

Zeszyty Naukowe
Wydziału Zarządzania GWSH

Nr 15

Globalna Gospodarka, Zarządzanie, Prawo i Administracja
Global Economy, Management, Law and Administration



GÓRNOŚLĄSKA WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA
im. Wojciecha Korfańtego

Katowice 2021

Globalna Gospodarka, Zarządzanie, Prawo i Administracja

Global Economy, Management, Law and Administration

Zróznicowane obszary nauk
o zarządzaniu i jakości

Zeszyty Naukowe
Wydziału Zarządzania GWSH

Zeszyty Naukowe
Wydziału Zarządzania GWSH

Globalna Gospodarka, Zarządzanie, Prawo i Administracja

Global Economy, Management, Law and Administration

Nr 15

Zróżnicowane obszary nauk o zarządzaniu i jakości

pod redakcją naukową
Krzysztofa Szaflarskiego



**GÓRNOŚLĄSKA WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA
im. Wojciecha Korfańskiego**

Katowice 2021

GÓRNOŚLĄSKA WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA im. Wojciecha Korfantego

Redaktor naczelny: prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Szafarski

Wydawca: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfantego

Redaktor statystyczny: prof. zw. dr hab. Grażyna Trzpiot

Rada naukowa:

Prof. zw. dr hab. Jerzy Rokita – przewodniczący – GWSH

Prof. dr hab. Tadeusz Siwek – Ostravská Univerzita, Republika Czeska

Prof. dr hab. Oskar Starzeński – emerytowany profesor Université de Valenciennes, Francja

Prof. Dr hab. Henryk Bieniok - GWSH

Prof. dr Lucjan Orłowski – Sacred Heart University, Fairfield, Connecticut, USA

Dr hab. Andrzej Bisztyga – Uniwersytet Zielonogórski

Dr Zuzana Stefanová – Vysoka Škola Banská – Technická Univerzita, Ostrava, Republika Czeska

Dr inż. Maria Gabrysowa prof. GWSH – GWSH

Prof. Dr Yelena Cherniavskaya – National Aviation University, Kijów, Ukraina

Copyright © by

GWSH

ISSN 2451–4535

Katowice 2021

Spis treści

SŁOWO WSTĘPNE	7
GRAŻYNA ANCYPAROWICZ Dylematy zarządzania w erze globalizacji: pół wieku obecności bezpośrednich inwestorów zagranicznych w Polsce <i>MANAGEMENT DILEMMAS IN THE ERA OF GLOBALISATION: HALF-CENTURY PRESENCE OF FOREIGN DIRECT INVESTOR IN POLAND</i>	11
RYSZARD BARCIK Zarządzanie jakością poziomu obsługi klienta w przedsiębior- stwie produkcyjnym <i>QUALITY MANAGEMENT OF CUSTOMER SERVICE IN THE MANUFACTURING COMPANY</i>	39
HENRYK BIENIOK Zarządzanie własnym zdrowiem jako przeoczony obszar w na- ukach o zarządzaniu i jakości <i>HEALTH SELF-MANAGEMENT AS AN OVERLOOKED AREA IN MANAGEMENT AND QUALITY SCIENCES</i>	51
STANISŁAW MARSZAŁEK Analiza uwarunkowań prawnych w zakresie wykonywania przewozu drogowego <i>ANALYSIS OF LEGAL CONDITIONS IN THE FIELD OF THE PERFORMANCE OF THE ROAD CARRIAGE</i>	61

JERZY ROKITA

Uczenie się organizacji w optyce nauk o złożoności

*LEARNING OF ORGANIZATIONS FROM THE COMPLEXITY
SCIENCE PERSPECTIVE*

71

ADAM STABRYŁA

Projektowanie strategii zarządzania przedsiębiorstwem z uwzględnieniem działalności innowacyjnej

*DESIGNING A BUSINESS MANAGEMENT STRATEGY INCLUDING
INNOVATIVE ACTIVITIES*

83

KRZYSZTOF SZAFIŁARSKI

Charakterystyka internacjonalizacji przedsiębiorstwa – kwestie pojęciowe i interpretacyjne

*OVERVIEW OF CORPORATE INTERNATIONALISATION –
CONCEPTUAL AND INTERPRETATIVE ISSUES*

103

SŁOWO WSTĘPNE

Niniejszy Zeszyt Naukowy Nr 15 Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej zawiera treść siedmiu artykułów napisanych przez profesorów nauk o zarządzaniu i jakości. Treść tych artykułów zostanie krótko omówiona w tym wprowadzeniu w kolejności alfabetycznej nazwisk Autorów artykułów.

Artykuł autorstwa G. Ancyparowicz zatytułowany *„Dylematy zarządzania w erze globalizacji: pół wieku obecności bezpośrednich inwestorów zagranicznych w Polsce”* odnosi się do globalnej sieci powiązań handlowych, technologicznych, surowcowych, produkcyjnych i konsumpcyjnych, które są efektem w znacznej mierze rozwoju technologii informatycznych. Na tym tle globalnych powiązań przedstawione zostały kwestie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, jako jednego głównych efektów globalizacji, ze szczególnym uwzględnieniem tego typu inwestycji w Polsce.

Artykuł R. Barcika *„Zarządzanie jakością poziomu obsługi klienta w przedsiębiorstwie produkcyjnym”* dotyczy problematyki zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Artykuł koncentruje się głównie na kwestiach jakości obsługi klienta w przedsiębiorstwie, a w szerszym kontekście na zarządzaniu relacjami z klientami (CRM). Ten obszar zarządzania jest szczególnie ważny z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Artykuł H. Bienioka pt. *„Zarządzanie własnym zdrowiem, jako przeoczony obszar w naukach o zarządzaniu i jakości”* koncentruje się na zdrowiu, jako najważniejszym zasobie każdego człowieka i dlatego proponuje szereg działań i metod postępowania człowieka wobec samego siebie, które określa, jako zarządzanie własnym zdrowiem. Ta mikrosfera zarządzania tak, jak w zarządzaniu w szerszym kontekście wymaga od człowieka określonych i świadomych działań w celu efektywnego wykorzystywania tak cennego zasobu człowieka, jakim jest zdrowie.

Artykuł S. Marszałka pt. *„Analiza uwarunkowań prawnych w zakresie wykonywania przewozu drogowego”* skupia się na prawnych aspektach organizacji i zarządzania przewozów transportowych transportem drogowym. W artykule wykazano, że regulacje prawne w decydującym stopniu wpływają na zarządzanie tego typu przewozami i to zarówno w zakresie przewozów własnych jak i w zakresie wykonywania transportu drogowego w celach zarobkowych.

J. Rokita w swoim artykule pt. *„Uczenie się organizacji w optyce nauk o złożoności”* porusza ważny problem uczenia się organizacji, jako swego rodzaju systemu społecznego.

Problem ten jest o tyle bardzo ważny, że, jak podkreśla Autor, zdolność organizacji, zarówno biznesowej, jak i nie biznesowej, do uczenia się wpływa na jej zdolność do konkurowania. Problematykę tę Autor odnosi do strategii, jako swego rodzaju konstruktu społecznego.

Kolejny artykuł autorstwa A. Stabryły pt. „*Projektowanie strategii zarządzania przedsiębiorstwem z uwzględnieniem działalności innowacyjnej*” omawia cykl projektowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem, odnosząc się do procesów badawczych w analizie decyzyjnej w tym cyklu w kontekście innowacji, jako kluczowego czynnika konkurencyjności przedsiębiorstwa. Autor zwrócił uwagę na wszystkie zagadnienia mające kluczowe znaczenie w projektowaniu strategii, począwszy od ustanawiania jej celów aż po metody oceny projektów innowacyjnych.

Artykuł K. Szafarskiego pt. „*Charakterystyka internacjonalizacji przedsiębiorstwa – kwestie pojęciowe interpretacyjne*” zajmuje się procesem internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Procesy takie są powszechne we współczesnej gospodarce światowej. Autor omawia samo pojęcie definicyjne internacjonalizacji przedsiębiorstwa, a następnie omawia różne sposoby interpretacji tego zjawiska gospodarczego. Omawia m.in. interpretacje teoretyczne, graficzne i opisowe. Różnorodność interpretacji tego zjawiska stwarza jednocześnie możliwość wielowymiarowej i wielowarstwowej jego interpretacji.

Oddając w ręce czytelników ten tom, żywimy nadzieję, że będzie on inspirował do dyskusji nad nowymi trendami w badaniach prowadzonych w zakresie zarządzania i jakości, a interdyscyplinarne podejście do tej debaty pozwoli wykreować nowe aspekty praktyczne i badawcze dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

Jacek Pyka

Artykuły

Grażyna Ancyparowicz

Wydział Zarządzania
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa
im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach
Katowice, Polska
g.ancyparowicz@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0196-7873

DYLEMATY ZARZĄDZANIA W ERZE GLOBALIZACJI: PÓŁ WIEKU OBECNOŚCI BEZPOŚREDNICH INWESTORÓW ZAGRANICZNYCH W POLSCE

MANAGEMENT DILEMMAS IN THE ERA OF GLOBALISATION: HALF-CENTURY PRESENCE OF FOREIGN DIRECT INVESTOR IN POLAND

Słowa kluczowe: globalizacja, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, handel zagraniczny, wzrost gospodarczy

Key words: *globalisation, foreign direct investment, foreign trade, economic growth*

Streszczenie:

Współczesną gospodarkę cechuje globalna sieć powiązań finansowych, handlowych, technologicznych, surowcowych, produkcyjnych i konsumpcyjnych. Jest to skutek globalizacji, której zaczynem i siłą motoryczną były transfery kapitału w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). Początkowo bezpośrednie inwestycje zagraniczne koncentrowały się w byłych koloniach, z których w połowie lat sześćdziesiątych XX wieku dzięki napływowi obcego kapitału wyłoniły się azjatyckie i latynoamerykańskie nowe kraje przemysłowe, zwane obecnie „rynkami wschodzącymi” lub „wschodzącymi gospodarkami”. Po rozpadzie bloku państw realnego socjalizmu do tej grupy zalicza się także Polskę i inne kraje środkowoeuropejskie oraz kraje bałtyckie. Napływający w latach 1990-2003 do naszego kraju stosunkowo wąskim strumieniem kapitał zagraniczny nie spełnił pokładanych w nim nadziei na szybką modernizację aparatu wytwórczego i efektywną restrukturyzację gospodarki, ale po akcesji do Unii Europejskiej wyraźnie zwiększył się strumień inwestycji typu *greenfields*. Wprawdzie niektórzy inwestorzy zagraniczni nadal postrzegają nasz kraj jako obszar wysokiego ryzyka, ale ci, którzy lepiej znają polskie realia, umacniają i rozwijają utworzone w Polsce firmy, ku obopólnej korzyści.

Abstract:

Modern economy is characterised by a global network of connections in the area of finance, commerce, technology, raw materials, production and consumption. This is the outcome of globalisation, which is rooted in and driven by capital transfers in the form of foreign direct investment (FDI). Initially, foreign direct investment focused on the former colonies, which transformed into new Asian and Latin American countries in the mid 1960s due to the influx of foreign capital, currently called 'emerging markets' or 'emerging economies.' Since the bloc of the real socialism countries broke apart, this group has also included Poland, other central European countries and the Baltic states. The foreign capital flowing to our country between 1990 and 2003 in a relatively narrow stream did not fulfil the hopes that it would help quickly modernise the means of production and permit effective restructuring of the economy; however, the accession to the EU, was followed by a clear increase in the greenfield investment stream. After all, some foreign investors still perceive our country as a high-risk area but those who are more aware of the Polish reality strengthen and develop companies founded in Poland, for mutual benefit.

WPROWADZENIE

Współczesną gospodarkę światową cechuje globalna sieć powiązań finansowych, handlowych, technologicznych, surowcowych, produkcyjnych i konsumpcyjnych. Jest to przejaw oligopolistycznej konkurencji, która wymusza ekspansję w poszukiwaniu nowych rynków zaopatrzenia i zbytu dla produkcji realizowanej w wielkiej skali. Transnarodowe korporacje – często dysponujące większą siłą ekonomiczną niż państwa, z których się wywodzą – podejmują inwestycje w regionach słabiej rozwiniętych gospodarczo, głównie w Azji i Ameryce Łacińskiej, a po rozpadzie bloku państw RWPG także w krajach Europy Środkowej i Wschodniej [Szaflarski, 2020, s. 26-27].

Z uwagi na znaczenie zagranicznych inwestycji dla gospodarki i równowagi płatniczej kraju goszczącego – należy wyraźnie rozróżnić kapitał krótko- i długoterminowy. Pierwszy rodzaj kapitału napływa w formie inwestycji portfelowych; występuje głównie w formie papierów wartościowych o dużej płynności, a inwestor jest nastawiony na osiąganie jak największych zysków w możliwie najkrótszym czasie. Kapitał krótkoterminowy jest z natury spekulacyjny; jego wysoka mobilność wywiera istotny wpływ na fluktuację kursów walut, papierów wartościowych, wahania cen na giełdach towarowych. Kapitał długoterminowy ma przeważnie postać bezpośrednich inwestycji zagranicznych, podejmowanych w celu realizacji zysków w długim, a przynajmniej średnim horyzoncie czasowym¹.

Inwestycje typu *brownfields*, *acquisition*, *joint ventures* polegają na przejściu przez nierezydenta przedsiębiorstwa istniejącego w kraju goszczącym lub podjęciu wspólnej działalności zorientowanej na realizację określonego przedsięwzięcia. Inwestycje typu *greenfields* występują wtedy, gdy nierezydent tworzy od podstaw swą filię w kraju goszczącym. Do BIZ zalicza się nie tylko wydatki na przejście czy utworzenie przedsiębiorstwa, ale także transfery mające na celu wzrost kapitału zapasowego spółki bezpośredniego inwestowania, transfery pieniężne na zakup akcji lub udziałów zwiększający potencjał kapitałowy przedsiębiorstwa z udziałem zagranicznym, aporty rzeczowe, reinwestowane zyski oraz wszelkie długoterminowe należności i zobowiązania z tytułu finansowego zaangażowania nierezydenta².

¹ Krótki okres zaangażowania nierezydentów w przedsiębiorstwach bezpośredniego inwestowania i wycofanie się z rynku nie mają pozytywnego wpływu na wzrost gospodarczy, a mogą być przyczyną załamania lokalnego rynku pracy i innych niepożądanych skutków. Taki scenariusz cechuje przede wszystkim firmy, które lokują BIZ kierując się kryterium optymalizacji podatkowej [Oręziak, 2007].

² Przegląd teorii dotyczących roli BIZ w gospodarce światowej zawiera praca habilitacyjna A. Kosztowniak [2018, s. 30-97].

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne stanowią główną siłę motoryczną tworzenia globalnych łańcuchów produkcji; dostarczają technologie i know-how, propagują umiejętności menedżerskie i marketingowe niezbędne w procesie tworzenia bliskich, stabilnych i trwałych powiązań międzynarodowych [Duning, 1970; Caves, 1971]. W odpowiednim (świadomym korzyści i zagrożeń) środowisku politycznym obecność transnarodowych korporacji może sprzyjać rozwojowi lokalnej przedsiębiorczości, służyć szerszej promocji rodzimych produktów na rynkach światowych, przyczyniając się do poprawy pozycji konkurencyjnej „kraju-gospodarza” na rynkach regionalnych i światowych. Jednak zbyt szerokie otwarcie rynku wewnętrznego, podobnie jak nadmierne uzależnienie od obcego kapitału, niesie liczne zagrożenia dla suwerenności ekonomicznej, środowiska naturalnego, rynku pracy i równowagi płatniczej kraju-gospodarza, a nawet demokracji i uczciwości urzędników sprawujących najważniejsze funkcje w państwie³. Względy pragmatyczne kształtują przychylnie nastawienie władz krajowych i lokalnych do inwestorów zagranicznych, nawet jeśli wymaga to akceptacji ryzyka, jakie towarzyszy BIZ.

W pierwszych latach transformacji ustrojowej, Polska (podobnie jak inne kraje Europy Środkowej i Wschodniej) wiązała wielkie nadzieje z obecnością zagranicznych inwestorów bezpośrednich (strategicznych). Trudno odpowiedzieć na pytanie czy nadzieje te spełniły się, a jeśli tak to w jakiej mierze. Trudności te wynikają nie tylko z powodu kontrowersji wokół programu prywatyzacji [Nisztor, 2017, Kieżun, 2012, Kowalik, 2009], ale przede wszystkim pojawiają się ze względu na niespójną metodologię Eurostatu i OCED dotyczącą obserwacji statystycznej BIZ⁴. Nie ulega jednak wątpliwości, że obecność BIZ wywarła istotny wpływ na sytuację płatniczą naszego kraju; niniejszy esej jest próbą udowodnienia prawdziwości tej opinii.

³ Wielkie korporacje tworzą w swych strukturach zespoły analityczno-doradcze do współpracy z otoczeniem (*external-affairs groups*). Jednym z głównych zadań takich grup jest nawiązywanie bliskich relacji z administracją państwową w procesie stanowienia prawa. Chodzi o to, żeby odpowiadało ono interesom tychże korporacji.

⁴ W polskiej statystyce publicznej definicja przedsiębiorstwa zagranicznego różni się od stosowanej w statystyce płatniczej definicji przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania. W metodologii Eurostatu (obowiązującej GUS) o przynależności danego podmiotu do grupy firm krajowych bądź zagranicznych decyduje ponad 50% udział właściciela w kapitale podstawowym. W statystyce płatniczej (również polskiej) obowiązuje benchmark, według którego przedsiębiorstwem bezpośredniego inwestowania jest podmiot, w którym zagraniczny inwestor (z reguły korporacja działająca w skali globalnej, a przynajmniej regionalnej) posiada co najmniej 10% udział w kapitale podstawowym przedsiębiorstwa i/lub co najmniej taki sam udział głosów na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy. Według standardów takich organizacji jak OECD, UNCTAD, MFW, Banku Światowego i innych ponadnarodowych instytucji (w szczególności EBC i Eurostatu) przyjmuje się że przekroczenie 10% udziałów świadczy o trwałym zainteresowaniu firmy-nierezydenta o sprawowaniu długotrwałej kontroli nad przedsiębiorstwem (filia) utworzoną w innym państwie [OECD 1966, s. 7; UNCTAD 2005, s. 297; OECD 2008, s. 14].

ROLA BEZPOŚREDNICH INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH W PROCESIE GLOBALIZACJI

Globalizacja w szerokim znaczeniu tego słowa to termin stosowany do określenia złożonych i wielorakich procesów, w wyniku których tworzy się sieć multilateralnych więzi gospodarczych, społecznych i kulturowych między formalnie suwerennymi państwami. Procesy te przebiegają etapami, prowadząc do zacierania różnic dzielących państwa narodowe, zanikania odmienności ich tradycyjnych struktur społecznych, a także zmniejszania różnic w poziomie rozwoju gospodarczego. Hasło „globalizacja” jako pierwszy zdefiniowano w 1961 roku w *Webster's Third New International Dictionary of the English Language Unabridged*; miało ono wówczas głównie konotacje ekologiczne i społeczne [Giddens, 2004, s. 76–78; Walczak-Duraj, 2006, s. 261]. W 1962 roku H. M. McLuhan (kanadyjski teoretyk komunikacji) wprowadził pojęcie „globalnej wioski” (*global village*), mając na myśli wpływ nowych technologii komunikacyjnych na relacje międzynarodowe, w tym współpracę gospodarczą i powstawanie sieci powiązań technologicznych. Po rozpadzie imperium radzieckiego⁵, USA pozostały (jak się wówczas wydawało) jedynym światowym hegemonem, czemu co wyraziła M. Albright⁶ (2009), gdy stwierdziła: „żaden naród nie może być pozostawiony poza globalnym systemem, który budujemy”, a S. Talbot⁷ dodał: „wszystkie państwa uznają jeden globalny autorytet” [Cytaty, 2021].

Z historycznego punktu widzenia, można przyjąć, że globalizacja jest procesem przebiegającym w czterech fazach. Pierwsza przypadła na przełom XV i XVI wieku, gdy wielkie odkrycia geograficzne zapoczątkowały narodziny imperiów kolonialnych, a handel na podbitych terytoriach okazał się źródłem o wiele większego bogactwa niż pozyskiwanie kruszców w koloniach. Początek drugiej fazy, datowany na lata 1850–1880, był wynikiem

⁵ Milton FRIEDMAN (1997) postawił znak równości między wpływem postępu technicznego a rozpadem bloku Państw Demokracji Ludowej: „jesteśmy obecnie świadkami naprawdę uderzających przemian. Z jednej strony chodzi mi o rewolucję w zakresie technologii, a z drugiej o rewolucję polityczną – upadek Związku Radzieckiego i wywalczenie sobie niepodległości przez kraje będące dotąd jego satelitami. Obie przemiany prowadzą w efekcie do tego, co nazywa się globalizacją gospodarki (...) producent może wytwarzać swój produkt gdziekolwiek na świecie, sprzedawać go tam, gdzie mu się podoba, wykorzystywać w procesie produkcyjnym zasoby któregośkolwiek państwa i mieć swoją siedzibę gdziekolwiek na świecie”.

⁶ Madeleine Korbelt Albright, właściwie Marie Jana Korbeltová ur. 15 maja 1937 r. w Pradze, została nominowana przez prezydenta Billa Clintona dnia 5 grudnia 1996 roku jako pierwsza w historii kobieta na stanowisko sekretarza stanu USA (w terminologii europejskiej – ministra spraw zagranicznych); oficjalnie objęła ten urząd 23 stycznia 1997 roku.

⁷ Nelson Strobridge „Strobe” Talbot III (ur. 25 kwietnia 1946 r. w Dayton) – amerykański naukowiec, dyplomata, dziennikarz i polityk. W latach 1994-2001 pełnił urząd zastępcy sekretarza stanu w administracji prezydenta Billa Clintona, pod kierownictwem dwóch sekretarzy stanu: Ch. Warrena i M. Albright. Aktywnie uczestniczył w procesie poszerzenia NATO o Polskę, Czechy i Węgry.

skokowego wzrostu zapotrzebowania na surowce i rynki zbytu po rewolucji przemysłowej; w tym okresie utrwalił się podział świata między ówczesne główne potęgi przemysłowe, który przetrwał (mimo rozpadu systemu kolonialnego) do końca lat 60. XX wieku. Trzecia faza globalizacji, zainicjowana niemal dwadzieścia lat wcześniej, zderzyła się z barierą ideową, która podzieliła świat na dwa konkurencyjne obozy – obóz zachodni (kapitalistyczny) pod przywództwem Stanów Zjednoczonych i obóz wschodni (socjalistyczny) pod przywództwem Związku Radzieckiego. Rywalizacja wielkich mocarstw przebiegała na wielu płaszczyznach; na gruncie ekonomicznym prowadziła do coraz ściślejszej integracji krajów wysoko rozwiniętych w ramach unii celnych (w szczególności EWG i EFTA) oraz prób stworzenia Nowego Ładu Ekonomicznego w relacjach między wysoko rozwiniętą Północą a zacofanym Południem⁸. Czwartą fazę globalizacji zainicjowała rewolucja cyfrowa w późnych latach 80. XX, która stworzyła nową jakość w przepływie informacji, łańcuchach produkcji, finansach i transporcie [Gerhard i in. 2021].

Nie pomniejszając roli czynnika politycznego oraz wpływu postępu technicznego na kształtowanie międzynarodowego podziału pracy, należy podkreślić, że na przebieg globalizacji wywarły ogromny wpływ instytucje i organizacje o zasięgu ponadnarodowym, które powstały po traumatycznych doświadczeniach II wojny światowej. ONZ, MFW, Bank Światowy oraz GATT i WTO⁹ wprowadziły w krajach członkowskich standardy międzynarodowej współpracy gospodarczej, które stały się przesłanką liberalizacji handlu i swobody transferu kapitałów oraz (ograniczonej lecz stale rosnącej) mobilności przestrzennej ludności. Grupa Lizbońska¹⁰ uznała czwartą fazę globalizacji za początek procesu gospodarczo-polityczno-społecznego, którego celem powinien być zrównoważony rozwój. W dokumencie *Action Programme – Agenda 21*, przyjętym w 1992 roku na Konferencji Narodów Zjednoczonych „Środowisko i Rozwój”, przedstawiono wizję przyszłości świata, która (zdaniem autorów agendy) winna prowadzić do skoordynowanego zarządzania zasobami

⁸ Nowy Ład Ekonomiczny przeszedł do historii jako jedna z wielu niezbyt udanych prób zorganizowania na bardziej sprawiedliwych zasadach międzynarodowego podziału pracy. Kraje rozwijające się nie potrafiły zjednoczyć się, by skutecznie dochodzić swoich praw, tym niemniej, powołując się na Kodeks Ograniczonych Praktyk Biznesowych przyjęty w 1980 r., czy utworzony w 1989 r. Wspólny Fundusz Towarowy wiele państw Trzeciego Świata odzyskało władztwo nad zasobami naturalnymi, nacjonalizując (za odszkodowaniem lub bez) przedsiębiorstwa eksploatujące kopaliny. [Ancyparowicz, 2015, s. 162-158].

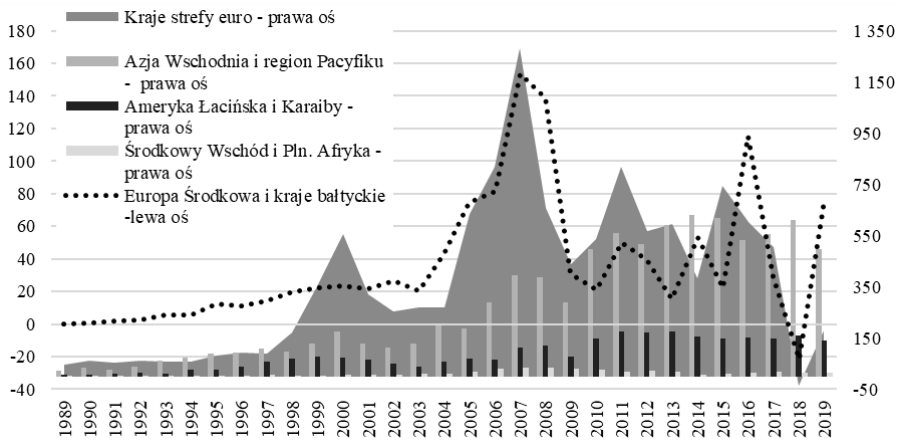
⁹ Układ Ogólny w Sprawie Taryf Celnych i Handlu (*General Agreement on Tariffs and Trade – GATT*) to podpisane w Genewie 30.10.1947 r. porozumienie dotyczące zasad liberalizacji handlu, które weszło w życie 1.01.1948 r. i obowiązywało do 31.12.1994 r., tj. jest do czasu rozpoczęcia działalności przez Światową Organizację Handlu (*World Trade Organization – WTO*).

¹⁰ Grupa Lizbońska została założona przez Riccardo Petrella; w jej skład weszło 19 ekspertów z Japonii, Europy Zachodniej i Ameryki Północnej, z wykształceniem teoretycznym i doświadczeniami praktycznymi w biznesie, strukturach rządowych, organizacjach międzynarodowych i akademickich (Granice konkurencji, 1996).

globalnymi w celu sprostania wyzwaniom stojącym przed ludzkością. Zgłoszone postulaty nie były jednak powiązane z możliwością sfinansowania proponowanych rozwiązań z realistyczną perspektywą osiągnięcia zakładanych celów w skali światowej, toteż antyglobaliści akcentowali nierównoprawne stosunki międzypaństwowe, krytykowali ekonomiczną i technologiczną dominację najwyżej rozwiniętych krajów zachodnich oraz homogenizację kulturową społeczeństw, wskazując na zagrożenie marginalizacją słabszych podmiotów i struktur lokalnych. Koncepcją kompromisową w stosunku ortodoksyjnego planu *Agenda 21* stało się podejście: „myśl globalnie, działaj lokalnie” [Sholte, 2002, s. 4; Sloterdijk, 2011, s. 275]. W nawiązaniu do tego dokumentu, ONZ podjęła próbę zapobiegania na przyszłość negatywnym skutkom rabunkowej gospodarki i wyczerpania, ogłaszając w 2015 r. *Agendę na rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030*; jej uszczegółowieniem jest m.in. program *Europa 2020* który znalazł odzwierciedlenie w strategii i wieloletnich ramach finansowych Unii Europejskiej na lata 2007 - 2013 oraz 2014 - 2020 [Jaworska, 2016].

STRATEGIA KORPORACJI WOBEC KRAJÓW GOSZCZĄCYCH BIZ

Główną siłą motoryczną procesów globalizacji były, są i zapewne będą nadal transnarodowe korporacje, wspierane (nie zawsze w sposób otwarty) przez władze kraju ich pochodzenia. Po rewolucji przemysłowej stało się oczywiste, że nie eksploatacja kolonii, ale ekspansja produkcji w celu zwiększenia skali działania i optymalizacji kosztów jest warunkiem sprostania konkurencji i utrzymania żywotności firm. Eksport kapitału i technologii z krajów wysoko rozwiniętych do krajów rozwijających się gwałtownie przyspieszył po kryzysie w latach 1968-1972; kryzys ten był skutkiem załamania utworzonego w 1944 roku światowego systemu monetarnego. Stagflacja i roszczeniowe postawy związków zawodowych z jednej strony, z drugiej zaś wysokie koszty energii i ochrony środowiska naturalnego skłaniały korporacje do przenoszenia pracochłonnych i „brudnych” faz procesu wytwórczego do słabo rozwiniętych regionów świata. Do takiej strategii umacniania własnej pozycji rynkowej zachęcał korporacje spadek kosztów transportu i digitalizacja komunikacji. Wprawdzie do nadal większość inwestycji bezpośrednich koncentrowała się w wysoko rozwiniętych krajach europejskich, Japonii i Stanach Zjednoczonych, lecz na przełomie XX i XXI wieku znacznie zwiększył się strumień BIZ kierowany na rynki wschodzące (rycina 1).



Ryc. 1. Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych (netto) do wybranych regionów świata (ceny bieżące w mld USD)

Fig. 1. *Inflow of foreign direct investment (net) to selected regions of the world (current prices in USD billion)*

Źródło/Source: World Bank (2021) Indicators World Bank Open Data | Data, (dostęp 15.06.2021).

Przez wiele dziesięcioleci magnesem przyciągającym BIZ na rynki krajów rozwijających się były niskie płace, co uzasadniano niską wydajnością pracy w tych krajach. Wprowadzając nowoczesne technologie i metody zarządzania personelem, starano się możliwie jak najdłużej utrzymywać ten stan rzeczy, wskutek czego wydajność pracy rosła nieporównanie szybciej niż wynagrodzenia. Pod koniec XX wieku dawny podział świata na kraje rozwinięte i rozwijające się zastąpiła nowa klasyfikacja, w której wyróżnia się rynki dojrzałe (gdzie koncentrują się aktywa finansowe i dochody) oraz rynki wschodzące (gdzie w znacznym stopniu skupia się produkcja przemysłowa). Wzrost efektywności produkcji na rynkach wschodzących (przy presji na niskie wynagrodzenia) spowodował problem nadpodaży w wielu segmentach światowego rynku towarów i usług, spotęgowany przez słaby wzrost popytu konsumpcyjnego na rynkach wschodzących. Problem nierównowagi wystąpił z całą ostrością podczas ostatniego kryzysu (2008–2009), kiedy okazało się, że „ignorowanie konwencji społecznych jest w ekonomii równie poważnym błędem, jak ignorowanie mechanizmów rynkowych” [Żyżyński, 2013, s. 61]. Podjęte programy oszczędnościowe, polegające głównie na cięciach wydatków budżetowych i redukcji zatrudnienia, hamowały konsumpcję w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych, negatywnie wpływały na nastroje przedsiębiorców, a tym samym jeszcze bardziej ograniczały szanse powrotu gospodarki światowej na ścieżkę zrównoważonego wzrostu.

Poszukując źródeł optymalizacji kosztów produkcji, powszechnie wprowadzano systemy pozwalające efektywnie dzielić proces wytwórczy na coraz więcej wyspecjalizowanych czynności, dzięki czemu można było osiągać korzyści z tytułu rozmieszczenia produkcji w różnych geograficznych lokalizacjach¹¹. Tę strategię współpracy krajów wysokorozwiniętych i zamożnych z krajami opóźnionymi w rozwoju ekonomicznym (zwanymi obecnie „rynkami wschodzącymi – *emerging markets*), realizowaną głównie w interesie wielonarodowych korporacji określa się w literaturze ekonomicznej mianem procesów *redeploymet* [Müller, 1988]. Pod wpływem tych procesów pozostawały przede wszystkim „azjatyckie tygrysy”, które pod koniec drugiej połowy XX wieku pojawiły się w roli inwestorów bezpośrednich, obok amerykańskich, japońskich i zachodnioeuropejskich koncernów. Inwestorami bezpośrednimi bywają także małe i średnie przedsiębiorstwa, szukające w ten sposób poprawy swej pozycji i rentowności, działają one jednak w niewielkiej skali, najczęściej na rynkach sąsiedzkich, a tworzone przez nie filie są zazwyczaj mało odporne na zmiany koniunktury. Takie firmy najczęściej wywodzą się z krajów zaliczanych do rynków wschodzących i nie mają dostatecznej siły przebiccia, aby wywalczyć sobie dogodną pozycję konkurencyjną; często są to filie przedsiębiorstw, które mają status rezydenta, choć powstały w wyniku BIZ¹².

