziomie „strategicznym”. Wyróżniane przez autora procesy (adaptacja, innowacja, rejestracja i realizacja), które wykorzystują jądro wiedzy firmy, w przypadku organizacji realizującej procesy informacyjne będą skupione przede wszystkim na poziomie strategicznym. Mimo że w swojej istocie mają one cechy procesów, to w myśl niniejszych rozważań należy je potraktować jako metaprocessy.

Takie podejście pozwala zunifikować techniczne i ekonomiczne spojrzenie na procesy informacyjne, które mogą być dowolnie kształtowane i rozbudowywane – z udziałem sterujących nimi metaprocessów. Jednak to postać metaprocessów jest odzwierciedleniem zarówno sposobu reagowania przez organizację na sygnały płynące z jej wnętrza (innowacja) i otoczenia (adaptacja), jak i metod funkcjonowania (realizacja) oraz budowania wiedzy organizacyjnej (rejestracja). Tym samym należy uznać, że o ile poziom skomplikowania struktury procesów może być bardzo wysoki i jednocześnie nie generować nadmiernych kosztów, to już metaprocessy podlegają ograniczeniom kosztowym, czasowym oraz wydajnościowym i nie mogą być rozbudowywane dowolnie, bez utraty dynamiki zarządzania organizacją.

Nie dotyczy to oczywiście metaprocessów przeniesionych do systemów klasy BI (ang. *Business Intelligence*), które nie są jeszcze tak powszechnie stosowane jak systemy klasy ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*), przeznaczone do obsługi procesów.

Bariery ograniczające wirtualizację

Jak nietrudno zauważyć, każdy system rozwija się tak długo, jak długo czynniki stymulujące ten wzrost przeważają nad czynnikami, które go hamują. Jeśli chodzi o omówione już czynniki stymulujące rozbudowę struktury pro-

⁹ A. Lozano Platonoff, *Zarządzanie dynamiczne*, Difin, Warszawa 2009, s. 39–40.

cesów informacyjnych, to jedynymi ich ograniczeniami wydają się potrzeby rynku i poziom własnej wiedzy organizacyjnej, które z reguły wykazują ciągły trend wzrostowy.

Nieco inaczej wygląda to z perspektywy czynników hamujących. Gdyby nie ich istnienie, to mechanizm zilustrowany na rys. 1 mógłby prowadzić do dowolnie dużej liczby procesów organizacji, a także do znacznego stopnia ich skomplikowania. Istniejące bariery mają charakter techniczny oraz ekonomiczny, przy czym nie zawsze łatwo jest oddzielić jedne od drugich. Na pewno do czynników technicznych można zaliczyć zakres funkcjonalności systemu informatycznego, który co prawda może być rozszerzany, ale zarówno w przypadkach upgrade'ów, jak i wymian systemów takie wdrożenie powoduje koszty i zajmuje czas. Niejednokrotnie to właśnie czas jest parametrem krytycznym, gdyż zbyt późne wprowadzenie zmian w strukturze procesów często powoduje utratę szansy rynkowej. Dlatego zdecydowanie bardziej konkurencyjne są te przedsięwzięcia, które są zdolne do implementacji systemu mającego odpowiednio duży zapas pojemności oraz wysoką elastyczność realizowanych procedur.

Posługując się wspomnianym pojęciem organizacji wirtualnej, rozumianej jako dynamiczna sieć powiązań pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami i instytucjami realizującymi wspólny proces, obserwujemy jednak znacznie silniejszą barierę w rozwoju procesów informacyjnych realizowanych drogą elektroniczną. Bariery są gotowość wszystkich podmiotów zaangażowanych w realizację danego procesu do pełnego w nim uczestniczenia – w formie elektronicznej (e-readiness). Jak pokazują wyniki badań prowadzone w skali gospodarek wielu krajów i cytowane przez Z. Pastuszaka¹⁰, nie jest ona jeszcze wysoka. Na tę gotowość składają się takie czynniki, jak¹¹: dostępność połączeń (20%), środowisko biznesowe (15%), przyswajalność Internetu przez biznes i ludność (25%), otoczenie prawne i polityczne (10%), otoczenie społeczne i kulturalne (15%), poziom wsparcia świadczenia e-usług (15%).

Przeciwnością gotowości do uczestnictwa w gospodarce elektronicznej jest wykluczenie cyfrowe. Wydaje się więc, że właśnie rozległość obszarów wykluczenia cyfrowego¹² w przestrzeni społeczno-ekonomicznej będzie najsilniej hamować rozwój procesów informacyjnych w kierunku ich informatyzacji.

* * *

¹⁰ Z. Pastuszak, *Teoria, praktyka..., op.cit.*, s. 18–19.

¹¹ W nawiasach podano wagi poszczególnych czynników.

¹² *Strategia kierunkowa rozwoju informatyzacji Polski do roku 2013*, Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, Warszawa 2005, s. 15.

Ogólnym kierunkiem rozwoju zarządzania przez przedsiębiorstwa i instytucje procesami biznesowymi, mającymi charakter procesów informacyjnych, jest dążenie do ich informatyzacji. Jednym z mechanizmów, które bardzo silnie stymulują to dążenie jest gwałtownie rosnąca ilość dostępnej informacji, połączona ze wzrostem technicznych możliwości jej przetwarzania, przesyłania i gromadzenia.

Mogłoby się wydawać, że w konsekwencji działań informatyzacyjnych może nastąpić niekontrolowany wzrost liczby procesów realizowanych przez organizacje. Podobnego zjawiska można by też oczekiwać w odniesieniu do metaprocusów, które w nieco mniejszym stopniu, ale również są informatyzowane. Jeżeli jednak w gospodarce zwyciężą tendencje do prowadzenia tak zwanego biznesu zrównoważonego, to w połączeniu z opisanymi barierami ograniczającymi wirtualizację procesów biznesowych nie będzie to następowało zbyt szybko. Oczywiście wnioski te dotyczą jedynie trendu krótkookresowego (kilka, kilkanaście najbliższych lat), gdyż są oparte na obecnym stanie technologii, a jego zmiana nie była tu rozważana.

Bibliografia

1. Dyżewski A., Ziemiński W., *Analiza konkurencyjna rynku systemów ERP w Polsce*, Wydawnictwo DiS, Świerk 2006.
2. Gasparski W., *Wiedza o organizacji i zarządzaniu oraz jej poznawcze ugruntowanie*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1.
3. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008.
4. Krupski R., *Zarządzanie strategiczne. Powrót do koncepcji systemowych*, WIEDZAinfo.pl „Otwarty Uniwersytet Ekonomiczny”, <http://www.wiedzainfo.pl> [05.02.2010.].
5. Lozano Platonoff A., *Zarządzanie dynamiczne*, Difin, Warszawa 2009.
6. Pastuszek Z., *Teoria, praktyka i wyzwania strategiczne przedsiębiorstwa przyszłości*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2009, nr 1(1).
7. Senge P. M., *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
8. *Strategia kierunkowa rozwoju informatyzacji Polski do roku 2013*, Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, Warszawa 2005.
9. Szyjewski Z., *Workflow management – nowa klasa systemów informatycznych*, „Informatyka” 2000, nr 2.

Waldemar Ziemiński – dr inż., adiunkt w Wyższej Szkole Handlu i Finansów Międzynarodowych im. F. Skarbka w Warszawie, współwłaściciel i wiceprezes Ośrodka Studiów i Przedsiębiorczości EVENT Group, ekspert w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Dolnośląskiego w dziedzinie „Społeczeństwo Informatyczne”.

Jan Polcyn

INTEROPERACYJNOŚĆ W POLSKIM SYSTEMIE EDUKACJI

Pojęcie interoperacyjności jest zdefiniowane w art. 2 pkt 13 polskiego Prawa telekomunikacyjnego¹. Jest nią zdolność sieci telekomunikacyjnych do efektywnej współpracy w celu wzajemnego dostępu użytkowników do usług świadczonych w tych sieciach. Na zasadzie analogii do tej definicji można stwierdzić, że interoperacyjność systemów informatycznych to zdolność współdziałania systemów informatycznych polegająca na wymianie danych o określonej strukturze i wzajemne wykorzystanie tych danych do tworzenia informacji.

Kapitałem firmy są zbiory danych oraz systemy informacyjne mające zdolność operowania na nich. Najczęściej każda firma posiada większą ilość systemów informacyjnych oraz zbiorów danych. Firmy dostarczające na rynek oprogramowanie, stosujące dobre praktyki, dysponują systemami informacyjnymi mającymi zdolność do komunikowania się ze sobą oraz korzystania ze wspólnych zbiorów danych. Taka sytuacja jednak tworzy bariery pomiędzy systemami informacyjnymi różnych producentów, wynikające z braku dostępu do definicji zbiorów danych oraz różnorodnych standardów gromadzenia danych.

Z inicjatywy amerykańskiego przemysłu

Rozwiązania interoperacyjne znalazły już zastosowanie w amerykańskim systemie edukacji. Są one tam znane jako SIF – *Schools Interoperability Framework* (Szkolne Ramy Interoperacyjności). Przedsięwzięcie to jest inicjatywą amerykańskiego przemysłu polegającą na opracowaniu otwartej specyfikacji. Celem tej specyfikacji jest zapewnienie efektywnej współpracy aplikacji obsługujących szkoły typu K-12².

SIF nie jest rozumiany jako produkt, a jako standard, którego celem jest zapewnienie wspierania branżowych projektów oprogramowania dla szkół typu K-12. Ma to pozwolić różnorodnym aplikacjom na współpracę i płynne dzielenie danych. SIF nie jest związany z konkretnym systemem operacyjnym ani platformą sprzętową, określa natomiast wspólne formaty danych, zasady interakcji

¹ Ustawa z 16 lipca 2004 r. Prawo telekomunikacyjne, Dz.U. Nr 171, poz. 1800 ze zm.

² Technology Reports. Schools Interoperability Framework (SIF). Online: <http://xml.coverpages.org/sif.html> [12.07.2009].

oraz architekturę. Zadaniem SIF jest usprawnienie sposobu przechowywania danych, udostępniania i aktualizowania. Realizacja wymienionych zadań przez SIF powinna spowodować istotne zmniejszenie obciążeń administracyjnych, co w znaczący sposób przełoży się na korzyści finansowe. W swoim założeniu SIF ma być pomocą w tym względzie adresowaną do rodziców, nauczycieli, studentów, administracji szkolnej, administracji centralnej i szerokiej społeczności. Specyfikacja SIF określa realizację wytycznych wpływających bezpośrednio na infrastrukturę, usługi informacyjne dla studentów, analizę danych i raportowanie, zamawianie żywności, książek i innych usług, zarządzanie finansami oraz powinna stanowić wsparcie w rozwiązywaniu problemów edukacyjnych.

W Stanach Zjednoczonych rozwojem SIF zajmuje się specjalnie w tym celu powołana organizacja o nazwie Schools Interoperability Framework Association. Do jej zadań należy koordynacja wszystkich działań związanych z SIF.

Świat „odizolowanych wysp”

Konsekwencją różnorodności systemów informacyjnych jest powstanie „odizolowanych wysp” danych, oddzielonych przez niezgodność formatów konkurencyjnych i struktur danych. Metody stosowane do zbierania, organizowania i analizowania danych były powolne oraz wymagały intensywnej pracy³. Izolacja danych oznacza, że informacje zawarte w wielu systemach są niedostępne do użytku w procesie podejmowania decyzji, planowania i oceny edukacyjnej. Konieczne więc są działania mające na celu utworzenie zasad i definicji, które pozwolą programom z różnych firm dzielić się informacjami szybko, płynnie i bezpiecznie.

Korzystanie z oprogramowania zgodnego ze specyfikacją szkolnych ram interoperacyjności umożliwi szkolnym systemom informatycznym wymianę danych wewnątrz i na zewnątrz organizacji, bez dodatkowego oprogramowania. W Polsce konieczność stosowania interoperacyjności dostrzeżono w ustawie o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne⁴. Ustawa ta przewiduje stworzenie mechanizmów prawnych, których celem mają być płaszczyzny interoperacyjności. Podstawowe usługi publiczne obejmują następujące usługi mieszczące się w pojęciu interoperacyjności: uzgadnianie i publikowanie standardów i rekomendacji interoperacyjności, dostarczanie wzorców atrybutów referencyjnych, transmisję danych. Ponadto podstawowe usługi publiczne obejmują usługi rejestrowe (dostęp i przetwarzanie zasobów informacyjnych administracji

³ The Work Behind SIF's Framework. T.H.E Journal 29 (8)/2002. Online: <http://www.thejournal.com/magazine/vault/A3948.cfm> [10.07.2009].

⁴ Ustawa z 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne, Dz.U. Nr 64, poz. 565 ze zm.

publicznej) oraz usługi zewnętrzne, pochodzące spoza administracji, które są niezbędne do realizacji zadań publicznych drogą elektroniczną (usługi finansowe).

Złożone usługi publiczne obejmują usługi podstawowe zastosowane do realizacji zadań publicznych wymagające interoperacyjnego współdziałania systemów informacyjnych ze strony kilku działów administracji państwowej lub jednostek organizacyjnych administracji państwowej i samorządowej, a także jednostek organizacyjnych administracji publicznej i przedsiębiorstw. Ideą zastosowania rozwiązań interoperacyjnych powinno być zoptymalizowanie nakładów pracy na tworzenie niezbędnych baz danych poprzez opracowanie jasnych reguł zapisu i odczytu danych. Takie podejście powinno umożliwić wykorzystanie wcześniej skolekcjonowanych danych oraz dopisanie do baz własnych danych.

Obecnie bardzo duże ilości danych gromadzonych w różnych instytucjach edukacyjnych nie są wykorzystywane przez inne uprawnione podmioty. Stanowi to ewidentne marnotrawstwo zasobów.

Baza danych oświatowych

Ustawa z 19 lutego 2004 roku o systemie informacji oświatowej w art. 3 ust. 1 określa dane wchodzące w skład bazy danych oświatowych⁵. Z przepisu ustawy wynika, że w systemie informacji oświatowej gromadzone są dane o szkole lub placówce oświatowej, uczniach, słuchaczach, wychowankach oraz absolwentach, nauczycielach, wychowawcach i innych pracownikach oraz o spełnieniu obowiązku nauki. Wymienione zbiory danych zawierają informacje o liczbie uczniów, słuchaczy, wychowanków oraz absolwentów z poprzedniego roku szkolnego według płci, roku urodzenia, typów lub rodzajów szkół i placówek oświatowych, klas, oddziałów, profili kształcenia, zawodów, specjalnych potrzeb edukacyjnych wynikających z opinii lub orzeczeń, wyników klasyfikowania i promowania oraz ukończenia nauki w szkole lub placówce oświatowej, pozytywnych i negatywnych wyników egzaminów dojrzałości, pozytywnych i negatywnych wyników egzaminów potwierdzających kwalifikacje zawodowe, spełnienia obowiązku rocznego przygotowania przedszkolnego i przyczyn jego niespełnienia, spełnienia obowiązku szkolnego i przyczyn jego niespełnienia, rodzaju miejscowości, odległości od miejsca zamieszkania do szkoły.

Na podstawie art. 3 ust. 5 gromadzone są dane o liczbie młodzieży w wieku 16–18 lat mającej adres zameldowania na terenie gminy. Z założenia powinny one służyć do weryfikacji spełnienia lub niespełnienia obowiązku szkolnego. Bazy danych systemu informacji oświatowej oprócz ministra edukacji utrzymują także kuratorzy oświaty.

⁵ Ustawa z 19 lutego 2004 r. o systemie informacji oświatowej, Dz.U. Nr 49, poz. 463 ze zm.

Artykuł 8 ust. 1 nakłada na wszystkie jednostki oświatowe obowiązek aktualizowania i przekazywania danych do systemu informacji oświatowej dwa razy w roku, to jest według stanu na 31 marca oraz 30 września każdego roku. Technicznie przekazywanie danych systemu informacji oświatowej odbywa się kaskadowo, czyli na każdym etapie przygotowywane są informacje zbiorcze. Efektem tego działania jest przygotowywanie w ministerstwie edukacji narodowej zagregowanych danych z danych wcześniej zagregowanych przez kuratoria oświaty.

Okręgowe komisje egzaminacyjne wymagają od szkół stosowania programu Hermes w celu przygotowania danych do przeprowadzenia egzaminu maturalnego⁶. Za pośrednictwem tego programu do okręgowej komisji egzaminacyjnej przekazywane są: dane osobowe ucznia, w tym PESEL, rodzaj zdawanych egzaminów maturalnych i zawodowych, rodzaj szkoły, nazwisko dyrektora szkoły.

Jak można zauważyć, w przedstawionych przykładach występują bardzo często dane powtarzające się w wielu przedsięwzięciach. Celowe wydaje się więc opracowanie uniwersalnych kolekcji danych, pozwalających na sprawne zarządzanie podmiotami edukacyjnymi.

Rys. 1. Integracja usług wspomagających zarządzanie edukacją



Źródło: http://thejournal.com/articles/2004/01/01/new-ideas-putting-the-school-interoperability-framework-to-the-test.aspx?sc_lang=en.

⁶ http://www.oke.poznan.pl/pliki/hermes/instr_her2009_mat.pdf [25.06.2009].

Ramy interoperacyjności

Na polskim rynku rozwiązań informatycznych dla oświaty panuje zupełna dowolność w zakresie gromadzenia danych edukacyjnych. Jest ona poważną przeszkodą w integrowaniu oprogramowania występującego na rynku. Kierując się powyższą przesłanką, firma VULCAN zaproponowała Standard Opisu Ucznia (SOU), który może być rozumiany jako pierwsza próba wyznaczenia ram interoperacyjności dla oświaty. SOU zgodnie z założeniami autorów ma znaleźć zastosowanie w rozwiązaniach odnoszących się do przepływu uczniów pomiędzy szkołami, naboru uczniów do szkół, drukowania świadectw szkolnych, wypełniania danymi uczniów wszelkich rejestrów⁷. W przyszłości zastosowanie SOU powinno pozwolić na kontrolę za jego pomocą spełniania obowiązku szkolnego oraz wsparcie dla systemu egzaminów zewnętrznych.

Zaletą omawianego standardu ma być jego otwartość ułatwiająca stały rozwój. Rozwój ten miałby być konsekwencją pojawiania się nowych rozwiązań informatycznych, zmiany uregulowań prawnych oraz udoskonaleń technologicznych. Ponadto ważnym elementem wartości tego standardu jest jego niezależność od platformy programowej i sprzętowej, rozumiana jako możliwość zastosowania go do wymiany danych pomiędzy programami działającymi w rozmaitych systemach operacyjnych na komputerach różnej konstrukcji. To powoduje jego czytelność dla człowieka, zapewnioną przez zapis dokumentów w postaci sformatowanego tekstu, uwalniający od konieczności posiadania specjalnej wiedzy oraz specjalnych narzędzi do analizowania danych.

SOU jest strukturą danych zapisaną za pomocą języka XML (ang. *eXtensible Markup Language* – rozszerzalny język znaczników). Format SOU zakłada możliwość korzystania z dwóch zewnętrznych systemów identyfikacji obiektów w systemie oświaty. Przewiduje się nadanie przez uprawniony organ każdemu uczniowi z chwilą przyjęcia go po raz pierwszy do szkoły niepowtarzalnego identyfikatora oświatowego. Także każdej szkole powinien być przypisany w centralnym rejestrze szkół i placówek oświatowych niepowtarzalny identyfikator. Użycie trwałego i jednoznacznego oznaczenia uczniów i szkół ma, zdaniem firmy VULCAN, w sposób jednoznaczny określić drogę edukacyjną każdego ucznia, a także udział w jego wykształceniu każdej kolejnej szkoły, w której odbywał naukę. Firma VULCAN jako pomysłodawca zastrzegła sobie prawo (do czasu powołania organizacji sprawującej pieczę nad rozwojem SOU) uwzględniania lub odrzucania propozycji zmian standardu, dokonywania zmian specyfikacji oraz publikowania jego kolejnych wersji.

⁷ http://www.vulcan.com.pl/idee/sou_geneza.html [08.07.2009].

Droga nadal otwarta

Do niedawna na rynku oprogramowania wspomagającego zarządzanie oświatą występowały cztery wiodące firmy: VULCAN, QNT, Progman oraz KA2. Po przejęciu firmy KA2 przez firmę Progman na rynku oprogramowania edukacyjnego pozostały już tylko trzy czołowe firmy. Za najpopularniejszy obecnie standard opisu dokumentów należy uznać XML, dlatego też zwrócono uwagę na możliwość eksportu danych do tego standardu oraz przeprowadzenia zasilania baz danych przez importowanie dokumentów w formacie XML.

W wyniku studiowania opisów oferowanego oprogramowania stwierdzono znaczną różnorodność oferowanych standardów zapisu gromadzonych danych. Obserwuje się pojedyncze przypadki integrowania danych pomiędzy różnymi producentami. Jako przykład może posłużyć rozwiązanie firmy DAT-COM, polegające na integracji danych pochodzących z produktów firmy VULCAN oraz HERMES na potrzeby produkowanego przez tę firmę zabezpieczenia wejść na teren szkoły⁸. Również firma Progman w swoich produktach „Sekretariat” oraz „Arkusze ocen” pozwala na import danych z konkurencyjnych produktów firmy VULCAN, a także na eksport danych do „Sekretariatu” firmy VULCAN, ponadto możliwe jest importowanie danych w formacie XML z aplikacji HERMES.

Bardzo ciekawe rozwiązanie zaproponowała firma QNT w swojej aplikacji „Sekretariat”. Polega ono na wbudowanej funkcji importu danych osobowych dzieci z obwodu szkoły z bazy ewidencji ludności obsługiwanej przez program MIKROPESEL. Jednak ta sama firma umożliwia już tylko eksport danych ze swoich aplikacji do arkusza kalkulacyjnego EXCEL – pliki xls.

* * *

We wstępnej części artykułu przedstawiono problemy związane z zarządzaniem oświatą. Chodzi o takie zorganizowanie obsługi informatycznej podmiotów edukacyjnych, by zapewnić szybkie podejmowanie racjonalnych decyzji. Organizacja sfery edukacyjnej wymaga podejmowania ważnych decyzji budżetowych. Racjonalność podejmowanych decyzji można zapewnić, dostarczając maksymalną ilość danych niezbędnych do podjęcia tych decyzji w krótkim czasie.

Kluczowym problemem pozwalającym na maksymalne uproszczenie i jednocześnie zunifikowanie edukacyjnych baz danych jest interoperacyjność. Proponuje się w związku z tym wdrożenie Otwartego Rekordu Edukacyjnego (*Open Educational Record*). Główna idea funkcjonowania tego rozwiązania polega na

⁸ <http://www.dat-com.pl> [11.07.2009].

kolekcjonowaniu wszystkich danych edukacyjnych w zunifikowanej bazie danych. Korzystanie ze skolekcjonowanych baz danych polegałoby na importowaniu do przetwarzania lokalnego oraz eksportowaniu informacyjnej wartości dodanej⁹.

Takie rozwiązanie pozwoli na stosowanie różnorodnego oprogramowania różnorodnych producentów, a jednocześnie znacznie uprości gromadzenie i przetwarzanie danych. Umożliwi to szybki dostęp do statystyk, lokalizację każdego podmiotu edukacyjnego (ucznia, studenta), precyzyjną wycenę wręcz na bieżąco wszelkich należności budżetowych. Każdy z podmiotów uprawnionych do pozyskiwania informacji z rekordu edukacyjnego będzie mógł uzyskać dane, które są mu niezbędne.

Powyższe założenia będą możliwe do zrealizowania po wypracowaniu standardów interoperacyjności. Standardy te muszą być bezwzględnie stosowane przez wszystkie podmioty edukacyjne. Tylko bowiem taki rygor umożliwi spożytkowanie w pełni wszystkich korzyści wynikających z otwartości rekordu edukacyjnego. Konieczne jest jednak prawne usankcjonowanie ram interoperacyjności dla podmiotów edukacyjnych¹⁰.

Bibliografia

1. <http://www.dat-com.pl>.
2. http://www.oke.poznan.pl/pliki/hermes/instr_her2009_mat.pdf.
3. http://www.vulcan.com.pl/idee/sou_geneza.html.
4. Polcyn J., *Koncepcja zastosowania interoperacyjności w rozwiązaniach informatycznych dla polskiego systemu edukacji*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Staszica w Pile, Piła 2010 (w druku).
5. Technology Reports. Schools Interoperability Framework (SIF). Online: <http://xml.coverpages.org/sif.html>.
6. The Work Behind SIF's Framework. T.H.E Journal 29 (8)/2002. Online: <http://www.thejournal.com/magazine/vault/A3948.cfm>.
7. Ustawa z 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne, Dz.U. Nr 64, poz. 565 ze zm..
8. Ustawa z 19 lutego 2004 r. o systemie informacji oświatowej, Dz.U. Nr 49, poz. 463 ze zm.
9. Ustawa z 16 lipca 2004 r. – Prawo telekomunikacyjne, Dz.U. Nr 171, poz. 1800 ze zm.

Jan Polcyn – dr inż., starszy wykładowca w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej im. Stanisława Staszica w Pile. Zainteresowania naukowe: szeroko rozumiane badania funkcjonalności systemów informatycznych w obszarze edukacji oraz badania efektywności procesów kształcenia.

⁹ Informacyjna wartość dodana – w omawianym przypadku informacja wzbogacająca bazę danych.

¹⁰ Szerzej problematyka interoperacyjności w jednostkach edukacyjnych została zaprezentowana w: J. Polcyn, *Koncepcja zastosowania interoperacyjności w rozwiązaniach informatycznych dla polskiego systemu edukacji*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Staszica w Pile, Piła 2010 (w druku).

Elżbieta Kośmicka-Ślesińska

TRANSFER EFEKTÓW SZKOLEŃ DO PRAKTYKI

Uczenie się dorosłych, czyli zdobywanie przez dorosłych wiedzy i umiejętności¹, jest procesem trwającym w czasie i wymagającym powtarzalnych działań, co powinno być uwzględniane w planowaniu i realizacji szkoleń. Każde szkolenie, niezależnie od tematyki, powinno obejmować oprócz zajęć w sali szkoleniowej działania po zakończeniu szkolenia, wspomagające dalsze uczenie się, wspierające przenoszenie do środowiska pracy uczestników szkolenia wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkolenia.

Niestety, w praktyce szkoleniowej takie działania występują dość rzadko. Z powodu braku systemu wzmacniania efektów szkolenia wiele przedsięwzięć szkoleniowych nie przynosi pożądaných efektów lub te efekty są niskie².

Badania alarmują

Badania pokazują, że tylko 10–20% wiedzy i umiejętności uzyskanych podczas szkoleń przenoszonych jest do środowiska pracy³. Średnia korelacja między zdobytą wiedzą na szkoleniu a praktycznym wykorzystaniem w miejscu pracy wynosi 0,13 i pomimo dodatniego znaku jest na niskim poziomie⁴. Wartość współczynnika świadczy o nieznaczącym związku. Zjawisko to w literaturze przedmiotu nazywane jest luką transferu efektów szkolenia do praktyki zawodowej⁵. Zależność tę obrazuje krzywa planowanego i rze-

¹ M. S. Knowles, E.F. Holton III, R.A. Swanson, *Edukacja dorosłych*, WN PWN, Warszawa 2009, s. 160.

² Problem ten jest szczególnie istotny dzisiaj, kiedy ze środków unijnych dofinansowanych jest wiele projektów szkoleniowych.