Inwestorzy zagraniczni mogą zawsze liczyć na wsparcie dyplomatyczne macierzystego państwa, ale są oni z reguły zachęceni i wspomagani również przez państwa goszczące BIZ; najczęściej ma to formę zwolnień i ulg podatkowych, oferowaniu preferencyjnych cen dzierżawy lub zakupu nieruchomości i forsowaniu korzystnych dla inwestora regulacji prawnych. Ponieważ z napływem BIZ w większości krajów zaliczanych do rynków wschodzących wiązane są nadzieje na wzrost konkurencyjności gospodarki i poprawę jej pozycji w międzynarodowym podziale pracy, już na etapie wstępnym, państwa ubiegające się o inwestycje zagraniczne konkurują między sobą wartością przyznanym ewentualnemu inwestorowi przywilejów. Inwestorzy zagraniczni, dążąc do uzyskania jak największych przywilejów w kraju goszczącym, różnymi kanałami wywierają presję na miejscowych decydentów, ci zaś zwykle godzą się na ustępstwa, które mogą być uzasadnione, jeśli

¹¹ Korzyści fragmentacji procesu produkcji wyraźnie notowane na poziomie mikroekonomicznym (korporacji) potęgują się w miarę zwiększania skali produkcji, co – przy odpowiednio dużej skali – widać było również na poziomie makroekonomicznym (całej gospodarki narodowej) zarówno w ubogich krajach goszczących BIZ, jak i w krajach zamożnych.

¹² Tłumaczy to przewagę pasywów nad aktywami, tak charakterystyczną dla międzynarodowej pozycji inwestycyjnej krajów zaliczanych do rynków wschodzących. Więcej na ten temat Ancyparowicz 2011.

zagraniczny inwestor (nie tylko werbalnie, ale na podstawie formalno-prawnej) zobowiązuje się, że w kraju goszczącym BIZ:

- przestarzałe przedsiębiorstwa, o małej sile przebicia na rynku światowym przekształcą się w nowoczesne, zdolne do konkurowania firmy, oferujące poszukiwane produkty,
- przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania nie pozostaną enklawą nowoczesności w zacofanej gospodarce, lecz pobudzą rozwój krajowych zakładów pracy, zwłaszcza firm kooperujących i przedsiębiorstw działających w pokrewnych dziedzinach wytwórczości,
- w restrukturyzowanych i prywatyzowanych firmach chronione będą miejsca pracy, a stanowiska pracy będą lepiej wyposażone pod względem technicznym oraz z punktu widzenia bezpieczeństwa i higieny pracy,
- zmiany w strukturze rynku wewnętrznego i poziomie cen towarów i usług będą sprzyjać rozwojowi konkurencji i korzyściom skali,
- postęp technologiczny w dziedzinie produkcji zostanie zintegrowany z przekształceniami systemu edukacji, sprzyjając podnoszeniu kwalifikacji miejscowych kadr,
- upowszechnią się nowoczesne wzorce zarządzania i marketingu przeniesione z wyżej rozwiniętego otoczenia, podnosząc produktywność zasobów ludzkich.

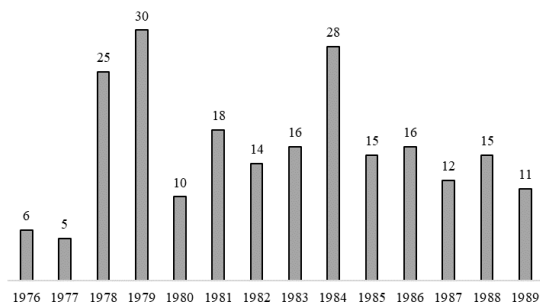
Zobowiązania podjęte na tym etapie, znacznie potem redukują korzyści odnoszone przez państwo goszczące BIZ, dlatego nawet znacząca skala napływu inwestycji zagranicznych jeszcze nie gwarantuje trwałego, zorientowanego na międzynarodową współpracę, rozwoju jego gospodarki. Z punktu widzenia kraju goszczącego BIZ, istnieje zawsze ryzyko dezinvestycji¹³, tym większe im łatwiej kapitał ulokowany w przedsiębiorstwach bezpośredniego inwestowania można łatwo i szybko przetransferować tam, gdzie inwestor liczy na największy i bezpieczny zysk. Praktyka dowodzi, że dysponenci kapitału (właściciele, udziałowcy, prezesi firm i członkowie zarządu) nie mają skrupułów w poszukiwaniu najbardziej korzystnej perspektywy dla swej działalności, bo od tego zależy ich prestiż, pozycja i byt. W przypadkach osłabienia koniunktury korporacje wycofują swoje aktywa z krajów peryferyjnych do centrali, wygaszają produkcję w filiach zagranicznych, aby wzmocnić zakłady w kraju macierzystym; dotyczy to przede wszystkim przedsiębiorstw finansowych, zwłaszcza banków i firm ubezpieczeniowych oraz przedsiębiorstw wytwarzających wyroby o niskiej wartości dodanej (tzw. montowni).

¹³ Dezinvestycje polegają na wycofywaniu się inwestora bezpośredniego z rynku kraju goszczącego; miernikiem jest wartość transakcji zbycia udziałów dokonanej przez nierezydenta.

Ze strategią taką zetknęły się boleśnie rynki wschodzące po kryzysie subprime (2007-2009), kiedy to w najwyższej rozwiniętych krajach OECD próbowano pobudzić koniunkturę instrumentami polityki pieniężnej i fiskalnej, tworząc zachęty do plasowania BIZ w regionach wysoko rozwiniętych, kosztem ograniczenia aktywności na rynkach wschodzących. „Obecnie inwestuje się tam, gdzie są (zamożni – dop. G.A.) klienci, a nie kierując się kosztami produkcji, jak w poprzedniej fazie globalizacji” – tłumaczy to zjawisko Philippe Escande, komentator ekonomiczny „Le Monde” (cyt. za: „FORBES”, 2019). Nie negując tego poglądu, analityk zatrudniony w renomowanej amerykańskiej agencji konsultingowej podkreśla rangę rosnącej awersji do ryzyka: „z naszych badań wynika, że inwestorzy nie są pewni gdzie inwestować, za wyjątkiem największych, najbardziej oczywistych lokalizacji, o najmniejszym dostrzegalnym ryzyku – nawet jeśli planują oni zwiększyć poziom swego zaangażowania w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych [Kearney, 2019, s. 8 i 18].

BEZPOŚREDNIE INWESTYCJE ZAGRANICZNE W POLSCE NA TLE ŚWIATA I EUROPY

Prawne możliwości otwierania firm z kapitałem zagranicznym w Polsce Ludowej stworzyło *Rozporządzenie Urzędu Rady Ministrów z dnia 6 lutego 1976 r.* (Dz. U. 1976, nr 11, poz. 63), lecz zagraniczne koncerny nie były zainteresowane podejmowaniem działalności pod nadzorem polskich central handlu zagranicznego, a strumień napływającego do naszego kraju inwestycji był niewielki (rycina 2). Wprawdzie nadzieje ówczesnych polskich władz na znaczący napływ dewiz i technologii zawiodły, ale powstał mentalny i formalny wyłom w zmonopolizowanym systemie gospodarczym, przez który wcisnęły się różne prywatne podmioty typu *joint venture*, przyspieszając rozkład formacji realnego socjalizmu.



Ryc. 2. Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski w latach 1976–1989 (w mln USD)

Fig. 2. The inflow of foreign direct investments to Poland in the years 1976–1989 (in million USD)

Źródło/Source: Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US\$),

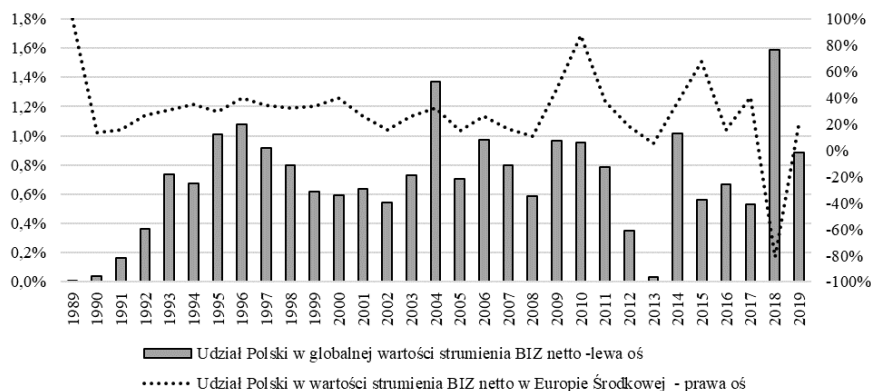
<http://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD/countries> (dostęp 5.07.2019).

W najnowszej historii gospodarczej Polski (po przemianach ustrojowych 1989–1990) można wyróżnić pięć etapów, częściowo na siebie zachodzących [Kołodko, 2010]:

- pełne otwarcie rynku wewnętrznego dla importu towarów zagranicznych i udostępnienie krajowej infrastruktury do ich sprzedaży (etap ten zakończył się 16.09.1992 r., gdy przestała obowiązywać Umowa Przejściowa z EWG),
- rezygnacja państwa z funkcji właściciela przedsiębiorstw, masowa wyprzedaż i likwidacja własności państwowej (największe natężenie tego procesu przypada na lata 1991–1995),
- pełne podporządkowanie polskiego rynku kapitałowego zagranicznym holdingom finansowym, uwieńczone prywatyzacją warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych SA w 2010 roku,
- powstanie i rozwój zagranicznej struktury usługowej, medialnej i handlowej, prywatnego szkolnictwa wyższego, prywatnego lecznictwa, prywatyzacja bądź komunalizacja uzdrowisk (etap zainicjowany w 1992 r. i sfinalizowany w następnej dekadzie),
- prywatyzacja sieci dystrybucji energii elektrycznej, infrastruktury telefonicznej, supermarketów i prasy (etap pierwszy zainicjowany na początku lat 90. XX wieku a ukończony w 2014 roku).

Obecnie większość ustaw z pierwszych lat transformacji ustrojowej już nie obowiązuje, a te które pozostały wielokrotnie nowelizowano, toteż ich obecny kształt dalece odbiega od pierwowzoru; jednak nadal polskie wysokodochodowe przedsiębiorstwa są własnością zagraniczną, (...) a wielki, globalny kapitał czerpie olbrzymie zyski wykorzystując niskopłatną siłę roboczą i bogate źródła surowców mineralnych [Kieżun, 2012, s. 110–111]. Jest to konsekwencja decyzji podjętych przed trzydziestoma laty, kiedy to po ufnym (żeby nie powiedzieć naiwnym) szerokim otwarciu polskiej gospodarki na współpracę z Zachodem, pojawiły się pierwsze, stosunkowo nieliczne zagraniczne korporacje uczestniczące w prywatyzacji dużych przedsiębiorstw państwowych; wśród nich znalazły się zarówno firmy, których logo można spotkać nawet w najbardziej egzotycznych zakątkach ziemskiego globu, jak i niszowe spółki kontrowane przez akcjonariuszy o polskich korzeniach, lecz całkowicie zależne od wielkich zachodnich korporacji, które przybrały postawę wyczekującą. Strategię otwarcia polskiej gospodarki na współpracę z kapitałem obcym dosadnie scharakteryzował N. Chomsky [1999, s. 125]: „można tolerować rozwój przemysłowy, jedynie, gdy jest on komplementarny wobec przemysłu USA (i innych wysoko rozwiniętych krajów – dop. G.A.). Deindustrializacja, która nastąpiła w pierwszych latach transformacji ustrojowej w Polsce

spowodowała, że nasza gospodarka zaczęła upodabniać się coraz bardziej do gospodarek krajów o kolonialnej przeszłości. Cechy charakterystyczne obu tych grup krajów to: brak znajomości praktyki makroekonomicznej, typowych strategii wyjścia i opanowania rynku, przemożna chęć establishmentu uzyskania osobistych korzyści przy wszelkiego rodzaju transakcjach gospodarczych oraz pospolita korupcja. Konsekwencje błędów w kształtowaniu nierównoprawnych relacji z inwestorami zagranicznymi trwają do dziś; Polska mimo że ma potencjał ekonomiczny i ludnościowy większy niż pozostałe kraje regionu w ciągu minionych trzydziestu lat tylko nieznacznie zwiększyła swój udział w globalnej wartości (netto) bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a strumień kapitału w postaci BIZ napływającego w poszczególnych latach podlega znacznie większym zmianom niż w innych krajach środkowoeuropejskich (rycina 3).



Ryc. 3. Udział Polski w bezpośrednich inwestycjach zagranicznych na tle świata i regionu

Fig. 3. Poland's share in foreign direct investment compared to the world and the region

Źródło/Source: World Bank (2021) Indicators World Bank Open Data | Data (dostęp 15.06.2021).

Syntetyczną miarą oceny ryzyka inwestycyjnego jest (opracowywany od 1998 r.) „Indeks Zaufania BIZ” (*FDI Confidency Index*), który mieści się w przedziale 0–3 pkt. Im wyższa punktacja przyznana jest przez respondentów (uczestników badania), tym bardziej dany kraj jest przez nich postrzegany jako przyjazny dla inwestorów. Badanie ma charakter sondażu diagnostycznego, toteż na podstawie jego wyników ocenia się (w perspektywie trzyletniej) prawdopodobieństwo inwestycji bezpośrednich i sporządza ranking 25 krajów uznanych za najbardziej przyjazne dla lokalizacji BIZ.

Obiektywnie rzecz biorąc, Polska ma większość pożądaných cech kraju goszczącego BIZ, lecz ze względu na swoje geopolityczne położenie oraz względnie dużą rolę związków zawodowych w życiu społecznym była i nadal jest uważana za kraj peryferyjny

o podwyższonym ryzyku, co w istotnym stopniu rzutuje na ocenę ryzyka inwestycyjnego. Istotny wpływ na ocenę tego ryzyka mają także media oraz politycy z kręgów neoliberalnych i libertariańskich. Pod ich wpływem podjęta po wyborach 2015 roku próba odejścia od dotychczasowej polityki gospodarczej (żeby nie powiedzieć serwilistycznej) nie spotkała się ze zrozumieniem, ani ze strony zagranicznych agencji ratingowych, ani innych środowisk opiniotwórczych. Znamienny jest fakt, że Polska (zajmująca wcześniej wysokie pozycje w rankingu zaufania BIZ) spadła na 23. pozycję, a rok później – bez podania przyczyny – całkowicie zniknęła z listy FDI Confidence Index Kearney’a i już się tam nie pojawiła (tabela 1).

Tab. 1. Ranking krajów według Indeksu Zaufania BIZ

Tab. 1. Ranking of countries according to the FDI Confidence Index

N	1998*	2004	Punkt	2005	Punkty	2010	Punkt	2018	Punkt
1	USA	Chiny	1,93	Chiny	2,197	Chiny	2,03	USA	1,82
2	Brazylia	USA	1,77	Indie	1,951	USA	1,54	Kanada	1,81
3	Chiny	Indie	1,64	USA	1,420	Indie	1,40	Niemcy	1,77
4	W. Bryt.	Brazylia	1,53	W. Bryt.	1,398	W. Bryt.	1,25	W. Bryt.	1,76
5	Indie	Niemcy	1,43	Polska	1,363	Niemcy	1,17	Chiny	1,72
6	Meksyk	Polska	1,35	Rosja	1,341	Francja	1,03	Japonia	1,70
7	Polska	Australia	1,33	Brazylia	1,336	Australia	1,00	Francja	1,66
8	Argentyn	Meksyk	1,32	Australia	1,276	Hong	0,99	Australia	1,58
9	Australia	W. Bryt.	1,32	Niemcy	1,267	Włochy	0,98	Szwajcari	1,57
10	Niemcy	Z. E.	1,29	Hong-Kong	1,208	Japonia	0,97	Włochy	1,56
11	Hiszpania	Wietnam	1,29	Węgry	1,157	Rosja	0,97	Indie	1,53
12	Włochy	Francja	1,29	Czechy	1,133	Polska	0,96	Singapur	1,51
13	Rosja	Hong	1,28	Francja	1,097	Hiszpani	0,96	Holandia	1,48
14	Węgry	Bahrain	1,26	Japonia	1,082	Czechy	0,93	Szwecja	1,48
15	Tajlandia	Kuwejt	1,26	Meksyk	1,080	Malezja	0,92	Hiszpania	1,48
16	Czechy	Oman	1,26	Hiszpania	1,075	Kanada	0,92	N.	1,47
17	Kanada	Katar	1,26	Singapur	1,072	Brazylia	0,91	Meksyk	1,46
18	Indonezja	Rumunia	1,26	Włochy	1,055	Singapur	0,91	Korea Płd.	1,46
19	Francja	Czechy	1,25	Tajlandia	1,050	Węgry	0,88	Irlandia	1,45
20	Chile	Rosja	1,24	Kanada	1,040	Tajlandia	0,87	Dania	1,43
21	Korea	Indonezj	1,22	Z. E. Arab.	1,039	Korea	0,85	Belgia	1,43
22	Malezja	Malezja	1,22	Korea Płd.	1,036	Meksyk	0,80	Portugalia	1,43
23	Japonia	bd	bd	Azerbejdza	1,035	Indonezj	0,80	Norwegia	1,42
24	Singapur	bd	bd	Białoruś	1,035	Holandia	0,79	Austria	1,42
25	Filipiny	bd	bd	Rumunia	1,017	Tajwan	0,74	Brazylia	1,37

*Raport dotyczący 1998 r. nie zawiera punktacji, a jedynie listę rankingową krajów objętych badaniem, natomiast w raporcie dotyczącym 2005 r. podano punkty z dokładnością do trzech miejsc po przecinku.

Uwaga: Indeks Zaufania BIZ mieści się w przedziale 0–3, przy czym górna granica wyznacza najwyższy poziom zaufania inwestorów, dolna – całkowity jego brak.

Źródło/Source: Kearney (2019, s. 3; 2011, s. 10; 2006, s. 2; 2005, s. 3, 44).

Jednakże w opinii innej agencji consultingowej – fDi Intelligence¹⁴ (stanowiącej pion analityczny z Grupy Financial Times) – ryzyko plasowania inwestycji w Polsce nie odbiega od

¹⁴ Agencja ta mierzy atrakcyjność danego kraju dla bezpośrednich inwestorów w skali od 1 (nieatrakcyjny) do 6 (bardzo atrakcyjny). W 2018 r. z krajów naszego regionu wyprzedziła nas w tym rankingu Estonia (4,20) i Czechy

poziomu w całym regionie. Udział naszego kraju zarówno w liczbie realizowanych projektów inwestycyjnych, jak ich wartości jest relatywnie wysoki. Wprawdzie lockdown wywołany pandemią zahamował napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych, ale na tle innych krajów europejskich spadek liczby kontraktów był niewielki, a udział Polski w ogólnej liczbie realizowanych projektów utrzymał się na poziomie sprzed kryzysu (tabela 2).

Tab. 2. Aktywność inwestorów bezpośrednich w Europie w okresie pandemii COVID-19 w 2020 na tle roku 2019

Tab. 2. Activity of direct investors in Europe during the COVID-19 pandemic in 2020 compared to 2019

Kraj	Liczba projektów w toku realizacji	Udział w ogólnej liczbie BIZ w Europie	Zmiana liczby projektów w stosunku do 2019 r.	Wartość BIZ w Europie w 2020 r. w mld USD	Udział w ogólnej wartości netto BIZ w Europie
W. Brytania	868	17,0%	-35,0%	34,4	19,0%
Niemcy	733	14,4%	-37%	22,9	13,0%
Hiszpania	448	8,8%	-34,0%	11,7	7,0%
Francja	385	7,5%	-46,0%	12,8	7,0%
Polska	378	7,4%	-1,6%	20,1	11,0%
Niderlandy	255	5,0%	-24,0%	5,8	3,0%
Irlandia	222	4,4%	+2,3%	9,8	6,0%
Belgia	191	3,7%	-0,5%	4,3	2,0%
Turcja	160	3,1%	-26,-%	bd	bd
Rosja	156	3,1%	-38,0%	7,3	4,0%
Pozostałe kraje	1306	25,6%	x	42,1	24,0%

Źródło/Source: opracowano na podstawie/based on fDi Markets 2021, s. 16-17.

Tab. 3. Ranking krajów docelowych w zakresie plasowania BIZ w branżach o wysokim udziale nauk ścisłych (Science, Technology, Engineering, and Mathematics – STEM)

Tab. 3. Ranking of target countries for FDI placement in industries with a high share of science

Kraj	2015	2016	2017	2018	2019		2020	
							Udział w R&D	Dynamika 2019=100 %
Ogółem	4459	4516	4703	5440	5294	3620	100,0%	68,4%
USA	595	595	685	709	724	533	14,7%	73,6%
W. Brytania	376	314	318	432	419	283	7,8%	67,5%
Niemcy	278	253	243	263	264	169	4,7%	64,0%
India	346	356	283	383	328	154	4,3%	47,0%
Chiny	330	272	308	345	303	137	3,8%	45,2%
Francja	150	144	233	231	195	132	3,6%	67,7%
Hiszpania	68	78	107	171	191	129	3,6%	67,5%
Kanada	80	100	103	121	121	122	3,4%	100,8%
Meksyk	190	226	206	185	219	104	2,9%	47,5%
Polska	78	113	97	102	100	101	2,8%	101,0%
Pozostałe	1968	2065	2120	2498	2430	1756	48,5%	72,3%

Źródło/Source: opracowano na podstawie/based on fDi Markets 2021, s. 18.

(4,16). Polska została oceniona na 4,05, za nami znalazły się następujące kraje: Słowacja (4,02), Słowenia (3,98), Łotwa (3,90), Litwa (3,82), Chorwacja (3,73), Węgry (3,51) i Rumunia (3,50). [fDi Markets, 2019].

Według najnowszego raportu tej agencji, kryzys w gospodarce światowej wywołany pandemią COVID-19 spowodował, że liczba bezpośrednich inwestycji zagranicznych zmniejszyła się w pierwszym kwartale 2020 roku w skali globalnej o 15% w porównaniu z rokiem ubiegłym, a prognozy całoroczne przewidywały obniżenie światowych transferów BIZ o 40%; w rzeczywistości wartość ich spadła do 162 mld USD (o 37%). Wewnętrzne inwestycje szacuje się na 57,8 mld USD (48% ogółu inwestycji w tym regionie), przy czym inwestorzy zagraniczni spoza Unii Europejskiej realizowali 5102 projekty w Europie (o 30% mniej niż przed rokiem), o wartości ok. 177 mld USD (o 18% mniej niż w 2019 roku). Na wskaźniki te wpłynęło w istotnym stopniu ograniczenie aktywności inwestorów bezpośrednich w Europie Zachodniej, gdzie liczba projektów w toku realizacji spadła do 4157 (o 31% w stosunku do 2019 roku), w tzw. Europie Wschodzącej realizowano 1268 projektów (o 21,9% mniej niż w tym samym okresie roku poprzedniego).

Na uwagę zasługuje fakt, że Polska należy do ścisłej czołówki światowej pod względem liczby absorpcji BIZ w branżach charakteryzujących się wysoką intensywnością wiedzy i wartością dodaną, takich jak biotechnologia czy systemy informatyczne i komunikacyjne. W okresie ostatnich pięciu lat poprzedzających lockdown liczba projektów w przedsiębiorstwach bezpośredniego inwestowania systematycznie rosła; dotyczyło to również projektów realizowanych w Polsce. Na uwagę zasługuje fakt, że w pandemicznym roku 2020 liczba przedsięwzięć realizowanych z udziałem inwestorów zagranicznych w branżach STEM znacznie zmalała; dotyczyło to również krajów należących do ścisłej czołówki w tym rankingu, za wyjątkiem Kanady i Polski. Relatywnie duży udział naszego kraju w ambitnych projektach z zakresu badania i rozwoju (Research and Development – R&D) zwiększa szanse na dynamiczny i produktywny rozwój branż wykorzystujących dorobek nauk ścisłych. Głównym wyzwaniem jest utrzymanie zdolności krajów goszczących BIZ do wprowadzania innowacji, jakie niosą przełomy technologiczne i różnego rodzaju ryzyka przez nie generowane.

BEZPOŚREDNIE INWESTYCJE ZAGRANICZNE W STATYSTYCE PŁATNICZEJ NBP

Od 1996 roku Narodowy Bank Polski publikuje dane o zagranicznych inwestycjach bezpośrednich, lecz dane te nie są porównywalne, zarówno ze względu na zmiany metodologii, jak i fakt że bilans płatniczy Polski był do 2003 r. włącznie opracowywany w euro i USD. Dopiero od 2004 r. dane te stały się dostępne również w PLN. Na potrzeby niniejszego

opracowania dane na temat zobowiązań polski z tytułu bezpośrednich inwestycji zagranicznych opracowano przeliczając wartości wyrażone w USD przez średni kurs tej waluty w NBP. Daje to wprawdzie jedynie przybliżony obraz napływu BIZ do naszego kraju, ale pozwala zorientować się o skali i strukturę napływu w tej formie kapitału do Polski przed i po akcesji do Unii Europejskiej.

Tab. 4. Zobowiązania Polski z tytułu bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz dochody inwestorów bezpośrednich (w mln zł)

Tab. 4. Poland's liabilities due to foreign direct investment and income of direct investors (in PLN milion)

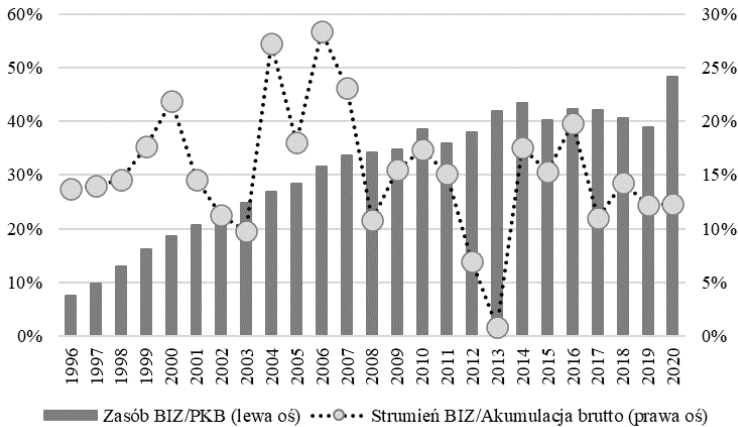
Rok	Strumienie napływu BIZ (pasywa)			Zasób BIZ (pasywa)			Dochody inwestorów bezpośrednich	
	Ogółem	Akcje oraz inne udziały kapitałowe	Instrumenty dłużne	Ogółem	Akcje oraz inne udziały kapitałowe	Instrumenty dłużne	Ogółem	w tym dywidendy
1996	12 855	bd	bd	32 761	24 855,2	7 905,0	bd	bd
1997	17 304	bd	bd	51 429	35 620,0	25 697,0	bd	bd
1998	22 187	bd	bd	78 357	56 285,0	22 419,0	bd	bd
1999	30 311	bd	bd	108 724	78 760,0	29 407,0	bd	bd
2000	40 285	bd	bd	138 701	105 043,0	33 657,6	2 837	2 447
2001	23 388	bd	bd	161 025	123 619,0	37 405,6	2 652	4 003
2002	16 850	bd	bd	181 558	138 155,0	43 402,6	2 944	5 571
2003	15 618	bd	bd	209 895	156 789,0	53 106,4	7 934	6 309
2004	51 385	49 687	1 698	251 499	206 089,5	45 049,4	34 597	9 837
2005	35 585	25 406	10 279	281 599	232 454,3	49 144,2	29 834	16 790
2006	65 806	40 005	25 801	337 012	269 723,2	67 288,9	40 496	20 078
2007	69 043	46 760	22 283	400 241	323 255,0	77 016,1	51 522	22 432
2008	34 131	21 304	12 827	439 582	340 238,2	99 344,2	30 060	28 095
2009	43 753	31 956	11 798	477 137	373 166,4	103 971,0	43 280	23 356
2010	53 939	37 733	16 206	556 072	441 739,2	114 332,4	50 965	23 829
2011	53 712	32 070	21 642	561 904	424 678,7	137 225,3	51 773	24 945
2012	23 929	8 675	15 254	616 676	472 597,9	144 077,8	52 031	27 518
2013	2 809	-8 685	11 494	690 251	540 261,4	149 989,1	58 235	36 2678
2014	62 025	37 610	24 415	741 717	569 226,5	172 600,0	64 128	29 592
2015	56 860	47 961	8 899	725 556	543 296,5	182 255,0	67 507	30 092
2016	72 604	44 389	28 215	788 774	582 603,7	206 170,5	81 949	35 373
2017	43 417	38 443	4 947	836 842	639 016,0	197 827,9	81 220	32 865
2018	62 901	52 075	10 826	862 953	649 860,0	213 093,0	84 776	40 222
2019	55 159	47 871	7 288	892 176	688 827,0	203 350,0	87 562	35 947
2020	49 159	44 740	4 555	1 124 017	727 827,0	396 190,0	129 172	65 970

Uwaga: pod pojęciem „transfery (strumień, napływ) BIZ” rozumie się pasywa wykazywane w bilansie płatniczym, pod pojęciem „zasoby BIZ” rozumie się pasywa wykazywane w Międzynarodowej pozycji inwestycyjnej (MPI) Polski.

Źródło/Source: NBP.

Według aktualnie obowiązującej metodologii informacje na temat bezpośrednich inwestycji zagranicznych lokowanych w Polsce pochodzą od rezydentów, których suma aktywów i pasywów zagranicznych przekracza 7 mln zł w przypadku osób fizycznych oraz 10 mln zł w odniesieniu do pozostałych rezydentów, jednak z tej grupy wyłączone są fundusze

inwestycyjne oraz rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe. Inwestycje niespełniające kryteriów BIZ są kwalifikowane jako inwestycje portfelowe.



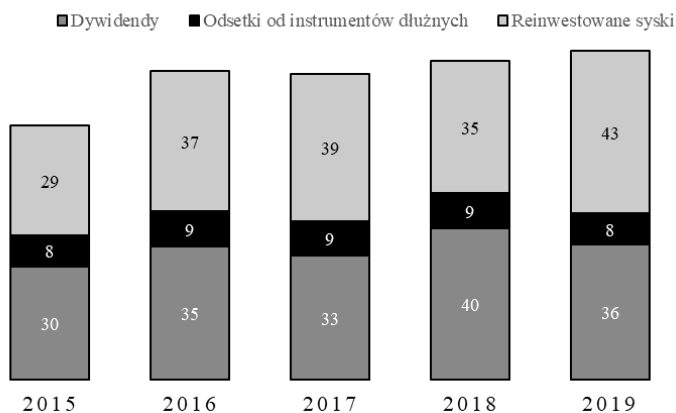
Ryc. 4. Zasoby BIZ w relacji do PKB oraz strumień BIZ w relacji do akumulacji brutto (w %)
Fig. 4. FDI resources in relation to GDP and FDI stream in relation to gross accumulation (in %)
Źródło/Source: NBP; GUS

Jak już sygnalizowano, w pierwszej dekadzie transformacji ustrojowej napływ BIZ miał przede wszystkim związek z przejmowaniem akcji i udziałów kapitałowych w polskich przedsiębiorstwach rozpaczliwie poszukujących inwestora strategicznego zagranicą. Część tych inwestorów (nastawionych na szybki zysk) po kilku latach obecności wycofywała się z polskiego rynku, co przejawiało się fluktuacjami udziałów kapitałowych, a w konsekwencji prowadziło do dużych wahań strumienia BIZ, szczególnie w okresie poprzedzającym akcesję Polski do Unii Europejskiej¹⁵). Potem sytuacja uległa względnej normalizacji (tabela 4), przy czym zasoby BIZ rosły szybciej niż polski PKB (rycina 4). Zmieniła się także struktura napływu BIZ; o ile w pierwszych latach transformacji dominowały instrumenty majątkowe (obejmowanie udziałów kapitałowych w przedsiębiorstwach bezpośredniego inwestowania), o tyle po 2004 roku wyraźnie zwiększył się strumień reinwestowanych zysków oraz udział instrumentów dłużnych (zagranicznych kredytów i obligacji korporacyjnych). Zaobserwowano także znaczny wzrost nakładów na zakup nieruchomości na potrzeby przedsiębiorstw bezpośredniego inwestowania oraz reeksport kapitału¹⁶. Ta zmiana struktury napływu BIZ wskazuje na stabilną obecność zagranicznych inwestorów w Polsce. Ci, którzy znają realia

¹⁵ W kilku przypadkach odpływ BIZ był związany z repolonizacją przedsiębiorstw o strategicznym znaczeniu dla Polski (w szczególności dotyczyło to nabycia udziałów inwestorów zagranicznych w PZU SA i PeKaO SA).

¹⁶ W ostatnim dwudziestolecu reinwestowane zyski wraz z instrumentami dłużnymi stanowiły średnio ok. 10% funduszu wartości akumulacji w Polsce, a w latach dobrej koniunktury były jeszcze wyższe.

naszego kraju osiągają z roku na rok coraz wyższe dochody i – nie przejmując się nieprzychylnymi nam ocenami ryzyka w publikacjach renomowanych – od przeznaczają w ostatnich latach ok. 40-50% swoich dochodów na rozwój utworzonych u nas filii zagranicznych korporacji (rycina 5).