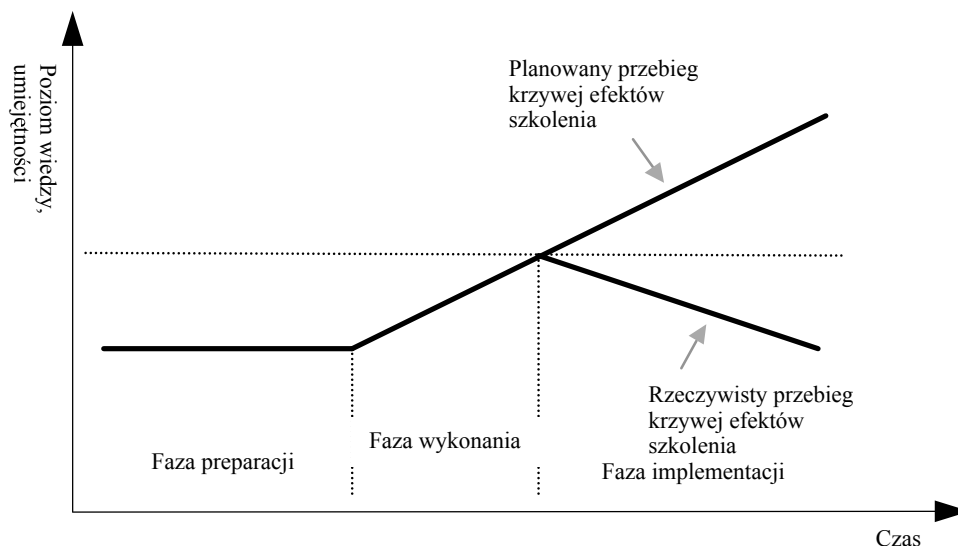
³ E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor; udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 46.

⁴ P. Bramley, *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 29.

⁵ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 300.

czywistego przebiegu szkolenia (rys. 1). Przedstawia ona przyrost wiedzy, umiejętności w różnych etapach procesu szkolenia.

Rys. 1. Zjawisko luki transferu efektów szkolenia do praktyki

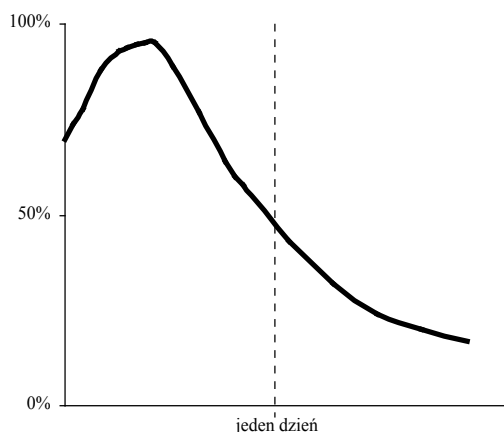


Źródło: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 300.

Krzywa w fazie implementacji (po zakończeniu szkolenia) zamiast rosnąć, wyraźnie maleje. Wraz ze upływem czasu odległość między krzywymi wzrasta. Ta różnica w planowanym i rzeczywistym przebiegu krzywej stanowi lukę transferu efektów szkolenia do praktyki zawodowej⁶. Przebieg krzywej wynika bezpośrednio z kształtu tak zwanej krzywej uczenia się (rys. 2).

Kształt krzywej uczenia się wyraźnie wskazuje, jak szybko przyswojone informacje ulegają zapomnieniu; jeśli nie będą utrwalane i wzmacniane, wiedza, umiejętności i nowe zachowania zapoczątkowane procesem szkoleniowym zostaną zapomniane. Wynika to z podstawowej zasady rządzącej procesem uczenia się: treści szkolenia zostaną przyswojone tylko wtedy, gdy będą powtarzane, ćwiczone i wykorzystywane. Dlatego też w szkoleniach konieczne jest wzmacnianie efektów szkolenia po jego zakończeniu.

⁶ Ibidem, s. 300–301.

Rys. 2. Krzywa uczenia się.

Źródło: L. Rae, *Efektywne szkolenie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 84.

Formy działań

Z przytoczonych wyników badań i formułowanych w literaturze przedmiotu prawidłowości uczenia się osób dorosłych jasno wynika, że szkolenie powinno obejmować również działania po zakończonym szkoleniu, służące utrwalaniu i pogłębianiu zdobytej wiedzy i umiejętności. Według P. Bramleya przenoszenie efektów szkolenia do miejsca pracy mogą ułatwiać takie działania, jak⁷:

- spotkania poszkoleniowe wspierające osoby szkolące się po zakończeniu szkolenia;
- szkolenia indywidualne;
- indywidualne plany działań tworzone przez uczestników szkolenia;
- wzmacnianie poczucia skuteczności u osób szkolących się;
- wsparcie kierownictwa dla prowadzonych szkoleń;
- system nagród zachęcający do wdrażania efektów szkolenia.

Spotkania poszkoleniowe służą przede wszystkim odświeżaniu i utrwalaniu zdobytych umiejętności i dalszemu doskonaleniu kompetencji. M. Kossowska i I. Sołtysińska⁸ proponują dwie formy spotkań po zakończonym szkoleniu:

⁷ P. Bramley, *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 77, 78.

⁸ M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenie pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 199–200.

- repetytoria, czyli ponowne spotkania grupy szkoleniowej z trenerem poświęcone przypomnieniu, utrwaleniu i pogłębieniu materiału przyswojonemu na szkoleniu oraz wymianie doświadczeń;
- warsztaty, czyli wspólna forma konstruktywnej pracy uczestników szkolenia i trenera nad rozwiązaniem problemu występującego w organizacji. Daje uczestnikom szkolenia możliwość zastosowania wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkolenia do rozwiązywania problemów pojawiających się w miejscu pracy.

Repetytoria i warsztaty poszkoleniowe stanowią kontynuację szkolenia i powinny być wcześniej przewidziane i zaplanowane w projekcie całości działań szkoleniowych. Oprócz spotkań grupowych poszkoleniowe uczenie się mogą wspomagać szkolenia indywidualne: coaching i mentoring w miejscu pracy⁹. Coaching i mentoring, oprócz tego, że mogą stanowić niezależne metody szkoleniowe, pozwalają realizować również zadania związane z utrwalaniem i wzmacnianiem efektów szkoleń grupowych¹⁰.

Coaching definiowany jest najczęściej jako współpraca między przełożonym a mniej doświadczonym pracownikiem. Celem coachingu jest ukierunkowanie rozwoju pracowników, doskonalenie kwalifikacji nabytych podczas szkolenia, motywowanie, ocenianie postępów i przekazywanie informacji zwrotnej¹¹. Poprzez informację zwrotną bezpośredni przełożony uświadamia pracownikowi, co jest wdrażane poprawnie, co należy poprawić, co jeszcze zostało do wdrożenia. Informacja zwrotna odgrywa ważną rolę w procesie wdrażania efektów szkolenia.

Natomiast mentoring (E. Parsloe i M. Wray) definiowany jest jako wolna od zależności służbowych „pomoc innej osobie w dokonywaniu znaczących postępów w nauce, w pracy lub myśleniu”¹². Do zadań mentoringu należy wspieranie uczącego się w jego rozwoju, w utrwalaniu nabytych podczas szkolenia umiejętności i wiedzy oraz przenoszeniu ich do miejsca pracy. Skuteczność tej metody we wdrażaniu, wzmacnianiu i utrwalaniu efektów szkolenia jest wysoka. W organizacjach prowadzeniem mentoringu zajmują się najczęściej osoby doświadczone, cieszące się zaufaniem i szacunkiem, tak zwani mentorzy.

Oprócz spotkań poszkoleniowych i szkoleń indywidualnych do najskuteczniejszych narzędzi utrwalania efektów szkolenia zalicza się (L. Rae)

⁹ *Ibidem*, s. 199; A. Andrzejczak, *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa 2010, s. 178–180.

¹⁰ Por. E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, ABC a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 48 oraz M. Kossowska, I. Sołtyńska, *Szkolenie pracowników...*, *op.cit.*, s. 203–205.

¹¹ A. Andrzejczak, *Projektowanie i realizacja...*, *op.cit.*, s. 178–179.

¹² E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor...*, *op.cit.*, s. 80.

indywidualne plany działania, które powinny być tworzone w każdym szkoleniu¹³. Przykładowy formularz prezentuje rys. 3.

Rys. 3. Przykładowy formularz indywidualnego planu działania

PLAN DZIAŁANIA		
Data: Okres: od..... do.....		
Imię i nazwisko uczestnika szkolenia:		
Cel:		
PLANOWANE DZIAŁANIA:	REZULTATY:	TERMIN:
1)	1)
.....
.....
2)	2)
.....
.....
Potencjalne trudności:	Sposoby pokonywania trudności:	
1)	1)	
.....	
2)	2)	
.....	
REZULTATY I ICH ANALIZA		
.....		
.....		
Wskaźnik realizacji Planu działania (od 0% do 100%)		
.....		

Źródło: na podstawie P.P. Phillips, J.J. Phillips, R.D. Stone, H. Burkett, *Zwrot z inwestycji w szkolenia i rozwój pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 131–132.

Podczas szkolenia uczestnicy powinni planować, w jakich praktycznych sytuacjach w miejscu pracy będą wykorzystywać po zakończonym szkoleniu zdobytą wiedzę i poznane umiejętności. Takie indywidualne plany działania wyznaczają uczestnikom szkolenia cele do osiągnięcia w określonym czasie od zakończenia szkolenia. Pozwala to szkolącym się jeszcze podczas szkolenia dostrzec związek pomiędzy tym, o czym uczą się podczas szkolenia, a praktycznym zastosowaniem tego, czego się dowiedzieli.

¹³ L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 237–239.

Podczas pierwszych sesji szkoleniowych należy zapoznać uczestników szkolenia z celem, wymaganiami dotyczącymi planu działania, zasadami jego tworzenia i realizacji. Spotkania po zakończonym szkoleniu mogą służyć zdawaniu relacji z realizacji indywidualnych planów działania. Indywidualne plany działania mogą być również uwzględniane w ocenie szkolenia po pewnym czasie od jego zakończenia¹⁴. Dobrze wdrożony plan działania powinien dawać wskaźnik realizacji na poziomie 60–100%¹⁵.

Wdrażanie zdobytej wiedzy i nabytych umiejętności w miejscu pracy można wzmocnić również przez poprawę oceny własnej skuteczności u szkółących się. Ponieważ jednym z podstawowych źródeł informacji o własnej skuteczności są postępy w nauce, w trakcie szkolenia należy formułować i wyznaczać konkretne mierniki tych postępów. Mierniki nie powinny być jednak zbyt wygórowane, lecz możliwe do osiągnięcia przez osoby szkolące się. Wzmacnianiu poczucia własnej skuteczności może też sprzyjać podobieństwo ćwiczeń stosowanych na szkoleniu do sytuacji występujących w miejscu pracy. Ponadto osobom szkolącym należy dostarczać wielu różnorodnych doświadczeń. Poczucie własnej skuteczności ulega poprawie, jeśli posiadane doświadczenia, zdobyte umiejętności pozwalają na rozwiązywanie problemów, których realizację wcześniej uważano za trudną¹⁶.

Dla transferu efektów szkolenia do środowiska pracy istotny jest sposób traktowania szkoleń w organizacji. Kadra kierownicza powinna zachęcać pracowników do udziału w szkoleniach, wspierać proces wdrażania przez pracowników efektów szkolenia i pomagać im utrwaląc nabytą wiedzę i umiejętności. Zachętą do stosowania zdobytej wiedzy czy nabytych umiejętności na stanowisku pracy mogą być też różne formy nagród za skuteczne wdrażanie efektów szkolenia. Stanowią one powinny wzmocnienie wyuczonych zachowań. Zasadność takich działań potwierdzają badania nad procesem uczenia się, które pokazują, że stałe wzmacnianie nabywanej umiejętności prowadzi do szybszego jej wyuczenia się¹⁷.

¹⁴ M. Laguna, *Szkolenia, jak je prowadzić, by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 134.

¹⁵ P.P. Phillips, J.J. Phillips, R.D. Stone, H. Burkett, *Zwrot z inwestycji...*, *op.cit.*, s. 130–132.

¹⁶ P. Bramley, *Ocena efektywności...*, *op.cit.*, s. 76–77.

¹⁷ J.J. Matthews, D. Megginson, *Rozwój zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 118–119.

Początek, ale nie koniec

Przywołane wyniki badań dowodzą, że każde szkolenie powinno obejmować również działania po zakończeniu szkolenia, służące utrwalaniu oraz pogłębianiu nabytej wiedzy i umiejętności. To one wzmacniają pożądane zachowania u szkolących się. Nowe zachowania uczestników szkolenia zapoczątkowane procesem szkoleniowym zostaną zapomniane, jeśli nie będą utrwalane i wzmacniane. Wynika to też z podstawowej zasady rządzącej procesem uczenia się: treści szkolenia są należycie przyswojone tylko wtedy, gdy są powtarzane i na bieżąco wykorzystywane.

Działania wspomagające dalsze uczenie się po szkoleniu mogą być zróżnicowane w zależności od charakteru szkolenia. W szkoleniach otwartych działania poszkoleniowe mogą obejmować na przykład repetytoria, warsztaty czy indywidualne plany działania tworzone i realizowane przez każdego uczestnika szkolenia. W szkoleniach zamkniętych, adresowanych do pracowników konkretnej organizacji wymienione działania uzupełniać może coaching lub mentoring w miejscu pracy. Działania podejmowane po szkoleniu, wspomagające dalsze uczenie się są warunkiem koniecznym każdego efektywnego szkolenia i powinny być planowane w każdym przedsięwzięciu szkoleniowym.

Bibliografia

1. Andrzejczak A., *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa 2010.
2. Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
3. Knowles M.S., Holton III E.F., Swanson R.A., *Edukacja dorosłych*, PWN, Warszawa 2009.
4. Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenie pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
5. Laguna M., *Szkolenia, jak je prowadzić, by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
6. Matthews J.J., Megginson D., *Rozwój zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
7. Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, ABC a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
8. Phillips P.P., Phillips J.J., Stone R.D., Burkett H., *Zwrot z inwestycji w szkolenia i rozwój pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
9. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
10. Rae L., *Efektywne szkolenie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
11. Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Elżbieta Kośmicka-Ślesieńska – mgr inż., pracownik Centrum Kształcenia Ustawicznego w Sopocie, pełni również funkcję eksperta w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego w dziedzinie „Poprawa zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorców” oraz w Ministerstwie Edukacji Narodowej w obszarze „Edukacja”.

Cezary Rutkowski

EDUKACJĘ ZMIENIAĆ WSPÓLNIE, ALE TEŻ – DLA SIEBIE I PO SWOJEMU

Nasza „Chodkowska” – uczelnia, z którą jestem związany i która jest wydawcą kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości” – tętni życiem, perturbuje niczym Keplerowska masa, ewoluuje niczym żuk Mandelbrota. Podobnie jak wiele zwłaszcza niepublicznych szkół wyższych (choć nie wszystkie). Każdy rok wprowadza nowe istotne działania, nowe ulepszenia i zmiany. Każdy wnosi nowe pola aktywności i nowe podejmowane wyzwania, nowych ludzi, nowe pomysły, nowe struktury... Nowe kierunki, treści i formy kształcenia... Ale też ciągle pojawiają się nowe problemy i dylematy, występuje ciągła konieczność poszukiwania ich rozwiązań. Możliwie najlepszych, stymulujących dalszy rozwój, owocujących kolejnymi sukcesami.

Deklaracja bolońska

Szkoła wyższa to nie zdeterminowany fraktal ani przedmiot niesiony bezwolnie siłami pływów i wpływów. To my – ludzie, będący nie zasobem organizacji, masą kierowaną przez kilku, którzy myślą¹, a jej koniecznym i podstawowym, myślącym i aktywnym tworzywem: studenci i wykładowcy, administratorzy i zarządzający, logistycy i sprzątaczkę, nasze rodziny i nasi partnerzy, absolwenci i kandydaci – wszyscy, którzy w określony sposób, w określonym stopniu współprzyczyniamy się do realizacji wspólnej misji społecznej, do społecznego postrzegania nas². Wszyscy walczymy o to samo, wszyscy ją współkształtujemy.

¹ Nawiązanie do tezy N. Brandena: „Organizacja przyszłości nie może już być organizacją kierowaną przez kilku ludzi, którzy myślą, oraz wielu robiących to, co im się każe” – *Organizacja przyszłości*, F. Hesselbein (red.), Business Press, Warszawa 1998.

² „Organizacja – w szerokim ujęciu systemowym – to pewna celowa, wielowymiarowa, uporządkowana, ale dynamicznie zmienna całość, której podstawowym tworzywem są ludzie, funkcjonująca na zasadzie współzależności i współprzyczyniania się elementów do osiągnięcia wspólnych i odrębnych

Warto przytoczyć wywiad, jaki z pewnym biznesmenem przeprowadził Ch. Handy, pytając go o cel i sens działania³:

„Chcę, by moja firma była najlepsza w kraju – powiedział biznesmen.

Co pan rozumie przez najlepsza? – zapytałem. – Ma pan na myśli zysk? Tylko do pewnego momentu – odparł.

– Bez pewnego poziomu długoterminowej opłacalności nie będę w stanie utrzymać jej na chodzie, ale sama opłacalność nie jest naprawdę celem – chcę, by moja firma była wzorem, takim rodzajem przedsiębiorstwa, o którym ja i wszyscy inni, którzy tu pracują, mogliby z dumą powiedzieć: »to moje miejsce«”.

Chciałbym tak mówić o „Chodkowskiej”, a sądzę, że w innych ambitnych uczelniach pragnienie osób z nimi związanych jest podobne.

„Każda struktura teoretyczna jest prawdą danej epoki”⁴. Ta słuszna konstatacja jednak wymaga upodmiotowienia. To nie epoka tworzy i przekształca struktury. Czynimy to my, nadajemy epokom oraz strukturom konkretną treść. Zanim jednak przejdziemy do konkretów, warto uświadomić sobie szersze nasze dokonania – trendy, kursy, działania ramowe naszego współautorstwa, które owym konkretem wyznaczają kierunki oraz determinują warunki ich realizacji. Przypomnijmy tu kilka inicjatyw i rozwiązań kształtujących bliższe i dalsze środowisko naszych działań naukowych i dydaktycznych.

Deklaracja bolońska z 1999 roku poprzez ideę „Europy wiedzy” wyznaczyła nam szczytny zamiar „wzmocnienia wymiaru intelektualnego, kulturalnego, społecznego, naukowego i technologicznego bardziej kompletnej i szerszej Europy”. Pierwsza, praska konferencja z udziałem wszystkich sygnatariuszy, prawie dziesięć lat temu doprowadziła do przyjęcia rozszerzonego projektu utworzenia do roku 2010 europejskiej przestrzeni (obszaru) szkolnictwa wyższego. Koncepcja ta, opierająca się na wartościach spójności społecznej, równości szans i jakości życia oraz zharmonizowanym kształceniu ustawicznym, traktowana jest jako element „Europy przyszłości, zbudowanej na społeczeństwie i gospodarce opartej na wiedzy”. Kolejna konferencja, w 2003 roku w Berlinie, wniosła jeszcze dalej idącą ideę wzmocnienia współpracy w ramach Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego i Euro-

celów, wyróżniona w środowisku ze względu na specyfikę realizowanej wobec niego misji (typ, zakres, rangę zaspokajanych potrzeb i oczekiwań oraz działań kreatywnych), zasięg, rodzaj i siłę wpływu kształtującego środowisko oraz charakter relacji z nim” – C. Rutkowski, *Polityka i strategia organizacji – zarys koncepcji kształcenia i badań w WSZiP*, ZN WSZiP 2008, nr 1(28).

³ Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.

⁴ J. Burke, *Osiem stopni wtajemniczenia czyli jak zmienialiśmy świat*, wyd. KiW, Warszawa 1998.

pejskiej Przestrzeni Badawczej. Realizacja tych inicjatyw, ich przyspieszenie pozostaje przedmiotem stałej troski państw-sygnatariuszy.

Polska, uczestnicząc od początku w inicjatywach europejskich, za rok obejmie prezydencję w Radzie Unii Europejskiej. Zgodnie z deklaracją polityczną obszarami kluczowymi z zakresu nauki i szkolnictwa wyższego, na których skoncentrują się działania podejmowane przez ministerstwo nauki i szkolnictwa wyższego w trakcie polskiej prezydencji, będą między innymi zagadnienia wdrażania Europejskiej Przestrzeni Badawczej, modernizacja uniwersytetów oraz mobilność naukowców i studentów.

Uczenie się demokracji

W końcu kwietnia bieżącego roku Sejm RP niemal jednogłośnie przyjął pakiet sześciu ustaw reformujących nasz system nauki „Budujemy na Wiedzy – Reforma Nauki dla Rozwoju Polski”. W najbliższym czasie, po zakończeniu konsultacji społecznych, w ślad za reformą nauki rozpatrywany będzie pakiet ustaw reformujących system szkolnictwa wyższego. Zgodnie z oficjalnym uzasadnieniem proponowane rozwiązania „w sposób ewolucyjny modyfikujące prawne otoczenie funkcjonowania uczelni w Polsce, mają na celu doprowadzenie do tego, aby polskie szkolnictwo wyższe wraz z kadrą akademicką osiągało coraz lepszą pozycję w świecie”⁵. W pełni spójne z celami strategicznymi określonymi w przyjętym przez Radę Ministrów dokumencie *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, reformy służyć też będą wdrożeniu najistotniejszych założeń deklaracji bolońskiej.

Powyższe przypomnienie narodowego i międzynarodowego kontekstu zamieszczono tytułem wprowadzenia do naszej – środowiska naukowego i dydaktycznego Uczelni Heleny Chodkowskiej – refleksji nad problemami nie tylko tej uczelni najbliższymi. Jednocześnie sygnalizuje jedno z podstawowych założeń owej refleksji – konieczne, właściwe systemowemu, strategicznemu podejściu, szerokie postrzeganie problemów uczelni, integrujące ogląd wewnętrzny i zewnętrzny oraz wszelkie konteksty i aspekty.

Nie trzeba zapewne nikogo przekonywać, że wskazana dynamika narodowych i ponadnarodowych zmian w obszarze nauki oraz dydaktyki oraz dalsza ewolucja tych dwóch, bliskich nam światów, nie powinna i nie może być realizowana bez naszego udziału. Nikt z nas nie chce przecież być

⁵ Projekt ustawy o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz niektórych innych ustaw, 30 marca 2010 roku, BIP.

niewolnikiem cudzych idei, wykonawcą z zewnątrz narzuconych strategii i programów, realizowanych w sposób odpowiadający i przynoszący korzyści innym, ale niekoniecznie nam. Z różnych, ale głównie historyczno-ustrojowych powodów, my – Polacy nie mamy ani ukształtowanego zwyczaju, ani bogatych doświadczeń z udziału w szerokich, ogólnospołecznych lub ogólnonarodowych debatach i konsultacjach, przygotowujących wdrażanie nowych rozwiązań ważnych dla nas problemów społecznych. W naszych umysłach, w naszych mniejszych i większych społecznościach wciąż dominują postawy „odbiorcze”, konsumenckie, dominuje przekonanie o braku realnego wpływu na to, co „tam, na górze” się dzieje, na to, co „oni” postanowią, zrobią. Powoli, może nawet zbyt powoli uczymy się dopiero demokracji, poznajemy jej siłę oraz siłę, która ona daje nam wszystkim.

Konstatacja ta w dużej mierze, może nawet wyższej od średniej, dotyczy także środowisk naukowych. Właśnie – średnio, statystycznie „posunęliśmy się w leciech” szybciej niż reszta społeczeństwa. Nauczyliśmy się cenić spokój, ład, stabilność wokół nas, w świecie, który znamy, rozumiemy, w którym łatwo się orientujemy i w którym potrafimy funkcjonować oraz osiągać swoje cele. A tymczasem ów świat, bliższy i dalszy, od dobrych dwudziestu lat zaczął się kręcić coraz szybciej, w różnych osiach, płaszczyznach, w sposób często nieoczekiwany i turbulencyjny, zaskakując nas zarówno dynamiką, jak i nowatorstwem zmian, burząc nasz ład i spokój.

Co paradoksalne, ale i wywołujące słuszną dumę, w znacznej mierze dzieje się tak dzięki nam samym, Polakom. Znaleźliśmy się w rzeczywistości, w której zmiany stały się jedyną pewną rzeczą, w której problemem nie jest, czy się zmieniać, ale jak zmieniać się szybciej, jak w tym uprzedzać innych... Znaleźliśmy się w świecie, w którym „nie ma planu przedstawiającego kierunek dokąd zmierzamy..., nikt nie wie, jak będzie wyglądała sytuacja za trzy czy cztery lata, okazuje się to już w trakcie podejmowanych działań..., co do wyniku tego procesu nie ma nadal pewności..., w którym chaos jest nowym stanem normalnym... Czujecie się Państwo zbici z tropu? To znaczy, że wszystko jest w porządku. Taka jest właśnie stawka zmian!”⁶.

Budzi się w nas nadzieja i obawa: co się stanie, jeśli nie włączymy się w ten szaleńczy wyścig. Albo jeśli nie nadążymy?

⁶ Kompilacja opinii L. Clarke’a oraz P. Płoszajskiego, P. Kotlera i J.A. Caslione, między innymi w: *Zarządzanie zmianą*, wyd. Gebethner&Ska, Warszawa 1997 oraz *Chaos*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2009.

Przybywa niewiadomych

Cóż, wówczas, jak przestrzega jeden z menedżerów (J. Hellerman, Procter&Gamble), „jeżeli tempo zmian w organizacji jest wolniejsze od zmian w otoczeniu – to jej upadek zbliża się nieuchronnie”. A tego już nikt nie chce! Dlatego też warto zastanowić się nad konsekwencjami ewentualnego (wysoco prawdopodobnego) sprawdzenia się prognoz wieszczących, że „organizacje przyszłości będą stale balansować na krawędzi porządku i chaosu”, że „chaos jest nowym stanem normalnym”.

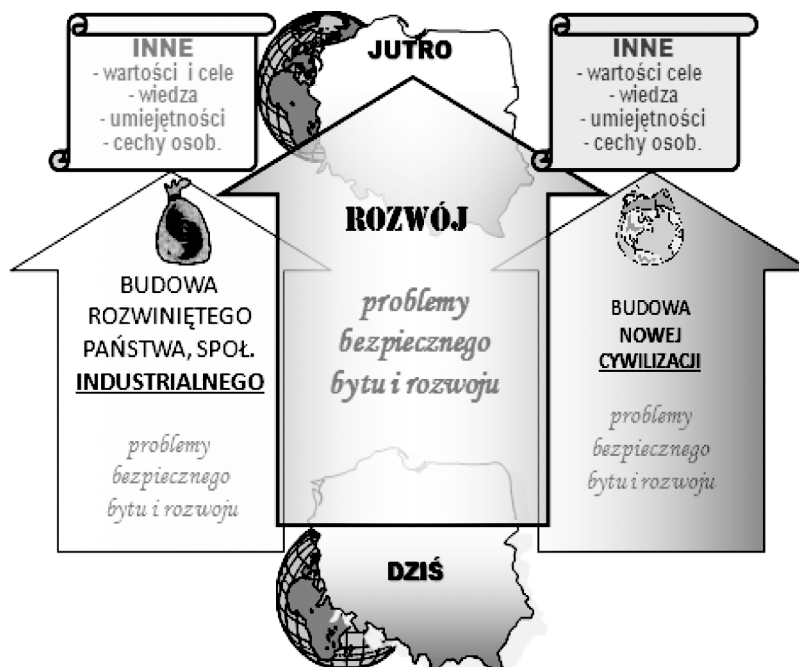
Mamy więc aksjomat i problem – zmiany. Problem to dla każdego z nas, indywidualny, ale też – problem naszych rodzin, zespołów, grup, organizacji i wspólnot każdego typu i każdej wielkości. Mamy więc problem, przed którym stanęły wszystkie polskie uczelnie, publiczne i niepubliczne, uniwersytety i małe, prowincjonalne szkoły. Jakby tego było mało, na nas – naukowcach, dydaktykach i studentach spoczywa ciężar odpowiedzialności za podjęcie wyzwań szczególnie istotnych dla współczesnych i przyszłych pokoleń. Jeżeli przyjąć Tofflerowską teorię fal cywilizacyjnych, to pokolenie naszych dzisiejszych studentów jest drugim – trzecim pokoleniem w historii ludzkiego gatunku podejmującym wyzwanie urzeczywistnienia zmiany cywilizacyjnej, obmyślenia i budowy nowej, postindustrialnej cywilizacji.