Ryc. 5. Dochody zagranicznych inwestorów bezpośrednich w Polsce w latach 2015 – 2019; w mld zł

Fig. 5. Income of foreign direct investors in Poland in 2015 - 2019; in PLN 1 billion

Źródło/Source: NBP

Wysokość dochodów w przedsiębiorstwach bezpośredniego inwestowania zależy od wielu czynników, w szczególności od ogólnej koniunktury w gospodarce światowej, głównych partnerów naszego kraju i sytuacji wewnętrznej. Dobra koniunktura skłania do inwestycji, inwestycje generują wzrost gospodarczy, co obrazuje statystycznie wysoki poziom współczynnika korelacji między PKB a wartością akumulacji. Niższy poziom tego współczynnika dla tych samych kategorii makroekonomicznych nie przeczy tej tezie, ale wskazuje na występowanie także wielu innych zmiennych. Podobna sytuacja występuje w przypadku badania współzależności między wartością i dynamiką ulokowanych w Polsce zagranicznych inwestycji bezpośrednich (mierzonych wielkością i dynamiką zobowiązań wobec nierezydentów). Na tej podstawie można twierdzić, że występuje silny efekt synergiczny między rozwojem polskiej gospodarki a stabilną postawą inwestorów bezpośrednich, rozwijający utworzone w Polsce filie swych przedsiębiorstw. KB (traktowaną jako szeroka syntetyczna miara aktywności gospodarczej) a zasobami (zobowiązaniami Polski) wobec bezpośrednich inwestorów. Nie ma natomiast istotnego związku statystycznego między koniunkturą a wielkością strumienia BIZ, ani ścisłej zależności między obrotami handlu zagranicznego a zasobami i napływem BIZ (tabela 5). Nie oznacza to bynajmniej jakoby

związek taki nie występował, lecz udowodnienie tej tezy wymagałoby znacznie bardziej skomplikowanych narzędzi badawczych niż prosta dwuczynnikowa analiza przeprowadzona za pomocą współczynnika korelacji, z uwzględnieniem takich kanałów wpływu BIZ na gospodarkę kraju goszczącego jak nakłady brutto na środki trwałe, regionalne i globalne łańcuchy produkcji, zróżnicowanie dochodów i kosztów pracy¹⁷.

Tab. 5. Współczynnik korelacji między podstawowymi kategoriami makroekonomicznymi charakteryzującymi polską gospodarkę narodową a zasobami i strumieniem BIZ

Tab. 5. The correlation coefficient between the basic macroeconomic categories characterizing the Polish national economy and the resources and FDI stream

Wyszczególnienie	Współczynnik korelacji
Współzależność wartości akumulacji i PKB w Polsce (ceny bieżące)	0,973947
Współzależność dynamiki akumulacji i dynamiki PKB w Polsce	0,789271
Współzależność między stanem zobowiązań z tytułu BIZ (zasobami) a PKB w Polsce	0,991989
Współzależność między dynamiką zobowiązań z tytułu BIZ a dynamiką polskiego PKB	0,729817
Współzależność między napływem BIZ a PKB (ceny bieżące)	0,543874
Współzależność między dynamiką napływu BIZ a dynamiką PKB	-0,104790
Współzależność między dynamiką napływu BIZ a akumulacją (ceny bieżące)	0,146968
Współzależność między wartością zobowiązań z tytułu BIZ a wartością eksportu (ceny bieżące)	0,976940
Współzależność między dynamiką zobowiązań z tytułu BIZ a dynamiką eksportu	-0,002570
Współzależność między wartością zobowiązań z tytułu BIZ a wartością importu (ceny bieżące)	0,968075
Współzależność między dynamiką zobowiązań z tytułu BIZ a dynamiką importu	0,068839
Współzależność między wartością napływu BIZ a wartością eksportu (ceny bieżące)	0,118441
Współzależność między dynamiką napływu BIZ a dynamiką eksportu	-0,147150
Współzależność między wartością napływu BIZ a wartością importu (ceny bieżące)	0,122904
Współzależność między dynamiką napływu BIZ a dynamiką importu	0,032670

Uwaga: wszystkie dane dotyczące PKB i jego komponentów opracowano według metodologii ESA 2010; PKB, akumulacja, zasoby strumienie BIZ oraz obroty handlu zagranicznego obliczono w PLN, dynamikę tych kategorii – w cenach stałych z roku poprzedniego (rok poprzedni=100).

Źródło/Source: opracowanie własne na podstawie danych/*own elaboraton based on* NBP i GUS

W przededniu akcesji Polski do Unii Europejskiej 89,4% zasobów inwestorów bezpośrednich ulokowanych w Polsce pochodziło z Europy. Udział inwestorów z Niderlandów wyniósł 23,4%, z Niemiec 17,3%, z Francji 14,4%, z USA 9,5%; te cztery kraje partycypowały w 64,5% ogólnej kwoty zobowiązań polski z tytułu inwestycji bezpośrednich lokowanych w Polsce (głównie inwestycje te polegały na przejmowaniu akcji spółek skarbu państwa). Według najnowszych aktualnie dostępnych danych na koniec 2019 roku w geograficznej strukturze zobowiązań Polski z tytułu BIZ dominowały kraje strefy euro (83,1%), udział pozostałych krajów Unii Europejskiej (28) był niewielki (8,8%), ale przewyższał łączne

¹⁷ Problematyka ta jest szeroko prezentowana w przywołanej już wcześniej pracy habilitacyjnej Anety Kosztowniak.

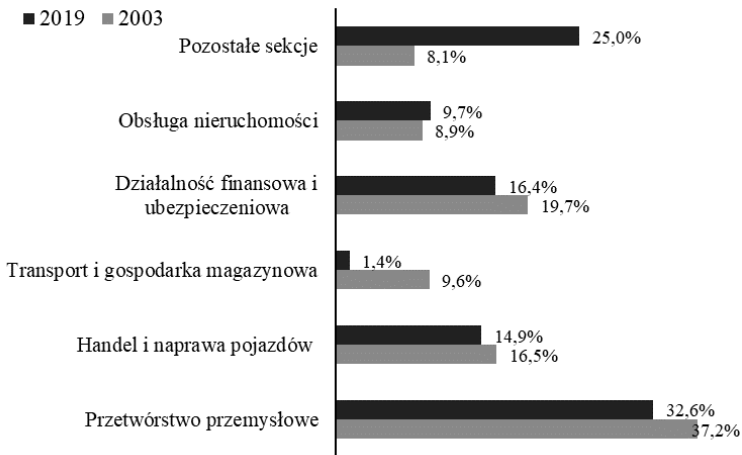
zobowiązania wobec inwestorów z Europejskiej Strefy Wolnego Handlu (4,0%) oraz Północnoamerykańskiej Strefy Wolnego Handlu (NAFTA – 2,1%). Na uwagę zasługuje wysoki (przekraczający 42%) udział zobowiązań z tytułu inwestycji bezpośrednich (netto) wobec krajów, w których są zarejestrowane tzw. podmioty specjalnego przeznaczenia wykorzystywane do plasowania inwestycji w Polsce; w szczególności dotyczyło to zobowiązań wobec Niderlandów (190,6 mld zł, tj. 22,3%) i Luksemburga (112,7 mld zł, tj. 13,2%), Cypru (34,8 mld zł, tj. 4,1%) oraz Szwajcarii (27,6 mld zł, tj. 3,2%). Wśród krajów inwestujących bez angażowania pośredników, dominowały Niemcy (166,8 mld zł z udziałem 19,5%) i Francja (78,7 mld zł z udziałem 9,2%), na kolejnym pozycjach w rankingu dziesięciu największych inwestorów uplasowały się: Hiszpania (37,8 mld zł, tj. 4,4%), Austria (35,3 mld zł, tj. 4,1%), Wielka Brytania (31 mld zł, tj. 3,6%) i USA (18,0 mld zł, tj. 2,1%).

Tab. 6. Branżowa struktura zobowiązań netto z tytułu BIZ według wybranych sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007/2020), w mln zł

Tab. 6. *Industry structure of net FDI liabilities according to selected sections of the Polish Classification of Activities (PKD 2007/2020), in PLN million*

Wyszczególnienie	2003	2019
Ogółem	203 771,1	892 176,2
Rolnictwo, leśnictwo i rybactwo (sekcja A)	604,4	4 054,8
Górnictwo i wydobywanie (sekcja B)	529,1	2 082,1
Przetwórstwo przemysłowe (sekcja C)	75 742,0	290 408,7
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i powietrze do układów klimatyzacyjnych (sekcja D)	6 711,4	21 361,0
Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (sekcja E)		1 883,7
Budownictwo (sekcja F)	4 364,0	50 026,9
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych i motocykli (sekcja G)	33 648,2	132 963,3
Transport i gospodarka magazynowa (sekcja H)	19 486,1	12 633,3
Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami (sekcja I)	1 316,7	9 421,0
Informacja i komunikacja (sekcja J)		49 048,6
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa (sekcja K)	40 079,2	146 115,8
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (sekcja L)	18 096,9	86 242,2
Działalność naukowa, profesjonalna i techniczna (sekcja M)	–	56 746
Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (sekcja N)	–	11 875,5
Edukacja (sekcja P)	–	106,7
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (sekcja Q)	–	4 411,7
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (sekcja R)	–	2 028,5
Pozostałe rodzaje działalności i sekcje dla których nie było danych za 2003 r.	3 193,2	10 766,4

Źródło/Source: NBP



Ryc. 6. Struktura zobowiązań (netto) z tytułu napływu BIZ do Polski w latach 2003 i 2019

Fig. 6. Structure of liabilities (net) for the inflow of FDI to Poland in 2003 and 2019

Źródło/Source: NBP

W 2019 r. stosunku do 2003 r. zasoby bezpośrednich inwestycji zagranicznych ulokowanych Polsce wzrosły ponad czterokrotnie, ale ich struktura nie tylko nie uległa istotnej zmianie (co świadczyłoby o dokapitalizowaniu branż najbardziej tego potrzebujących), ale wykazuje tendencje do petryfikacji; w pewnej mierze było to uwarunkowane historycznie ukształtowanymi różnicami w poziomie rozwoju poszczególnych regionów naszego kraju. Istotną przyczyną było także niskie tempo inwestycji infrastrukturalnych realizowanych głównie ze środków publicznych, przy wydatnym wsparciu środkami unijnymi pochodzącymi przede wszystkim z funduszu spójności w transporcie drogowym, kolejowym i łączności. Inwestorzy zagraniczni, z oczywistych względów, skoncentrowali swą działalność w województwach o stosunkowo dobrze rozwiniętej infrastrukturze, natomiast województwa o wyższej niż przeciętna stopie bezrobocia, słabo uzbrojone technicznie, o niskim stopniu urbanizacji, nie budziły ich większego zainteresowania. W pewnej mierze przyczyniła się do tego także przyjęta w początkach transformacji ustrojowej koncepcja powoływania specjalnych stref ekonomicznych. Strefy takie tworzone przede wszystkim w regionach stosunkowo dobrze rozwiniętych, na obszarze dużych aglomeracji miejskich. W rezultacie aż 75% kapitału zagranicznego w formie BIZ napłynęło do trzech województw: mazowieckiego, śląskiego i wielkopolskiego, przy czym na województwo mazowieckie przypadło ok. 67% zobowiązań (netto) w pośrednictwie finansowym), zaś w województwie śląskim ok. 20% zobowiązań w przemyśle przetwórczym. Taka struktura geograficzna napływu inwestycji bezpośrednich nie

spełnia unijnych standardów w zakresie strategii zrównoważonego rozwoju regionów, ani nie rokuje szans na szybką konwergencję zaniedbanych gospodarczo, najsilniej dotkniętych skutkami szokowej terapii z pierwszych lat transformacji, województw na tzw. ścianie wschodniej i północnej.

Przeszłość wywarła istotny wpływ również na strukturę branżową BIZ; niezatarte piętno położyła likwidacja niemal 2/3 państwowych przedsiębiorstw przemysłowych w latach 1990-1992, brak jasnej i konsekwentnej koncepcji restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego, pospieszna wyprzedaż majątku narodowego połączona z brakiem elementarnej choćby ochrony polskiego rynku. Akcesja do unii europejskiej, choć zdynamizowała napływ BIZ, tylko w nieznaczej mierze przyczyniła się do zmian alokacji branżowej bezpośrednich inwestycji do Polski. Najwyższe udziały kapitału zagranicznego nadal występują w tych samych sekcjach polskiej gospodarki narodowej, co przed laty, tj. w przemyśle przetwórczym (sekcja C), handlu (sekcja G) i w usługach finansowych (sekcja K), jednak w ostatnim okresie ich udział obniżył się łącznie o ok. 10 pkt proc. Zmianę tę spowodowała wyższa niż przeciętnie dynamika napływu BIZ do innych sekcji gospodarki narodowej, w szczególności związanych z szeroko pojętą obsługą nieruchomości i ich administrowaniem (sekcje L, M i N). Ta zmiana wynika, jak już wspomniano z zakupu nieruchomości przez zagranicznych inwestorów na potrzeby własne, bądź na wynajem, ale także z komercjalizacji przedsiębiorstw komunalnych.

ZAKOŃCZENIE

W 2020 roku w porównaniu z rokiem 1966 zobowiązania Polski z tytułu ulokowanych w naszym kraju bezpośrednich inwestycji zagranicznych (w cenach bieżących, w PLN) zwiększyły się ponad 34 razy. Startując z bardzo niskiej bazy do momentu poprzedzającego akcesję naszego kraju do Unii Europejskiej rosły średnio w tempie po 26,1% rocznie. Na tę wysoką dynamikę wpływała zarówno niska baza, jak i duże różnice kursowe wynikające z polityki banku centralnego mającej na celu uzyskanie przez PLN statusu waluty wymiennej zewnętrznie, czyli na głównych międzynarodowych rynkach [Ancyparowicz 2020]. Po uzyskaniu unijnego członkostwa przez nasz kraj uzyskał znaczną poprawę wiarygodności w ocenach renomowanych agencji ratingowych, jak i zagranicznych inwestorów, lecz chociaż strumień napływu BIZ nie zmniejszył się, to tempo napływu kapitału w tej formie zmniejszyło się w latach 2003-2020 o połowę, wynosiło bowiem średniorocznie 9,8%. Występowały przy tym duże różnice napływu BIZ w poszczególnych latach analizowanego okresu, częściowo wynikające z przyczyn zewnętrznych (wahań koniunktury na rynkach naszych głównych

partnerów), jak i wewnętrznych. Wyprzedaż majątku skarbu państwa, która nadawała tempo inwestycjom zagranicznym w pierwszej dekadzie transformacji, w miarę upływu czasu i wyczerpywania się zasobów oferowanych zagranicznym korporacjom, wyraźnie spowolniła w XXI wieku, zwłaszcza że część inwestorów dotkniętych globalnym kryzysem (2007-2009) wycofała swoje udziały w zagranicznych firmach, a w kilku przypadkach doszło do repolonizacji repolonizacji banków i innych przedsiębiorstw.

Rola kapitału zagranicznego w pobudzaniu rozwoju polskiej gospodarki nie może być oceniona jednoznacznie, bowiem obok efektów ilościowych takich jak: poprawa pozycji w globalnych rankingach wielkości PKB, wyraźna poprawa salda w bilansie wymiany z zagranicą, zwiększenie wyrobów o wysokiej wartości dodanej w eksporcie, wzrost aktywów polskich podmiotów gospodarczych w kraju i zagranicą (które jednak trudno przypisać w całości czy nawet w części napływowi BIZ) wystąpiły nie poddające się kwantyfikacji efekty jakościowe, takie jak zmiana stylu pracy i życia, otwartość na innowacje, relatywnie szybkie rozprzestrzenianie się nowych technologii, ale także kryzys tradycyjnych wartości, emigracja młodych ludzi w wieku produkcyjnym, poszukujących swego miejsca na ziemi poza krajem ojczystym, wzrost uzależnienia od dostaw z zagranicy, a ostatnio także – wzrost zagrożenia epidemicznego.

Pozytywny wkład zagranicznych inwestorów polegał głównie na tym, że niemal autarkiczna polska gospodarka, odziedziczona po okresie realnego socjalizmu, relatywnie szybko (choć nie małym kosztem społecznym) została włączona w globalne łańcuchy produkcyjne lub bardziej współcześnie – w globalne łańcuchy wartości [Magretta, 2014, s. 74–76]. Wymiernym tego skutkiem był ponad sześciokrotny wzrost krajowej wartości dodanej w polskim eksporcie, przy czym największą jej dynamikę odnotowano w latach 1995–2005, czyli w okresie, kiedy na obroty handlowe Polski (podobnie jak pozostałych krajów w regionie Europy Środkowej) silnie wpłynęły procesy *redeployment*, a w szczególności bardzo wysoki napływ inwestycji zagranicznych do przemysłu motoryzacyjnego oraz metalurgicznego. Początkowo proces przenoszenia produkcji do naszego kraju dotyczył głównie pracochłonnych faz procesów wytwórczych, do czego zachęcały niskie płace i wysoki parytet siły nabywczej głównych walut światowych. Po kryzysie 2008–2009 ulokowane w naszym kraju przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania zmieniały swój profil, podejmując produkcję wymagającą coraz wyższych kwalifikacji, zwiększając udział produkcji dodanej wytworzonej w Polsce w produktach sprzedawanych na międzynarodowych rynkach.

Przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania odegrały ważną rolę edukacyjną, przeniosły bowiem do Polski nie tylko nowoczesną (choć nie najnowszą), zachodnią

technologię i *know-how*, ale także skuteczne metody organizacji produkcji i systemy zarządzania personelem, wzmacniające dyscyplinę i wydajność pracy¹⁸. Te metody i wzorce zarządzania przejęli – pod groźbą upadłości bądź wrogiego przejścia – i zastosowali w swoich firmach polscy przedsiębiorcy, co przyniosło konkretne, choć jeszcze nie w pełni satysfakcjonujące efekty. Miało to korzystny wpływ nie tylko na wysokość podaży towarów i usług na rynku krajowym, ale pojawiły się także korzystne następstwa modernizacji rodzimej produkcji w postaci coraz wyższej jakości wyrobów i możliwości nawiązywania coraz ściślejszej współpracy z partnerami z Unii Europejskiej i spoza tej organizacji.

Od blisko dekady nasz kraj jest ósmym eksporterem i importerem w UE. Jest to pozycja wyższa niż w 2004 roku, kiedy Polska zajmowała 12. miejsce jako eksporter i 10. – jako importer. Obroty handlowe rosną u nas szybciej niż średnio w Europie i na świecie. W 1995 roku udział naszego kraju w światowym eksporcie wynosił 0,6%, w 2019 roku wzrósł do 1,3%; w eksporcie do Unii Europejskiej wzrósł odpowiednio z 1,4% do 4,2%. W tym samym okresie udział Polski w światowym imporcie towarów zwiększył się z 0,4% do 1,3%, a w imporcie z Unii Europejskiej – z 1,0% do 4,0% [World Bank, 2021]. Według najnowszych dostępnych danych, renomowani światowi eksporterzy urządzeń elektrycznych oraz artykułów spożywczych wykorzystują coraz większą część towarów i usług pośrednich wytworzonych już w Polsce [NBP 2019, 51].

Ceną za postęp techniczny i organizacyjny była rosnąca zależność polskich producentów, a zwłaszcza eksporterów od kooperantów i odbiorców dóbr finalnych (w szczególności od dostawców z Niemiec, gdzie powstawało ok. 19% wartości dodanej w polskim eksporcie). Z analiz i prognoz Narodowego Banku Polskiego oraz innych renomowanych ośrodków analityczno-prognostycznych wynika, że polska gospodarka w obecnej fazie swego rozwoju wykazuje stosunkowo dużą odporność na negatywne bodźce zewnętrzne i utrzyma się na ścieżce zrównoważonego wzrostu, nawet jeśli w perspektywie najbliższych lat koniunktura w gospodarce światowej i europejskiej osłabnie [NBP, 2019a]. Może to zwiastować, że polskie przedsiębiorstwa, zarówno te z przewagą rodzimego, jak i zagranicznego kapitału, zyskują coraz większą autonomię i zdolność konkurencyjną, o czym świadczą optymistyczne – pomimo kryzysu wywołanego pandemią – prognozy gospodarcze na rok bieżący i lata następne.

¹⁸ W latach 2000–2003 produktywność pracy mierzona jako wartość PKB wytworzona w ciągu godziny pracy wynosiła w Polsce 40,5–44,0% średniej produktywności w krajach Unii Europejskiej (UE-15). W latach 2004–2008 dysproporcja ta nieco się zmniejszyła się i wyniosła 46,0% średniej tych krajów, ale do w 2018 r. wzrosła do 71,8% (World Bank, 2019).

LITERATURA

- Albright M., 2009: *The Mighty and the Almighty. Reflections on America, God, and World Affairs*, Published by HarperCollins at Home, Washington D.C.
- Ancyparowicz G., 2011: *Rola kapitału finansowego w procesach globalizacji*, „Pieniądze i Więź” Nr 3(52), Kwartalnik Naukowy, Wydawca Spółdzielczy Instytut Naukowy, Sopot.
- Ancyparowicz G., 2015: *Od neoliberalizmu do neokolonializmu. Czwierć wieku transformacji ustrojowej w Polsce*, Biblioteka Kwartalnika Naukowego „Pieniądze i Więź”, Sopot.
- Ancyparowicz G., 2020: *Polska waluta w okresie transformacji ustrojowej – od złotego dewizowego do nowego polskiego złotego*. W: *Polityka pieniężna i rynki finansowe wobec wyzwań gospodarki 4,0*, red. W. Przybylska-Kapuścińska i K. Perez. CEDEWU, Warszawa
- Benchmark Definition of Foreign Direct Investment – Third Edition*, 1966. OECD, Paryż.
- Caves R.E., 1971: *International Corporation. The Industrial Economics of Foreign Investment*. *Economica*, 1(38), 1–27.
- Chomsky N., 1999: *Rok 501. Podbój trwa*. Warszawa–Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Duning, J.H., 1970: *Studies in International Investment*. London: FDI Markets 2019: The in-depth crossborder investment monitor from the Financial Times. <https://www.fdimarkets.com/> - dostęp 05.07.2019.
- Forbes, 2019: Pobrane z: <https://www.forbes.pl/gospodarka/najbardziej-atrakcyjne-kraje-dla-zagranicznych-inwestorow-2019/rw9tkgx> 15.05.2019.
- Friedman M., 1997: *Ewolucja współczesnej makroekonomii z perspektywy monetarnej (wywiad z prof. Miltonem Friedmanem)*, *Journal of Economic Studies*, 4 (24). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443589710188966/full/html?skipTracking=true> – dostęp 6.07.2019
- Gerhard F., Kumar P., Menezes P., Rougeaux Ch., 2021: *Transforming the end-to-end model life cycle through digitization*, MCKinsey&Company, Transforming the end-to-end model life cycle through digitization | McKinsey – dostęp 11.06.2021.
- Giddens A., 2004: *Socjologia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gove Ph.B., 1961: *Webster's Third New International Dictionary*. Merriam: Preface. G. & *Granice konkurencji* (1996). Grupa Lizbońska, seria Euromanagement. Warszawa: PFPK – Poltext. http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/statystyka/iip_kw.html - dostęp 04.05.2021.
- Indicators World Bank Open Data|Data*. 2021. <https://data.worldbank.org/indicator> - dostęp 14.06.2021.
- Jaworska A.P., 2016: *Porównanie perspektyw finansowych 2007-2013 i 2014-2020 w Unii Europejskiej na przykładzie Polski*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie. Projekt realizowany z Narodowym Bankiem Polskim w ramach programu edukacji ekonomicznej VII edycja 2015/2016
- Kearney A.T., 2005: *The Global Business Policy Council October 2004*, vol. 7. FDI Confidence Index. siteresources.worldbank.org/INTEXP/COMNET/Resources/FDI_Confidence_Index_Kearney_2004.pdf – dostęp 6.07.2019
- Kearney A.T., 2006: *FDI Confidence Index, The Global Business Policy Council 2005*, vol. 8. <https://data.oecd.org/leadind/business-confidence-index-bci.htm> - dostęp 8.07.2019

- Kearney A.T., 2019: *Foreign Direct Investment Confidence Index*. <https://www.atkearney.com/foreign-direct-investment-confidence-index1> - dostęp 05.2021.
- Kearney A.T., 2019: *Investing in a Localized World. The 2018 Kearney FDI Confidence Index*. <https://www.atkearney.com/foreign-direct-investment-confidence-index/2018-full-report> - dostęp 13.06.2021.
- Kieżun W., 2012: *Patologia transformacji*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Kołodko G.W., 2010: *Wędrujący świat*, Prószyński i Spółka, Warszawa.
- Kosztowniak A., 2018: *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie a wzrost gospodarczy w polsce oraz wybranych krajach Europy Środkowej i Wschodniej*, CEDEWU, Warszawa.
- Kowalik T., 2009: www.Polskatransformacja.pl, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa
- Magretta J., 2014: *Zrozumieć Michaela Portera*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Müller A., 1988: *Przegrupowanie gałęzi przemysłu: geneza i perspektywy redeployment*. PWN, Warszawa.
- Międzynarodowa pozycja inwestycyjna*. 2019. http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/statystyka/iip_kw.html - dostęp 05.06.2021.
- Narodziny narodu globalnego*. 2021. <http://wezwaniedoprawdy.pl/tl/Cytaty.htm> - dostęp 04.04.2021.
- Nisztor P., 2017: *Skok na Banki. Kto kontroluje pieniądze Polaków. Historia transformacji polskiego sektora finansowego*, Wydawnictwo „Frona”, Warszawa.
- Oręziak L., 2007: *Konkurencja podatkowa a międzynarodowe przepływy kapitału*. Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej, Nr 21, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Polska w Unii Europejskiej. Portret Statystyczny*. GUS, Warszawa.
- Rozporządzenie Urzędu Rady Ministrów z dnia 6 lutego 1976 r.* (Dz. U. 1976, nr 11, poz. 63)
- Sholte J.A., 2002: *What is globalization? The Definitional Issue – Again*. Centre for the Study of Globalization and Regionalization, University of Warwick, December.
- Sloterdijk P., 2011: *Kryształowy Pałac. O filozoficzną teorię globalizacji*. Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa
- Szaflarski K., 2020: *Wybrane aspekty zarządzania korporacjami*. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfałtego, Katowice.
- The Benchmark Definition of Foreign Direct Investment. Fourth Edition* (2008). www.oecd.org/daf/inv/investmentstatisticsandanalysis/40193734.pdf. - dostęp 06.06.2021.
- The FDI Report 2021. [TheFDiReport2021.pdf_\(fdiintelligence.com\)](http://TheFDiReport2021.pdf_(fdiintelligence.com)) – dostęp 11.06.2021.
- The FDI Report. Global greenfield investment trends* (2019). report.fdiintelligence.com/ - dostęp 5.07.2019.
- United Nations Conference on Environment & Development*, Rio de Janeiro, Brazil, 3 to 14 June 1992, Agenda 21. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> – dostęp 22.06.2019.
- Walczak-Duraj D., 2006: *Podstawy współczesnej socjologii*. Omega-Praxis, Pabianice
- World Investment Report*, 2005. UNCTAD, Nowy Jork.

Wskaźniki makroekonomiczne. GUS, <https://stat.gov.pl/wskazniki-makroekonomiczne/10> -
dostęp 12.06.2021.

*Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce i polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w
2017 roku. Aneks – Zmiany importochłonności importu w Polsce*. 2019, NBP, Warszawa.

Żyżyński J., 2013: *Suwerenność gospodarcza – mit i polityczny cel (refleksje ekonomisty)*,
Zeszyty Polityczne Prawa i Sprawiedliwości, Nr 2.

Ryszard Barcik

Wydział Zarządzania
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa
im. Wojciecha Korfantego w Katowicach
Katowice, Polska
ryszard.barcik@gwsh.pl
ORCID: 0000-0002-8825-7251

ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ POZIOMU OBSŁUGI KLIENTA W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM

QUALITY MANAGEMENT OF CUSTOMER SERVICE IN THE MANUFACTURING COMPANY

Słowa kluczowe: zarządzanie jakością, obsługa klienta, logistyka

Keywords: *quality management, customer service, logistics*

Streszczenie

Artykuł omawia problematykę zarządzania jakością w przedsiębiorstwie oraz rolę i miejsce klienta w zarządzaniu jakością. Uwagę poświęcono także strategii oraz procesom obsługi klienta, satysfakcji klienta a także metodom pomiaru jej poziomu.

Abstract

The article discusses the issues of quality management in the enterprise as well as the role and place of the client in quality management. Attention was also paid to the strategy and processes of customer service, customer satisfaction as well as methods of measuring its level.

WPROWADZENIE

Walka o pozyskanie klienta nowego oraz utrzymanie długotrwałych relacji z obecnymi klientami wiąże się z satysfakcją klienta, której nie da się uzyskać bez odpowiedniego poziomu obsługi. Jeżeli klient jest usatysfakcjonowany, pozostaje lojalny oraz wierny swojemu dostawcy. To właśnie klient oraz jego zadowolenie są głównym ogniwem biznesu. Bez uzyskania satysfakcji klienta oraz lojalności klienta, przedsiębiorstwo nie będzie w stanie utrzymać się na konkurencyjnym rynku. Przedsiębiorstwa, poprzez swoje działania, powinny szczególnie zadbać o jakość oferowanych usług. Staranie, aby jakość usług była na jak

najwyższym poziomie, pomaga przedsiębiorstwu poprawić konkurencyjność oraz jego skuteczność. Dlatego tak ważną jest ciągła dbałość o jakość oferowanych usług oraz produktów.

Celem pracy jest badanie i ocena zarządzania jakością poziomu obsługi klienta na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego. Wybór tego problemu badawczego spowodowany jest przekonaniem, iż odpowiednia obsługa klienta, a przede wszystkim umiejętne zarządzanie jakością, mają bardzo duży wpływ na satysfakcję i lojalność klienta.

Celem teoretycznym pracy jest przegląd literatury z zakresu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie oraz rola i miejsce klienta w zarządzaniu jakością, strategia obsługi klienta, satysfakcja klienta i metody pomiaru jej poziomu. Natomiast cel poznawczy to przedstawienie zarządzania jakością obsługi klienta na podstawie przedsiębiorstwa produkcyjnego i analiza zadowolenia klienta na podstawie badań ankietowych, które zostały przeprowadzone wśród pracowników oraz klientów prezentowanego przedsiębiorstwa. Metoda badawcza w postaci ankiet posłużyła ocenie poziomu obsługi klienta i ocenie satysfakcji klienta. Tematyka pracy oraz przeprowadzone badania pozwoliły zweryfikować hipotezę, że sposób zarządzania jakością poziomu obsługi klienta wpływa na jego satysfakcję, satysfakcja klienta wpływa na jego lojalność, Przedsiębiorstwo X stosuje odpowiednią strategię obsługi klienta, proces obsługi klienta przebiega sprawnie w Firmie X.

Wyniki badań dotyczą poziomu jakości usług i obsługi klienta w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Poziom jakości usług zaprezentowano z punktu widzenia klientów oraz pracowników obsługi klienta.

ZNACZENIE POZIOMU OBSŁUGI KLIENTA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Klient jest podmiotem zainteresowanym produktem danego przedsiębiorstwa. Dlatego to on stanowi centrum jego zainteresowania. Zdobywanie wiedzy oraz jej pogłębianie na temat czynników kształtujących potrzeby klienta odgrywają bardzo ważną rolę. Dokładniejsza wiedza pozwala nam lepiej dostosować ofertę do poszczególnych klientów. Najważniejsze potrzeby to kategoria potrzeb, którą definiują stany braków i potrzeb w stosunku do przedmiotów oraz czynności z nimi związane. Dzielimy je na potrzeby uświadamiane (ułatwia nam dopasowanie oferty do klienta) i nieuświadamiane (trzeba rozbudzić w kliencie posiadanie produktu jakie oferuje przedsiębiorstwo). Drugą kategorią jest kategoria popytu, na którą klient przeznaczy swoje środki finansowe. W tym przypadku potrzeby są nieograniczone, ale środki finansowe je ograniczają. Stąd poszczególne firmy muszą zadbać o swoich klientów i o nich powalczyć. Popyt można kształtować poprzez sposoby oddziaływania na klienta [Mruk, 2012].

Dlatego odpowiedni poziom obsługi klienta jest niezbędny do osiągnięcia sukcesu przez dane przedsiębiorstwo. Definicję obsługi klienta jest trudno zdefiniować, nie ma jednej podstawowej definicji. Obsługa klienta „customer service” jest zespołem działań, które są realizowane od złożenia zamówienia do chwili dostarczenia towaru. Cel tych działań to zaspokojenie oczekiwań klienta w dłuższym okresie czasu oraz naprawa popełnionych błędów w trakcie realizacji zamówień [Fertsch, 2006]. Jest także procesem, w którym przedsiębiorstwo buduje stałe relacje z klientami. Natomiast jako logistyczną obsługę klienta definiujemy zdolność przedsiębiorstwa do zaspokojenia wszystkich potrzeb klientów jeżeli chodzi o komunikację, niezawodność czy czas [Berkowitz i in., 1989]. Właściwa obsługa klienta, spełnienie oczekiwań klienta i osiągnięcie zadowolenia klienta są niezbędne w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Bardzo ważne są:

- procesy globalizacyjne, które wymuszają wysoki poziom usług dystrybucyjnych (liczba dostaw w czasie jako jedna z miar poziomu obsługi);
- niezbędność wysokiej sprawności logistycznej, która wymaga kosztownych systemów kontroli procesów odbywających się w realizacji logistycznej;
- wybór konkretnej filozofii i strategii obsługi klienta, które wpływają na kondycję finansową przedsiębiorstwa;
- zwracanie uwagi na negatywne efekty ekonomiczne poprzez rozbieżność pomiędzy oferowanym poziomem obsługi klienta, a tym oczekiwanym przez klienta [Barcik, 2012].

Wśród elementów, które odgrywają dużą rolę w obsłudze klienta należą:

- czas- cykl pomiędzy złożeniem zamówienia na dany towar a dostawą do klienta, czyli przygotowanie zamówienia, przekazanie do dostawcy, realizacja, przygotowanie wysyłki, dostawa towaru do klienta;
- niezawodność - to najważniejszy element w obsłudze klienta, to zgodność z oczekiwaniami klienta , odpowiedni czas dostawy, prawidłowe wykonanie;
- komunikacja - kontrola całego procesu realizacji zamówienia poprzez regularny kontakt sprzedającego z kupującym;
- wygoda - elastyczność sprzedającego względem oczekiwań i wymagań klienta [Christopher i Peck, 2005].

Obsługa klienta to wspólny cel logistyki oraz marketingu. Marketing kreuje popyt i poprzez instrumenty promocji kształtuje innowacyjne produkty. Natomiast logistyka poprzez zarządzanie procesami transportowo- magazynowymi zajmuje się realizacją obietnic.

Komunikacja z klientem oraz kształtowanie długotrwałych relacji z klientem powinny odgrywać istotną rolę w polityce przedsiębiorstwa. A więc do celów logistycznej obsługi klienta zaliczamy:

- zapewnienie określonej jakości obsługi klienta;
- w sposób efektywny dostarczenie korzyści;
- uzyskanie odpowiednich relacji od czasu złożenia zamówienia po jego realizację;
- uzyskać jak największy wzrost zadowolenia klienta [Knauf i Tłuczak, 2018].

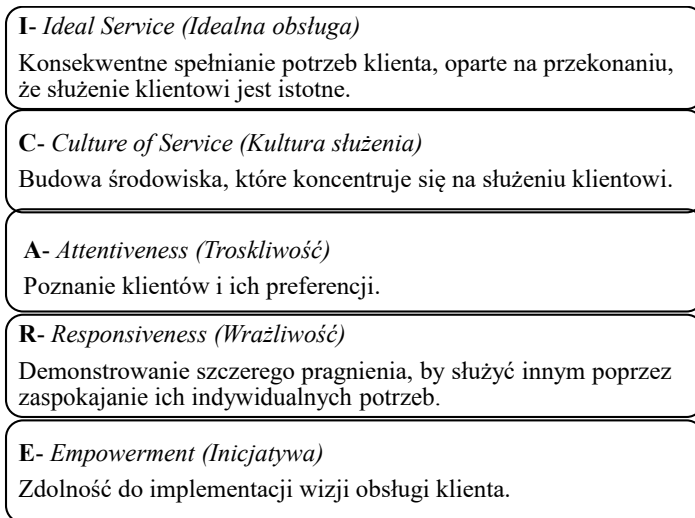
„Obsługę klienta najprościej można ująć jako zapewnienie klientowi odpowiedniego produktu zgodnie z logistyczną regułą 7W: właściwy produkt, właściwa ilość, właściwy stan, właściwe miejsce, właściwy czas, właściwy klient, właściwa cena”.

Natomiast obsługa klienta w ujęciu procesowym jest zbiorem czynności, aktywności na poziomie zarządzania oraz wykonawczym, do których należą:

- przygotowanie na przyjęcie zamówienia;
- możliwość udzielenia wszelkich informacji klientowi i kontakt z nim;
- wewnętrzna obsługa zamówienia;
- przygotowanie towaru do wysyłki;
- dostawa towaru do klienta;
- monitorowanie płatności;
- serwis gwarancyjny;
- obsługa związana z reklamacjami i zwrotami;
- czynności związane z wymaganiami ochrony środowiska [Krawczyk, 2001].

„Doświadczenia i doznania klienta częściowo wynikają z obsługi, w szerszym rozumieniu oznaczają jednak wszystkie wrażenia i odczucia, do których doszło podczas wszelkich kontaktów z przedsiębiorstwem. Naszym celem jest sprawienie, by przeżycia klienta stały się lepsze pod względem jakościowym” [Hyken, 2015]. „Legendarna obsługa klienta to stałe zapewnianie idealnego poziomu obsługi, dzięki któremu klienci wracają, co z kolei daje organizacji przewagę konkurencyjną” [Blanchard i in., 2016]. Zatem każde przedsiębiorstwo powinno zadbać o odpowiedni poziom obsługi klienta. Oczywiście, jakość produktów jest bardzo ważna. Jednak według przeprowadzonych licznych badań można stwierdzić, iż poprzez pozytywne odczucia wynikające z kontaktu z ludźmi, klienci chętniej powracają do danej firmy i dokonują ponownie zakupów. Troskliwości i dbałości o klienta można się nauczyć. Przykładem może być model ICARE, według którego wielu pracowników zostało

przeszkolonych w jaki sposób budować relacje z klientami oraz wzbudzać w nich lojalność. Model ten opisuje poniższa rycina 1.



Ryc. 1. Idealna obsługa klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Blanchard i in., 2016

Fig. 1. *Perfect customer service*

Source: own elaboration based on K. Blanchard i in., 2016

STRATEGIA I PROCES OBSŁUGI KLIENTA

Przedsiębiorstwo powinno stworzyć strategię, plan działania, które pozwoliłoby mu utrzymać dobrą pozycję na rynku. Należy znaleźć system uporządkowujący wszystkie czynniki jakie decydują o jakości w obsłudze klienta. Dr L. Berry i jego współpracownica określili pięć czynników, według których klienci najczęściej oceniają jakość obsługi:

- skuteczność- to zdolność do zapewnienia dokładnie obiecanego produktu;
- upewnianie i uspokajanie- wiedza o klientach, uprzejme ich traktowanie, tworzenie zaufania, klimatu profesjonalizmu;
- prezentowanie się- ogólny wygląd lokalu ,wyposażenie, aparycja pracowników firmy,
- empatia- to uwaga i troska, które są okazywane klientom;
- reakcja- gotowość do szybkiego i chętnego udzielania pomocy, porady klientom [*Jak zapewnić...*, 2015].

„Uzyskanie efektów ekonomicznych (relacji nakładów do efektów) satysfakcjonujących zarówno klientów, jak i dostawców, wymaga wypracowania takiego systemu obsługi klienta,

który będzie skoordynowanym układem elementów tworzących sprawnie funkcjonującą całość. Powinien on precyzyjnie definiować cel i wynikające z niego priorytety działań, sposoby oraz środki realizacji. System obsługi tworzy”:



Ryc. 2. Strategia obsługi klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie Knauf i Thuczak, 2018

Fig. 2. *Customer service strategy*

Source: *own elaboration based on Knauf and Thuczak, 2018*

Przedsiębiorstwa powinny oferować odpowiedni poziom obsługi klientów po to, żeby klienci byli lojalni oraz zadowoleni. Każdy klient ma inne potrzeby, a więc inny poziom obsługi będzie dla niego satysfakcjonujący. Dlatego należy dopasować strategię indywidualnie do danego klienta. Istnieje jednak wzorcowy proces obsługi klienta, który cechuje się wysoką sterowalnością przez klienta i musi być dostosowany do jego potrzeb. Niezadowolony klient może brać pod uwagę skorzystanie z usług, ofert naszej konkurencji. Podczas gdy zadowolony klient pozostanie lojalny i wierny [Walasek, 2014].

Polityka obsługi klienta powinna zostać solidnie przygotowana, co ułatwi w przedsiębiorstwie procedury postępowania. Nie tylko pracownicy, ale także klienci powinni

mieć możliwość poznania wprowadzonych zasad. Procedury pozwalają na kontrolowanie całego procesu obsługi klientów. Właściwie przygotowany program obsługi klienta powinien zawierać trzy elementy: elementy przed transakcyjne, elementy transakcyjne, elementy po transakcyjne.

Strategię obsługi klienta uwzględniając pięć kryteriów możemy podzielić następująco:



Ryc. 3. Strategia obsługi klienta 2

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kempny, 2008

Fig. 2. Customer service strategy 2

Source: own elaboration based on Kempny, 2008.

Tab. 1. Elementy obsługi klienta.**Tab. 1.** *Elements of customer service.*

Logistyczna obsługa klienta		
Elementy przed transakcyjne	Elementy transakcyjne	Elementy po transakcyjne
<ul style="list-style-type: none"> – Pisemnie sformułowana polityka obsługi klienta – Struktura organizacyjna – Elastyczny system obsługi klienta – Instrukcje, procedury oraz szkolenia z zakresu obsługi klienta – klientowi pisemnej wersji polityki obsługi klienta – Udostępnienie 	<ul style="list-style-type: none"> – Dostępność zapasów oraz substytutów – Elastyczność dostaw – Dogodność składania zamówień – Dogodność dokumentacji wymaganej przy składaniu zamówień – Przesunięcia pomiędzy składami – Czas dostaw – Częstotliwość dostaw – Niezawodność dostaw – Kompletność dostaw – Dokładność dostaw 	<ul style="list-style-type: none"> – Instalacje, gwarancje oraz poprawki – Śledzenie produktów – Reklamacje, skargi, zwroty – Wymiana produktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gołębska 2006

Source: own elaboration based on Gołębska, 2006

Faza przed transakcyjna jest to etap, który prowadzi do podjęcia decyzji o zakupie, to działania przygotowujące proces obsługi klienta. Jej elementy wpływają na ilość sprzedaży produktu i poziom usług. Dlatego niezwykle ważne jest opracowanie strategii obsługi klienta na podstawie poznanych preferencji klientów. Łatwa możliwość nawiązania kontaktu z przedsiębiorstwem, decyduje w wielu przypadkach o wyborze danej firmy przez klienta. Klienta należy poinformować o standardach obsługi i jej polityce, co umożliwi przekonanie go o użyteczności interesującego go produktu [Knauf i Tłuczak, 2018].

Faza transakcyjna (faza zakupu) to etap od momentu złożenia zamówienia do momentu otrzymania produktu przez odbiorcę. Decyduje ona o sprawnym i bezproblemowym przebiegu transakcji i spełnieniu oczekiwań klientów. „Istotę elementów transakcyjnych obsługi klienta oddaje stwierdzenie, że jest to zdolność systemu logistycznego do zaspokajania potrzeb klienta względem czasu i niezawodności dostaw, komunikacji z klientem oraz wygody składania zamówień przy możliwie najniższych kosztach” [Knauf i Tłuczak, 2018]. Dotyczy całego procesu realizacji zamówienia, który składa się z następujących etapów:

- przesłanie zamówienia- etap od wyboru zamówienia przez klienta do momentu przyjęcia zamówienia przez dostawcę;
- opracowanie zamówienia- to etap przetwarzania informacji dotyczących zlecenia, takich jak wprowadzenie zamówienia do systemu, sprawdzenie dostępności towaru,

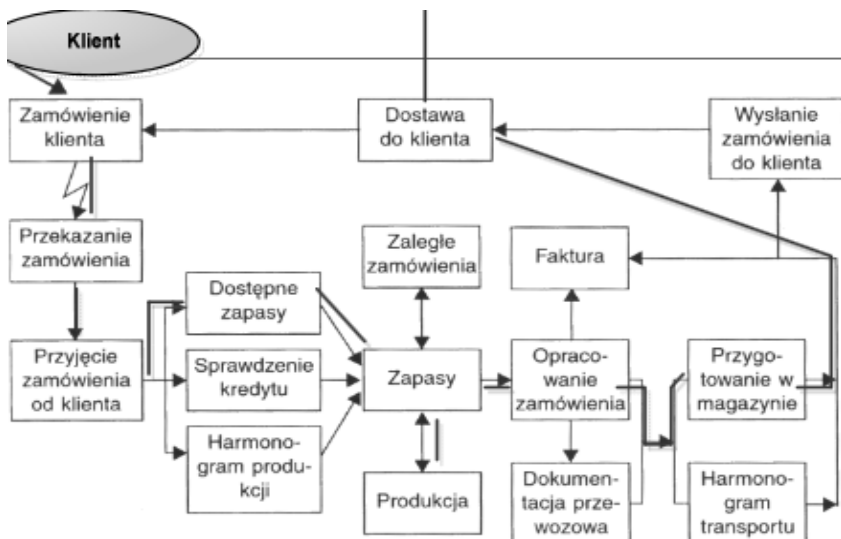
skontrolowanie płatności klienta, poinformowanie innych osób o nadejściu zamówienia, sporządzenie niezbędnych dokumentów magazynowych i przewozowych;

- przygotowanie zamówienia- to etap, który obejmuje wszystkie fizyczne czynności dotyczące przepływu produktów, takie jak przygotowanie produktu, sortowanie, pakowanie, ładowanie i dostarczenie do klienta;
- wysyłka zamówienia- to etap od czasu załadunku produktów do środków transportu do momentu ich dostarczenia i rozładowania;
- oczekiwania, bądź okres zwłoki- jest to etap określający czas, który następuje od chwili złożenia zamówienia przez klienta do momentu otrzymania produktu przez składającego zamówienie [Dobrzyński, 2004].

Bardzo ważną rolę dla klientów odgrywa niezawodność, której odzwierciedleniem są:

- punktualność dostaw oraz dotrzymanie terminu jej realizacji;
- solidność usług, jakie są świadczone klientowi;
- realizowanie dostaw według harmonogramu;
- zapewnienie bezpieczeństwa dostaw przez przewoźników;
- możliwość oraz gotowość do udzielania klientom w razie potrzeby pomocy technicznej;
- spełnianie oczekiwań i wymagań stawianych przez klientów [Kupiec, 2010].

Zapewnienie niezawodności jest niezbędne, choć bardzo kosztowne. Gotowość dostaw, ich dokładność czy jakość są podstawą obsługi klienta. Dostarczenie klientowi uszkodzonego towaru, przynosi mu straty i wzrost kosztów. Dlatego przedsiębiorstwo powinno uwzględnić możliwość przyjęcia szkód, które powstały w transporcie. Dobra komunikacja, odpowiedni dialog z klientem, ułatwia proces realizacji zamówienia. Klient chce być informowany o przebiegu realizacji swojego zamówienia na bieżąco oraz o możliwych problemach, których skutkiem byłyby opóźnienia w dostawie produktów. Przekazane informacje o problemach pozwalają na szybkie ich rozwiązanie [Knauf i Tłuczak, 2018].



Ryc. 4. Proces realizacji zamówienia klienta w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Krawczyk, 2001

Fig. 4. The process of fulfilling the customer's order in the enterprise

Source: own elaboration based on Krawczyk, 2001

Faza po transakcyjna odgrywa ważną rolę w budowaniu dłuższej relacji z klientami. To często od niej zależy wybór firmy przez klientów oraz ich lojalność. Wszelkie naprawy i montaż związane z gwarancją, rozstrzyganie reklamacji oraz skarg mają znaczący wpływ na decyzje.

ZAKOŃCZENIE

Aby uzyskać przewagę na rynku wśród bardzo mocno rozwijającej się konkurencji, przedsiębiorstwo musi dołożyć wszelkich starań. Do prowadzenia działalności gospodarczej niezbędny jest klient. To on jest nieodłączną częścią prowadzenia biznesu i sprawia, że firma może funkcjonować. Zatem bardzo ważną rolę odgrywa znajomość czynników, które kształtują potrzeby klienta. Wiedza ta pozwala przedsiębiorstwu na lepsze dostosowanie oferty do poszczególnych klientów, co powoduje satysfakcję klienta i jego lojalność. Niezbędne jest także odpowiednie zarządzanie jakością oraz zastosowanie poszczególnych systemów, dotyczących jakości, środowiska, bezpieczeństwa pracy.

Uzyskane wyniki z badań ankietowych przedstawiły informacje na temat ważnej roli jakości obsługi klienta. Badanie przeprowadzone wśród klientów udowodniło, że poziom obsługi klienta znacznie wpływa na budowanie przewagi konkurencyjnej. Jakość produktu jest

podobna do konkurencji, dlatego też przedsiębiorstwo dla o satysfakcję klienta. Dzięki ciągłemu doskonaleniu wprowadzonych systemów przedsiębiorstwo osiągnęło bardzo dobrą pozycję na rynku. Klienci darzą przedstawione przedsiębiorstwo zaufaniem i szacunkiem. Wielu z nich pozostaje lojalnych i chcą utrzymywać długotrwałe stosunki biznesowe. Odpowiednie zarządzanie jakością obsługi klienta i dbałość o klienta według zasady, iż to klient jest najważniejszy, pozwoliła przedsiębiorstwu osiągnąć sukces na rynku.

Przeprowadzone badania jak i zarówno wiedza teoretyczna pozwoliły na potwierdzenie ważności roli jaką odgrywa jakość w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku. Bez znakomitej obsługi klient nigdy nie będzie zadowolony. Wyniki przeprowadzonej ankiety wśród klientów udowodniły, że jakość obsługi ciągle należy doskonalić i poprawiać. Dlatego pomocne byłoby wprowadzenie dodatkowych szkoleń dla pracowników obsługi klienta, dotyczących idealnej obsługi.

LITERATURA

- Barcik A., Dziwiński P., Jakubiec M., 2015: *Management of enterprise in the 21st century, Conditions and perspectives of growth*. Difin, Warszawa
- Barcik R., 2012: *Znaczenie obsługi klienta w logistyce*. Logistyka, 2012, nr 4
- Biesok G., Wyród- Wróbel J., 2016: *Modele satysfakcji klienta*. Difin, Warszawa
- Bugdól M., 2011: *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej: teoria i praktyka*. Difin, Warszawa
- Blanchard K., Cuff K., Halsey V., 2016: *Legendarna obsługa klienta. Troska jest najważniejsza*. MT Biznes Ltd, Warszawa
- Hamrol A., Mantura W., 2011: *Zarządzanie jakością teoria i praktyka*. PWN, Warszawa
- Hamrol A., 2018: *Zarządzanie jakością z przykładami*. Wyd. II zm., PWN, Warszawa
- Hyken S., 2015: *Kult Klienta. Doskonała obsługa kluczem do sukcesu firmy*. Wolters Kluwer SA, Warszawa
- Jakubczak A., Jakubiec M., 2018: *Corporate Social Responsibility and quality management on the example of a manufacturing company*. Problemy Jakości 05/2018.
- Jakubiec M., 2017: *Projakościowe zarządzanie przedsiębiorstwem*. Difin, Warszawa
- Knauf S., Tłuczak A., 2018: *Logistyczna obsługa klienta. Metody ilościowe*. Polskie Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa
- Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów*. Performance Research Associates, Wolters Kluwer SA, Warszawa, 2015
- Walasek J., 2014: *Logistyczna obsługa klienta na przykładzie operatora logistycznego*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Transport, 2014, z. 82
- Wyrębek H., Kompa A., 2012: *Integracja systemów zarządzania w warunkach restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. W: *Zintegrowany system zarządzania w organizacjach*, red. E. Skrzypek, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin

Henryk Bieniok

Wydział Zarządzania
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa
im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach
Katowice, Polska
henryk.bieniok@gwsh.pl
ORCID: 0000-0001-5478-2691

Motto:

Jesteś tym, co jesz (Hipokrates).

Choć zdrowie nie jest na pewno wszystkim, to wszystko bez zdrowia jest niczym (Arthur Schopenhauer).

ZARZĄDZANIE WŁASNYM ZDROWIEM JAKO PRZEOCZONY OBSZAR W NAUKACH O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI

HEALTH SELF-MANAGEMENT AS AN OVERLOOKED AREA IN MANAGEMENT AND QUALITY SCIENCES

Słowa kluczowe: medycyna naturalna, główne czynniki zdrowia, składniki diety uniwersalnej, aktywność fizyczna i umysłowa.

Key words: *natural medicine, the main factors of health, components of a universal diet, physical and mental activity.*

Streszczenie:

Celem opracowania jest udowodnienie, że najważniejszym zasobem każdego człowieka jest przede wszystkim zdrowie. Bez niego nawet największe bogactwo nie ma znaczenia. Aby tego dowieść opracowanie zakłada, że w procesie generowania zdrowia ważne jest łączenie medycyny akademickiej z zaleceniami medycyny naturalnej. Sednem tej drugiej jest stosowanie zdrowego odżywiania w połączeniu ze zdrowym stylem życia. Wykładnikiem zdrowej diety jest dieta uniwersalna oparta głównie na diecie śródziemnomorskiej. Przedstawiono w niej dzienne, zdrowotne normy spożycia poszczególnych składników diety, dowodząc jednocześnie, że każdy nadmiar, jak i każdy niedobór są szkodliwe dla zdrowia. Taka dieta powinna być uzupełniona różnymi zabiegami fizjoterapeutycznymi na cele ze zwiększona aktywnością fizyczną i umysłową.

Abstract:

The purpose of the study is to prove that health is the most important resource of every person. Without it, even the greatest wealth is meaningless. To prove this theory, the study assumes that the process of generating health requires combining academic medicine with the recommendations of natural medicine. The essence of the latter is to follow the principles of a healthy diet and a healthy lifestyle. A diet is healthy if it is a universal diet based mainly on the Mediterranean diet. It includes the healthy daily intake of particular dietary components, while any excess and deficiency is demonstrated to be harmful to health. Such a diet should be accompanied by various physical therapy treatments and, primarily, by increased physical and mental activity.

WPROWADZENIE

Okazuje się, że wiele ciężkich chorób (choroby serca, nowotwory, otyłość, cukrzyca i jeszcze wiele innych) można o wiele szybciej pokonać łącząc i uzupełniając (a nie zastępując) medyczne leczenie konwencjonalne, stosowane przez lekarzy, metodami medycyny naturalnej. Medycyna naturalna wcale nie jest konkurencją i alternatywą dla medycyny akademickiej (jak niektórzy myślą), ale powinna być jej wartościowym, komplementarnym uzupełnieniem. Nie może być tak, aby monopol i wyłączność miała tylko jedna, alternatywna opcja terapeutyczna (tzn. albo tylko ta, albo tylko tamta), taka jak medycyna akademicka, czy medycyna naturalna. Obie są równoprawne i uzupełniające się oraz wzajemnie sobie potrzebne [Bieniok 2014; Cambell 2011].

Metody konwencjonalne (akademickie) potrzebują wsparcia ze strony medycyny naturalnej i odwrotnie, medycyna naturalna powinna być uzupełniona medycyną konwencjonalną. Tylko taka wspólna terapia zapewnia wysoką skuteczność leczenia. Działanie w pojedynkę nie popłaca i daje znacznie mniejsze efekty od terapii we wzajemnym wspomaganium. Poza tym dzięki metodom naturalnym można także nie dopuścić do zachorowania, ponieważ jak mówi przysłowie: „*Lepiej zapobiegać niż leczyć*”. Służy temu konsekwentne, długotrwałe stosowanie prawidłowo zbilansowanej i różnorodnej, bardzo urozmaiconej diety, a także witamin, minerałów, ziół oraz zdrowego stylu życia (niepalenie, aktywność fizyczna, walka ze stresami, relaks i sen). Można w ten sposób nie tylko znacznie zredukować samo ryzyko zachorowania na wszelkie choroby, ale również poprawić skuteczność takich łączonych terapii medycznych, osób już dotkniętych chorobą (o około 50-70%). Wszystko zależy od stopnia zmiany diety oraz czasu jej stosowania, a także stylu życia chorego, a nawet od jego determinacji i woli życia.

Wiele osób, słysząc słowo „dieta”, kojarzy to wyłącznie z niesłychanymi wyrzeczeniami i ciężkimi postami. Dlatego nie chce o nich w ogóle słyszeć. Uważa, że każda dieta wymaga wręcz ascezy, głębokich poświęceń i odmawiania sobie wszystkiego, co bardzo lubimy i bez czego nie możemy się obejść. Tymczasem dieta to nic innego niż zdrowe, mądre odżywianie. Wystarczy konsekwentne stosowanie takiej diety, na początku przez pełny miesiąc, aby organizm w pełni przystosował się do niej i aby weszła ona w nasz trwały nawyk dietetyczny. Wówczas nigdy już nie będą nas kusiły słodczyce, ciastka, wędliny, tłuste mięso, słone produkty, fast foody, itd.

Trzeba silnie podkreślić, że wszelkie choroby mają przede wszystkim charakter dietozależny, przy czym wcale nie chodzi o liczenie kalorii, czy głodzenie się, ale o codzienny,

mądry sposób odżywiania i styl życia. Nie powinna to być dieta uciążliwa i nieprzyjemna, ale bardzo urozmaicona, a przez to lepiej zbilansowana.

Pamiętajmy, że zdrowa żywność spożywana w rozsądnych, zalecanych ilościach jest wyjątkowym lekarstwem, nawet lepszym od większości leków. A najlepszym, „osobistym lekarzem” jest nasz własny system odpornościowy, który należy ciągle, konsekwentnie i mądrze wspomagac właśnie zdrową dietą oraz zdrowym stylem życia.

Chyba za daleko odeszliśmy od zdrowego odżywiania, a poszliśmy w medycynę „tabletkową”. Jest ona, co prawda, prosta dla pacjenta i dla lekarza, ale rzadko skuteczna. Można coś łyknąć i wierzyć, że to nas wyleczy, albo odchudzi. Jednakże w większości przypadków tabletki są mniej skuteczne od zdrowego odżywiania oraz ruchu i zdrowego stylu życia. Niektórzy lekarze (np. klasycy zdrowego odżywiania tacy jak J. Aleksandrowicz i A. Ożarowski) twierdzili, że 60 - 70 proc. leków nie posiada większej wartości leczniczej. Usuwają ból, stan zapalny oraz inne objawy, ale w zasadzie nie leczą, czyli zupełnie nie usuwają przyczyn choroby. Jeśli pomagają, to raczej na zasadzie placebo to znaczy, że jeśli pacjent uwierzy w ich działanie to wydaje mu się, że zapisane leki pomogły. Przesadnie wierzymy w cudowną moc leków aptecznych, tymczasem, jak mówi polskie przysłowie „*Najlepsze leki nie są z apteki*”. Pamiętajmy, że leki tylko w niewielkim stopniu usuwają chorobę, a reszta zależy od nas samych. Przez zmianę sposobu odżywiania oraz stylu życia możemy sami zahamować, a czasami nawet odwrócić przebieg choroby. Możemy odchudzić się, cofnąć cukrzycę, miażdżycę, nadciśnienie, choroby stawów, reumatyzm, migrenę oraz wiele innych chorób. Wymaga to oczywiście czasu oraz osobistego zaangażowania i walki ze złymi nawykami, ponieważ „*Bez wysiłku nie ma sukcesu*”.

GLÓWNE CZYNNIKI ZDROWIA

Przechodząc do konkretyzacji liczbowej wpływu poszczególnych czynników zdrowia możemy stwierdzić na podstawie licznych badań, że przyczynami wszelkich chorób jest:

- w 50-60 proc. złe odżywianie,
- w 35 proc. zły styl życia (kolejno palenie papierosów, nadużywanie alkoholu, brak ruchu i wysiłku fizycznego, niedobór snu),
- w 10 proc. stresi oraz zły stan psychiczny,
- w 5 proc. zły stan środowiska naturalnego,
- a tylko w 10 proc. genetyka.

Widzimy, że na nasze zdrowie i długowieczność mamy sami decydujący wpływ, ponieważ badania dowodzą, że genetyka wpływa na występowanie różnych chorób tylko w 10 procentach. Przekonują o tym szerokie badania przeprowadzone kiedyś na bliźniakach jednojajowych (posiadających przecież te same geny), jednak zaadoptowanych do różnych rodzin. O ich zachorowalności na różne choroby zdecydowała w zasadniczym stopniu wieloletnia, zła dieta rodziny, w której się znaleźli. Tymczasem mamy błędne przekonanie, że wszystko mamy zapisane w genach, a to nieprawda. Wynika z tego, że o wszystkich chorobach decyduje nasza dieta i zły styl życia, chociaż nie zdajemy sobie z tego w ogóle sprawy.

Widzimy, że pierwszą i najważniejszą przyczyną wszelkich chorób jest niezdrowe odżywianie. Złe odżywianie, które jest w Polsce niestety powszechne, wpływa w decydującym stopniu na zachorowalność. Uważa się wręcz, że wszelkie choroby są dieto zależne, to znaczy że decydują one o zachorowalności na wszelkie choroby.

Trzeba podkreślić, że nic nie dzieje się samo, nagle i niespodziewanie. Ciężka choroba rozwija się bardzo długo, latami, wskutek naszych codziennych błędów dietetycznych i nonszalancji. Zdrowa dieta i mądry styl życia mają kolosalne znaczenie, większe niż się nam wydaje. Jeśli nie są konsekwentnie stosowane, równoległe z konwencjonalną terapią medyczną, to skuteczność takiego leczenia jest znacznie niższa.

Wiadomo, że dzisiaj prawie wszystkie produkty żywnościowe są niestety w znacznym stopniu chemicznie skażone. Jeśli nie spożywamy produktów ekologicznie czystych, zmuszeni jesteśmy jeść produkty chemicznie zanieczyszczone. Ale wszystko zależy od dawki. Nasz organizm posiada pewne właściwości homeostatyczne i adaptacyjne określone dziennymi, zdrowotnymi normami spożycia, których należy przestrzegać. Dopiero każdy nadmiar (np. cukru, wędlin, mięsa, tłuszczów zwierzęcych, soli, białej mąki, dodatków „E”, leków), jak i każdy niedobór (warzyw, owoców, tłuszczów roślinnych, wody, minerałów, witamin, aktywności fizycznej) są szkodliwe dla zdrowia. Zdrowotne normy dziennego spożycia poszczególnych produktów zostały określone w poniższej diecie uniwersalnej opartej na licznych badaniach naukowych.

Analizując i porównując kilkadziesiąt zdrowych diet zalecanych w różnych chorobach, można zauważyć ich wspólny mianownik polegający na tym, że większość składników tych diet się powtarza. Wszystkie one bazują głównie (bo aż w 50-70 proc.) na diecie śródziemnomorskiej uznawanej powszechnie za najbardziej zdrową. Dlatego można na tej podstawie skonstruować rodzaj diety uniwersalnej opartej na diecie śródziemnomorskiej wzbogaconej amerykańską dietą DASH (patrz aktualna piramida zdrowego odżywiania w Internecie), która wpływa decydująco (w 80 – 85%) na nasze zdrowie. Dopiero resztę diety

należy zindywidualizować (po konsultacjach z lekarzami i dietetykami), stosownie do osobniczych potrzeb naszego organizmu (wiek, waga, rodzaj, a zwłaszcza ciężkość pracy, schorzenia dodatkowe, itp.), typu i stopnia rozwoju choroby oraz jakości środowiska naturalnego [Bieniok2014]. Dieta ta jest zresztą najzdrowszym sposobem odżywiania w ogóle i środkiem długowieczności oraz pozwala uniknąć bardzo wielu chorób.

Jedną z poważnych przyczyn bardzo wielu chorób jest osłabiona odporność organizmu na wszelkie choroby, spowodowana dosyć powszechną, długotrwałą, niewłaściwą dietą nadmiaru niektórych produktów, albo też niedoborem pewnych, bardzo potrzebnych składników żywnościowych.

Pamiętajmy, że zdrowa żywność spożywana w rozsądnych, zalecanych i zbilansowanych ilościach jest wyjątkowym lekarstwem, nawet lepszym od większości leków. A najlepszym, „osobistym lekarzem” jest nasz własny system odpornościowy, który należy ciągle, konsekwentnie i mądrze wspomagać właśnie zdrową dietą oraz zdrowym stylem życia. Jest to najlepsza metoda wzmacniania własnej odporności, chroniącej przed wszelkimi chorobami.

Zarówno nadmiary (nadkonsumpcja), jak i niedobory dietetyczne zostały uwzględnione w poniżej przedstawionej diecie uniwersalnej, opartej na diecie śródziemnomorskiej. Została ona uznana przez WHO (Światową Organizację Zdrowia) za najbardziej zdrową i skuteczną w walce z wszelkimi chorobami. Dieta ta jest najzdrowszym, optymalnym sposobem odżywiania w ogóle i środkiem długowieczności, pozwalającym zapobiec bardzo wielu chorobom [Blaylock 2006].

Nigdy nie jest za późno, aby dokonać odpowiednich zmian w swojej diecie i stylu życia. Ważne jest dobre pokrycie zapotrzebowania na poszczególne składniki odżywcze takie jak: białka, tłuszcze roślinne, węglowodany złożone, błonnik i płyny, a także na witaminy i minerały. Najgorsze jest jedzenie monotonne i słabo zróżnicowane pod względem jakościowym. Najlepiej aby codziennie znalazły się w naszej diecie wszystkie produkty w ilościach zalecanych poniżej.

SKŁADNIKI ORAZ DZIENNE ZDROWOTNE NORMY SPOŻYCIA W DIECIE UNIWERSALNEJ

W diecie uniwersalnej, skutecznej prawie we wszelkich chorobach, należy kolejno wyeliminować, najlepiej na zawsze, najbardziej szkodliwe produkty, spożywane na ogół w nadmiarze, takie jak:

- cukier prosty i ukryty oraz słodziki i syropy występujące prawie we wszystkich produktach;
- wszelkie wędliny (nie ma bezpiecznych wędlin);
- sól i produkty solone oraz ocet spirytusowy (z wyjątkiem jabłkowego i winnego);
- białe pieczywo i białą mąkę pszenną (ciasta, ciasteczka, makarony);
- tłuste mięso (wieprzowina, baranina, tłusta wołowina, tłusty drób);
- wszelkie tłuszcze zwierzęce (smalec, boczki, słoninki, wędzonki, golonka, itp.), a także wszelkie margaryny;
- produkty wysoko przetworzone (smażone, grillowane, pieczone, konserwowane, pasteryzowane, peklowane, chemicznie wędzone i chemicznie kwaszone, napromieniowane, nadpsute, odgrzewane w mikrofalówkach);
- napoje gazowane i soki sklepowe oraz wszelkie słodzone napoje typu cola i light;
- produkty w plastikach, foliach, puszkach;
- wszystkie fast foody, oraz tzw. „chińszczyznę”;
- palenie papierosów (palenie czynne i bierne);
- wszelkie alkohole (w tym także piwo).

Wyeliminowanie z diety najbardziej szkodliwych produktów nie jest łatwe. Należy to robić stopniowo ograniczając kolejno ich spożywanie, zaczynając od cukru i słodczy, które należą do najbardziej niebezpiecznych i szkodliwych przyzwyczajzeń. Okazuje się, że dopiero po miesiącu świadomych i uważnych ograniczeń powstaje system trwałych, zdrowych, codziennych nawyków, które potem nie pozwalają nawet spojrzeć na słodczyce.