Szczególne też wiąże się z tym nasza, dydaktyków misja i odpowiedzialność. Od nas w dużym stopniu zależy to, czego i jak dokonają (lub nie) nasi dzisiejsi studenci za lat pięć, dziesięć i dwadzieścia pięć. To, jak będą do tego przygotowani i jaki świat wykreują dla siebie, swojego potomstwa i wnuków. Warto, by ich do tego dzieła przygotować możliwie najlepiej.

Polские realia przełomu wieków ustawiają i nauczycieli, i wychowawców, i studentów w sytuacji szczególnie złożonej, trudnej. Na wspomnianą zmianę cywilizacyjną nakłada się, a raczej my sami nałożyliśmy na polską zmianę strategiczną radykalną zmianę ustroju i ładu społecznego, politycznego, gospodarczego i militarnego. Zmianę systemu wartości, przekonań, orientacji, poglądów, postaw, tego co dobre, a co złe, co należy robić, a czego nie, kto przyjaciel, a kto wróg. Długo można by mnożyć nasze wyzwania zmiany.

Nie o to jednak tylko chodzi. Największe wyzwanie wiąże się z jednoczesnością zmian polskich i ogólnocywilizacyjnych, z ich współwystępowaniem (zob. rys.). Ledwie zaczęliśmy uczyć reguł i zasad gospodarki, prawa i zarządzania w świecie kapitalizmu, a już ten świat odchodzi. Już powinniśmy przygotowywać do gospodarowania i zarządzania w rzeczywistości nowej, postkapitalistycznej, do mądrego, ale i szybkiego obmyślenia oraz przeprowadzania tej epokowej zmiany. Dziś nikt z nas nie jest w stanie powiedzieć, która wiedza i umiejętności bardziej się przydadzą naszym absolwentom – zdolność

konkurowania i zwyciężania w kapitalistycznym łańdże świata i organizacji czy zdolność budowy nowego, innego świata, innych organizacji.



Czego więc uczyć, jakich menedżerów, prawników, administratorów kształtować? Wszak dziś naszemu państwu i społeczeństwu potrzebne są obydwie zdolności, mądrość w obydwu obszarach. Bez pierwszej (kapitalistycznej) nie zdobędziemy środków na urzeczywistnienie naszej wizji i planów przyszłego świata. Bez drugiej – zamykając się (i studentów) w realiach rynku, zysku, konkurencji, wyłączymy ich z uczestnictwa w zmianie cywilizacyjnej, skażemy na życie i pracę w cudzym świecie, w przyszłości wymyślonej przez innych i dla innych.

Pytania nadal otwarte

Jeszcze rok – dwa lata temu z dużym przekonaniem deklarowałem na łamach „Zeszytów Naukowych WSZiP”: „w rozwiązywaniu tego strategicznego dylematu nasze credo jest jasne i zdecydowane: nasza oferta badawcza, dydaktyczna, wychowawcza, ekspercka i propagatorska powinna/ musi obejmować obydwie obszary, obydwie »mądrości«, stwarzać szansę życia i pracy w obydwu światach. Powinniśmy przygotowywać studentów do samodzielnego, świadomego i odpowiedzialnego wyboru, nie zamykając

żadnej z dróg”⁷. Dziś nie jest to już dla mnie ani takie oczywiste, ani takie proste... Choćby w kontekście nakładających się na powyższe problemy wspomnianych wyzwań jednoczącej się Europy, globalizacji, a stąd – konsekwencji tych megaprocesów dla naszej, polskiej suwerenności i tożsamości, dla naszych narodowych interesów.

Dziś odczuwam potrzebę głębszej niż dotąd refleksji, konieczność rozszerzenia debaty nad tymi problemami, uwspólnienia poszukiwania nowych, innych opcji, nowych, lepszych rozwiązań dydaktycznych i wychowawczych, podmiotowego (a nie przedmiotowego, instrumentalnego) włączenia do tej refleksji i debaty naszych dzisiejszych i przyszłych studentów, naszych absolwentów i partnerów. Z punktu widzenia naszej wspólnej Ojczyzny, naszej profesji, ale i naszej „firmy” wszyscy jesteśmy dziś współodpowiedzialni za to, czy i jak polskie uczelnie podejmą wyzwanie zmian, jak się do tych zmian przygotowują i jak je przeprowadzają, w jakim stopniu pozwoli to maksymalizować zdolność, gotowość i mądrość naszych absolwentów – elity intelektualnej Polski, Europy i świata jutra – do realizacji przez nich zmian w skali organizacji, państwa, regionu, świata.

Czy więc – w kontekście skali, charakteru przeobrażeń cywilizacyjnych, składających się na nie makroprocesów politycznych, demograficznych, ekonomicznych i innych – ma rację Frances Hesselbein, wysuwając tezę o zdolnościach adaptacyjno-rozwojowych samych uczelni, szkół-systemów, jako kluczowym czynnikiem właściwej strategii zmian⁸? Podejście systemowe ze swej istoty zakłada, że szkoły-systemy są elementami określonego nadsystemu, elementami większych struktur, które determinują kierunki zmian i swobodę działań podsystemów. Czy rzeczywiście swoboda działań uczelni jest aż tak duża?

I kwestia druga – czy wystarczy adaptacja, czy w ogóle słuszna jest idea przystosowania, adaptacji do zmian w otoczeniu? Czy optyka, w której „ktoś” lub „coś” wywołuje, wprowadza zmiany, kieruje nimi w pożądanym dla siebie sposób, a my i nasze organizacje, wspólnoty, mamy możliwie szybko, płynnie reagować i dostosowywać się tych zmian, jest właściwa⁹? Czy tylko tyle możemy i powinniśmy? Czy odpowiada nam taka rola i jej następstwa?

⁷ C. Rutkowski, *Polityka i strategia organizacji...*, *op.cit.*

⁸ F. Hesselbein twierdzi: „Jeśli mamy rzeczywisty zamiar tworzenia uczących się społeczności na miarę XXI wieku, musimy postrzegać szkoły jako dynamiczne, szybko przystosowujące się, samodzielnie zorganizowane systemy, nie tylko zdolne do działania, ale wewnętrznie skonstruowane z myślą o odnawianiu się, wzroście i zmianach” – F. Hesselbein (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.

⁹ J. Kay konstatuje pełną zgodę współczesnych szkół, nurtów refleksji odnośnie do istoty problemu firm: dopasowania wewnętrznych możliwości do środowiska zewnętrznego. H. Mintzberg, porównując (za „Sloan Management Review” wiosna 1999) podejścia owych dominujących szkół, z których jedna

A może rację mają jednak P. Drucker, A. Toffler, Ch. Handy i inni autorzy poglądu o niewystarczalności zmian adaptacyjnych, o konieczności radykalnych, strategicznych, kulturowych zmian, w kontekście zbyt wielkich i zbyt głębokich zapóźnień naszych systemów edukacyjnych¹⁰?

Nawiązując do znanego twierdzenia A. Einsteina: „Stawianie nowych pytań, ukazywanie nowych możliwości, rozpatrywanie starych problemów z nowego punktu widzenia wymaga twórczej wyobraźni i oznacza prawdziwy postęp w nauce”, Charles Handy wysuwa postulat zdecydowany: „Rewolucyjny charakter zmian wymaga rewolucyjnego myślenia. Jeśli nowy porządek rzeczy nie ma być tylko doskonalszą formą starego, musimy spojrzeć na otaczający świat po nowemu. Nowe sposoby myślenia o rzeczach, które są nam znane, potrafią wyzwolić nowe źródła energii i sprawić, że wszystko staje się możliwe. Fundamentem zmian jest twórcze myślenie, wymykające się zasadom ogólnie przyjętej logiki. Myślenie na opak skłania nas do rozważenia rzeczy mało prawdopodobnych, a nawet absurdalnych”. Może radykalizm zmian Handy’ego jest słuszną strategią? Tezę tę wspierają wyniki szeroko zakrojonych, dwudziestoletnich badań Instytutu Gallupa, które w przekonującej formie publikują M. Buckingham i C. Coffman¹¹.

Może właściwą nową logikę wprowadza i słusznie konkretyzuje obszary i kierunki zmian strategicznych P. Lorange, autor *New Vision for Management*

tylko na dziesięć wychodzi ponad ideę reaktywno-dostosowawczą, wnioskuje za ledwie o tym, że różne jest piękne – w: *Financial Times, Zarządzanie strategiczne*, wyd. K.E. Liber, Warszawa 2004.

¹⁰ „Systemy oświatowe na całym świecie są przeważnie przedłużeniem tego, co Europa opracowała w XVII wieku. Nastąpiły poważne uzupełnienia i modyfikacje, jednak plan architektoniczny, według którego zostały zbudowane szkoły i uniwersytety, pochodzi sprzed trzystu i więcej lat” – konstatuje P. Drucker w: *Innowacje i przedsiębiorczość*, cyt. za: B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 2000, s. 231.

„Całe szkolnictwo jest nastawione na przygotowanie pracowników dla fabryk, a tych potrzeba coraz mniej. Innymi słowy przygotowuje się ludzi do życia w systemie, który przestanie istnieć jeszcze za ich życia” – w: *Fala za falą*, wywiad z A. Tofflerem, „Gazeta Wyborcza” z 24–27 grudnia 1998 r.

„Współczesna edukacja wyposaża w to, co nie ma żadnego zastosowania w życiu. A proces uczenia wytwarza system postaw i zachowań wręcz przeciwnych temu, co w życiu jest naprawdę potrzebne” – Ch. Handy, *Głód ducha*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999.

„Nie jest przesadą twierdzić, że musimy na nowo wynaleźć edukację” – Ch. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press 1998.

„Czasownik KSZTAŁCIĆ trzeba zacząć odmieniać w czasie przyszłym” – A. Toffler, *Zmiana władzy*, wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2003.

¹¹ „Powszechna mądrość jest dlatego powszechna, bo jest łatwiejsza do stosowania, wygodna, i kusząco łatwa... Łatwiej jest wierzyć, że jest tak, jak jest, jak mówią książki i doświadczenie, niż... Tymczasem jedynym co łączy największych menedżerów tego świata jest... rewolucyjne spojrzenie na rzeczywistość!” – M. Buckingham, C. Coffman *Po pierwsze – złam wszelkie zasady*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2002.

Education. Leadership Challenges¹², którego kompleksowy model „szkoły nowego typu” zakłada:

- przejście od akademickiej orientacji dyscyplinarnej (marketing, finanse, ekonomia itp.) do praktycznej orientacji problemowej (konkurencja, rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie wiedzą itp.) odwzorowującej rzeczywiste wyzwania, przed którymi stoją organizacje i rzeczywiste decyzje;
- przejście od stylu pracy indywidualnej: profesor – student do pracy zespołowej: zespół nauczających – zespół studentów;
- przejście od sprzedaży usług edukacyjnych jednostkom do kompleksowej obsługi organizacji, firm, rządów, krajów, regionów;
- przejście od pasywnego reagowania na zmiany do aktywnego ich kreowania.

Zauważmy, jak bardzo nowatorski jest pogląd szwajcarskiego badacza, jak istotnych zmian wymaga od współczesnych rozwiązań. Czy wskazuje właściwą drogę naszym uczelniom? Także mojej uczelni, „Chodkowskiej”?

W kwestii komercjalizacji dydaktyki może rację mają nie amerykańscy konstatorzy końca dydaktycznego biznesu¹³, a rosyjscy „konstruktorzy przyszłości” skupieni wokół S.B. Piereslegina, kreujący wizję „korporacji: wykształcenie”¹⁴, wskazujący anachronizm i narodową nieopłacalność dzisiejszego kształcenia oraz uzasadniający celowość koncentracji na komercyjnym kształceniu elit intelektualnych¹⁵? Czy ma rację Piereslegin? Czy sfera edukacji ma być kolejnym – po służbie zdrowia, budownictwie mieszkaniowym,

¹² Wyd. Elsevier Science Ltd., 2002.

¹³ J. Pfeffer, C.T. Fong, *The end of business schools? Less success than meets the eye*, Academy of Management Learning & Education 2002.

¹⁴ Zob. R.A. Ismailow, *Korporacja „obrazowanie” – put’ w buduszcze*, S.B. Piereslegin, *Otkrytaja lekcja „Ot uniwersiteta k znaniewomu reaktoru”*, 21 kwietnia 2006 r.; *Obrazowanie XXII*, 1990. Na: www.igstab.ru.

¹⁵ Podstawowe założenia Pieresleginowskiej strategii edukacji Rosji ujmują poniższe tezy:

- „Idea konstrukcji rosyjskiego systemu kształcenia powinno być jego traktowanie jako wspólnoty struktur korporacyjnych, angażujących kapitał tak państwowy, jak i prywatny;
- funkcjonowanie struktur powinno bazować na systemie umów, porozumień dokładnie określających wzajemne prawa i obowiązki emitenta wykształcenia oraz osób korzystających z jego usług;
- w stosunku do większości kształconych umowy miałyby charakter kredytowy. Kredyt byłby wykupywany z czasem, w tym przez strony trzecie;
- zależność prawna między emitentem wykształcenia i klientem-odbiorcą ustawałaby w momencie realizacji umowy, po czym klient miałby pełne prawo sprzedawać swoją wiedzę (siłę roboczą) na wolnym rynku pracy;
- idea stworzenia narodowej korporacji WYKSZTAŁCENIE, zakłada dostarczanie na rynek zewnętrzny konkretnego, cieszącego się popytem towaru – wykształconych ludzi;
- korporacja taka (jak każda inna) uzyskuje zysk i płaci podatki;
- stosunki korporacji z państwem regulować powinno specjalne prawo, a państwo zachować powinno kontrolny pakiet akcji;

pomocy społecznej – obszarem pełnej komercjalizacji? Czy szkoła, student, nauczyciel, wykształcenie to tylko biznes? O tym też powinniśmy pomyśleć, o tym podyskutować.