Ograniczyć należy również spożycie:

- mięsa (unikać tłustego) do 60-80 g dziennie (najlepsze mięso to królik, zwierzęta leśne, jagnięcina, cielęcina, drób ekologiczny);
- wszelkich słodczy do max 2 – 3 kostek dziennie, czekolady gorzkiej pow. 70% kakao;
- produktów zawierających liczne konserwanty i chemiczne dodatki oznaczone literką E;
- masła (także klarowanego) do 1-2 łyżek dziennie;
- słodkiego mleka pasteryzowanego (tego w kartonikach i plastikach) oraz serków, zwłaszcza tych do smarowania (pasteryzacja pozbawia mleko szeregu zdrowych enzymów trawiennych);
- serów żółtych do 2 – 3 plasterków dziennie;
- kawy mielonej do max 3 dz., (a ograniczyć kawę rozpuszczalną);

- leków (do max 5 dz.), a zwłaszcza antybiotyków oraz środków przeciwbólowych i przeciwzapalnych;
- posiłków w punktach zbiorowego żywienia.

Celowe natomiast jest zwiększeniu udziału w naszej diecie następujących produktów (z wyłączeniem produktów na które jesteśmy uczuleni):

- różnorodnych, różnokolorowych, najlepiej surowych warzyw i owoców w ilości min 500 g dziennie (najlepiej w postaci przecierów lub soków domowej roboty);
- warzyw kapustnych, strączkowych, cebulowych oraz wszelkich innych zielonych i kolorowych;
- warzyw prawdziwie kiszonych (wykluczyć sztucznie kwaszone), stanowiących doskonałe źródło probiotyków;
- owoców w ilości min. 300 g dziennie, najlepiej jagodowych (jagoda czarna, porzeczki czarne, truskawki, jeżyny, poziomki, maliny, aronia, żurawina, wiśnie, czereśnie, śliwki), a także jabłka, cytrusy, kiwi, arbuzy, ciemne winogrona;
- warzyw i owoców tak ekologicznych i różnorodnych, jak to jest tylko możliwe;
- tłuszczów roślinnych z pierwszego tłoczenia na zimno (olej z oliwek, lnu, dyni, rzepaku) w sumie do 40-50 g dz., stanowiących podstawowe źródło kwasów omega-3;
- ryb morskich i śródłądowych oraz owoców morza do 2 razy w tygodniu; pić także tran w płynie;
- jajek (najlepiej eko) ugotowanych na miękko, do 1-2 dziennie;
- mleka (nie pasteryzowanego) tego, prosto od krowy lub jeszcze lepiej od kozy, trudnego zresztą do zdobycia (pasteryzowane mleko sklepowe jest pozbawione szeregu wartościowych składników) oraz naturalnych przetworów mlecznych takich jak: naturalne jogurty, kefir, maślanka, serwatka, twarożki, w sumie 400-500 g dz.;
- orzechów, migdałów i nasion (np. siemię lniane, pestki słonecznika, dyni, sezamu), w ilości po garści z każdego z nich;
- wszelkich kasz (codziennie je zmieniając), płatków owsianych górskich (ale nie błyskawicznych i śniadaniowych), otrębów, dzikiego, brązowego ryżu (w ilości min.300 g suchych produktów tygodniowo);
- grubo- i pełnoziarnistego pieczywa na zakwasie (150-200 g, tj. 3-4 kromek dz.); najlepiej aby była to dieta bezglutenowa;
- nie gazowanej wody lub zielonej herbaty albo ziółek (w sumie ok. 2-3 litrów dz.);

- prawdziwego miodu i jego produktów (pyłek kwiatowy, mleczko pszczele, propolis, pierzga) w ilości 1 łyżki dz.;
- przypraw (w granicach tolerowanych) takich jak: kurkuma, curry, chili, różne pieprze, czerwona papryka, kardamon, goździki, cynamon, czosnek, cebula, tymianek, majeranek, gałka muszkatałowa, cząber, oregano, rukola, lubczyk, kminek, bazylia, imbir, rozmaryn, chrzan, natka pietruszki, seler i koper (tymi przyprawami można zastąpić sól);
- ziół, w formie mieszanek z 3 – 4 uniwersalnych ziół takich jak: pokrzywa, nagietek, mniszek, podbiał, szalwia, rumianek, krwawnik, biedrzyca anyż, jasnota biała, czarnuszka siewna, arcydzięgiel, stokrotka, traganek błoniasty, aloes, arnika, czystek, bazylia, czarny bez, dziurawiec, piołun, wrotycz, nawłóć, brzoza, dziewanna, kozieradka, żeń-szeń, zioła szwedzkie;
- witamin poprawiających szeroko pojętą odporność organizmu (kolejno: C, D, E, beta-karoten, wit. B kompleks forte, B12, kwas foliowy, K2, oraz makro minerałów (magnez, wapń, potas), a także mikro minerałów takich jak: selen, cynk, miedź, żelazo, srebro koloidalne, jod, mumio, w dawkach znacznie wyższych niż polskie, zdrowotne normy spożycia (a propos witamin i minerałów należy podkreślić, że dzisiaj intensywnie uprawiane w wyeksploatowanej glebie i wspomagane wielu nawozami sztucznymi oraz niebezpiecznymi środkami chemicznymi, warzywa i owoce posiadają znacznie mniej witamin i minerałów niż kiedyś, dlatego jesteśmy wręcz skazani na suplementację witaminowo-mineralną; oznacza to, że należy oprócz warzyw i owoców w dawkach podanych powyżej, dodatkowo spożywać zwielokrotnione dawki zwłaszcza witaminy C i D oraz w/w minerałów).

Mówiąc o zdrowym odżywianiu warto przypomnieć staropolskie, mądre przysłowie, które mówi, że „Odżywianie musi mieć sześć „U”, to znaczy powinno być: uświadomione, umiarkowane, urozmaicone, uregulowane, umilone i użyteczne”. Oznacza to kolejno, że:

- musimy mieć świadomość, czy to, co akurat zamierzamy zjeść przysłuży się naszemu zdrowiu, czy też jest to tylko nasza chwilowa i szybko przemijająca przyjemność; na tyle jesteśmy zdrowi, na ile jesteśmy świadomi i uważni w stosunku do tego, co jemy i robimy;
- powinniśmy jeść w sposób umiarkowany, czyli spożywać tylko takie ilości pokarmów, jakich potrzebuje zdrowy organizm (określa to powyższa dieta uniwersalna); oznacza to, że każdy nadmiar, a także niedobór jest szkodliwy dla zdrowia; szczupli

i długowieczni Japończycy stosują w tym zakresie zasadę „*chara chaczi bu*”, co w uproszczonym tłumaczeniu oznacza, że należy jeść zawsze tylko do 80 % nasycenia, czyli nigdy do syta, a tym bardziej do przesylenia;

- należy zadbać o urozmaicenie pokarmów, które jest bardzo ważne z tego powodu, że każdy produkt zawiera przecież inne składniki odżywcze oraz inne minerały i witaminy; różnorodność posiłków wymaga spożywania, co najmniej 15 różnych produktów dziennie (nie licząc kilka razy tego samego oraz przypraw, ziół i napojów), ale ciągle je zmieniając, z dnia na dzień oraz w ciągu tygodnia/miesiąca/sezonu (Japończycy zjadają codziennie około 30 produktów, a Polacy tylko około 10);
- należy przestrzegać regularności posiłków (zjadanych o tej samej porze), składających się z trzech posiłków głównych (w tym koniecznie śniadania) oraz między nimi, co najmniej z trzech przekąsek warzywno-owocowych;
- trzeba zatroszczyć się o umilenie posiłku, to znaczy powinien on być atrakcyjny pod względem wizualnym, kolorystycznym, zapachowym i smakowym;
- każdy posiłek powinien być ze wszech miar użyteczny, czyli przyczyniać się możliwie w jak najlepszy sposób do potrzeb organizmu (nie zawierać produktów szkodliwych dla zdrowia).

AKTYWNOŚĆ FIZYCZNA I UMYSŁOWA JAKO KARDYNALNY CZYNNIK DŁUGOWIECZNOŚCI

Poza realizacją wyżej wymienionych zaleceń dietetycznych wyjątkowo ważne jest zwiększenie swojej aktywności fizycznej. Ludzie nie zdają sobie sprawy z tego, że „bez ruchu nie ma życia.”

Ludzie nie są w ogóle świadomi tego, że bardzo ważną przyczyną absolutnie wszelkich chorób jest brak ruchu oraz wysiłku fizycznego. Dotyczy to prawie 85.procent Polaków. Zaledwie 15 proc. rodaków spełnia pod tym względem wymogi Światowej Organizacji Zdrowia. Przez wieki ludzie chodzili wyłącznie pieszo, pokonując codziennie kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt kilometrów oraz bardzo ciężko pracowali i bez przerwy się wysilali. Dlatego potrzeba ruchu i wysiłku fizycznego jest wpisana w potrzeby naszego genotypu. Jeśli organizm tego nie otrzymuje to człowiek ciężko choruje i krócej żyje [Bieniok, 2009; Wang, 2006]. Tymczasem ludzie są obecnie bardzo wygodni i „nieruchawi”. Unikają także wysiłku umysłowego, który jest panaceum na chorobę Alzheimera i otępienie starcze.

Badania dowodzą, że Polacy pokonują w ciągu dnia średnio zaledwie 1000 metrów.

Stanowi to tylko 15 proc. dziennej zdrowotnej normy ruchu, która wynosi 10 tys. kroków, czyli około 7 km. Konieczna i obowiązkowa jest dla zdrowia i długowieczności także codzienna 30. minutowa gimnastyka poranna przy otwartym oknie, a ponadto lekki bieg, lub taniec, albo średnio szybki spacer sprężystym krokiem. Średnio intensywny (stosowny do wieku) codzienny ruch opóźnia także starzenie się oraz przedłuża życie o około 10 - 15 lat [Wang, 2006].

Trzeba wiedzieć, że ruch może zastępować niemal każde lekarstwo, ale żaden lek nie zastąpi ruchu i wysiłku fizycznego. A tego ostatniego każdy Polak boi się jak ognia piekielnego. Chce mieć blisko do sklepu, blisko do kościoła, blisko do przychodni lekarskiej i wszędzie ...blisko i blisko. Niepotrzebnie korzysta z windy, samochodu, autobusu, hulajnogi elektrycznej, itp. udogodnień cywilizacyjnych. A to jest bardzo wielki błąd. Brak należytej ilości ruchu jest przyczyną otyłości oraz cukrzycy, chorób mięśni, stawów, żył, jelit, układu krążenia, w tym serca, nowotworów oraz absolutnie wszelkich chorób.

Równie ważny jest dla zdrowia, zwłaszcza dla zdrowia psychicznego wysiłek umysłowy. Dzisiaj mało kto się wysiła umysłowo, ponieważ wszystko podają nam w formie „już przetworzonej i gotowej” w telewizji, radiu i w Internecie. Współczesny człowiek już prawie w ogóle nie musi myśleć, dlatego mózg starzeje się szybciej niż reszta ciała. Aby temu zapobiec mózg musi być ciągle używany poprzez czytanie książek, rozwiązywanie krzyżówek i łamigłówek, uczenie się języka obcego, opowiadanie dowcipów, gry towarzyskie, itp. Jeśli tego nie robimy mózg szybko obumiera, czego objawem jest choroba Alzheimera oraz demencja i ośpienie starcze.

LITERATURA

- Bieniok H., 2019: *Podstawy przedsiębiorczości osobistej (zaradności życiowej), czyli jak osiągać sukces w życiu*. Wydawnictwo KOS, Katowice.
- Bieniok H., 2016: *Poradnik naturalnego zapobiegania oraz wspomagania walki z rakiem*. Dragon Bielsko-Biała.
- Bieniok H., 2014: *Wielka Księga Zdrowia*. Wydawnictwo Dragon Bielsko-Biała.
- Bieniok H., 2009: *Sekrety długowieczności., czyli jak zachować zdrowie i sprawność do późnych lat*. Videograf II. Katowice.
- Blaylock R.L., 2006: *Health And Nutrition Secrets That Can Save Your Life*. Health Press NA Inc.
- Cambell T.C., Cambell T.M., 2011: *Nowoczesne zasady odżywiania*. Galaktyka, Łódź.
- Wang L., 2006: *Chińskie recepty domowe*. KDC, Warszawa.

Stanisław Marszałek

Wydział Zarządzania
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa
im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach
Katowice, Polska
stanislaw.marszalek@gwsh.pl

ANALIZA UWARUNKOWAŃ PRAWNYCH W ZAKRESIE WYKONYWANIA PRZEWOZU DROGOWEGO

ANALYSIS OF LEGAL CONDITIONS IN THE FIELD PERFORMING ROAD TRANSPORT

Słowa kluczowe: transport drogowy, uregulowania prawne

Keywords: road transport, legal regulations

Streszczenie

W Polsce obserwujemy szereg zmian w zakresie uwarunkowań prawnych dotyczących wszystkich aspektów wykonywania transportu drogowego, zarówno w kierunku dostosowania ich do zmieniającej się rzeczywistości społeczno-gospodarczej, jak i rozwiązań stosowanych w tym zakresie w Unii Europejskiej. Podstawowym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie regulacji prawnych dotyczących przewozu drogowego oraz warunków jego wykonywania. Stworzyło to podstawy do oceny obecnie obowiązujących regulacji prawa krajowego pod względem ich skuteczności, jak i sposobu dostosowania ich do standardów europejskich.

Abstract

In Poland, we are observing a number of changes in the field of legal conditions relating to all aspects of road transport, both towards adapting them to the changing socio-economic reality and solutions used in this area in the European Union. The main purpose of this article is to present the legal regulations regarding road transport and the conditions for its performance. This created the basis for the assessment of the current national regulations in terms of their effectiveness and the way of adjusting them to European standards.

WPROWADZENIE

Podjęmowanie i wykonywanie określonych rodzajów działalności gospodarczej zostało poddane reglamentacji. Reglamentacja zakłada możliwość określonej przepisami prawa ingerencji organów administracji publicznej w sferę wolności działalności gospodarczej.

Ingerencja ta znajduje swoje uzasadnienie wówczas, gdy zastosowanie innych środków nie dawałoby gwarancji osiągnięcia założonych celów. Podstawowym aktem prawnym wprowadzającym ograniczenie swobody prowadzenia działalności gospodarczej jest ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców [Dz.U. z 2021 r., poz. 162]. Zgodnie z jej uregulowaniami wykonywanie działalności gospodarczej w dziedzinach mających m.in. szczególne znaczenie ze względu na bezpieczeństwo obywateli – a takim rodzajem działalności jest z pewnością transport drogowy – wymaga uzyskania zezwolenia. Uzyskanie stosownego zezwolenia ma na celu weryfikację, czy ubiegający się o nie przedsiębiorca spełnia wszystkie niezbędne do tego warunki i wymogi przewidziane przepisami prawa [Szydło, 2004, s. 8]. Warunki wykonywania działalności objętej zezwoleniem, w szczególności zasady oraz tryb udzielania, odmowy udzielenia, zmiany, zawieszenia, cofnięcia albo ograniczenia zakresu zezwolenia, określają odrębne przepisy. W przypadku przewozu drogowego zastosowanie mają uregulowania zawarte w ustawie z dnia 6 września 2011 r., o transporcie drogowym [Dz.U. z 2019 r., poz. 2140 ze zm.]. Ustawa ta w sposób kompleksowy reguluje zagadnienia związane z transportem krajowym i międzynarodowym.

Celem artykułu jest przedstawienie regulacji prawnych dotyczących przewozu drogowego oraz warunków jego wykonywania. Istnieje zatem konieczność przedstawienia statusu prawnego przewoźnika drogowego oraz warunków, które muszą być spełnione przez podmiot świadczący usługi w zakresie wykonywania przewozu drogowego zarówno w celach zarobkowych, jak i na własne potrzeby. W związku z tym istnieje konieczność dokonania oceny obecnych regulacji prawa krajowego na tle unormowań międzynarodowych. Dzięki temu możliwe będzie stwierdzenie, czy obowiązujące przepisy prawa przystają do warunków współczesnego otoczenia społeczno-gospodarczego.

REGULACJE PRAWNE DOTYCZĄCE WYKONYWANIA PRZEWOZU DROGOWEGO ORAZ ZAKRES ICH ZASTOSOWANIA

Regulacje prawne dotyczące transportu drogowego zawarte są w ustawie z dnia 6 września 2011 r., o transporcie drogowym [Dz.U. z 2019 r., poz. 2140 ze zm.]. Ustawa ta określa zasady podejmowania i wykonywania:

- krajowego transportu drogowego;
- międzynarodowego transportu drogowego;
- niezarobkowego krajowego przewozu drogowego;
- niezarobkowego międzynarodowego przewozu drogowego.

Przez transport drogowy ustawa rozumie podejmowanie i wykonywanie działalności gospodarczej w zakresie przewozu rzeczy lub osób pojazdami samochodowymi, za które uważa się również zespoły pojazdów składające się z pojazdu samochodowego i przyczepy lub naczepy.

Przez niezarobkowy przewóz drogowy i przewóz na potrzeby własne ustawa rozumie każdy przejazd pojazdu po drogach publicznych, z pasażerami lub bez, załadowanego lub bez ładunku, przeznaczony do nieodpłatnego przewozu drogowego osób lub rzeczy, wykonywany przez przedsiębiorcę pomocniczo w stosunku do jego podstawowej działalności gospodarczej, spełniający łącznie następujące warunki:

- pojazdy samochodowe używane do przewozu są prowadzone przez przedsiębiorcę lub jego pracowników;
- przedsiębiorca legitymuje się tytułem prawnym do dysponowania pojazdami samochodowymi;
- w przypadku pojazdu załadowanego – przewożone rzeczy są własnością przedsiębiorcy lub zostały przez niego sprzedane, kupione, wynajęte, wdzierżawione, wyprodukowane, wydobyte, przetworzone lub naprawione albo celem przejazdu jest przewóz osób lub rzeczy z przedsiębiorstwa lub do przedsiębiorstwa na jego własne potrzeby, a także przewóz pracowników i ich rodzin;
- nie jest przewozem w ramach prowadzonej działalności gospodarczej w zakresie ustawy turystycznych.

Przepisów ustawy o transporcie drogowym nie stosuje się do przewozu drogowego wykonywanego pojazdami samochodowymi lub zespołami pojazdów:

- przeznaczonymi konstrukcyjnie do przewozu nie więcej niż 9 osób łącznie z kierowcą – w niezarobkowym przewozie osób;
- o dopuszczalnej masie całkowitej nieprzekraczającej 3,5 tony w transporcie drogowym oraz niezarobkowym przewozie drogowym rzeczy;
- zespołów ratownictwa medycznego oraz w ramach usług transportu sanitarnego.

Odpowiednie przepisy ustawy dotyczące niezarobkowego przewozu drogowego stosuje się do przewozów drogowych wykonywanych:

- w ramach powszechnych usług pocztowych;
- w ramach usług polegających na przewozie odpadów komunalnych lub nieczystości ciekłych;

- przez podmioty niebędące przedsiębiorcami;
- w ramach usuwania skutków awarii lub wypadków pojazdami pomocy drogowej.

Na podstawie przepisów ustawy o transporcie drogowym podjęcie i wykonywanie transportu drogowego wymagają uzyskania zezwolenia na wykonywanie zawodu przewoźnika drogowego na zasadach określonych w rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) Nr 1071/2009 z dnia 21 października 2009 r., ustanawiającym wspólne zasady dotyczące warunków wykonywania zawodu przewoźnika drogowego i uchylającym dyrektywę Rady 96/26/WE [Dz. Urz. UE L 300/51 ze zm.]. Rozporządzenie to ujednotoczyło zasady wykonywania przewozu drogowego, w skali całej UE, a jednocześnie podniosło wymagania formalno-organizacyjne stawiane firmom transportowym [*Logistyka w Polsce*. RAPORT 2011, red.: J. Fechner, G. Szyszka, Biblioteka Logistyka, Poznań 2012].

Rozporządzenie (UE) Nr 1071/2009 określa wymagania, jakie musi spełnić przedsiębiorca, aby mógł wykonywać zawód przewoźnika drogowego. Rozporządzenie ma zastosowanie do wszystkich przedsiębiorców, którzy mają siedzibę we wspólnocie i wykonują zawód przewoźnika drogowego. Przez przedsiębiorcę rozporządzenie rozumie „osobę fizyczną lub prawną, nastawioną na osiągnięcie zysku lub nie, stowarzyszenie lub grupę osób bez osobowości prawnej, nastawione na osiągnięcie zysku lub nie, lub jakikolwiek podmiot publiczny, posiadający osobowość prawną lub podlegający organowi, który taką osobowość prawną posiada, wykonujące przewozy osób lub osobę fizyczną lub prawną, wykonującą przewóz towarów w celach handlowych”.

Rozporządzenie rozróżnia zawód przewoźnika drogowego rzeczy oraz zawód przewoźnika drogowego osób. Zawód przewoźnika drogowego rzeczy oznacza działalność każdego przedsiębiorcy wykonującego w celach zarobkowych transport rzeczy, środkami takimi, jak pojazd silnikowy lub zespół pojazdów. Zawód przewoźnika drogowego osób oznacza działalność każdego przedsiębiorcy użytkującego pojazdy silnikowe o odpowiedniej konstrukcji i wyposażeniu przeznaczone do przewozu ponad dziewięciu osób łącznie z kierowcą, w celu świadczenia usług przewozu osób dostępnych publicznie lub dostępnych dla pewnych grup osób, w zamian za opłatę ponoszoną przez osobę przewożoną lub przez organizatora transportu.

WARUNKI WYKONYWANIA TRANSPORTU DROGOWEGO W CELACH ZAROBKOWYCH

Przepisy ustawy o transporcie drogowym uzależniają wydanie zezwolenia na wykonywanie zawodu przewoźnika drogowego od spełnienia warunków określonych w rozporządzeniu (WE) Nr 1071/2009. Przepisy tego rozporządzenia wymagają od przedsiębiorcy wykonującego zawód przewoźnika drogowego spełnienia następujących wymogów:

- posiadać rzeczywistą i stałą siedzibę w jednym z państw członkowskich;
- cieszyć się dobrą reputacją;
- posiadać odpowiednią zdolność finansową;
- posiadać wymagane kompetencje zawodowe.

Aby spełnić warunki dotyczące siedziby, przedsiębiorca musi w danym państwie członkowskim:

- posiadać siedzibę, wraz z lokalami, w których prowadzi działalność;
- dysponować co najmniej jednym pojazdem, który został zarejestrowany, będąc jego właścicielem lub prawnym dysponentem;
- prowadzić działalność gospodarczą w sposób rzeczywisty i ciągły, przy użyciu posiadanych pojazdów a także odpowiedniego sprzętu i urządzeń technicznych, znajdujących się w bazie eksploatacyjnej.

Ze względu na wymóg dobrej reputacji przedsiębiorcy nie mogą obciążać wyroki skazujące lub sankcje za popełnienie poważnych naruszeń obowiązujących przepisów krajowych. Nie mogą być również skazani, jak również ukarani nałożonymi sankcjami w innych państwach członkowskich, za poważne naruszenie przepisów wspólnotowych.

W celu spełniania wymogu zdolności finansowej przedsiębiorca musi być w stanie w okresie roku finansowego spełniać swoje zobowiązania finansowe. W tym celu przedsiębiorca wykazuje na podstawie rocznych sprawozdań finansowych, że co roku dysponuje kapitałem i rezerwami o wartości równiej co najmniej 9000 EUR, w przypadku wykorzystywania tylko jednego pojazdu i 5000 EUR na każdy następny pojazd. Państwa członkowskie mogą dopuścić, aby przedsiębiorcy wykazali swoją zdolność finansową za pomocą zabezpieczenia, takiego jak gwarancja bankowa lub ubezpieczenie odpowiedzialności zawodowej.

W celu spełnienia wymagań dotyczących kompetencji zawodowych przedsiębiorca wykonujący zawód przewoźnika drogowego obowiązany jest wyznaczyć przynajmniej jedną osobę fizyczną jako zarządzającego transportem drogowym w danym przedsiębiorstwie, która

spełnia obowiązujące wymagania. W celu spełnienia wymagań w zakresie kompetencji zawodowych osoby zarządzające transportem muszą posiadać wiedzę w dziedzinach podanych w załączniku do rozporządzenia. Wiedza ta zostaje sprawdzana w trakcie obowiązkowego egzaminu pisemnego, przeprowadzonego przez odpowiedni organ. Na dowód posiadania przez zarządzającego transportem wymaganych kompetencji zawodowych organ przeprowadzający egzamin wydaje mu certyfikat kompetencji zawodowych, odpowiednio w zakresie transportu drogowego rzeczy lub transportu drogowego osób. Certyfikat wydawany jest według wzoru podanego w załączniku do rozporządzenia. Certyfikat ten uznawany jest we wszystkich państwach członkowskich jako dowód posiadania wymaganych kompetencji zawodowych przez zarządzającego transportem drogowym.

Na podstawie przepisów ustawy o transporcie drogowym zezwolenie na wykonywanie zawodu przewoźnika drogowego wydaje się przedsiębiorcy jeżeli:

- spełnia wymagania określone w rozporządzeniu (WE) Nr 1071/2009;
- w stosunku do zatrudnionych przez przedsiębiorcę kierowców, a także innych osób niezatrudnionych przez przedsiębiorcę, lecz wykonujących osobiście przewozy na jego rzecz nie orzeczono zakazu wykonywania zawodu kierowcy.

Podjęcie i wykonywanie międzynarodowego transportu drogowego wymaga dodatkowo uzyskania odpowiedniej licencji wspólnotowej dotyczącej przewozu rzeczy lub przewozu osób. Zasady obowiązujące przy wydawaniu tych licencji regulują odpowiednie rozporządzenia Unii Europejskiej. Licencji wspólnotowej udziela się przedsiębiorcy, jeżeli posiada zezwolenie na wykonywanie zawodu przewoźnika drogowego.

Udzielenie, odmowa udzielenia, zmiana, zawieszenie lub cofnięcie zezwolenia na wykonywanie zawodu przewoźnika drogowego oraz licencji wspólnotowej następuje w drodze decyzji administracyjnej. Organem właściwym w tych sprawach w zakresie zezwolenia na wykonywanie zawodu przewoźnika drogowego jest:

- starosta właściwy dla siedziby przedsiębiorcy;
- Główny Inspektor Transportu Drogowego, w przypadku ubiegania się o licencje wspólnotową, jeżeli przedsiębiorca nie występował z wnioskiem o wydanie zezwolenia do starosty.

Organem właściwym w sprawach udzielania, odmowy udzielania lub cofnięcia licencji wspólnotowej jest Główny Inspektor Transportu Drogowego. Zezwolenie na wykonywanie zawodu przewoźnika drogowego oraz licencji wspólnotowej udziela się na wniosek przedsiębiorcy. Przepisy ustawy o transporcie drogowym szczegółowo określają co musi

zawierać wniosek przedsiębiorcy oraz jakie załączniki dołącza się do wniosku. Do wniosku o udzielenie licencji wspólnotowej między innymi dołącza się kopię zezwolenia na wykonywanie zawodu przewoźnika drogowego.

Po rozpatrzeniu wniosku przedsiębiorcy właściwe organy wydają zezwolenie na wykonywanie zawodu przewoźnika drogowego oraz licencję wspólnotową według obowiązujących wzorów. Organ udzielający zezwolenia na wykonywanie zawodu przewoźnika drogowego wydaje wypisy z tego zezwolenia w ilości odpowiadającej liczbie pojazdów samochodowych określanych we wniosku przedsiębiorcy o udzielenie zezwolenia, dla których został udokumentowany wymóg zdolności finansowej. Również organ udzielający licencji wspólnotowej wydaje wypisy z tej licencji w ilości odpowiadającej liczbie pojazdów samochodowych określonych we wniosku o udzielenie licencji.

Podczas wykonywania przewozu drogowego kierowca pojazdu samochodowego jest obowiązany mieć przy sobie i okazywać na żądanie uprawnionego organu kontroli wypis z zezwolenia na wykonywanie zawodu przewoźnika drogowego oraz wypis z licencji wspólnotowej.

WARUNKI WYKONYWANIA PRZEWOZÓW DROGOWYCH DLA POTRZEB WŁASNYCH

Na podstawie przepisów ustawy o transporcie drogowym, przewozy drogowe na potrzeby własne mogą być wykonywane po uzyskaniu zaświadczenia potwierdzającego zgłaszanie przez przedsiębiorcę prowadzenia przewozów drogowych jako działalności pomocniczej w stosunku do podstawowej działalności gospodarczej. Zaświadczenie na krajowy niezarobkowy przewóz drogowy uprawnia do wykonywania przewozów wyłącznie na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Zaświadczenie na międzynarodowy niezarobkowy przewóz drogowy uprawnia do wykonywania przewozów z przekroczeniem granicy Rzeczypospolitej Polskiej. Zaświadczenie to uprawnia również do wykonywania niezarobkowego krajowego przewozu drogowego.

Obowiązek uzyskania zaświadczenia nie dotyczy przewozów drogowych wykonywanych:

- przez przedmioty niebędące przedsiębiorcami;
- w ramach powszechnych usług pocztowych;
- przez przedsiębiorców posiadających uprawnienia do wykonywania zarobkowo transportu drogowego.

Zaświadczenie wydawane jest na wniosek przedsiębiorcy, który zawiera:

- oznaczenie przedsiębiorcy, jego siedzibę i adres;
- numer w rejestrze przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sadowym (o ile przedsiębiorca taki numer posiada) albo numer identyfikacji podatkowej NIP;
- określenie rodzaju i zakresu przewozu drogowego;
- określenie rodzaju i liczby pojazdów samochodowych, które będą wykorzystywane do wykonywania przewozów drogowych;
- określenie liczby potrzebnych wypisów z zaświadczenia;

Do wniosku o wydanie wypisów z zaświadczenia dołącza się:

- oświadczenie przedsiębiorcy o zamiarze zatrudnienia kierowców pojazdów samochodowych spełniających wymagane warunki;
- wykaz posiadanych pojazdów.

Na podstawie wniosku przedsiębiorcy wydawane jest zaświadczenie wraz z odpowiednią ilością wypisów z zaświadczenia. Zaświadczenia na krajowy niezarobkowy przewóz drogowy oraz wypisy z tego zaświadczenia wydaje właściwy dla siedziby przedsiębiorcy starosta na czas nieokreślony. Zaświadczenia na międzynarodowy niezarobkowy przewóz drogowy oraz wypisy z tego zaświadczenia wydaje główny Inspektor Transportu Drogowego na okres 5 lat. W przypadku wykonywania niezarobkowego międzynarodowego przewozu drogowego niezgodnym z wydanym zaświadczeniem główny Inspektor Transportu Drogowego odmawia wydania nowego zaświadczenia przez okres 3 lat od dnia upływu ważności posiadanego zaświadczenia.

Zaświadczenie na niezarobkowy przewóz drogowy zawiera:

- oznaczenie przedsiębiorcy, jego siedzibę i adres;
- rodzaj i zakres wykonywania przewozów na potrzeby własne;
- rodzaj i liczbę pojazdów, którymi będą wykonywane przewozy.

Kierowca wykonujący przewóz drogowy na potrzeby własne powinien mieć przy sobie i okazywać na żądanie uprawnionego organu kontrolnego wypis z zaświadczenia.

Wykonywanie międzynarodowego przewozu drogowego na potrzeby własne może wymagać uzyskania odpowiedniego zezwolenia zagranicznego, jeżeli umowy międzynarodowe tak stanowią. Główny Inspektor Transportu Drogowego wydaje przedsiębiorcy zezwolenie zagraniczne pod warunkiem posiadania przez niego zaświadczenia uprawniającego go do wykonywania międzynarodowego przewozu drogowego na potrzeby własne.

PODSUMOWANIE

Podjęcie i wykonywanie transportu drogowego należy do działalności reglamentowanej przez państwo. Oznacza to, że przedsiębiorca chcąc prowadzić tego typu działalność musi spełnić szereg warunków określonych w przepisach prawnych. Obecnie obowiązujące przepisy ustawy o transporcie drogowym wymagają uzyskania zezwolenia na wykonywanie zawodu przewoźnika drogowego. W przypadku wykonywania międzynarodowego transportu drogowego dodatkowo wymagane jest uzyskanie odpowiedniej licencji wspólnotowej dotyczącej przewozu rzeczy lub przewozu osób. Procedury uzyskania odpowiedniego zezwolenia czy licencji wymagają zapoznania się z szeregiem aktów prawnych.

Z jednej strony może to utrudniać podejmowanie działalności w obszarze transportu drogowego, z drugiej zaś ma w założeniu chronić konsumentów korzystających z usług firm przewozowych.

Podsumowując należy stwierdzić, że zapoczątkowana w latach 90. ubiegłego wieku ewolucja uwarunkowań dotyczących wszystkich aspektów wykonywania transportu drogowego wciąż trwa. Obecnie obowiązujące przepisy może nie są doskonałe, ale istotne z pewnością jest to, że większość regulacji prawnych została już dostosowana do rozwiązań stosowanych w Unii Europejskiej.

LITERATURA

- Logistyka w Polsce. RAPORT 2011*, red.: J. Fechner, G. Szyszka, Biblioteka Logistyka, Poznań 2012.
- Szydło M., *Reglamentacja podejmowania działalności gospodarczej w nowej ustawie o swobodzie działalności gospodarczej*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 2004, nr 12.
- Ustawa z dnia 6 września 2011 r., o transporcie drogowym (t.j. Dz. U. z 2019 r., poz. 2140 ze zm.).
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców (t.j. Dz.U. z 2021 r., poz. 1620).
- Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) Nr 1071/2009 z dnia 21 października 2009 r., ustanawiające wspólne zasady dotyczące warunków wykonywania zawodu przewoźnika drogowego i uchylające dyrektywę Rady 96/26/WE (Dz. Urz. UE L 300/51 ze zm.).

Jerzy Rokita

Wydział Zarządzania
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa
im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach
Katowice, Polska
jerzy.rokita@gwsh.pl
ORCID: 0000-0002-7870-7458

UCZENIE SIĘ ORGANIZACJI W OPTYCE NAUK O ZŁOŻONOŚCI

LEARNING OF ORGANIZATIONS FROM THE COMPLEXITY SCIENCE PERSPECTIVE

Słowa kluczowe: zarządzanie organizacją, istota systemów złożonych, społeczne systemy organizacji, koewolucja systemu,

Key words: *organisation management, the essence of complex systems, the social systems of the organisation, the co-revolution of the system,*

Streszczenie

W artykule przyjęto założenie, że organizacje są systemami społecznymi a ważnym stymulantem takich systemów jest ich zdolność do uczenia się. Artykuł koncentruje się na kwestii roli uczenia się w zarządzaniu takimi organizacjami. Są one systemami responsywnymi w których interakcje pomiędzy elementami systemu są szczególnie złożone. Dlatego rozważania prowadzone są na gruncie nauk o złożoności. Dzięki temu możliwe jest zbadanie roli uczenia się powodującego koewolucję systemu. Uczenie się wpływa tym samym na zdolność systemu do konkurowania. System w takich warunkach staje przed dylematem - czy opierać się na własnej wiedzy i w oparciu o nią opierać własne kompetencje do konkurowania, czy też uczyć się w oparciu o wiedzę konkurentów, a więc czy eksploatować własne zasoby strategiczne ,czy też eksplorować otoczenie. Artykuł kończy omówienie nowego podejścia do strategii traktowanej jako konstrukt społeczny.

Abstract

In the article, it has been assumed that organizations are social systems whose important stimulant is their ability to learn. The article focuses on the question of learning in managing such organizations. They are responsive systems; the interactions between their elements are particularly complex. Therefore, the discussion is based on complexity sciences. This allows examining the role of learning that causes system coevolution. Learning thus affects the ability of the system to compete. The system in such conditions is faced with a dilemma - whether to rely on its own knowledge and build upon it its own competence to compete, or to learn based on the competitor's knowledge, and thus whether to exploit its own strategic resources or explore the environment. The article concludes with a discussion on a new approach to strategy treated as a social construct.

WPROWADZENIE

Celem artykułu jest omówienie roli jaką odgrywa w zarządzaniu uczenie się takich systemów złożonych jakimi są organizacje biznesowe i nie tylko biznesowe. Wysuwam tezę, że uczenie się stanowi podstawę istnienia i rozwoju tych organizacji. Dla realizacji tego celu omówię kolejno następujące problemy: istotę systemów społecznych jako systemów złożonych, znaczenie uczenia się dla ich rozwoju, czynniki wpływające na ich rozwój, zjawisko koewolucji systemów, uczenie się organizacji w warunkach konkurencji. W podsumowaniu problemy te odniesione zostaną do kwestii tworzenia strategii.

ISTOTA SYSTEMÓW ZŁOŻONYCH

Wszystkie zjawiska, a więc rzeczy, zdarzenia, procesy, relacje między nimi, cechują się większą lub mniejszą złożonością. Dotyczy to zjawisk społecznych i przyrodniczych. W artykule odnoszę się do szczególnego zjawiska jakim jest powstanie i rozwój systemu społecznego. Systemem takim są wszystkie organizacje powołane do istnienia przez ludzi. Są więc, w ujęciu prakseologicznym, twórcami sztucznymi, w przeciwieństwie do naturalnych - biologicznych. Są one powoływane do istnienia dla realizacji celów uznanych za ważne z jakiegoś względu. Dotyczy to np. organizacji biznesowych, których celem jest przysparzanie korzyści tym, którzy angażują własny kapitał. Takie organizacje są także systemami społecznymi. Posiadają ważną dla tych rozważań cechę. Jest nią szczególna złożoność. To powoduje, że należy postrzegać je i analizować stosując podejście właściwe dla nauki o złożoności. System złożony jest całością składającą się z części będących w różnych interakcjach energetycznych, materialnych i niematerialnych (emocjonalnych, etycznych). System taki i jego części są w ciągłych interakcjach ze swoim otoczeniem co powoduje jego rozwój.

SYSTEM SPOŁECZNY ORGANIZACJI

Zachowania systemu społecznego w dużym stopniu są zależne od interakcji występujących między częściami tego systemu. Są nimi ludzie - indywidualni i zespołowi jego członkowie. Ważną cechą takiego systemu jest to, że może istnieć nawet wówczas gdy następuje wymiana jego członków. Jest to możliwe dzięki swoistej pamięci systemu. Jest nią kultura i jej element - wiedza. Ważne składniki tej kultury są przekazywane w różnej formie

kolejnym „pokoleniom” członków struktury systemu. Każdy system społeczny ma bowiem swoją strukturę porządkującą jego wnętrze i zapewniającą jego integrację. Następuje ona w wyniku istnienia więzi między składnikami tej struktury. W systemach społecznych są to więzi informacyjne powstające pomiędzy ludźmi, którzy są:

- zorientowani na osiągnięcie celów (wspólnych i indywidualnych);
- wspólnie postrzegają otaczający ich świat realny, którego są częścią.

Ta wspólnota postrzegania rzeczywistości jest osiągnięta w różny sposób i z różnych przyczyn. W fazie początkowej może być skutkiem decyzji większości członków grupy, która stanowi fragment organizacji. Następnie w wyniku dynamiki procesów społecznych polegających na komunikowaniu się, przekonywaniu, poszukiwaniu konsensusu, eliminowaniu napięć, dochodzi się do wspólnego postrzegania i zrozumienia istoty problemów z jakiegoś względu ważnych dla społecznej wspólnoty zespolonej wspólnym celem, lub tylko interesem. Jest to więc proces powstawania wyobraźni i abstrakcji będący ważnym dla ludzi. Dzięki temu powstaje wyobraźnia pozwalająca ludziom widzieć nawet świat odbiegający od realnego. Dzięki tej właściwości ludzkiego umysłu powstają wynalazki, innowacje, wielkie projekty.

W naukach o zarządzaniu twierdzi się, że podstawą przeżycia organizacji jest obserwacja i ocena zjawisk powstających w niej i w jej otoczeniu, ale w tym kontekście organizacja to ludzie i ich zespoły. Właściwe zrozumienie zjawisk to warunek konieczny, ale nie wystarczający dla przeżycia i rozwoju organizacji. Decydującą rolę pełnią relacje między ludźmi. Chodzi bowiem o podobieństwo wyobrażeń niezbędne dla powstawania wspólnoty dążeń i celów. Te, są podstawą do wyłaniania się więzi, bez których komunikowane się zespołów jest niemożliwe. Z kolei bez komunikacji między elementami każdego systemu nie ma jego struktury, powstaje niezorganizowany zbiór elementów - całości pozbawiony sensu istnienia. Uczestnictwo ludzi we wspólnocie ma jednak swoje korzenie w koincydencji wyobrażeń czegoś, co z jakiegoś względu, jest dla niej ważne i warte wydatkowania energii niezbędnej dla jego osiągnięcia.

Wspólnota wyobrażeń to ważny element kultury. Kultura inkorporuje ideały i przekonania ludzi, ich doświadczenia i dążenia. Jest wyrazem ich tożsamości. W ten sposób ludzie tworzą kulturę, a ona wpływa na nich. To wszystko dzieje się dzięki uczeniu się ludzi, a poprzez nich całej organizacji, lub ich części [Rokita 203]. Rezultaty uczenia się są procesami tworzenia i powiększania wiedzy, oraz jej przekazywania. Inną sprawą jest stan niewiedzy na temat posiadanej wiedzy. Ocena tego stanu jest często subiektywnym odczuciem daleko odbiegającym od stanu rzeczywistego. Jak podaje N. Taleb w swojej bestsellerowej książce „Czarny Łabędź”, stan naszej wiedzy bardzo często przeszacowujemy [Taleb, 2020], co

najmniej o 15 do 30 procent, zależnie od populacji i tematu. Fascynujące jest to, że dotyczy to także tych, którzy są pewni swojej wiedzy, a więc ekspertów. Jeśli podstawy wiedzy tworzą procesy uczenia się to z twierdzeń N. Taleba wyłania się logiczny wniosek - organizacje powinny tworzyć własne systemy permanentnego uczenia się w celu zdobywania i powiększania wiedzy.

ZNACZENIE UCZENIA SIĘ W ROZWOJU SYSTEMU SPOŁECZNEGO

Im wyższa zdolność systemu do uczenia się kolektywnego, tym potencjalnie większa jego zdolność do lepszego zorganizowania. Kolektywne uczenie się nie jest jednak prostą sumą uczenia się indywidualnego. Potrzebna jest jeszcze wspólna tożsamość i opisana powyżej wspólnota przekonań i celów. Im wyższy poziom zorganizowania tym większa możliwość kreowania rozwiązań, które ułatwiają radzenie sobie ze złożonością zdarzeń mających wpływ na organizację, co ułatwia reprodukcję i transformację kultury. Przejdźmy teraz do procesów decyzyjnych.

W procesach podejmowania decyzji decydenci stoją przed wyborem jednego wariantu spośród zbioru znanych im i możliwych do zastosowania wariantów działań. Bardzo często wybór jest dokonywany arbitralnie. Im decydent bardziej jest przekonany o swojej wiedzy, tym łatwiej dokonuje tego wyboru. Kłopot w tym, że często nie wie czego nie wie i wybór niewiele odbiega od losowego. Prowadzi to niekiedy do spektakularnych porażek. W tym kontekście można wyróżnić dwa poziomy uczenia. Poziom pierwszy, to uczenie się w związku z decyzjami dotyczącymi zmian jakościowych, a więc parametrów o stałej strukturze. Na tym poziomie przyjęte założenia wpływają na selekcję możliwych, ze względu na proces podejmowania decyzji, wariantów decyzji, ale różnice między wariantami są tylko jakościowe. Czyli uczenie polega na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie „jak poprawić” coś co zdaniem decydenta wymaga poprawy, a on nie znajduje prostej odpowiedzi opartej na dotychczasowym doświadczeniu i posiadanej wiedzy. Tę musi uzyskać w wyniku uczenia się. Drugi poziom uczenia się wiąże się z koniecznością poszukiwania jakościowo nowych rozwiązań. Decydent znajduje się w sytuacji, że „coś” musi nie poprawić, ale zmienić. W modelu decyzyjnym muszą znaleźć się nowe zmienne. Tu wybór właściwego wariantu jest o wiele trudniejszy. Często korzysta się z wiedzy zewnętrznych ekspertów, co nie zawsze przynosi spodziewany efekt. Uczenie się na tym poziomie może powodować prawdziwy, a nie iluzoryczny rozwój systemu, a więc radzenie sobie ze zmiennością otoczenia.

W systemach społecznych uczenie się na podstawie doświadczeń i zbiorowych

przeświadczeń jeśli tworzy ideologie stanowi poważną przeszkodę w uczeniu się na drugim poziomie. Jest tak dlatego ponieważ wspólną cechą wszystkich ideologii jest twierdzenie o bezwzględnej słuszności z góry ustalonego zbioru twierdzeń. Ich wyznawcy nie kwestionują ich co eliminuje możliwość uczenia się na drugim poziomie. Każdy zbiór twierdzeń na drugim poziomie uczenia się powinien być kwestionowany i zmieniany w obszarze aksjologicznym. Dzięki temu system zmienia się i rozwija. Jednak do tego konieczne jest krytyczne myślenie.

Rozwój jest kluczową kategorią w podejściu do systemów ze względu na ich złożoność. Osobną kwestią jest przewidywanie przyszłych stanów systemu i jego otoczenia. Jest to trudna kwestia. Przewidywanie przyszłości jest ważne w kontekście procesów podejmowania decyzji służących rozwojowi systemów. Istnieje wiele dowodów na to, że prognozy nie sprawdzają się. Być może przyszłość wymyka się naszym zdolnościom poznawczym. Z psychologicznego punktu widzenia prawdopodobnie zbyt optymistycznie szacujemy stan naszej wiedzy. Ta błędna ocena jest tym większa im bardziej nieprawdopodobne zdarzenie [Taleb, 2020]. Dotyczy to także, a może przede wszystkim, ekspertów. Problem ten podejmowany jest w „teorii czarnego łabędzia” i wykracza poza główny temat tego artykułu. Dlatego przechodzę teraz do kwestii rozwoju systemu.

ROZWÓJ SYSTEMU SPOŁECZNEGO ORGANIZACJI

Systemy społeczne są systemami responsywnymi, co oznacza że główną rolę odgrywają w nich procesy polegające na tym, że więzi pomiędzy ludźmi powstają poprzez szczególnie złożone sprzężenia zwrotne w procesach komunikowania się ludzi. Są to procesy o znacznej dynamice co wyjaśnia psychologia i socjologia organizacji. U podstaw tej dynamiki jest uczenie się, będące aktywnością niezależnych ludzi, która może być rozumiana w kategoriach samoorganizujących się, komunikatywnych interakcji powstających między ludźmi, powodujących zmiany w postrzeganiu przez nich swojej tożsamości, a także ich organizacji. Ludzie nie mogą uczyć się w izolacji od swojej organizacji, a ta nie może istnieć bez uczenia się jej członków. Zadaniem przywództwa jest aktywne wspieranie uczenia się, a nawet animowanie go, ponieważ przywódcy najlepiej znają cele, bez osiągnięcia których trudno rozwijać organizację, a wraz z nią ludzi tworzących ją. W wyniku procesów responsywnych powstają wzorce relacji między ludźmi. Wzorce te powinny sprzyjać samoorganizowaniu się relacji między ludźmi. Mogą być na tyle ugruntowane, że stają się obowiązującymi. Jeśli tak nie jest to mogą „żyć” w cieniu tych pierwszych. Ludzie w organizacjach z dominacją procesów responsywnych są tzw. agentami, co oznacza, że mają zdolność komunikowania się z innymi

agentami w systemie i poza nim, a ich zachowania są wynikiem obserwowania, uzyskiwania i wykorzystania wiedzy zdobytej przez interakcje z innymi agentami. Dzięki sprawnie działającemu systemowi uczenia się agentów następuje adaptowanie się systemu do zmieniającego się, teraz i w przyszłości, otoczenia. System staje się adaptacyjnym.

KOEWOŁUCJA SYSTEMÓW ADAPTACYJNYCH

W systemach adaptacyjnych kluczową rolę odgrywają agenci. Są to pojedyncze osoby, zespoły tworzące jedną, lub kilka jednostek w większej całości systemowej. Są oni powiązani ze sobą siecią sprzężeń zwrotnych, dzięki którym komunikują się ze sobą i ucząc się rozwijają system, który tworzą. Rozwój systemu w procesie uczenia się przebiega w cyklu:

- poznawanie (odkrywanie) problemów;
- dokonywanie wyboru ich rozwiązania;
- działanie mające na celu rozwiązanie problemu.

Odbywa się to poprzez system sprzężeń zwrotnych. Odkrywanie problemów, co ma miejsce gdy są one nowe nieznanne agentom, jest procesem psychologicznym. Wiąże się ze sposobem poznawania rzeczywistości. Wybór jest procesem poznawczym w tym sensie, że agent decyduje co jest warte poznania w kontekście roli jaką odgrywa w systemie. Aby tego dokonać stosuje się dwa rodzaje wzorców postępowania:

- wzorce dotyczące pojedynczych agentów - są to scenariusze zachowań;
- wzorce operacyjne stosowane rutynowo, będące wynikiem doświadczeń.

Te ostatnie są wspólne dla wielu agentów. Mogą być one wynikiem stosowanej w systemie biurokracji. Rezultatem wyboru są działania. Są one materializacją strategii stosowanej przez agentów. W kontekście tych rozważań są materializacją procesów uczenia się agentów i części lub całego systemu. W ten sposób powstaje struktura cechująca się pewną racjonalnością. Pewną, dlatego ponieważ agenci w swoich zachowaniach mogą być pod wpływem wielu czynników psychologicznych (emocji, aspiracji, inspiracji, itp.). Mają często własne priorytety wyboru, ale podporządkowując je wspólnym priorytetom, nadają dodatkową dynamikę działaniom zespołu. Wreszcie agenci są pod wpływem władzy formalnej. Koewolucja jest konsekwencją cyklu odkrywania problemów-wybór sposobu radzenia sobie z nim - działanie, dokonywanych w różnych częściach systemu i istnieniu powiązań między nimi.

System równocześnie ewoluuje i koewoluuje. U podstaw tych procesów jest uczenie się

agentów i tworzonych przez nich systemów, oraz system powiązań między nimi będący systemem sprzężeń zwrotnych. Sprzężenia te mogą być dodatnie i ujemne. Dodatnie wiążą agentów w sieć sprzężeń zwrotnych tworzonych dla realizacji celów, a więc są zorientowane ku przyszłości, ujemne służą kontroli systemu i utrzymaniu go w stanie równowagi. Dodatnie umożliwiają zmiany, ujemne tłumią te dążenia. Są to procesy dynamiczne. Im większa dążność do zmian, tym większa dynamika procesów efektywnego uczenia się systemu. Dodatnia, oparta na wiedzy o systemie i jego otoczeniu i systemie informacyjnym umożliwiającym dyfuzję wiedzy, rozwija system i ułatwia radzenie sobie z nowymi wyzwaniami. Ujemna sprzyja działaniom hamującym rozwój, ale równocześnie zapewnia systemowi integrację wewnętrzną, spójność jego części. Pamiętajmy, że gdy piszę o systemie i jego częściach to dotyczy to ludzi, ich zespołów, a stosując język teorii złożoności - agentów. Dlatego w istocie rzeczy sprzężenia dodatnie wyzwalają także lęki ludzi przed zmianami obawy o ich przyszłość, a ujemne uruchamiają działania mające na celu utrzymywanie status quo.

Sprzężenia dodatnie i ujemne są ze sobą powiązane dzięki temu, że agenci mogą uczyć się w sieci sprzężeń zwrotnych, a więc koewolucyjnie. Agent dowiadyuje się (odkrywa) jak inni agenci reagują na jego działania. Jeśli tą reakcję ocenia pozytywnie, powtarza swoje działanie. Jeśli jest niekorzystna, modyfikuje swoje działanie. Uczenie jest proste, jeśli rozbieżności między oczekiwaną przez niego reakcją są niewielkie i wystarczy prosta korekta działań, a agent zachowuje się zgodnie z dotychczasowym wzorcem. Uczenie się złożone ma natomiast miejsce wtedy, gdy dotychczasowe wzorce zachowań nie wystarczą. Konieczna jest zmiana wzorca dotychczasowych zachowań. Powstaje jakościowo nowa sytuacja. Teraz konieczne jest myślenie refleksyjne, dotyczące tego co i jak zmieniać, a więc otwiera się nowe pole do uczenia się. Prowadzi to do destabilizacji zachowań agentów. Na rutynowe postępowanie nie ma już tu miejsca. Jeśli dotyczy to części systemu, zostaje on wytracony ze stanu równowagi [Rokita i Dziubińska, 2016].

Koewolucja systemu, będąca wynikiem uczenia się agentów, indywidualnych i zbiorowych, prowadzi do modyfikacji dotychczasowych wzorców zachowań, lub tworzenia się nowych wzorców. W warunkach stworzonych przez konkurujące ze sobą systemy, a tak jest w przypadku systemów biznesowych, powstaje konieczność adaptowania się organizacji do sytuacji na zewnątrz systemu, na rynku, czyli uczenie się na najwyższym wśród tu omawianych, poziomie. System musi umieć uczyć się konkurowania po to aby przetrwać. Tu uczenie się polega na zdobywaniu nowych właściwości, które czynią go jakościowo innym niż dotychczas.

UCZENIE SIĘ W WARUNKACH KONKUROWANIA SYSTEMÓW

Przejdźmy teraz na grunt konkurowania w warunkach jakie stwarza rynek systemom biznesowym. Niech te kwestie będą podsumowaniem opisanych dotąd problemów. Tu w pełni wyłania się rola teorii złożoności. Relacje między konkurującymi ze sobą agentami są tu szczególnie złożone. Interakcje pomiędzy nimi, oraz między nimi a ich otoczeniami powodują, że zmiany następujące w domenie jednego agenta mogą rozprzestrzenić się na pozostałych. Agenci uczą się pilnie śledząc co dzieje się u konkurentów. W ten sposób zmiany u jednego z nich mogą ulegać dyfuzji. Może prowadzić to do zmiany jego dotychczasowej domeny. Na czym może polegać teraz uczenie się agentów? Mogą oni uczyć się w oparciu o własne doświadczenie, lub próbować poszukiwać wiedzy u innych, wreszcie mogą uznać, że własne doświadczenie nie przyda się w nowych warunkach konkurowania i trzeba podjąć trud wypracowania przez siebie nowych sposobów konkurowania. W pierwszym przypadku jest to wykorzystanie własnej zastanej wiedzy, w drugim - próbowanie zdobycia wiedzy konkurenta (np. przez przejście jego kluczowych pracowników), w trzecim - uczenie się nowych kompetencji.

Gdy ma się sprawny system uczenia się, jest to możliwe, gdy się go nie ma organizacja biznesowa może mieć poważne kłopoty na rynku, na którym jest ostra rywalizacja wielu firm. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w którym coraz trudniej podejmuje się ważne decyzje ze względu na brak wiedzy, coraz trudniejsze jest uczenie się dające wiedzę o tym jak adaptować się do nowej sytuacji.

Praktyka pokazuje, że nie jest to dylemat „albo - albo”, lecz wymóg działania polegającego na równoczesnym eksploatowaniu posiadanej wiedzy (eksploatacja) i poszukiwaniu nowych rozwiązań, a więc zdobywania nowej wiedzy. W konkretnej organizacji eksploatacja polega na wykorzystaniu dotychczasowych wzorców działań (technologii, procedur, strategii). Natomiast eksploracja polega na uczeniu się w celu zdobycia nowej wiedzy dotyczącej technologii, procedur, strategii. Tu prawdziwym problemem jest znalezienie właściwej równowagi między tymi dwoma kierunkami uczenia się organizacji. Kurczowe trzymanie się uczenia się w oparciu o dotychczasową wiedzę, a więc eksploatacja jej, może powodować wpadnięcie w tzw. pułapkę kompetencyjną, natomiast pozytywy eksploracji ujawniają się po czasie. Dylemat eksploatacja versus eksploracja zainspirował do tworzenia heurystyk osiągania między nimi równowagi [Posen i Levinthal, 2012; March, 2003]. Na poziomie aksjologicznym jest to problem podejmowania decyzji, co sprowadza się do wyboru uczenia się poprzez replikację, lub imitowania zachowań konkurentów.

ROLA REPLIKOWANIA WŁASNYCH EFEKTÓW UCZENIA SIĘ LUB IMITOWANIA KONKURENTÓW

Problem ten szeroko opisaliśmy w innej publikacji [Rokita i Dziubińska, 2018]. Uwzględniono w niej zjawisko współzależności zachowań agentów, a więc decyzji i działań na różnych szczeblach struktury organizacyjnej. Jeśli przyjąć, że decyzje są skumulowanym efektem uczenia się agentów to zarówno w przypadku replikowania własnej wiedzy jak i imitowania innych agentów mamy do czynienia z transferem wiedzy. W przypadku replikacji agenci sądzą, że własna wiedza jest wystarczająca dla udanego konkurowania czyli, że wystarczą im własne zasoby kompetencyjne. Jest to rozciągnięta w czasie eksploatacja [March, 1991].

Obie opcje uczenia obciążone są jednak ryzykiem. Po pierwsze, nie można zapominać o wpływie czasu. Decyzje podejmowane są zawsze w pewnym ich kontekście. System replikatora zmienia się, jeśli weźmie się pod uwagę to, że jest systemem społecznym. Procesy decyzyjne tworzą pewien ciąg, czyli są współzależne. Różna jest waga tych decyzji. Tak więc zdobywanie wiedzy o swoich udanych decyzjach, które można powtarzać, jest ryzykowne. Ryzyko jest większe gdy chcemy imitować konkurenta z powodu współzależności decyzji, a więc jego ciągu osadzonego na jego osi czasu. Do tego dochodzi jeszcze problem kontekstu tego ciągu jego decyzji. Współzależność decyzji i ich kontekstów stanowi ważne wyzwanie menedżerskie. Jeśli wartości powstają w wyniku działań będących skutkiem decyzji współzależnych oznacza to, że tworzą pewien ciąg działań skutecznych. W ich rezultacie powstaje pewien potencjał kompetencyjny trudny do imitowania przez innych. Replikowanie własnych udanych decyzji, a więc opieranie się na własnym potencjale powstałym w oparciu swoją wiedzę w szybko zmieniających się warunkach rynkowych jest trudne, choć w pewnych sytuacjach konieczne. Strategia kontynuacji może być powielaniem własnych błędów. Natomiast imitowanie innego konkurenta, dla imitatora jest tym trudniejsze im obiekt imitowany jest bardziej złożony. U imitatora istnieje trudna do ustalenia z zewnątrz złożoność. Wykorzystując znany model Kauffmana można stwierdzić, że trudności na jakie natrafia imitator wynikają z tego, że istnieje N decyzji względem siebie w różnym stopniu współzależnych tzn., że każda decyzja jest zależna od innych K decyzji. Nie rozwijając tego tematu można stwierdzić, że uczenie się i zdobywanie wiedzy przydatnej do konkurowania jest trudne i musi trwać nieustannie.

Wiele badań wskazuje, że nie ma jednej najlepszej drogi postępowania. Oznacza to, że zamiast koncentrować się na replikowaniu swoich sposobów postępowania, lub imitowania

nawet najlepszych, ważniejsze są własne systematycznie kreowane, organizowane, oraz wzmocnienie, własnych procesów systematycznego uczenia się. Dzięki temu uczenie się może korzystać z potencjału intelektualnego swojego systemu społecznego. Jest to szczególnie ważne, gdy organizacja i jej otoczenie cechują się rosnącą złożonością.

WNIOSKI - PROBLEM STRATEGII

Strategia, rozpatrywana z punktu widzenia uczenia się systemu społecznego jest konstruktem społecznym. Pierwsza zwróciła na to uwagę A. Dziubińska [Rokita, Dziubińska, 2016]. Uczenie się ludzi w organizacji i całej organizacji jest trudne, lub niemożliwe do objęcia ścisłymi procedurami tak jak to się dzieje przy tradycyjnym podejściu do tworzenia strategii. Od procedur ważniejsze jest działanie ludzi będących w sieci praktyk społecznych. Tworzą je interakcje powstające w toku działań. Są one osadzone w kontekście strukturalnym, ekonomicznym i politycznym. Jest to sfera praxis. Odzwierciedla ona pewną praktykę społeczną. Ja twierdzę za postmodernistami [np. Foucault, 1977], że najważniejszy w niej jest dyskurs [Rokita, 2011].

W teorii złożoności człowiek w systemie złożonym to agent, a zbiór agentów to agent zbiorowy, czyli praktyk będący częścią pewnej struktury hierarchicznej, społecznej i politycznej. Tworzenie strategii (praktyki) jest formą działań i oddziaływań w znaczeniu fizycznym, psychicznym i socjologicznym, ale kluczowe znaczenie ma efekt uczenia się, a więc wiedza decydująca o rozumieniu, umiejętności wykorzystania jej, wrażliwości na oddziaływanie bodźców emocjonalnych. Wszystko to decyduje o sukcesie działań. Tak więc konstrukt społeczny strategii tworzą: praktycy – praktyki - praxis, czyli zachowania ludzi w sieci praktyk. Na poziomie aksjologicznym strategia jako konstrukt społeczny jest osadzona w obszarze określanym przez Urlicha mianem krytycznej heurystyki systemowej [Rokita, 2011]. Mieści się w obszarze metodologii emancypacyjnej [Rokita i Dziubińska, 2016]. W metodach zaliczanych do tej metodologii rola praktyków i agentów, dla których strategia jest ważna, jest w pełni uwzględniana. Podstawą jest tu równy dostęp do wiedzy o systemie, jego otoczeniu, celach i zadaniach. Naturalnie inaczej wygląda to w organizacjach biznesowych, a inaczej w pozostałych, ale jest to temat na kolejny artykuł.

LITERATURA

- Foucault M., 1975: *Surveillier et Punir*. Gallimard, Paris.
- March J.G., 1991: *Exploration and exploitation in organizational learning*. Organization Science, nr 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March.
- March J.G., 1996: *Learning to be risk averse*. Psychological Review, nr 103(2).
- March J.G., 2003: *Understanding organizational adaptation*. Society and Economy, nr 25(1).
- Posen H.D., Levinthal D.A., 2012: *Chasing and moving target: Exploitation and exploration in dynamic environments*. Management Science, 2012, nr 58(3).
- Rokita J., Dziubińska A., 2016: *Systemy Złożone w Zarządzaniu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Rokita J., Dziubińska A., 2018: *Replikacja strategii przedsiębiorstw w warunkach złożoności*. W: *Dynamiczne zdolności polskich przedsiębiorstw*, red. K. Krzakiewicz, S. Cyfert. Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierowania, Poznań, s. 97-107.
- Rokita J., 2011: *Myślenie Systemowe w Zarządzaniu Organizacjami*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Rokita J., 2003: *Organizacja ucząca się*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Taleb N., 2020: *Czarny łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*. Zysk i S-ka, Poznań.

Adam Stabryła

Wydział Zarządzania
Górnoszląska Wyższa Szkoła Handlowa
im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach
Katowice, Polska
adam.stabryla@gwsh.pl
ORCID: 0000-0003-2896-6213

PROJEKTOWANIE STRATEGII ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM Z UWZGLĘDNIENIEM DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ

DESIGNING A BUSINESS MANAGEMENT STRATEGY INCLUDING INNOVATIVE ACTIVITIES

Słowa kluczowe: strategia, innowacje, projektowanie, zarządzanie przedsiębiorstwem, organizacja.

Key words: *strategy, innovations, projecting, company management, organization.*

Streszczenie

Artykuł przedstawia cykl projektowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem oraz procesy badawcze, odnoszące się do analizy decyzyjnej w tym cyklu, również w kontekście innowacji. Innowacje rozumiane są tutaj, jako główny czynnik zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa oraz jego konkurencyjności. Szczególną uwagę zwrócono na zagadnienia mające kluczowe znaczenie w procesie projektowania strategii, w tym m.in. na ustanawianie celów, inwencja oraz kryteria i metody oceny efektywności projektów innowacyjnych.

Abstract

The paper presents strategy projecting cycle and research processes concerning analysis in this cycle in context of innovations. The innovations we understand as the main factor of development potential as well as the competitiveness of the company. The particular attention we have paid to the problems which have a key importance in strategy projecting process, including for example the goals setting and criterions and methods of effectiveness evaluation of innovation projects.

WPROWADZENIE

Celem opracowania jest przedstawienie cyklu projektowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem, jak również procesów badawczych, jakie odnoszą się do analizy decyzyjnej w zakresie projektowania. Szczególnym kontekstem niniejszej problematyki są przedsięwzięcia będące innowacjami. Wyeksponowanie tego odniesienia uzasadnia się tym, iż innowacje stanowią główny wyróżnik dynamizacji zdolności rozwojowej, co generalnie wyraża się kreowaniem postępu. Ważne jest również podkreślenie możliwości wystąpienia pewnych sytuacji, w których innowacje nie generują wprost efektów ekonomicznych, natomiast mają charakter rozwiązań o znaczącej użyteczności organizacyjnej, społecznej, czy też będące usprawnieniami technicznymi procesów pracy.

W proponowanej koncepcji zostały pomieszczone następujące zagadnienia: system celów jako podstawa projektowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem, zakres zadań projektowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem, etapy projektowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem, inwentyka w projektowaniu strategii zarządzania przedsiębiorstwem, kryteria i metody oceny efektywności projektów innowacyjnych, specyfika oceny efektywności innowacji, metodyka agregatowego podejmowania decyzji projektowych w formule normalizacji punktowej.

SYSTEM CELÓW JAKO PODSTAWA PROJEKTOWANIA STRATEGII ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

System celów jest spójną całością zamierzonych przedsięwzięć. Jest on konstruktem, który obejmować może swym zakresem cele ekonomiczne i pozaekonomiczne. Cele ekonomiczne są ukierunkowane na produktywność, rentowność, wybór efektywnych sektorów rynku (dziedzin gospodarowania), optymalizację produkcji. Cele pozaekonomiczne dotyczą np.: innowacyjności (postępu technicznego, rozwoju sfery B+R), ekologii, ergonomicznych warunków pracy, organizacji przedsiębiorstwa, działalności publicznej. Te dwa zakresy celów muszą się wzajemnie warunkować i uwzględniać zarówno relacje wewnątrzorganizacyjne, jak i relacje między przedsiębiorstwem, a oczekiwaniami otoczenia.

System celów determinuje strategię zarządzania na wszystkich poziomach projektowania, a więc na poziomie przedsiębiorstwa, strategicznych jednostek gospodarczych, funkcjonalnym. Przekłada się to na strategię podstawowe, sektorowe (dziedziny gospodarowania), funkcjonalne.

Cele działania określają specyfikę strategii zarządzania, w ramach których podlegają one konkretyzacji i uściśleniu oraz rozpatrywane są jako zadania. Celem zatem, po ich akceptacji stają się zadaniami i mają charakter obligatoryjny.

Ważną rolę w projektowaniu strategii zarządzania mają zasady budowy systemu celów. Są to następujące zasady: definiowania celów, klasyfikacji celów, komplementarności celów, koordynacji celów, wyboru celów [Stabryła, 2010, s. 36-38]. Niniejsze zasady mają z jednej strony spełniać funkcję opisową i porządkującą, z drugiej zaś wstępną funkcję decyzyjną dotyczącą racjonalnego wyboru celów i ustalania priorytetów.

ZAKRES ZADAŃ PROJEKTOWANIA STRATEGII ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Zakres zadań projektowania strategii zarządzania jest zestawieniem zamierzonych prac analitycznych i ściśle projektowych, traktowanych jako przedmiot badania. Rozwiązanie tych zadań wyraża sens rezultatywny procesu projektowania. Odpowiednio do głównych poziomów hierarchii ośrodków kompetencji menedżerskich, opracowuje się listę potencjalnych zadań w projektowaniu strategii zarządzania (tabela 1). Poziomy te są reprezentowane przez: przedsiębiorstwo, strategiczne jednostki gospodarcze, funkcje przedsiębiorstwa (rodzaje działalności).