Inna kwestia. Wdrażamy, rozwijamy ideę i koncepcję *foresight*, rozumianą jako „proces kreowania kultury myślenia społeczeństwa o przyszłości, w którym zarówno naukowcy, inżynierowie, jak i przedstawiciele przemysłu czy pracownicy administracji publicznej biorą udział w wyznaczaniu strategicznych kierunków rozwoju badań i rozwoju technologii w celu przysporzenia jak największych korzyści ekonomicznych i społecznych. Uczestniczący w projektowaniu *foresight* ustalają priorytetowe kierunki badań, wspólnie tworząc wizję przyszłych osiągnięć”¹⁶. Może trzeba poszerzyć tę formułę, może my – dydaktycy powinniśmy włączyć się w kształtowanie kultury myślenia o przyszłości?

Bez nas rezultaty owego procesu będą przecież jednorazowe i niepowtarzalne. A chodzi tu nie o jednorazowe, wspólne studia prognostyczne, lecz o wykreowanie pewnej trwałej kultury i stałego mechanizmu, umiejętności i zdolności kolejnych zespołów i kolejnych pokoleń naukowców, inżynierów, praktyków. To może zapewnić tylko uczelnia. Może też trzeba wyjść poza definicyjną sferę gospodarki. Ujęte w idei *foresight* sposób myślenia, cel oraz forma organizacyjna (triada: nauka – praktyka – dydaktyka) są możliwe do wykorzystania w wielu dziedzinach poza gospodarką. Podkreślić przy tym należy właściwą tej koncepcji i temu procesowi koncentrację na czynnikach strategicznych – strategicznych kierunkach i celach, kluczowych czynnikach sukcesu, strategicznej perspektywie i swobodzie myślenia.

Taka właśnie strategiczna – syntetyczna i ponaddiscyplinarna – specyfika podejścia jest dziś szczególnie użyteczna w refleksji nad edukacją. Rozwiązania postulowane w projekcie pakietu ustaw o szkolnictwie dostrzegają te problemy, ale czy je rozwiązują? Czy są wystarczająco prognostyczne, wizjonerskie, chociażby w kontekście ewolucji charakteru pracy w społeczeństwie informacyjnym¹⁷? Problem wart podjęcia.

• uzyskanie przez korporację prawnego statusu międzynarodowego czyni celowym powołanie organizacji państw-eksporterów wykształcenia (Rosja, Chiny, Korea Płd., Indie)”.

Szerzej o poglądach zespołu Pierslegina zob. C. Rutkowski, *Integracja nauki, praktyki i dydaktyki bezpieczeństwa – szanse i dylematy*, w: *Zarządzanie bezpieczeństwem – wyzwania XXI wieku*, wyd. WSZIP, Warszawa 2008.

¹⁶ Interpretacja znaczeniowa za ministerstwem nauki i informatyzacji.

¹⁷ P. Drucker twierdzi: „zamiast wydawać pieniądze na tworzenie drogiej miejsc pracy w krajach rozwiniętych, lepiej jest przeznaczać je na krajową edukację, zyskując pewność, że młodzi ludzie posiadają kwalifikacje do pracy wymagającej wiedzy” – P. Drucker, *Spoleczeństwo prokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.

Przytaczany już P. Drucker sygnalizuje inny jeszcze, równie istotny problem – zdolność zarządzania samym sobą jako warunek realizacji celów życiowych i zawodowych, ale też jako nowy, ważny i pilnie potrzebny obszar kształcenia. Każdego z naszych absolwentów dotyczy teza: „Coraz więcej ludzi czynnych zawodowo – w większości pracowników umysłowych – jest zmuszanych zarządzać samym sobą. Będą zmuszeni wybrać branżę, w której będą mogli się wykazać swoimi umiejętnościami i przynieść firmie największe korzyści; będą zmuszeni nauczyć się dbać o swój rozwój, stałe doszkalać; będą zmuszeni nauczyć się być młodymi, sprawnymi i pełnymi zaangażowania w pracy podczas całej, prawdopodobnie 50-letniej kariery zawodowej; będą musieli nauczyć się rozpoznawać moment, kiedy konieczne będzie wprowadzenie zmian w sposobie ich dotychczasowego działania: będą musieli wiedzieć, jakich zmian należy dokonać i jak to zrobić”¹⁸.

Czy dziś wystarczająco, najlepiej jak możemy, pomagamy naszym studentom w podjęciu tego wyzwania? Czy nie powinniśmy niczego zmieniać ani robić inaczej?

I ostatnia refleksja wprowadzająca: czy nie mają racji Goleman, Handy, Krzyżanowski, Wierzbicki, Stacewicz, ale i praktycy – Welch, De Pree, Pacetta, Müller, Gates, twierdząc, że: „sala wykładowa coraz częściej i w coraz większym stopniu musi stawać się na zmianę stanowiskiem pracy oraz gabinetem naukowym. Gabinet naukowca czy laboratorium w możliwie dużym stopniu powinny wypełniać również funkcje dydaktyczne, a nawet praktyczne. Najważniejsze, by w każdym z nich spotykali się przedstawiciele wszystkich trzech środowisk, wspólnie poszukując wiedzy, prawdy i skuteczności”¹⁹? Jak dalece udało się dotychczas urzeczywistnić ten postulat? Czy nie możemy i nie powinniśmy przyspieszyć, pójść dalej?

Bibliografia

1. Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze – złam wszelkie zasady*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2002.
2. Burke J., *Osiem stopni wtajemniczenia czyli jak zmienialiśmy świat*, wyd. KiW, Warszawa 1998.
3. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, wyd. Gebethner&Ska, Warszawa 1997.
4. Kotler P., Caslione J.A., *Chaos*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2009.
5. Drucker P., *Spółczesność prokapitalistyczna*, PWN, Warszawa 1999.
6. Drucker P., *Zarządzanie w XXI w.*, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa 2000.
7. Hesselbein F. (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.

¹⁸ Na podstawie: P. Drucker, *Zarządzanie w XXI w.*, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa 2000.

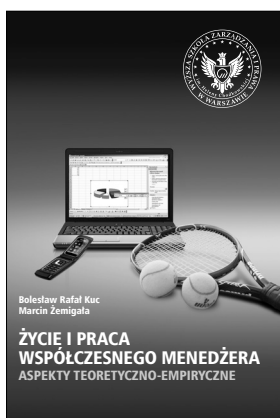
¹⁹ Szerzej o tym postulatcie C. Rutkowski, *Organizacja przyszłości – przyszłość organizacji*, AON, Warszawa 2005.

8. Handy Ch., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
9. Handy Ch., *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
10. Ismailow R.A., *Korporacja „obrazowanie” – put’ w buduszcze*, www.igstab.ru.
11. Lorange P., *New Vision for Management Education. Leadership Challenges*, Elsevier Science Ltd., 2002.
12. Piereslegin S.B., *Odkrytą lekcją „Ot uniwersiteta k znaniewomu reaktoru”*, 21 kwietnia 2006 r.; *Obrazowanie XXII*, 1990, www.igstab.ru.
13. Pfeffer J., Fong C.T., *The end of business schools? Less success than meets the eye*, Academy of Management Learning & Education 2002.
14. Rutkowski C., *Organizacja przyszłości – przyszłość organizacji*, AON, Warszawa 2005.
15. Rutkowski C., *Integracja nauki, praktyki i dydaktyki bezpieczeństwa – szanse i dylematy*, w: *Zarządzanie bezpieczeństwem – wyzwania XXI wieku*, wyd. WSZiP, Warszawa 2008.
16. Rutkowski C., *Polityka i strategia organizacji – zarys koncepcji kształcenia i badań w WSZiP*, ZN WSZiP 2008, nr 1(28).
17. Toffler A., *Fala za falą*, (wywiad), „Gazeta Wyborcza” z 24–27 grudnia 1998 roku.

Cezary Rutkowski – dr hab., prof. Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Specjalizuje się w problemach zarządzania strategicznego. Główne obszary zainteresowań naukowych to teoria i praktyka strategii, polityka i zarządzanie strategiczne w organizacjach biznesowych i niebiznesowych, organizacje, zarządzanie i liderzy w świecie, dydaktyka szkoły wyższej.

Irena K. Hejduk

**ŻYCIE I PRACA WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA.
ASPEKTY TEORETYCZNO-EMPIRYCZNE**
Bolesław Rafał Kuc, Marcin Żemigala
Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa
im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie
Warszawa 2010



Nakładem wydawnictwa Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie ukazała się oryginalna na polskim rynku edytorskim książka zatytułowana *Życie i praca współczesnego menedżera. Aspekty teoretyczno-empiryczne*. Już we wstępie Autorzy, związani z tą uczelnią, profesor Bolesław Rafał Kuc i współpracujący z nim Marcin Żemigala piszą, że „Współczesne zarządzanie, tak jak cały współczesny świat ulega nieustannym przeobrażeniom”. I dalej, że „dzisiejsi kierownicy stoją przed innymi wyzwaniami niż kiedyś, na pewno potrzebują zmodyfikowanego

zestawu umiejętności menedżerskich, aby sprawnie i skutecznie sprawować swoje funkcje”.

Dobrze więc, że Autorzy, w tym zwłaszcza prof. dr hab. Bolesław Rafał Kuc, znany od wielu lat jako specjalista pracy menedżerskiej i kreowania nowoczesnych systemów zarządzania, podjęli się trudnego zadania przybliżenia szerszemu gronu czytelników wielu pojęć, definicji, charakteru pracy współczesnego menedżera oraz wykorzystywanych przez niego narzędzi, stosowanych priorytetów i potrzebnych w coraz bardziej globalizującym się otoczeniu umiejętności. Nakreślony przez Autorów nowy typ i nowa sylwetka menedżera jest efektem prowadzonych przez Autorów książki badań na wybranej celowo grupie menedżerów niższego szczebla zarządzania. Zaobserwowane w trakcie badań zjawiska są, zdaniem Autorów, wielce niepokojące. Rodzą się bowiem niebezpieczne, patologiczne wzorce pracy menedżerskiej, na przykład ekstremalne style życia i pracy, występująca

coraz częściej tendencja do toksycznego sukcesu czy też syndrom wypalenia zawodowego.

Jednocześnie, zwracają uwagę Autorzy, większości badanych menedżerów dużo brakuje do poziomu konkurencyjności menedżerów zachodnich. Dzieje się tak, ponieważ istniejące metody przygotowania współczesnych menedżerów do wyzwań wynikających z szybkich zmian otoczenia firm są dalece niewystarczające. Większość objętych badaniami menedżerów niższego szczebla nie korzysta z firmowych szkoleń bądź nie są one oferowane w ich miejscu pracy. To jest szczególnie niebezpieczne, ponieważ na skutek takich sytuacji nie ma możliwości pokonania bariery blokującej skuteczność zarządzania, wynikającej z szybkiej dezaktualizacji wiedzy z tego zakresu oraz trudności przy jej pozyskaniu.

Autorzy początkowo zamierzali nadać książce tytuł *Organizacja pracy współczesnego menedżera. Aspekty praktyczne*. Ostatecznie wybrali tytuł inny: *Życie i praca współczesnego menedżera. Aspekty teoretyczno-empiryczne*, co jest decyzją trafną. Książka nie tyle bowiem dotyczy organizacji pracy menedżera, ile jest jej charakterystyką. Autorzy przedstawiają w niej wiele uwarunkowań związanych z pracą i życiem tej grupy menedżerów, co stanowi istotną zaletę publikacji i powinno zachęcać do lektury zarówno tych, którzy pracę menedżerską na tym szczeblu zarządzania wykonują, jak i tych, którzy zajmują się przygotowaniem kadr dla tak ważnej w każdej firmie grupy pracowników, osób, zajmujących się doborem kadr na te stanowiska oraz czuwających nad dobrym funkcjonowaniem i perspektywami rozwojowymi wspomnianej grupy menedżerów.

Książka składa się z dwóch autonomicznych części. Pierwsza, *Wyzwania współczesnego zarządzania – teoria w służbie praktyki*, wyjaśnia, jak wskazuje tytuł tej części, teoretyczne podstawy pracy współczesnego menedżera. Daje także odpowiedź na pytanie, jak skutecznie korzystać w pracy współczesnych kierowników z różnych metod zarządzania. Podkreśla ponadto znaczenie wiedzy w kreowaniu przewagi konkurencyjnej. W jednym z rozdziałów tej części Autorzy omawiają priorytety i oczekiwane umiejętności współczesnych kierowników, zaznaczając jednak, że „nie jest możliwe określenie jedynie słusznego, wyczerpującego zagadnienie zestawu konkurencyjnych umiejętności menedżerskich”. Korzystając z bogatej literatury przedmiotu, Autorzy wyodrębniają trzy kategorie, do których się odnoszą się w swej książce: priorytety menedżerskie, umiejętności menedżerskie i narzędzia zarządzania.

Część druga, nosząca tytuł *Życie i praca współczesnych menedżerów – praktyka w służbie teorii* zawiera przegląd wyników prowadzonych przez Autorów badań oraz szczegółowy opis poszczególnych cech współczesnego

menedżera wraz z wnioskami wynikającymi z badania każdej wymienionej cechy w ramach wybranych kategorii. W rezultacie powstała bardzo interesująca publikacja, w której Autorzy – wykorzystując swoją dużą wiedzę i doświadczenie, starają się przybliżyć czytelnikowi niebezpieczeństwa, wobec których staje polski menedżer w naszej także globalizującej się gospodarce i w warunkach dokonującej się rewolucji technologicznej. Znając te niebezpieczeństwa, ich charakter, skalę, przyczyny i przejawy, łatwiej ich uniknąć, a gdy się pojawiają, skutecznie im przeciwdziałać.

Irena Hejduk – prof. zw. dr hab., kierownik Katedry Systemów Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, wiceprzewodnicząca Rady Naukowej Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ.

Krzysztof Krauss

NOWE PUBLIKACJE WYDAWNICTWA WSZiP IM. HELENY CHODKOWSKIEJ

Jak sygnalizowaliśmy w kwietniowym wydaniu kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, oficyna wydawnicza Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie przygotowywała w tym czasie do druku kilka nowych, bardzo interesujących pozycji książkowych. Dwie z nich znalazły się już na rynku. Są to: *Od walk o władzę do współdziałania w kierownictwie firmy* Wojciecha Danieckiego oraz *Etyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlanym*, opracowany pod redakcją Zbigniewa Madeja i Zofii Bolkowskiej zbiór dokumentów z konferencji naukowej zorganizowanej na ten temat przez WSZiP wspólnie z Radą Duszpasterstwa Środowisk Budowlanych oraz Polskim Związkiem Pracodawców Budownictwa.