Tab. 1. Lista zadań w projektowaniu strategii zarządzania

Tab. 1. List of tasks in designing management strategy

Poziom projektowania	Lista zadań
Projektowanie strategii zarządzania na poziomie przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • Wybór sektorów (dziedzin gospodarowania) i segmentów rynku • Ustalenie celów głównych, ujętych w takie formuły efektywnościowe, jak: wielkość zysku, <i>ROI</i>, pozycja konkurencyjna, udział w rynku, koszty wytwarzania • Określenie skali działalności • Określenie zasięgu terytorialnego działalności • Wybór źródeł finansowania działalności • Programowanie zmian potencjału wytwórczego w sferze funkcji specjalnego znaczenia: <ul style="list-style-type: none"> – innowacji: B + R, doskonalenia systemów zarządzania, inwestowania, – restrukturyzacji, – kooperacji, wywiadu gospodarczego, lobbingu, zadań kadrowych, jakości wyrobów • Alokacja środków pieniężnych • Budżetowanie przedsięwzięć projektowo-realizacyjnych
Projektowanie strategii zarządzania na poziomie SJG	<ul style="list-style-type: none"> • Ustalenie celów głównych dla sektora i segmentów rynku (odniesienie: produkt–rynek) • Określenie skali działalności sektora i podsektorów (dotyczy grup asortymentowych i pojedynczych asortymentów)

	<ul style="list-style-type: none"> • Rozwój produktów (modelowanie i projektowanie wstępne) • Wybór segmentów rynku (odbiorców) • Wybór dostawców • Zasięg terytorialny sektora i podsektorów • Marketing-mix • CRM • Zdefiniowanie zadań specjalnego znaczenia dla sektora
Projektowanie strategii zarządzania na poziomie funkcjonalnym	<ul style="list-style-type: none"> • Planowanie techniczno-ekonomiczne w sferze: B + R, marketingu, logistyki, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania jakością, informacji menedżerskiej, inwestycji • Projektowanie szczegółowe w odniesieniu do określonych typów przedsięwzięć: <ul style="list-style-type: none"> – projektowanie techniczne (wroby, technologia, inwestycje) – projektowanie w zakresie przedsięwzięć typu ekonomicznego, np. promocji i reklamy, strategii finansowej, strategii personalnej, polityki zakupów – projektowanie organizacyjne: systemów informacji menedżerskiej, systemów zarządzania jakością, struktury organizacyjnej, logistyki, controllingu, monitoringu • Implementacja projektów strategii zarządzania (m. in. rozruch i eksploatacja wstępna)

Źródło/Source: na podstawie/based on A. Stabryły 2015a.

Wybór zadań projektowania jest już konsekwencją konkretnych potrzeb przedsiębiorstwa, uwzględniając cele rozwojowe, restrukturyzacyjne, zamierzenia inwestycyjne i działalności podstawowej, politykę finansową i in.

ETAPY PROJEKTOWANIA STRATEGII ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Etapy projektowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem tworzą określony cykl procesu badawczego. Odpowiada on wąsko pojmowanej metodyce projektowania (w ujęciu szerokim metodyka obejmuje również charakterystykę obszaru badań oraz metody i techniki szczegółowe).

Przedstawione w tabeli 2 etapy i funkcje projektowania strategii zarządzania odzwierciedlają metodykę badań, której podstawą jest podejście diagnostyczno-funkcjonalne. Sens diagnostyczny sprowadza się do analizy sytuacji zewnętrznej oraz oceny stanu organizacyjnego i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zaś istota dyrektywy funkcjonalnej ma specyficzne znaczenie, mianowicie łączy w sobie sens formuły systemowej oraz osiągnięcia założonych celów przez sformułowaną opcję strategiczną. Należy zaznaczyć, że podejście diagnostyczno-funkcjonalne jest alternatywą podejścia funkcjonalno-wzorującego. Poniżej dla porównania zamieszczono – dla potrzeb porównawczych – różne koncepcje etapów procesów zarządzania strategicznego (tabela 3).

Tab. 2. Etapy i funkcje projektowania strategii zarządzania*Tab. 2. Stages and functions of designing a management strategy*

Etapy	Funkcje
1. Analiza sytuacji zewnętrznej	Identyfikacja uwarunkowań makrosystemowych Identyfikacja uwarunkowań sektorowych Ocena zdolności przeciwdziałania zagrożeniom Opracowanie koncepcji adaptacji i wykorzystania sytuacji zewnętrznej
2. Diagnoza stanu organizacyjnego i funkcjonowania przedsiębiorstwa	Ustalenie determinant tworzących obszar niezmienności w organizacji i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa Agregatowa ocena organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa Ocena zdolności rozwojowej Określenie dopuszczalnego zakresu zmian
3. Opracowanie pakietu opcji strategicznych	Zdefiniowanie wizji i misji przedsiębiorstwa Ustalenie celów głównych i właściwych dla nich opcji strategicznych Generowanie zintegrowanych opcji strategicznych
4. Projektowanie zasadnicze strategii zarządzania	Wybór opcji strategicznej Etapowanie zadań projektowych Projekcja parametrów ekonomicznych, technicznych, organizacyjnych strategii zarządzania dla przyjętego horyzontu planowania Obliczenie efektywności dla wariantów zastępczych strategii zarządzania Podjęcie ostatecznej decyzji o akceptacji strategii zarządzania

Źródło/Source: na podstawie/based on A. Stabryły 2015a.**Tab. 3.** Koncepcje etapów procesów zarządzania strategicznego*Tab. 3. Concepts of stages of strategic management processes*

Autor	Etapy procesu
G. Gierszewska, M. Romanowska	Analiza strategiczna – projektowanie strategii – realizacja strategii
P.M. Ginter, C. Rucks, W.J. Duncan	Wizja – misja – cele – analiza otoczenia zewnętrznego – analiza otoczenia wewnętrznego, sformułowanie różnych opcji strategii – wybór strategii – wdrożenie strategii – kontrola
G. Johnson, K. Scholes	Analiza strategiczna – strategiczny wybór – wdrożenie strategii
A. Kaleta	Cel strategiczny – diagnoza strategicznych warunków rozwoju – wybór strategiczny – program realizacyjny – realizacja strategii
E.J. Munive-Hernandez, F.W. Dewhurst, M.C. Pritchard, K.D. Barber	Cele strategiczne – formułowanie strategii (analiza otoczenia oraz potencjału organizacji, wybór strategii) – wdrożenie strategii – strategiczna kontrola i ocena (<i>strategic feedback</i>)
R. Russell, J.J. Reynolds	Mądre planowanie (bez marnotrawstwa czasu) – osiągnięcie celów (bez marnotrawstwa zasobów) – stała realizacja i doskonalenie strategii
K. Oblój	Misja – domena działania – przewaga strategiczna – cele strategiczne – funkcjonalne programy działania
J. Penc	Analiza pozycji wyjściowej – sformułowanie możliwych alternatyw strategicznych – opracowanie planu strategicznego – kształtowanie organizacji – realizacja strategii
Z. Pięrcionek	Analiza strategiczna – generowanie wyjściowych wariantów strategii – ocena i wybór strategii – wdrożenie strategii

Źródło/Source: na podstawie/based on A. Kalety (red.) 2014.

INWENTYKA W PROJEKTOWANIU STRATEGII ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

W dziedzinie projektowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem znaczącą rolę odgrywają metody inwencyjne. Różnią się one w sposób istotny od metodologii badań opartych na ścisłych danych analitycznych i stosowanych instrumentach ilościowych. Bazują one bowiem na podejściu jakościowym w ocenie istniejących i przewidywanych zdarzeń, wykorzystują w rozumowaniu intuicję oraz schematy i metody skojarzeniowe. Nie oznacza to jednak, że w metodach inwencyjnych nie występuje czynnik ilościowy. Może on mieć miejsce przy parametryzacji generowanych pomysłów i algorytmizacji rozwiązywania zadań wyalazczych, jak również w związku z weryfikacją hipotez.

Klasyczne podejścia i metodyki ilościowe w zarządzaniu strategicznym dotyczą np. prognozowania wyników opartego na szeregach czasowych, modelach ekonometrycznych i analogowych. Mają przy tym zastosowanie funkcje teoretyczne oraz charakterystyki empiryczne, które pełnią zadanie oceny wiarygodności wnioskowania. Czymś innym zaś jest poznanie heurystyczne i zastosowanie metod inwencyjnych w kreowaniu nowych rozwiązań (będących odpowiednikiem oryginalnych opcji oraz rozwiniętych strategii działalności gospodarczej). Odnosi się to – w przypadku przedsiębiorstw – do przedsięwzięć inwestycyjnych, zadań operacyjnych oraz wdrażania i doskonalenia systemów zarządzania. Ponadto należy podkreślić, iż metodach inwencyjnych ma miejsce podejście elastyczne, jak również przyjmuje się występowanie prawdopodobieństwa subiektywnego w programowaniu rozwoju organizacji (tak w mikroskali, jak w makroskali).

Inwentyka wspomaga ten podzakres projektowania zasadniczego, który jest określony jako analiza prospektywna. Istota analizy prospektywnej jest wyrażona przez postępowanie mające charakter działalności innowacyjnej, a której bazę stanowią kompetencje merytoryczne człowieka (poziom intelektualny, wiedza) oraz jego doświadczenie zawodowe i umiejętności aplikacyjne. Szczególnymi zadaniami analizy prospektywnej są: modelowanie i wariantowanie rozwiązań w perspektywie krótko- i długoterminowej. Specjalnym odniesieniem tych zadań jest dziedzina związana z poszukiwaniem efektywnych strategii zarządzania.

Warto w tym miejscu przywołać podział metod inwencyjnych zaproponowany przez Z. Martyniaka [1997, s. 39]. Autor ten zaprezentował listę trzydziestu metod inwencyjnych, pogrupowanych według następujących kryteriów: skojarzeń swobodnych, skojarzeń wymuszonych, podejścia analitycznego (tabela 4). Do innych autorów podejmujących problematykę systematyzacji metod inwencyjnych zaliczają się m.in.: H. Bieniok,

G. Gruszczyńska-Malec, G. Królik [2013], R. Knosala, A. Boratyńska-Sala, M. Jurczyk-Bunkowska, A. Moczala [2014], R. Knosala, B. Wasilewska, A. Boratyńska-Sala [2018], J. Skonieczny [2019].

Tab. 4. Podział metod inwencyjnych

Tab. 4. Classification of inventive methods

Kryterium podziału	Metody
Skojarzenia swobodne	<ul style="list-style-type: none"> • analogii • brainstorming • dyskusji 66 • Gordona • „kruszenia” • niekompetencji • „nowego spojrzenia” • synektyczna • sytuacyjna • teratologiczna • wykorzystania błędów
Skojarzenia wymuszone	<ul style="list-style-type: none"> • delficka • „dobrych przykładów” • macierzy odkrywczej • nakładania • przekładu • przeniesienia analogicznego • przeniesienia koncepcji • „reszt” • twierdzeń ogólnych • „ustawienia na nowo”
Podejście analityczne	<ul style="list-style-type: none"> • Altszulera • defektuologiczna • „dobrowolnych ograniczeń” • fenomenologiczna • innowacji funkcjonalnej • listy cech • morfologiczna • prezentacji graficznej • „szczegółów”

Źródło/Source: na podstawie/based on Z. Martyniaka 1997.

Przedstawioną w tabeli 4 listę metod inwencyjnych należy traktować jako podstawę dalszych badań i tworzenia nowych metod bądź zaleceń o charakterze wskazówek inwencyjnych. Jako przykłady można tu wskazać: koncepcje typu *lean*, downsizing, spin-off, QFD, model otwartych innowacji, idea błękitnego oceanu, crowdsourcing, koncepcja organizacji turkusowej, zasada ambidexterity, blockchain.

Reasumując, zbiór metod inwencyjnych stanowi pewien zestaw narzędzi badawczych kreatywnego myślenia, które mogą być wykorzystywane w analizie prospektywnej, przy

opracowywaniu strategii innowacyjnych typu produktowego, procesowego, marketingowego i organizacyjnego (zob. dalej w tekście). Dotyczy to projektowania strategii zarządzania zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, jak i na poziomie SJG oraz na poziomie funkcjonalnym.

Należy także podkreślić, iż poszukiwanie rozwiązań usprawnionych lub bazowych w projektowaniu strategii zarządzania w dużym stopniu jest oparte na metodach inwencyjnych oraz na podejściu diagnostyczno-funkcjonalnym. Natomiast doświadczalnictwo i algorytmizacja w pracach eksploracyjnych ma relatywnie ograniczony zasięg w porównaniu z dziedzinami techniki i nauk ścisłych, gdzie badania eksperymentalne i stosowanie modeli ilościowych ma znaczenie podstawowe.

KRYTERIA I METODY OCENY EFEKTYWNOŚCI PROJEKTÓW INNOWACYJNYCH

Innowacyjność rozumiana w sensie atrybutowym i czynnościowym to zdolność do generowania i wdrażania udoskonalonych lub nowatorskich rozwiązań w zakresie przedsięwzięć naukowo-badawczych, technicznych, produkcyjnych, ekonomicznych i organizacyjnych¹. Pojęcie innowacyjności – rozważane czy to w sposób odcinkowy, czy też w sposób kompleksowy – może być również rozpatrywane z punktu widzenia wartościującego, z uwzględnieniem już osiągniętych wyników, a także możliwych do uzyskania w przyszłości.

Sens rezultatowy innowacyjności dotyczy wskazania czterech typów innowacji: produktowej, procesowej, marketingowej, organizacyjnej [*Podręcznik Oslo* OECD i Eurostat 2005, 2008]. Natomiast szerszym od innowacyjności jest rozumienie rezultatowe zdolności rozwojowej. Pojęcie to rozciąga się na całokształt potencjału materialnego i intelektualnego przedsiębiorstwa i innych podmiotów oraz pozytywnie oceniane wyniki. Takimi wynikami są m.in.: wyniki ekonomiczne, społeczne, ergonomiczne, użytkowe (materialno-techniczne), intelektualno-badawcze, menedżerskie (planistyczne, decyzyjne, organizacyjne, kontrolne i in.).

W związku z powyższym, stwierdzenie o innowacyjności jako kontekście zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa należy interpretować następująco:

¹ Przegląd definicji innowacyjności jest przedstawiony szeroko w literaturze przedmiotu. Zob. m.in.: A. Pomykański, M. Dolińska, A.H. Jasiński, *Zarządzanie działalnością innowacyjną*.

- innowacyjność stanowi zespół czynników współistniejących z potencjałem wytwórczym (materialnym i intelektualnym), jaki stanowi odniesienie dla działalności rozwojowej przedsiębiorstwa;
- innowacyjność pełni rolę mechanizmu, który powoduje wzrost wartości przedsiębiorstwa i dynamizację jego poszczególnych funkcji.

Reasumując, innowacyjność jest szczególną postacią zdolności rozwojowej i realizuje się przez efektywne wykorzystanie zasobów materialnych, wiedzy i umiejętności. Innowacyjność w znaczeniu atrybutowym, jako złożona właściwość działalności wytwórczej odwzorowuje się w różnych postaciach zdolności rozwojowej, mieszczących się zarówno w ujęciu standardowym, jak i w zakresie potencjału wiedzy. Innymi słowy innowacyjność zawiera się w kompleksie (całości) postaci zdolności rozwojowej i stanowi jego pewną integralną część składową.

Natomiast podstawą badania efektywności innowacji jest wskazanie kryteriów oceny. Ich struktura powinna być różnorodna, ale zarazem należy zadbać o komplementarność poszczególnych kryteriów. Zasadniczy problem to ustalenie rodzaju i liczby kryteriów.

Przykładem listy kryteriów oceny może być poniższa enumeracja:

1. Nowe wyroby i usługi.

Kryteria oceny: wartość produkcji i sprzedaży, udział nowych produktów w wartości działalności operacyjnej, zysk na sprzedaży, udział w rynku, liczba patentów i nowych wzorów przemysłowych, jakość wyrobów (usług), nowoczesność wyrobów, efektywność inwestycji w klasie innowacji.

2. Kapitał intelektualny.

Kryteria oceny: potencjał wykształcenia, twórczość (kreatywność), wzbogacanie pracy, dywersyfikacja metod działania, wyniki pracy i rozwój zawodowy personelu, stosunki międzyludzkie (kompetencje społeczne), społeczne zadowolenie z pracy, sieć powiązań.

3. Procesy.

Kryteria oceny: zdolność produkcyjna, niezawodność, poziom gotowości technologii, poziom jakości procesów technologicznych, stopień automatyzacji, wskaźnik produktywności, kompletność i spójność regulacji prawno-organizacyjnych (dot. ogólnego trybu postępowania i stosowania procedur roboczych), stopień spełniania standardów procesów zarządzania, pracochłonność, kosztochłonność, skuteczność i funkcjonalność stosowanych metod pracy administracyjnej i kierowniczej.

4. Przedsiębiorstwo.

Kryteria oceny: wartość przedsiębiorstwa (majątkowa, dochodowa), wartość firmy, zdolność konkurencyjna, pozycja konkurencyjna, zdolność uczenia się, wskaźnik oceny kompetencji kluczowych.

Powyższa lista kryteriów może być modyfikowana i redukowana (ale można ją również rozbudować).

W literaturze z zakresu innowacyjności zamieszczone są inne propozycje kryteriów oceny. A. Pomykański wyróżnia m.in.:

- ilość patentów, publikacje naukowe,
- liczba nowych produktów,
- zadowolenie klientów,
- wzrost przychodów z tytułu innowacji [Pomykański, 2001, s. 45-16].

Odmienne wykaz kryteriów oceny przedstawia I. Bielski:

- liczba wprowadzonych innowacji,
- rodzaje innowacji,
- innowacje zamierzone,
- długość cykli prac badawczych i wdrożeniowych,
- liczba zgłoszeń patentowych,
- wysokość wydatków na B+R,
- wartość sprzedaży nowych wyrobów na jednego zatrudnionego [Bielski, 2000, s. 156].

Jeszcze inny zestaw kryteriów oceny innowacyjności proponuje Boston Consulting Group, grupując je w trzech klasach:

1. Mierniki nakładów:

- zasoby finansowe przeznaczone na innowacje,
- zasoby ludzkie zaangażowane w innowacje,
- odrębne, chronione zasoby wydzielane innowacjom niezwiązanym z podstawową działalnością,
- czas inwestowany przez ściśle kierownictwo w innowacje prowadzące do nowego wzrostu,

- liczba złożonych wniosków patentowych.

2. Mierniki procesów:

- szybkość procesu innowacyjnego,

- zasięg procesu formułowania pomysłów,
- zrównoważenie portfela innowacji,
- aktualna luka wzrostu,
- odrębne procesy, narzędzia i mierniki dla różnego rodzaju szans gospodarczych.

3. Mierniki wyników:

- liczba nowych wyrobów lub usług wprowadzonych na rynek,
- procentowy udział nowych produktów w przychodach uzyskiwanych z głównych kategorii,
- procentowy udział nowych klientów w ogólnych zyskach,
- udział nowych kategorii produktu w zyskach,
- rentowność inwestycji w innowacje [Anthony i in., 2010].

W analizie zdolności rozwojowej innymi dziedzinami mogą być także: zarządzanie strategiczne, działalność operacyjna, technologia, logistyka, finanse itd. Szczególny jednak sens ma obszar innowacyjności, ponieważ może on być odniesiony do wszystkich wskazanych wyżej dziedzin. Niniejsza uwaga ma istotne znaczenie przy rozstrzyganiu o kompleksowości i głębokości (ściśłości) analizy porównawczej, zwłaszcza mając na względzie pracochłonność badań, a także uzyskanie miarodajnych danych.

Zamykając niniejszy punkt opracowania prezentujemy przegląd podstawowych metod oceny efektywności projektów innowacyjnych (tabela 4). W odniesieniu do konkretnych prac diagnostycznych i projektowych metody te są ukierunkowane na przedsięwzięcia rynkowe, a ich dobór określają poniższe przesłanki:

1. Definicja działalności innowacyjnej zawarta w ustawie z dnia 30 maja 2008 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz. U. z 2008 r., nr 116, poz. 730; tekst ujednolicony i zaktualizowany: Dz. U. z 2018 r. poz. 141). Przedstawiona w art. 2 ust. 1, p. 3) definicja ta brzmi następująco: „działalność innowacyjna – działalność polegająca na opracowaniu nowej technologii i uruchomieniu na jej podstawie wytwarzania nowych lub znacząco ulepszonych towarów, procesów lub usług”.

2. Atrybuty wartości poznawczej i użytkowej poszczególnych metod, np.: prostota i łatwość stosowania, wiarygodność pomiaru danych oraz prognoz kosztów i efektów, obiektywność badań ankietowych.

3. Efektywność ekonomiczna projektów innowacyjnych, np. przewidywana stopa zwrotu lub wartość zaktualizowana netto.

Tab. 5. Przegląd podstawowych metod oceny efektywności projektów innowacyjnych*Tab. 5. Overview of the basic methods for assessing the effectiveness of innovative projects*

Wyszczególnienie
Analiza efektywności ekonomicznej
Metody statyczne i dynamiczne (dyskontowe). Zmodyfikowana wewnętrzna stopa zwrotu. Metoda Earned Value. Rachunek koordynacyjny w zarządzaniu portfelem projektów. Metoda Project Finance. Analiza kosztów i korzyści projektów inwestycyjnych. Studium wykonalności. Metody optymalizacyjne.
Analiza priorytetów (preferencji)
Metoda opinii ekspertów. Kwestionariusz ankiety. Hierarchizacja kolejności wdrażanych projektów (pilność zmian). Model zarządzania zmianami. Optymalizacja wiązki celów. Metody Electre. Metody Promethee.
Metody rankingu
Ranking prosty. Ranking kwalifikowany (z wagami lub bez wag). Ranking z premią punktową. Metoda MAUT. Metoda AHP. Metoda SMART.
Wielowymiarowa analiza porównawcza
Analiza decyzyjna. Analiza diagnostyczna. Metody normalizacji (ilorazowej, punktowej, dysjunktywnej).
Metoda dwustopniowej oceny wariantów projektowych
Pierwszy stopień oceny to kwalifikacja wstępna wariantów projektowych: zastosowanie standardowych kryteriów wyboru, analiza progowa, ustalenie listy wariantów projektowych dopuszczonych do dalszego postępowania kwalifikacyjnego.
Drugi stopień oceny to wybór wariantu efektywnego: zastosowanie wiodących kryteriów wyboru, przeprowadzenie oceny agregatywnej, dokonanie ostatecznego wyboru wariantu projektowego.
Modele decyzyjne uwzględniające parametr ryzyka
Modele reprezentowane przez funkcje decyzyjne oparte na typowych kryteriach ekonomicznych, technicznych, organizacyjnych. Zastosowanie mnożników korygujących będących parametrami ryzyka lub wykonalności i obciążenia.

Źródło/Source: A. Stabryła 2016.

SPECYFIKA OCENY EFEKTYWNOŚCI INNOWACJI

Problem oceny efektywności przedsięwzięć innowacyjnych może być rozpatrywany przede wszystkim w dwóch podstawowych ujęciach. Jedno jest reprezentowane przez standardowe metody oceny projektów, które wyrażają stopy zwrotu, wskaźniki efektywności inwestycji, okres zwrotu nakładów i inne. W tym przypadku przyjmuje się, iż zamierzone przedsięwzięcia będą opłacalne ekonomicznie, przynosząc określony zysk [Stabryła, 2015b; Szatkowski, 2016]. Drugie ujęcie jest charakterystyczne dla badań podstawowych w działalności naukowej i które nie są nastawione na bezpośrednie zastosowanie komercyjne [Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce].

Należy zaznaczyć, że w obydwu ujęciach należy poddać analizie wiarygodność zadaniową, a w jej zakresie oszacować wykonalność wynikową oraz parametry obciążenia (np. techniczne, organizacyjne, kosztowe). Niniejszy kontekst jest niezbędny przy obliczaniu ryzyka w projektowaniu i realizacji innowacji.

Specyfika oceny efektywności innowacji dotyczy zarządzania badaniami podstawowymi, a więc z tymi, które – jak zaznaczono wyżej – są zakwalifikowane jako projekty bez nastawienia na bezpośrednie zastosowanie komercyjne. Odnosić się to będzie również do tych przedsięwzięć, które dają jedynie częściowy zwrot zaangażowanego kapitału, a więc nie mają charakteru w pełni rynkowego. Trzeba przy tym dodać, że badania podstawowe są domeną nie tylko jednostek naukowo-badawczych, ale także przedsiębiorstw, które prowadzą zaawansowaną działalność B+R lub współpracują z uczelniami oraz innymi instytucjami badawczymi (reprezentantem może być tu Kongres 590).

W ocenie efektywności innowacji mającej charakter rynkowy wykorzystuje się nie tylko metody standardowe takie jak stopy zwrotu czy też formuły dyskontowe, ale także analizę kosztów i korzyści, analizę funkcjonalności, czy też studium wykonalności. Zatem metody oceny efektywności innowacji traktowanych jako projekty komercyjne będą zarazem służyły do oceny typowych przedsięwzięć inwestycyjnych lub prowadzonej działalności operacyjnej. Natomiast specyficznymi czynnikami w ocenie efektywności innowacji komercyjnych są: przyjęcie granicznego poziomu ryzyka oraz wysokie koszty opracowania i wdrożenia projektu. Czynniki te występują w związku z unikatowymi zadaniami, jakie są właściwe innowacjom.

W podejmowaniu decyzji projektowych w zakresie innowacyjnych strategii zarządzania, istotnym problemem (dylematem) jest przyjęcie określonej formuły wyboru dla przedsięwzięć niekomercyjnych. Dotyczy to więc zarazem finansowania badań podstawowych, ale bez oczekiwania na zwrot poniesionych kosztów.

W związku z powyższym w ocenie efektywności projektów innowacyjnych strategii zarządzania proponuje się zastosować model typu „funkcjonalność-preferencje-koszty” (model F-P-K). Charakterystyka wymaganej efektywności projektów innowacyjnych strategii zarządzania według modelu F-P-K jest następująca:

1) projekty innowacyjne powinny się odznaczać znaczącą funkcjonalnością i wysoką pozycją na liście priorytetów (w zbiorze lub portfelu projektów innowacyjnych),

2) koszty:

a) poziom kosztów poszczególnych projektów innowacyjnych mieści się w ustalonym przedziale referencyjnym lub

b) przy spełnieniu założeń projektowych (technicznych, marketingowych, organizacyjnych i in.) wybór jest wyrażony przez najniższy zaktualizowany koszt projektu innowacyjnego),

3) projekty innowacyjne mają realną perspektywę wdrożenia do praktyki lub wzbogacają w sposób istotny metodologię badań,

4) wybór projektów innowacyjnych należy przeprowadzać w oparciu o metodykę agregatowego podejmowania decyzji (np. przy wykorzystaniu oceny wskaźnikowej, punktowej, mieszanej).

METODYKA AGREGATOWEGO PODEJMOWANIA DECYZJI PROJEKTOWYCH W FORMULE NORMALIZACJI PUNKTOWEJ

Specyfika oceny agregatowej w podejmowaniu decyzji projektowych polega na scaleniu poszczególnych kryteriów wyboru w jedną syntetyczną wielkość. Wielkość ta stanowi agregat będący wskaźnikiem (ilorazem) lub indeksem punktowym i wyraża generalną kwalifikację danego przedmiotu badania (wariantu projektowego). Warunkiem agregacji jest ujednoczenie zastosowanych różnorodnych kryteriów wyboru, co następuje w drodze postępowania normalizacyjnego.

Obecnie zostanie przedstawiony skrócony cykl procesu podejmowania decyzji projektowych z wykorzystaniem formuły normalizacji punktowej². Etapy proponowanego postępowania badawczego są następujące:

1. Opracowanie zbioru kryteriów wyboru.
2. Normalizacja punktowa kryteriów wyboru.
3. Obliczenie indeksów agregatowej oceny punktowej poszczególnych wariantów projektowych.
4. Kategoryzacja indeksów agregatowej oceny punktowej poszczególnych wariantów projektowych.
5. Wskazanie optymalnego wariantu projektowego.

Etap 1. Opracowanie zbioru kryteriów wyboru.

W tym etapie dokonuje się ustalenia listy kryteriów wyboru, odpowiednio do zakresu badań. W obszarze projektowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem mogą w znaczącej mierze wystąpić kryteria jakościowe, które w swej pierwotnej postaci nie są skwantyfikowane. Przykładem kryteriów o charakterze jakościowym mogą być następujące wyróżniki: potencjał wiedzy, poziom aktywności biznesowej, globalizacja działalności, poziom gotowości technologii, stopień integracji organizacyjnej. Kryteria jakościowe często są uściślane przez wskazanie ich szczegółowych wyznaczników, traktowanych jako subkryteria i kryteria

² W niniejszej wersji metodyki agregatowego podejmowania decyzji projektowych skoncentrowano się przede wszystkim na procesie wyboru strategii zarządzania, eksponując formułę normalizacji punktowej.

elementarne. Mogą być one uzupełnione przez kryteria ilościowe np. wartość produkcji i sprzedaży, rentowność, produktywność.

Listę kryteriów wyboru można zredukować, rozbudować lub zmodyfikować, w zależności od poziomów projektowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem i odpowiadających im zadań przedmiotowych. Należy także podkreślić, iż zarówno kryteria jakościowe, jak ilościowe muszą być zoperacjonizowane wraz ze wskazaniem wykładni ocen.

Etap 2. Normalizacja punktowa kryteriów wyboru.

Normalizacja kryteriów wyboru jest określona przez odniesienie ich wartości charakterystycznych do odpowiadających im wartości wzorcowych. Wartości znormalizowane kryteriów wyboru są wyrażone w punktach, przy czym wzorcom odpowiada poziom bardzo dobry (wyróżniający) i maksymalna nota punktowa (punktacja) w przyjętej skali stopni oceny. Trzeba przy tym zaznaczyć, że wartości znormalizowane kryteriów wyboru mają dwojakie znaczenie: z jednej strony umożliwiają porównywalność i agregację poszczególnych kryteriów wyboru, z drugiej zaś są miernikami efektywności (racjonalności) poszczególnych wariantów projektowych strategii zarządzania przedsiębiorstwem.

Przykładem normalizacji punktowej poziomów efektywności spełniania kryteriów wyboru jest poniższa kwalifikacja.

Kwalifikacja pozytywna (stopnie oceny)	Punktacja (skala dodatnia)
I. Poziom bardzo dobry (wyróżniający)	6
II. Poziom dobry	4 – 5
III. Poziom zadowalający (dopuszczalny)	1 – 3
Kwalifikacja negatywna (A) (stopnie oceny)	Punktacja zerowa
Nieskuteczność	0
Kwalifikacja negatywna (B) (stopnie oceny)	Punktacja (skala ujemna)
I. Poziom ograniczonych możliwości	– 1 do – 2
II. Poziom krytyczny	– 3 do – 6

Formułę normalizacji punktowej można przedstawić w następujący sposób:

$$r_{ij} = R_j(x_{ij}), \quad (1)$$

gdzie: r_{ij} – nota punktowa wartości charakterystycznej j -tego kryterium wyboru, odniesionego do i -tego wariantu projektowego strategii zarządzania, x_{ij} – wartość charakterystyczna j -tego kryterium wyboru, określonego dla każdego i -tego wariantu projektowego, R_j – symbol operacji zastosowania klucza kwalifikacyjnego dla wystawienia noty punktowej i -temu wariantowi projektowemu ze względu na spełnienie j -tego kryterium wyboru; $i = 1, \dots, m$ – oceniane warianty projektowe, $j = 1, \dots, n$ – kryteria wyboru.

W przypadku wprowadzenia wag kryteriów wyboru, formuła normalizacji punktowej ważonej przyjmuje poniższą postać:

$$r_{ij}^* = w_j \cdot r_{ij}, \quad (2)$$

gdzie: w_j – waga j -tego kryterium wyboru; pozostałe oznaczenia – jak wyżej (w tekście).

Jeżeli niektóre kryteria wyboru będą znormalizowane w formule ilorazowej, to należy je przeliczyć na punkty w następujący sposób:

$$r_{ij}(z_{ij}) = z_{ij} \cdot r_{oj}, \quad (3)$$

$$r_{ij}^*(z_{ij}) = z_{ij} \cdot r_{oj}^*, \quad (4)$$

gdzie: r_{oj} – nota punktowa wartości charakterystycznej j -tego kryterium wyboru, określona dla wzorca (o), r_{oj}^* – nota punktowa ważona (jak wyżej), z_{ij} – wyrażona w formule ilorazowej znormalizowana wartość charakterystyczna j -tego kryterium wyboru (odniesionego do i -tego wariantu projektowego strategii zarządzania)³.

W omawianym etapie istotną czynnością będzie opracowanie poprawnej i zobiektyzowanej wykładni stopni oceny dla wartości charakterystycznych poszczególnych kryteriów wyboru. Wykładnia ta stanowi integralną część składową kluczy kwalifikacyjnych. Te ostatnie służą do przełożenia wartości charakterystycznych kryteriów wyboru (zarówno ilościowych, jak i jakościowych) na określoną notę punktową. Natomiast wykładnia stopni oceny i odpowiadających im not punktowych to ich interpretacja w zakresie kwalifikacji pozytywnej i negatywnej, ze względu na wyróżnione kryteria wyboru.

³ Z założenia przyjmuje się, że nota punktowa dla każdego wzorca kryterium wyboru jest taka sama i przyjmuje wartość maksymalną. Natomiast wagi mogą być różne dla poszczególnych wzorców.