Obie pozycje są rozmiarowo niewielkie. Książka zatytułowana *Od walk o władzę...* liczy niewiele ponad 130 stron, dokumentacja z konferencji poświęconej etyce w budownictwie nawet mniej, bo 70 stron. Ale obie warte są uwagi, stanowią literaturę inspirującą do myślenia. Zawierają one wiele wskazówek, spostrzeżeń i sugestii użytecznych zarówno dla osób zajmujących się poruszaną w tych publikacjach tematyką od strony teoretycznej, jak i dla praktyków zarządzania. Wojciech Daniecki, doktor psychologii zajmujący się od wielu lat działalnością konsultacyjną w zakresie zarządzania, wykładowca Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, a w latach 1998–1990 uczelni amerykańskich, we wstępie do swej książki opisuje zdarzenie w jednym z dużych, wielozakładowych przedsiębiorstw mechaniki precyzyjnej.

Miano dyskutować o strategii firmy. Tymczasem podczas mającego służyć temu celowi spotkania z kadrami menedżerską „z terenu” wyszło na jaw, że wewnątrz przedsiębiorstwa toczy się rywalizacja o wpływy w centrali przedsiębiorstwa, jego szef zaś ustawia się do niej z boku, ponadto całość stosunków charakteryzuje niejasność kompetencji i odpowiedzialności. Gdy fakty te wyszły na jaw, Autor książki – występujący w roli konsultanta – zaproponował przerwanie pozornej pracy nad strategią biznesową i zamiast

tę „pracę mającą na celu ułożenie się zainteresowanych w sferze podziału wpływów, zakresów decyzji i procedur uzgadniania interesów. Dopiero po ustaleniu spraw podziału władzy i zawarciu porozumień możliwa się stała merytoryczna dyskusja nad przyszłością firmy”.

Bardzo jeszcze często – a nie jest to wyłącznie przypadłość młodej gospodarki rynkowej, z jaką mamy do czynienia w Polsce – do autentycznie racjonalnego zarządzania w przedsiębiorstwie (podobnie w wielu innych strukturach, nie wyłączając państwa jako całości, regionach itp.) brakuje uporządkowania spraw podstawowych. Znajdują się wśród nich zarówno przejrzysty układ obowiązków, jak i odpowiedzialności. Toteż książkę, o której mowa, otwiera rozdział *O co walczą* z wypunktowaniem takich elementów, jak wielkość i zakres władzy, źródła i instrumenty władzy oraz korzyści osobiste. W kolejnych rozdziałach Autor zastanawia się nad przyczynami zachowań politycznych, przedstawia, jak procesy te przebiegają bądź powinny przebiegać w różnych strukturach, w tym w układach, jakie tworzą organizacje gospodarcze (*Szef w stosunku do członków zarządu i dyrektorów, Członkowie zarządu i dyrektorzy wobec siebie, Członkowie zarządu i dyrektorzy wobec szefa*).

Najobszerniejszą część książki Autor poświęca zagadnieniu, od czego zależy efektywność gry o wpływy. A więc, takim między innymi problemom, jak rodzaje organizacji i ich wzajemne uzależnienie, czynniki kulturowe i nadchodzące zmiany, okres decyzyjny i przygotowanie zmian, opory odnoszące się do zmian a walka o władzę, kryzysy w trakcie zmian, lider nowego przedsięwzięcia, wpływ mechanizmów grupowych oraz interesy indywidualne i grupowe, walka o władzę a stres oraz pozostałe koszty. Całość zamyka – to ostatni rozdział – opis przykładów interwencji konsultacyjnych (*Od gier o władzę do współdziałania*).

Warto też zajrzeć do bibliografii. Czytelnik, który zainteresuje się dogłębniej poruszoną w książce tematyką, znajdzie tu mnóstwo wartych zapoznania się z nimi publikacji, głównie w języku angielskim. Publikacji krajowych bądź publikacji zagranicznych tłumaczonych na język polski niestety nie ma w tym wykazie zbyt dużo, ledwie kilka.

W drugiej z wydanych w ostatnim czasie przez Wyższą Szkołę Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej książce: *Etyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlanym*, zawierającej dokumentację z przebiegu poświęconej temu tematowi konferencji naukowej, znalazły się zarówno najważniejsze wystąpienia z panelu dotyczącego przestrzegania etyki w budownictwie, jak i panelu, podczas którego omawiano problemy zarządzania przedsiębiorstwem budowlanym w warunkach cyklu budowlanego.

Prof. dr hab. Zbigniew Madej, współredaktor naukowy książki i jeden z referentów panelu „Zarządzanie przedsiębiorstwem budowlanym w warunkach cyklu koniunkturalnego”, odnosząc się do idei, która zainspirowała organizatorów konferencji, napisał we wstępie, że trzy podstawowe przesłanki skłoniły jej organizatorów do podjęcia tej tematyki: 1) relatywna świeżość tematu na polskim gruncie; 2) swoista antynomia moralności i biznesu, a co najmniej wątpliwości, czy działalność biznesową udaje się godzić z wymaganiami norm moralnych; 3) troska o to, czy obecny kryzys gospodarczy nie nadwyręża albo wprost nie niszczy delikatnej tkanki norm moralnych.

Formułując odpowiedzi na te pytania, prof. Z. Madej podkreślił, że „oznajmiająca świeżość tematu nie wynika z młodego wieku etyki, lecz z wyjątkowo krótkiej tradycji biznesu w warunkach polskich”. Gdy zaś chodzi o to, czy moralność można pogodzić z biznesem, Autor wstępu zauważa, że moralne lub niemoralne albo mniej lub bardziej moralne mogą być wszelkie relacje międzyludzkie, gdyż obydwie pojęcia są stopniowalne, uwarunkowane kulturowo i historycznie zmienne. „Warto jednak od razu zaznaczyć, że wielu znawców problemu od dawna zastanawia się nad tym, czy mamy do czynienia z pełną zmiennością norm moralnych, czy też jest grupa zasad stanowiąca stos pacierzowy człowieczeństwa, które trwa w każdej epoce na wszystkich skrawkach globu ziemskiego”.

Trzecia przesłanka: czy obecny kryzys gospodarczy nie nadwyręża albo wprost nie niszczy delikatnej tkanki norm moralnych, nie pozwala – wynika z uwag prof. Z. Madeja – na sformułowanie odpowiedzi wprost. W dużej mierze zagadnieniem otwartym, wymagającym dalszych badań i analizy doświadczeń jest to, czy zachowania ludzi oraz oceny tych zachowań korespondują w jakikolwiek sposób z cyklami gospodarczymi. Niemniej do refleksji skłania fakt, że pojawienie się obecnego kryzysu, który rozpoczął się w USA i stąd rozprzestrzenił się praktycznie na cały świat, przypisywane jest amerykańskiemu bankom, a zwłaszcza tym z nich, które wręcz stosowały nieetyczne praktyki. „Wyciągają z tego wnioski politycy prawa bankowego – pisze prof. Z. Madej – i postulują wzmocnienie nadzoru państwa nad tym sektorem. Wnikliwych badań wymagają te sprawy ze strony etyków i socjologów, gdyż w wielu krajach słabnie wrażliwość społeczna na rozwarstwienie dochodowe i majątkowe”.

W konferencji, która odbyła się w grudniu ubiegłego roku, zabierali głos nie tylko naukowcy związani z uczelnią: prof. dr hab. Kazimierz Pawłowski (*Wrażliwość moralna jednostki źródłem wrażliwości społecznej*), prof. dr hab. Zbigniew Madej (*Cykle koniunkturalne w gospodarce*), dr Zofia Bolkowska – profesor WSZiP (*Kryzysy w budownictwie i ich przyczyny*), ale także przedstawiciele współorganizatorów konferencji – Duszpasterstwa

Środowisk Budowlanych (ks. Dariusz Dębiński, Paweł Miodek, ks. dr Piotr Burgoński z Wyższego Metropolitalnego Seminarium Duchownego w Warszawie) oraz Polskiego Związku Pracodawców Budownictwa (wiceprezes dr inż. Edward Szwarz). Z referatami na konferencji wystąpili także szefowie znanych, wybijających się firm z tej branży: Krzysztof Andrulewicz – prezes zarządu Skanska SA, Mariusz Białek – prezes zarządu Allcon Gdynia, Józef Zubelewicz – prezes zarządu Erbud SA. Pracami paneli kierowali ks. prof. dr hab. Mirosław Sitarz oraz prof. dr hab. Marek Lisiecki, obaj z Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, obrady konferencji podsumowywał Marek Michałowski, prezes Polskiego Związku Pracodawców Budownictwa.

W najbliższym czasie powinny się ukazać kolejne, zasługujące na uwagę Czytelników kwartalnika publikacje Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Wydawnictwo sygnalizuje, że jeszcze w tym roku kalendarzowym znajdą się na rynku książka Cezarego Rutkowskiego pod tytułem *Bezpieczeństwo wewnętrzne. Tożsamość, kierowanie, zarządzanie* oraz nowe czasopismo „Państwo Prawne”.

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

Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny
**PROBLEMY GOSPODARCZE W STOSUNKACH STANÓW
ZJEDNOCZONYCH Z CHINAMI**

Longin Pastusiak

Prezydent Obama powiedział kiedyś, że Chiny nie są ani wrogiem, ani przyjacielem. Chiny są konkurentem. Niektórzy komentatorzy uważają, że Stany Zjednoczone i Chiny, tak zwana grupa G-2, będą miały w przyszłości największy wpływ na świecie. Artykuł przedstawia wspólne oraz sprzeczne interesy w stosunkach między Stanami Zjednoczonymi a Chinami. (s. 9–15).

Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego

CENA WYSOKIEGO RYZYKA

Mirostaw Bojańczyk

Mijają już dwa lata od wybuchu kryzysu, a nadal nie wiadomo, na jakim etapie cyklu gospodarczego się znajdujemy. Kryzys nie powstał w próżni. Wzrost globalnych aktywów finansowych w latach 80. i 90. ubiegłego stulecia został w dużej mierze spowodowany przez szybko rosnące zadłużenie korporacji i rządów. Pod koniec 2008 roku w wielu krajach dług ten znalazł się na bardzo niebezpiecznym poziomie. Tak stało się w Grecji, przy czym sytuacja w tym kraju pokazuje, iż dość często występują manipulacje informacjami, zaniżające wielkość rzeczywistego zadłużenia przedsiębiorstw i całych krajów. Najpoważniejszym problemem międzynarodowego systemu finansowego jest jednak długotrwały brak równowagi w trójkącie Stany Zjednoczone Ameryki – Azja Wschodnia (i kraje naftowe) – Europa. W USA w 2005 roku wartość importu była dwa razy większa od eksportu. Z roku na rok powiększa się deficyt bilansu obrotów bieżących. Deficyt ten wiąże się z ujemnymi oszczędnościami w USA. Jest on finansowany oszczędnościami innych krajów, w czym znaczny udział mają Chiny. (s. 16–27).

Przedsiębiorczość – innowacyjność, efektywność i skuteczność
**ZASADY KONKURENCJI NA JEDNOLITYM RYNKU
EUROPEJSKIM**

Andrzej Wilk

Klasyczne modele handlu międzynarodowego miały uproszczony charakter. Powstawały one jako konstrukcje myślowe niepowiązane z realiami gospodarczo-społecznymi. Głębszą analizę konsekwencji zróżnicowanych wielkości i potencjałów zarówno państw, jak i przedsiębiorstw przedstawił Francois Perroux – jeden z teoretyków integracji europejskiej. Zasady zapewnienia konkurencji na rynku wspólnotowym zawarte w dorobku prawnym Unii Europejskiej stanowią próbę uwzględnienia rzeczywistych realiów rynku. Zasady te ograniczają antyrynkowe zachowania przedsiębiorstw poprzez zakaz i kontrolę umów pomiędzy przedsiębiorstwami prowadzących do zmowy kartelowej oraz umów o łączeniu przedsiębiorstw, w wyniku których mogłyby powstawać monopole europejskie. Zakaz i kontrola nieuzasadnionego subwencjonowania przedsiębiorstw przez władze państwowe stanowi instrument działania na rzecz eliminowania utajonego protekcjonizmu państw członkowskich. Zasady konkurencji w połączeniu z infrastrukturą instytucjonalną stwarzają warunki rzetelnej konkurencji. Zasady te określają również ramy prawne umożliwiające kierowanie przedsiębiorstwami w sposób rzetelny. Istniejąca infrastruktura instytucjonalna stwarza przedsiębiorstwom możliwość obrony ich interesów, jeśli doznały one uszczerbku w wyniku naruszania wspólnotowego prawa konkurencji. (s. 28–42).

Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania
DUŻE, MAŁE, ŚREDNIE I NAJMNIEJSZE

Jan Klimek

Ogromna jest różnorodność przedsiębiorstw nie tylko w sferze, w której uzewnętrzniają swą aktywność (przemysł, handel, usługi, budownictwo, rolnictwo), nie tylko w ujęciu branżowym, ale również w skali działania. Początkiem były niewielkie warsztaty rzemieślnicze, gdzie jeszcze w epoce przedkapitalistycznej występował względnie wolny rynek. Z czasem nastąpiła zmiana struktury gospodarki na coraz bardziej skupioną w potężnych gigantach produkcyjnych, usługowych i handlowych. Proces ten uważano za wyraz postępu, za krok do nowoczesności, za drogę do coraz wyższej efektywności. Okazało się jednak, że małe i średnie przedsiębiorstwa potrafią znacznie bardziej elastycznie niż duże reagować na coraz silniejsze zmiany

w gospodarce, a natura postępu technicznego, poczynając od drugiej połowy XX wieku, pozwala na wprowadzenie w tych przedsiębiorstwach nie mniej doniosłych inwestycji (na przykład mikroprocesory) jak w dużych. Jednak w dalszym ciągu znacząca część tych przedsiębiorstw, zwłaszcza w Polsce, choć nie tylko, boryka się z trudnościami, nie potrafi należycie wykorzystać posiadanych atutów. (s. 43–49).

Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa

KOMU KREDYT, JAKIE ZABEZPIECZENIA

Dariusz Prokopowicz

Banki komercyjne w Polsce, prowadząc działalność kredytową, sukcesywnie nabywają doświadczenia i pozyskują informacje na temat klientów, które stają się wiążącym aspektem doskonalenia procedur i modyfikacji przyjętej strategii rozwoju. Z drugiej strony, realizowana przez bank polityka kredytowa powinna uwzględniać uwarunkowania wewnątrzbankowe i rynkowe czynniki otoczenia banku oraz kredytobiorcy. Polityka kredytowa banku jest składnikiem i pochodną strategii rozwoju obejmującej całokształt działalności banku. Powinna więc być podporządkowana wytyczonym przez kierownictwo banku długoterminowym celom strategicznym. Obecny kryzys gospodarczy jest trudnym okresem również dla polskiej gospodarki, ale w dłuższej perspektywie powinien przynieść wiele korzyści, ponieważ przyczyni się do dalszego doskonalenia procedur oceny zdolności kredytowej potencjalnych kredytobiorców oraz precyzyjniejszemu dostosowywaniu bieżącej polityki kredytowej do standingu ekonomicznego klientów banków. (s. 50–61).

Technologie informatyczne w przetwarzaniu wiedzy i podejmowaniu decyzji

PERSPEKTYWY ROZWOJU ZARZĄDZANIA PROCESAMI INFORMACYJNYMI

Waldemar Ziemski

Ostatnie dwie dekady upłynęły pod znakiem istotnego wzrostu udziału procesów informacyjnych w ogólnej liczbie procesów gospodarczych, realizowanych przez modernizujące się przedsiębiorstwa i instytucje. Celem niniejszego artykułu jest ocena przyczyn tego zjawiska oraz próba zarysowania kierunków jego dalszej ewolucji. Prowadzone rozważania opierają się na najnowszych trendach rozwoju nauk o zarządzaniu; między innymi na idei

organizacji wirtualnej, na metodzie oceny gotowości do przechodzenia w kierunku e-gospodarki (e-readiness) oraz na zarządzaniu dynamicznym. (s. 62–68).

INTEROPERACYJNOŚĆ W POLSKIM SYSTEMIE EDUKACJI

Jan Polcyn

W artykule przedstawiono ogólną koncepcję zastosowania rozwiązań interoperacyjnych w polskim systemie edukacji. Praktyczne zastosowanie proponowanych rozwiązań wymaga jednak zmian systemowych w zarządzaniu szeroko pojmowaną sferą edukacyjną. W szczególności konieczne jest wdrożenie norm prawnych nakazujących stosowanie baz danych zgodnych z normami opracowanymi dla szkolnych ram interoperacyjności. (s. 69–75).

Kształcenie i polityka kadrowa

TRANSFER EFEKTÓW SZKOLEŃ DO PRAKTYKI

Elżbieta Kośmicka-Ślesieńska

Wyniki badań pokazują, że tylko 10–20% wiedzy i umiejętności uzyskanych podczas szkolenia przenoszonych jest do środowiska pracy. Średnia korelacja między zdobytą wiedzą na szkoleniu a praktycznym wykorzystaniem w miejscu pracy wynosi 0,13 i świadczy o nieznaczącym związku. Stan ten wynika często z braku systemu wzmacniania efektów szkolenia. W artykule silnie zaakcentowano potrzebę wsparcia osób szkolących po zakończeniu szkolenia oraz przedstawiono formy działań, które mogą być podejmowane w celu utrwalania wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkolenia oraz przenoszenia ich do środowiska pracy. (s. 76–82).

Opinie, polemiki, dyskusje

EDUKACJĘ ZMIENIAĆ WSPÓLNIE, ALE TEŻ – DLA SIEBIE I PO SWOJEMU

Cezary Rutkowski

Szkoła wyższa to nie zdeterminowany fraktal ani przedmiot niesiony bezwolnie siłami pływów i wpływów. To my – ludzie w uczelni zatrudnieni, w niej studiujący, z nią współpracujący przyczyniamy się do realizacji

wspólnej misji społecznej, jaka jej przypada, wszyscy ją współkształtujemy. Największe wyzwanie wiąże się z jednoczesnością zmian polskich i ogólnocywilizacyjnych. Ledwie zaczęliśmy uczyć reguł i zasad gospodarki, prawa i zarządzania w świecie kapitalizmu, a już ten świat odchodzi. Autor zaprasza w związku z tym do zastanowienia się, jak przygotowywać przyszłych absolwentów do gospodarowania i zarządzania w rzeczywistości postkapitalistycznej. Podkreśla przy tym, że nikt z nas nie jest w stanie obecnie powiedzieć, jaka wiedza i umiejętności bardziej przydadzą się absolwentom uczelni – zdolność konkurowania i zwyciężania w kapitalistycznym łańdźcu świata i organizacji, czy zdolność budowy nowego, innego świata, innych organizacji. (s. 83–94).

Recenzja

**ŻYCIE I PRACA WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA
ASPEKTY TEORETYCZNO-EMPIRYCZNE**

Irena K. Hejduk

Nakładem wydawnictwa Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie ukazała się oryginalna na polskim rynku edytor-skim książka zatytułowana *Życie i praca współczesnego menedżera. Aspekty teoretyczno-empiryczne*. Przybliżyła ona szerszemu gronu czytelników wiele pojęć, definicji, opisów charakteru pracy współczesnego menedżera oraz wykorzystywanych przez niego narzędzi, stosowanych priorytetów. Nakreślony w książce nowy typ i nowa sylwetka menedżera jest efektem badań na wybranej celowo grupie menedżerów niższego szczebla zarządzania. Autorką recenzji jest prof. dr hab. Irena K. Hejduk, kierownik Katedry Systemów Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej. (s. 95–97).

Globalization, International Cooperation and Foreign Trade
**ECONOMIC PROBLEMS IN RELATIONS BETWEEN
UNITED STATES AND CHINA**

Longin Pastusiak

President Obama once said that China is not an enemy, not a friend. China is a competitor. Some commentators speculate that United States and China, the so called G-2 group will have the strongest influence in the future world. The article presents both common and contradictory interests in mutual relations between United States and China. (pp. 9–15).

Theory and Practice in Economic Development
PRICE OF HIGH RISK

Mirosław Bojanczyk

Two years have now passed since the beginning of recession and yet it is still not clear which stage of economic cycle are we at. The recession did not emerge in a void. The increase of world's financial assets in the 1980s and 1990s was largely due to rapidly increasing corporate and government debts. At the end of 2008 this debt reached a very dangerous level in many countries, e.g., in Greece. That last example proves that information is often manipulated in order to understate the real debt in individual companies and entire countries. Nevertheless, the most serious problem of the financial system is a long-lasting lack of balance in the triangle United States of America – East Asia (with oil countries) – Europe. The value of import in USA in 2005 was twice the value of export. Every year the current account deficit is increasing and is financed with other countries' savings with a significant participation of China. (pp. 16–27).

Entrepreneurship – Innovativeness, Effectiveness and Efficiency
**THE PRINCIPLES OF COMPETITION IN THE SINGLE
EUROPEAN MARKET**

Andrzej Wilk

The classical models of international trade have been oversimplified ones. They emerged as intellectual concepts hardly having any relationships with grass-root economic and social facts. In-depth analysis of consequences of diversified magnitudes and potentials both states and companies was made by Francois Perroux – one of the theorists of European integration. The principles of competition in the European market stipulated in *acquis communautaire* represent an effort to take into consideration the realities of the market. These principles limit antimarket behaviours of companies by the prohibition and control of agreements among companies conducive to cartel collusion and fusion agreements giving chances to establish European monopolies. The prohibition and control of unfair subsidizing of companies by state authorities are instruments aimed at the elimination of latent protectionism by member-states. The principles connected with institutional infrastructure created for their implementation have established the basis of fair competition. The principles created also legal framework for fair company management. Existing European institutional infrastructure gives the companies chances to defend their interests if those were damaged by the violation of European competition laws. (pp. 28–42).

Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems
LARGE, SMALL, MEDIUM AND THE SMALLEST

Jan Klimek

Enterprises vary greatly not only in the area of their activity (industry, trade, services, construction, agriculture, etc.) but also in the scale of their operation. At the beginning there were small craftsmen's workshops where even in the pre-capitalist age the market was fairly free. With time the structure of economy evolved into being concentrated in production, service or trade giants. That process was perceived as a step towards modernity and better effectiveness. It occurred, however, that small and medium enterprises are more flexible in reaction to the economic changes and the technical development started in the second half of the 20th century enables them to implement investments no less significant than in the large enterprises (e.g. microprocessors). Nevertheless, the majority of such enterprises, especially in Poland, face difficulties and cannot make the most of their chief assets. (pp. 43–49).

Methods of Analysis and Evaluation of an Enterprise's
Functioning

BORROWERS AND SECURITIES

Dariusz Prokopowicz

Commercial banks in Poland offering credits gradually gain experience and gather information about clients which constitutes major factor in improving procedures and modifying their development strategies. On the other hand, bank's credit policy ought to take into account the bank's and the borrower's internal and external factors. Bank's credit policy is an element and reflection of the development strategy including all of bank's activities. It should, therefore, be subject to the long-term strategic goals specified by the bank's management. The current economic recession is a difficult time also for the Polish economy but in the long-term it should result with numerous benefits because it will contribute to further improvement in procedures of assessing potential borrowers' credit rating and more precise adjustment of the current credit policy to clients' economic standings. (pp. 50–61).

IT Technologies in Knowledge Processing and Decision-making

DEVELOPMENT PROSPECTS OF MANAGEMENT OF INFORMATION PROCESSES

Waldemar Ziemiński

Last two decades were marked by a significant increase in the proportion of information processes in the total number of business processes implemented by the modern enterprises and institutions. The purpose of this article is to assess the causes of this phenomenon as well as to attempt to outline the directions of its further evolution. Considerations are conducted on the basis of the latest trends in the management sciences including: the idea of a virtual organisation, the method of assessing organisational e-readiness, and the dynamic management. (pp. 62–68).

INTEROPERABILITY IN THE POLISH EDUCATIONAL SYSTEM

Jan Polcyn

This article presents the general idea of using interoperability systems in the Polish educational system. Practical use of the solutions presented here requires changes in the management of the educational system. In particular it is necessary to implement legal regulations enforcing the use of databases compatible with Schools Interoperability Framework. (pp. 69–75).

Education and Human Resources Policy

THE PROBLEM OF TRANSFERRING KNOWLEDGE ACQUIRED IN TRAINING INTO PRACTICE

Elzbieta Kosmicka-Slesinska

Research has shown that only 10–20 per cent of knowledge and skills acquired in training is used in the actual work environment. The average correlation of knowledge acquired in training to the practical application of such in the workplace is only 0.13. This proves that the former has little to do with the latter. This deficiency frequently results from a lack of appropriate reinforcement systems. In this article we strongly emphasize the trainee's need for feedback following training. We also discuss steps to be taken in order to reinforce knowledge and skills acquired in training and their effective transfer into everyday practice in the workplace. (pp. 76–82).

Opinions, Polemics and Discussions

CHANGING EDUCATION TOGETHER BUT FOR YOURSELF AND IN YOUR OWN WAY...

Cezary Rutkowski

University is not a non-deterministic fractal nor an object carried passively by the power of tides. We – the employees, students and cooperatives of a university – contribute to the realization of its social mission and shape it together. The biggest challenge results from simultaneous changes in Poland and the whole world. We have barely started to learn the rules of capitalist economy, law and management and this world is beginning to disappear. The author urges to consider how to prepare future graduates to operate and manage in the new, post-capitalist reality. He also emphasizes that nobody is

able to determine what knowledge and skills will prove to be more useful for graduates – ability to compete and win in the capitalist system or ability to create new world and new organizations. (pp. 83–94).

Review

**LIFE AND WORK OF A CONTEMPORARY MANAGER
THEORETICAL-EMPIRICAL ASPECTS**

Irena K. Hejduk

University of Law and Management Publishing House in Warsaw published a book original in the Polish editorial market entitled *Life and Work of a Contemporary Manager: Theoretical-Empirical Aspects*. The book discusses numerous notions and definitions, presents the character of work of a contemporary manager and the tools and priorities they use. This new type of manager is the result of research on selected group of lower executive level managers. The review was written by Professor Irena K. Hejduk, the head of the Department of Management Systems at Warsaw School of Economics. (pp. 95–97).

Szanowne Czytelniczki, Szanowni Czytelnicy!

Zapraszamy do współpracy. Objętość proponowanych do druku tekstów nie powinna przekraczać 10 stron znormalizowanego maszynopisu. Prosimy przekazywać teksty (z krótkim streszczeniem i ewentualnie bibliografią nieprzekraczającą 10 pozycji) w formie elektronicznej jako załącznik do e-maila lub listownie nagrane na płytę CD, uzupełnione informacją o Autorze i adresie kontaktowym. Teksty mogą być nadsyłane również w języku angielskim.

Uwaga: dołączając do tekstów elementy graficzne prosimy uwzględnić, iż artykuły publikowane są w technice czarno-białej.

Redakcja zastrzega możliwość zaproponowania Autorom zmian tytułów i podtytułów, skrótów w tekstach oraz poprawek stylistycznych. Autorzy wyrażają zgodę na publikację tekstów zarówno w formie drukowanej, jak i w postaci elektronicznej w wydaniu internetowym kwartalnika. Wydawca nie przewiduje wypłaty honorariów za publikowane teksty.

Rada Redakcyjna

Adres do korespondencji:

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa
im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie
Redakcja kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”
Al. Jerozolimskie 200
02-486 Warszawa
e-mail: redakcja@chodkowska.edu.pl
tel. 22 539 19 00, fax 22 539 19 51

Zamówienia na prenumeratę oraz numery archiwalne kwartalnika prosimy składać za pośrednictwem poczty elektronicznej.