Wartości znormalizowane kryteriów wyboru leżą w przyjętym z góry przedziale punktacji od 6 do – 6 punktów. Określenie tego przedziału jest kwestią umowną, albowiem rozdzielczość skali jest już konsekwencją weryfikacji praktycznej.

Etap 3. Obliczanie indeksów agregatowej oceny punktowej poszczególnych wariantów projektowych.

Stosownie do przedstawionych wcześniej formuł normalizacji punktowej (wzory 1-4), wyróżnia się dwa rodzaje indeksów agregatowych: prosty PQS_i oraz ważony PQS_i^* . Mają one

następująca postać:

$$PQS_i = \sum_{j=1}^n r_{ij}, \quad (5)$$

$$PQS_i^* = \sum_{j=1}^n w_j \cdot r_{ij}. \quad (6)$$

Wartości znormalizowane poszczególnych kryteriów wyboru (r_{ij}) są indeksami cząstkowymi efektywności wyróżnionych wariantów projektowych. Natomiast indeksy agregatowe (PQS_i i PQS_i^*) przedstawiają ogólny poziom efektywności wariantów projektowych.

Etap 4. Kategoryzacja indeksów agregatowej oceny punktowej poszczególnych wariantów projektowych.

Podstawą kategoryzacji są indeksy agregatowe PQS_i i PQS_i^* . Indeksy te wskazują na klasy jakościowe (skwantyfikowane) badanych wariantów projektowych strategii zarządzania przedsiębiorstwem i zawierają się w przedziale – K do N (są to liczby ustalone na podstawie przyjętej konwencji kwalifikacji punktowej). Przykład kategoryzacji indeksów PQS_i i PQS_i^* jest podany poniżej:

- 1) kategoria wyróżniająca (indeksy agregatowe powyżej 80% wartości maksymalnej),
- 2) kategoria wysokiej efektywności (indeksy agregatowe w przedziale od 60 do 80% wartości maksymalnej),
- 3) kategoria dostatecznej efektywności (indeksy agregatowe w przedziale od 40 do 59% wartości maksymalnej),

4) kategoria niedostatecznego poziomu efektywności (indeksy agregatowe poniżej 40% wartości maksymalnej).

Etap 5. Wskazanie optymalnego wariantu projektowego.

Niniejszy etap pełni funkcję weryfikacyjną i modyfikacyjną względem rozwiązań projektowych należących do czołowych wariantów z listy rankingowej. Sprowadza się to do rozstrzygnięcia czy został osiągnięty poziom akceptacji postulowanych wariantów projektowych, uwzględniając ponadto wskaźniki wykonalności i ryzyka, jak również bilans sprawnościowy (walory i dysfunkcje wariantów projektowych).

ZAKOŃCZENIE

Projektowanie i wybór strategii zarządzania przedsiębiorstwem należą do podstawowych problemów teoretycznych i praktycznych. Szczególnym wyzwaniem badawczym jest poszukiwanie i formułowanie pomysłów w szerokim zakresie różnego rodzaju projektów innowacyjnych.

W metodologii oceny efektywności innowacji powinny być uwzględnione różne obszary kreowania nowych rozwiązań i usprawnień, dotyczące m.in. produktów, procesów technologicznych, procesów pracy, marketingu, systemów organizacyjnych, systemów informacyjnych. Aspekt metodologiczny należy przy tym odnieść do projektowania strategii zarządzania zarówno na poziomie przedsiębiorstwa jako całości, jaki na poziomie SJG oraz na poziomie funkcjonalnym.

W szerszych studiach należy przewidzieć także: badania porównawcze, (dynamiczne i przestrzenne) o zakresie sektorowym, analizę przyczynową oraz długoterminowe prognozowanie gospodarcze. Studia te stanowią istotne kierunki badań, które wspomagają projektowanie strategii zarządzania przedsiębiorstwem oraz opracowanie planów biznesowych. Pełnią również ważną rolę w budowie bezpieczeństwa strategicznego, zwłaszcza w kontekście konkurencyjności, zakłóceń w dostawach materiałowo-surowcowych, a także zagrożeń politycznych i militarnych.

LITERATURA

Anthony S.D., Johnson M.W., Sinfield J.V., Altman E.J., 2010: *Przez innowację do wzrostu: jak wprowadzić innowację przełomową*. Wolters Kluwer, Warszawa.

- Bielski I., 2010: *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Białoń L., (red.) 2010: *Zarządzanie działalnością innowacyjną*. Placet, Warszawa.
- Bieniok H., Gruszczyńska-Malec G., Królik G., 2013: *Techniki kreatywnego myślenia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Dolińska M., 2010: *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*. PWE, Warszawa.
- Jasiński A.H., 2014: *Innowacyjność w gospodarce Polski*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014.
- Kaleta A., (red.) 2014: *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*. Wyd. C.H. Beck, Warszawa
- Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A., 2014: *Zarządzanie innowacjami*. PWE, Warszawa.
- Knosala R., Wasilewska B. Boratyńska-Sala A., 2018: *Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań*. PWE, Warszawa.
- Martyniak Z., 1997: *Wstęp do inwentyki*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Podręcznik Oslo*, 2005, 2008, OECD i Eurostat, www.oecd.org, 12.03.2014.
- Pomykański A., 2001: *Zarządzanie innowacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź.
- Skonieczny J., 2019: *Twórczość jako fundament strategii organizacji*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Stabryła A., 2010: *Koncepcja badań w sferze projektowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem*. W: *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Stabryła A., 2015a: *Projektowanie systemów zarządzania strategicznego*. W: *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, red. A. Stabryła, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Stabryła A., 2015b: *Uniwersalne ujęcie metodyki projektowania i wyboru strategii zarządzania przedsiębiorstwem*. W: *Strategie w zarządzaniu organizacjami*, red. J. Rokita, Wydawnictwo GWSH im. W. Korfatego w Katowicach, Katowice.
- Stabryła A., 2016: *Analiza decyzyjna w ocenie efektywności projektów*. W: *Metody doskonalenia procesów zarządzania projektami w organizacji*, red. P. Cabała, Difin, Warszawa.
- Szatkowski K., 2016: *Zarządzanie innowacjami i transfer technologii*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r., poz. 1668).
- Ustawa z dnia 30 maja 2008 o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz. U. z 2008 r. nr 116, poz. 730; tekst ujednolicony i zaktualizowany: Dz. U. z 2018 r., poz. 141).

Krzysztof Szaflarski

Wydział Zarządzania
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa
im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach
Katowice, Polska
krzysztof.szaflarski@gwsh.pl
ORCID: 0000-0003-2730-420X

CHARAKTERYSTYKA INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA – KWESTIE POJĘCIOWE I INTERPRETACYJNE

OVERVIEW OF CORPORATE INTERNATIONALISATION – CONCEPTUAL AND INTERPRETATIVE ISSUES

Słowa kluczowe: internacjonalizacja; internacjonalizacja przedsiębiorstwa; interpretacja internacjonalizacji przedsiębiorstwa: sposób teoretyczny, sposób graficzny, sposób opisowy.

Key words: *internationalisation; corporate internationalisation; interpretation of corporate internationalisation: theoretical way, graphical way, descriptive way*

Streszczenie

Internacjonalizacja jest procesem, czy jak niekiedy się ją określa zjawiskiem zachodzącym z różnym nasileniem w różnych regionach współczesnego świata. Jest ona w różnorodny sposób definiowana, nie mniej jednak, jak wykażemy to w dalszej części niniejszego opracowania, *traktuje się ją generalnie jako proces gospodarczy, zachodzący przede wszystkim w sferze mikroekonomicznej, tj. na poziomie przedsiębiorstw, które realizując określoną strategię rozwoju w swoich działaniach nie ograniczają się jedynie do rynku kraju macierzystego, ale prowadzą je w różnym zakresie oraz formach w innych krajach, stanowiących ich bliższe lub dalsze otoczenie ekonomiczne.* W tym rozumieniu internacjonalizacja przedsiębiorstwa może być, jak wynika to z literatury przedmiotu, interpretowana w trojaki sposób, a mianowicie w *sposób teoretyczny* (wyodrębniający model ekspansji, model współzależności oraz model kompresji internacjonalizacji), w *sposób graficzny* (zakładający ujęcie organizacyjno-operacyjne oraz ujęcie deterministyczne internacjonalizacji) i wreszcie w *sposób opisowy* (procesualny, statyczny oraz behawioralny).

Abstract

Internationalisation is a process or, as it is sometimes called, a phenomenon that occurs with varying intensity worldwide. It is also defined in various ways, nonetheless as will be shown later, it is generally considered an economic process, occurring primarily in the microeconomic sphere, that is among companies that in pursuit of a specific development strategy are not limited to the home market, but carry out their business in manifold forms and scope in other countries that constitute their closer or further economic environment. In this sense, the internationalisation of a company can be, as the literature demonstrates, interpreted threefold, namely in a theoretical way (distinguishing the model of expansion, model of interdependence and model of internationalisation compression), in a graphical way (assuming an organisational-operational approach and deterministic approach to internationalisation) and finally in a descriptive way (processual, static and behavioural).

WPROWADZENIE

Gospodarka każdego kraju, w zależności od stopnia rozwoju posiadanej przez nią infrastruktury przemysłowej, klimatu oraz areału i struktury rolnictwa jakim dysponuje, a także od polityki gospodarczej prowadzonej przez rząd danego kraju (demokratycznego, autorytarnego, czy też nawet totalitarnego), realizuje określone działania, mogące mieć różnorodną formę, charakter oraz zasięg. Oczywiście gospodarka żadnego kraju nie może funkcjonować, szczególnie we współczesnym świecie, bez choćby „prostych” powiązań typu import – eksport (już nawet w starożytności tego rodzaju powiązania były powszechne, czego dowodem jest choćby kwitnący jeszcze przed naszą erą handel w basenie Morza Śródziemnego i nie tylko, jeżeli przytoczyć tutaj przykład słynnego Szlaku Jedwabnego). Oczywiście wraz z rozwojem cywilizacji postępował również rozwój innych rodzajów (typów) tych powiązań. Szczególnie wiek XIX, XX, a przede wszystkim obecny XXI wiek spowodowały daleko idącą dywersyfikację tych powiązań w bilateralnych i multilateralnych stosunkach pomiędzy poszczególnymi krajami. Pojawiła się cała gama takich powiązań (np. obrót reparacyjny, obrót uszlachetniający, barter, offset, clearing, switch, swap, leasing, umowy licencyjne, joint venture, fuzje, czy też przejęcia i szereg innych). Wszystkie te powiązania dokonujące się pomiędzy gospodarkami poszczególnych krajów i ich podmiotów jakimi są przedsiębiorstw określane są wspólnym pojęciem/mianem internacjonalizacji inaczej umiędzynarodowieniem ich działalności na rynkach lokalnych, regionalnych, integrujących się, czy też wreszcie na rynku globalnym. Temu właśnie zagadnieniu poświęcone będzie niniejsze opracowanie, przy czym z uwagi na ogrom zagadnień z nim związanym ograniczymy się tu jedynie do wyjaśnienia oraz istoty internacjonalizacji, a także do doprecyzowania, w oparciu o dostępną na ten temat literaturę, związanych z nią kwestii pojęciowych i interpretacyjnych

POJĘCIE ORAZ ISTOTA INTERNACJONALIZACJI

Z etymologicznego punktu widzenia, słowo *internacjonalizacja* stanowi pochodną nietranslatablego połączenia w języku polskim dwóch łacińskich wyrazów: *inter* – czyli między oraz *natio* – naród (Kopaliński, 1989). Jego odpowiednikami w innych językach są: w języku angielskim – *internationalization*, w języku francuskim – *inetrnationalisation*, w języku niemieckim – *internationalisierung*, w języku hiszpańskim – *internacionalización*, w języku włoskim - *internazionalizzazione*, bądź w języku rosyjskim – *internacionalizacija*.

[Stanisławski, 1977; Kupisz, Kielski, 2001; Piprek, Ippoldt, 1991; Perlin, Perlin, 2000; Meisels, 2001; Hessen, Stypuła, 2001]¹.

W polskiej literaturze przedmiotu, niektórzy autorzy pisząc o internacjonalizacji – jako jej synonim, stosują pojęcie umiędzynarodowienie [Jarczewska-Romaniuk, 2004; Miklaszewski, 2003; Rymarczyk, 2004; Sporek, 2004; Tubilewicz, 2004]. Należy jednak podkreślić, iż pojęcie to jest tutaj stosunkowo rzadko używane. Spowodowane jest to nie tyle przyczynami natury merytorycznej, ile, jak się wydaje, względami stylistyczno-semantycznymi. Określenie *internacjonalizacja* wydaje się bowiem o wiele bardziej „efektywne”, aniżeli *umiędzynarodowienie*. Nawiasem mówiąc, fakt stosowania w literaturze przedmiotu pojęcia umiędzynarodowienie, jako synonimu pojęcia internacjonalizacja, daje w pewnej mierze ogólny pogląd na sposób w jaki to ostatnie jest tutaj potocznie rozumiane.

W niektórych krajowych, jak też w zagranicznych opracowaniach, internacjonalizacja bywa niekiedy utożsamiana z *deterytorializacją* (ang. *deterytorialisaton*), *westernizacją* (ang. *westernisation*), *uniwersalizacją* (ang. *uneveralisation*), *multinacjonalizacją* (ang. *multinationalisation*), *transnacjonalizacją* (ang. *transnationalisation*), *mondializacją* (franc. *la mondialisation, la mondianité*) bądź też z *globalizacją* (ang. *globalisation*) [Baylis, Smith, 2001; *Granice...*, 1996; Kirsch, 2000; Lamy, 2004; Michelin, 2001; Peterson, 2003]. Są to pojęcia, za pomocą których określa się pewne zjawiska lub procesy zachodzące w skali międzynarodowej, a nawet ogólnosiwiatowej. Pomimo, iż pojęcia te odnoszą się do zbliżonych, wzajemnie podobnych do siebie zjawisk, czy też procesów, to jednakże ich główne akcenty rozłożone są nieco odmiennie. Świadczą o tym przytoczone poniżej, możliwie najbardziej reprezentatywne, przykłady ich definiowania w literaturze przedmiotu, gdzie:

- *deterytorializacja* to „...zmiana geograficznego zasięgu procesów społecznych i gospodarczych, przy których miejsce, odległość i granice państwowe tracą na swoim pierwotnym znaczeniu” [Scholte, 2001];
- *westernizacja* (rozumiana głównie jako amerykańizacja) oznacza „...ekspansję kulturową, polityczną i gospodarczą krajów zachodnich, w tym szczególnie Stanów Zjednoczonych Ameryki na pozostałe regiony świata” [Peterson, 2003];

¹ Dodać należy, że w anglosaskiej literaturze przedmiotu stosowana jest zarówno amerykańska pisownia tego wyrazu przez „z” (*internationalization*), jak też pisownia angielska przez „s” (*internationalisation*) obydwie te formy są przy tym poprawne (zob. Longman Dictionary of Contemporary English, Longman, Edynburg, 2005). Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku pokrewnych wyrazów, takich jak np.: *universalisation, multinationalisation, transnationalisation* czy *globalisation*, o których będzie mowa w dalszej części niniejszego opracowania.

- *uniwersalizacja* postrzegana jest jako „...upowszechnienie w skali międzynarodowej lub wręcz globalnej określonych norm zachowań społecznych, standardów technicznych, nawyków konsumpcyjnych, form oraz sposobów działalności podmiotów gospodarczych bądź instytucji, itp.” [Kirsch, 2000];
- *multinacjonalizacja* traktowana jest jako „...proces gospodarczy, polegający na międzynarodowej realokacji zasobów, zachodzący pomiędzy więcej niż dwoma krajami” (Michelin, 2001), „...proces ten zachodzi głównie w wyniku działań KTN (korporacji transnarodowych – przy. K. S.) [Daszkiewicz, 2004];
- *transnacionalizacja* utożsamiana jest podobnie jak *multinacjonalizacja* z procesem „...transferu i alokacji, w tym kapitału, technologii przepływu personelu zarządzającego i metod organizacji z jednej gospodarki do drugiej (...) obejmuje (ona – przyp. K. S.) różne formy aktywności międzynarodowej, poza handlem i usługami, a zwłaszcza bezpośrednio inwestycje zagraniczne oraz różne formy powiązań kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami (np. sprzedaż licencji, franszyza, podwykonawstwo, kontrakty menedżerskie, alianse strategiczne itp.) [Daszkiewicz, 2004]; wiąże się ona z „...rosnącą rolą korporacji transnarodowych, tj. takich których pochodzenie (w sensie przynależności państwowej – przyp. K. S.) *de facto* trudno jest dzisiaj jednoznacznie określić” [Oziewicz, 2006];
- natomiast *globalizacja* podobnie zresztą jako synonim tego pojęcia *mondializacja*, jest „...narastającym procesem współzależności narodów dotyczącym wszystkich wymiarów życia ich społeczeństw” [Lamy, 2004], „...wykraczającym poza sferę ekonomii i finansów, obejmującym również obszar polityki, demografii, technologii, informacji, ekologii, zdrowia, bezpieczeństwa wewnętrznego i międzynarodowego, kultury, religii oraz cywilizacji” [Kotyński, 2005]; innymi słowy globalizacja (mondializacja) może być traktowana jako „...proces hybrydyzacji, powodujący globalny melanż” [Pietrese, 1993; Zorska, 1998].

Internacjonalizacja, rozumiana potocznie jako umiędzynarodowienie, wchodzi w większym lub mniejszym zakresie w obszar wszystkich wymienionych powyżej pojęć. Nie oznacza to jednak, że należy traktować ją jako pojęcie w stosunku do nich tożsame. Co prawda w niektórych opracowaniach można spotkać się z bardzo szerokim pojmowaniem internacjonalizacji zawierającym w sobie zasadnicze elementy właściwie każdego ze wspomnianych pojęć. Przykładowo w ten sposób postrzega internacjonalizację J. Kukułka [2000], który definiuje ją jako: „...ciągły i wznoszący się proces umiędzynarodowienia, tzn.

wychodzenia poza granice narodowe rozmaitych elementów gospodarki, polityki, kultury, nauki, techniki, informacji, usług, sportu, rozrywki i obyczajowości”. Są to jednak z reguły odosobnione przypadki nadawania pojęciu internacjonalizacji tak szerokiego znaczenia. W literaturze przedmiotu internacjonalizacja pojmowana jest bowiem na ogół, jako zachodzące w wymiarze ponadnarodowym zjawisko, bynajmniej nie tyle w charakterze społecznym czy też politycznym, ale o charakterze zdecydowanie ekonomicznym, które wiąże się ściśle z procesem umiędzynarodowienia działalności gospodarczej [Lemaire, Petit, 2003; Oziewicz, 2006; Rymarczyk, 2004; Stonehouse i in., 2000; Zorska, 1998]. W ten sposób też, będzie ona pojmowana w dalszych rozważaniach prowadzonych poniżej na jej temat.

Internacjonalizacja, rozumiana jako swoisty proces umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, może być w zależności od podejścia do jej istoty, rozpatrywana zarówno w ujęciu *makro-*, *mezo-*, jak też *mikroekonomicznym*.

Ujęcie *makroekonomiczne*, zgodnie z jego wykładnią przyjętą przez Grupę Lizbońską, zakłada, że „internacjonalizacja gospodarki i społeczeństwa odnosi się do całości przepływów surowców naturalnych, półfabrykatów oraz gotowych wyrobów i usług, pieniędzy, pomysłów i ludzi między dwoma czy trzema państwami.” [Grupa Lizbońska, 1993]. Podobnie postrzega internacjonalizację D. Smallbone. Jego zdaniem „Internacjonalizacja, to rosnąca współzależność między gospodarkami różnych krajów, na którą składa się cały szereg różnych procesów obejmujących internacjonalizację rynków, produkcji, siły roboczej i regulacji” [Daszkiewicz, 2004].

Z kolei ujęcie *mezoekonomiczne*, jeżeli odwołać się tutaj np. do poglądów V. Kirscha [2000], zakłada, że internacjonalizacja „...stanowi proces umiędzynarodawiania się poszczególnych narodowych rynków, sektorów gospodarczych oraz branż”, bądź też, jak formułuje to H. Michelin [2001] – „...jest (ona – przyp. K.S.) efektem pogłębiania się współzależności sektorów, gałęzi lub też branż gospodarek poszczególnych krajów”.

Natomiast ujęcie *mikroekonomiczne*, za którym opowiadają się m. in. J.P. Lemaire i G. Petit [2003] oraz J. Peterson [2003], traktuje internacjonalizację – cytując tego ostatniego – jako „...proces coraz aktywniejszego angażowania się przedsiębiorstw w działalność gospodarczą, wykraczającą poza obszar ich krajów macierzystych”. Analogiczne stanowisko, odnośnie takiego właśnie sposobu ujmowania internacjonalizacji, reprezentuje J. Rymarczyk (2004). Uważa on, że za internacjonalizację uznać należy „...każdy rodzaj działalności gospodarczej, podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą” i jak wynika to z jego dalszych stwierdzeń, nie ma w tym wypadku znaczenia „...stopień intensywności zaangażowania przedsiębiorstwa za granicą”.

Można oczywiście dyskutować, które z przedstawionych powyżej trzech różnych ujęć owego procesu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, jakim jest internacjonalizacja, uznać należy za najbardziej prawidłowe. Każde z nich bowiem preferuje odmienne w swym charakterze oraz skali podejścia do jej istoty. Zdania mogą być w tej kwestii rzecz jasna podzielone. Wydaje się jednak, że jeżeli przyjąć, iż internacjonalizacja dokonuje się na szczeblu gospodarek narodowych (ujęcie makroekonomiczne), ewentualnie na szczeblu ich sektorów, gałęzi lub też branż (ujęcie mezoekonomiczne), to nie da się nie dostrzec faktu, że w takim rozumieniu jest ona w gruncie rzeczy czymś wtórnym, do mającej charakter pierwotny (rudymenarny) internacjonalizacji dokonującej się na szczeblu przedsiębiorstwa (ujęcie mikroekonomiczne). U podstaw jakichkolwiek procesów makro – oraz mezoekonomicznych, leżą bowiem zawsze procesy mikroekonomiczne, których kumulacja w czasie i przestrzeni, wspomagana nierzadko efektem synergii, daje dopiero następstwa w postaci tych dwóch pierwszych. Jak podkreśla to jeden z twórców tzw. „teorii inwestycji portfolio” – H. D. Gray [1982] analizując teoretyczne aspekty międzynarodowej migracji kapitału „...makroekonomiczne (oraz mezoekonomiczne – przyp. K. S.) modele (...) mają niepełną zdolność wyjaśniającą (...) gdyż zasadniczy akt jest mikroekonomiczny” [Misala, 2001].

Mając na względzie powyższe uwagi, należałoby tym samym w odniesieniu do internacjonalizacji, jako za bardziej słuszne, w porównaniu z jej makro- lub też mezoekonomicznym ujęciem, uznać tutaj podejście mikroekonomiczne. W konsekwencji skłania nas to w dalszych, prowadzonych w niniejszym opracowaniu, rozważaniach do traktowania (pojmowania) internacjonalizacji jako *procesu gospodarczego, zachodzącego przede wszystkim w sferze mikroekonomicznej, tj. na poziomie przedsiębiorstwa, które realizując określoną strategię rozwoju w swoich działaniach nie ogranicza się jedynie do rynku kraju macierzystego, ale prowadzi je w różnym zakresie oraz w różnych formach w innych krajach, stanowiących jego bliższe lub dalsze otoczenie ekonomiczne.*

SPOSOBY INTERPRETACJI INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

W odniesieniu do internacjonalizacji rozumianej, zgodnie z przyjętą w niniejszym opracowaniu jej definicji, *jako proces umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa*, stosowane są w literaturze przedmiotu różne wykładnie, czyli, innymi, słowy sposoby jej interpretacji. Biorąc pod uwagę poglądy poszczególnych autorów, poruszających w swoich pracach to zagadnienie, można generalnie wyodrębnić trzy odmienne grupy sposobów interpretacji internacjonalizacji, które, jeżeli kierować się tutaj ich charakterem, należałoby

określić jako: *sposoby teoretyczne* (inaczej *modelowe*), *sposoby graficzne* oraz *sposoby opisowe*, które omówione zostały poniżej.

Sposoby teoretyczne interpretacji internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Przyjmując za punkt wyjścia do rozważań odnośnie sposobów interpretacji internacjonalizacji przedsiębiorstwa, wypracowane na gruncie teorii ekonomii i socjologii rozwiązania, można wskazać tutaj na trzy, mające postać modeli, następujące ich ujęcia:²

- **model ekstensji** (inaczej denotacji) – w tym modelu internacjonalizacja interpretowana jest jako *mechanizm rozciągania/poszerzania* zasięgu działalności przedsiębiorstw poza dotychczasowe jej granice narodowe; mechanizm ten sprowadza się, ogólnie rzecz biorąc do tego, iż, jak ujmuje to A. Zorska [1998] „...coraz więcej firm, wywodzących się z wielu krajów, działa w bardzo licznych krajach goszczących. Działalność ta jest bardziej złożona i szeroka niż tradycyjna wymiana towarów. Obejmuje ona większość działań/funkcji firmy, angażuje więcej środków i źródeł, wymaga większej liczby rynków zbytu”; owemu mechanizmowi rozciągania/poszerzania zasięgu działalności przedsiębiorstw towarzyszy równoległe *mechanizm integracji korporacyjnej*, czyli włączanie się zagranicznych jednostek gospodarczych (filii, oddziałów, joint ventures, itp.) do struktur organizacyjnych internacjonalizujących się w ten sposób przedsiębiorstw, jak też *mechanizm integracji funkcjonalnej*, czyli koordynowania działań oraz zadań owych jednostek zależnych, zlokalizowanych w różnych krajach [Barnet, 1993; Zorska, 1998];
- **model współzależności** – zgodnie z nim internacjonalizacja interpretowana jest jako rezultat pogłębiania się współzależności łączącej nie tylko poszczególne elementy lokalnej i międzynarodowej działalności przedsiębiorstw, ale także różne jej poziomy oraz rodzaje ich aktywności gospodarczej, co zdaniem np. A. Karcz [2004] wskazuje na: „...związek między biegunowymi kategoriami globalność-lokalność oraz homogeniczność-heterogeniczność”. Pogląd ten potwierdza opisany wcześniej (vide: model ekstensji) mechanizm rozciągania/poszerzania zasięgu działalności przedsiębiorstw, które w powiązaniu z - opisanym już wcześniej - mechanizmem

² Prezentując tutaj, w postaci modeli, trzy różne ujęcia interpretacji internacjonalizacji przedsiębiorstwa oparto się w tym wypadku na pracach takich autorów jak: K. Karcz [2004], M. Kępny [2000] czy też J. Petersena [2003]. Dla ścisłości należy dodać, iż niektórzy z wymienionych autorów w swoich pracach odnoszą wspomniane modele nie tyle do internacjonalizacji, ile właściwie do globalizacji (np. K. Karcz lub M. Kępny), co bynajmniej nie umniejsza ich wartości poznawczych zważywszy fakt, że globalizacja, o czym będzie mowa w dalszej części niniejszego opracowania, stanowi kolejny, wyższy etap procesu internacjonalizacji.

integracji korporacyjnej oraz mechanizmem integracji funkcjonalnej sprawia, że zachowania podmiotów gospodarczych na danym rynku kształtowane są przez zachowania działających nawet na odległych rynkach, innych podmiotów gospodarczych, przy czym te pierwsze mogą, w następstwie zaistnienia *efektu zwrotnego* (ang. *feedback effect*), oddziaływać w odwrotnym kierunku również na te ostatnie;³

- **model kompresji** – według niego internacjonalizacja jest interpretowana jako „kompresja działań przedsiębiorstwa w czasie i przestrzeni”; chodzi tutaj, jak trafnie ujmuje to A. Zorska [1998] oraz E. Schoennberger [1994], o zjawisko „kurczenia się świata”; przedsiębiorstwa w wyniku internacjonalizacji mogą bowiem prowadzić działania na wszystkich kontynentach, tworząc w stosunkowo krótkim czasie rozległą sieć powiązań korporacyjnych, umożliwiającą im produkcję wyrobów lub świadczenie usług „Made in the World” w ramach – jeżeli użyć tutaj znanego określenia A. Tofflera [1997] – tzw. „globalnej wioski”.

Należy zauważyć, iż opisane powyżej, powstałe na gruncie teorii ekonomii i socjologii, modele internacjonalizacji przedsiębiorstwa, nie wykluczają się wzajemnie, a wręcz przeciwnie, są względem siebie kompatybilne, gdy chodzi o możliwość interpretacji za ich pośrednictwem procesu (zjawiska), którego dotyczą.

Sposoby graficzne interpretacji internacjonalizacji przedsiębiorstwa

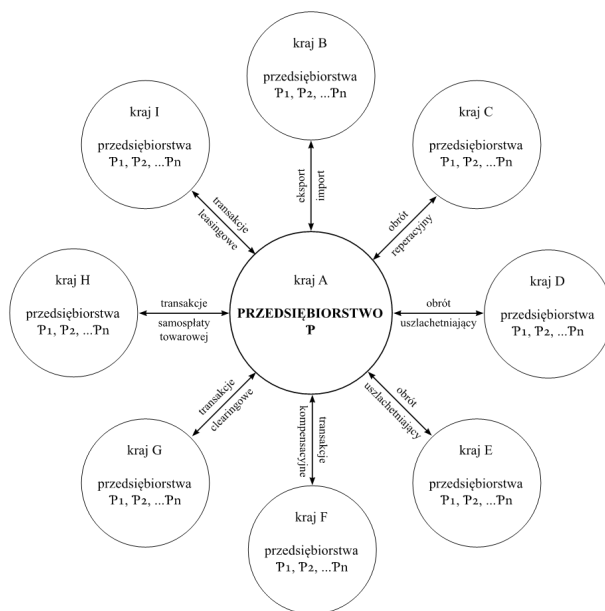
Odmiennymi w swym charakterze, w porównaniu z opartymi na modelach teoretycznych sposobami interpretacji internacjonalizacji przedsiębiorstwa, są z kolei rozwiązania interpretacyjne, wykorzystujące w szerokim zakresie konstrukcje graficzne. Konstrukcje te na ogół mają kształt rysunków lub schematów, w przypadku których element opisu słownego ograniczony został do niezbędnego minimum.

Do sposobów interpretacji internacjonalizacji przedsiębiorstwa, które w głównej mierze opierają się na konstrukcjach graficznych, należą przykładowo dwa dychotomiczne jej ujęcia:

³ *Efekt zwrotny*, określane również niekiedy mianem *efektu sprzężenia* zachodzi np. w sytuacji gdy zmiana (wzrost lub spadek) popytu importowego, wykazywanego przez gospodarkę danego kraju, oddziałują (aktywizująco lub hamująco) na koniunkturę gospodarczą w innym kraju. Powoduje to w konsekwencji, że koniunktura gospodarcza w tym ostatnim, kształtowana dodatkowo działaniem mechanizmu mnożnika (mnożnika i/lub super mnożnika handlu zagranicznego) będzie, poprzez zmiany (zrost lub spadek) zachodzące w jego popycie importowym, oddziaływać zwrotnie, na zasadzie „powracającej fali”, na koniunkturę gospodarczą w pierwszym z tych dwóch krajów, z którego wyszedł początkowy impuls ekonomiczny. Szerzej na ten temat piszą w swej pracy A. J. Klawe i A. Makać [1981]

organizacyjno – operacyjne (wąskie) oraz **deterministyczne** (szerokie) [Kirsch, 2000; Jarczewska-Romaniuk, 2004].

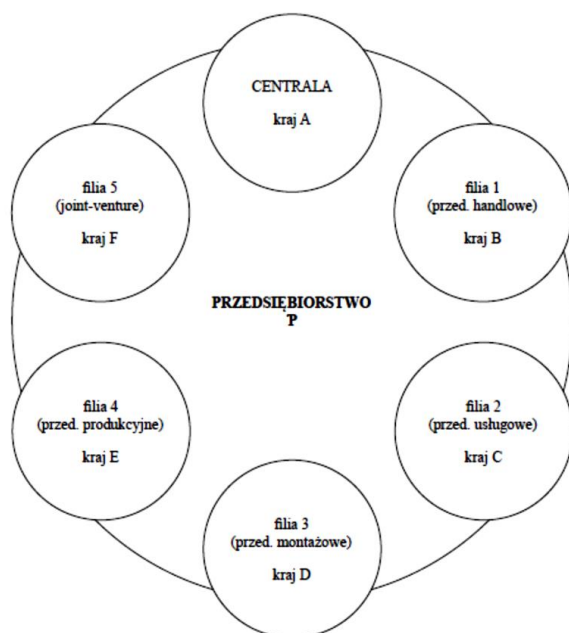
Jeżeli chodzi o organizacyjno-operacyjne ujęcie sposobu interpretacji internacjonalizacji, to zgodnie z nim jest ona przedstawiana graficznie jako, mogąca przybierać różne formy, działalność gospodarcza, prowadzona przez przedsiębiorstwa na rynku lub rynkach zagranicznych. Działalność ta, ze względu na swój kształt, czyli organizację, a tym samym ze względu na tworzone w jej ramach więzi operacyjne, może mieć albo relatywnie luźny, oparty jedynie na powiązaniach handlowych *wymiar funkcjonalny* albo też *wymiar instytucjonalny*, który jednak z uwagi na swój charakter wymaga już od przedsiębiorstwa zaangażowania kapitałowego. Obydwie te możliwości ilustrują poniższe ryciny 1 i 2.



Ryc. 1. Graficzna interpretacja internacjonalizacji przedsiębiorstwa w ujęciu organizacyjno-operacyjnym (wymiar funkcjonalny)

Fig. 1. Graphical interpretation of corporate internationalisation in organisational and operational terms (functional dimension)

Źródło/Source: opracowanie własne/own elaboration

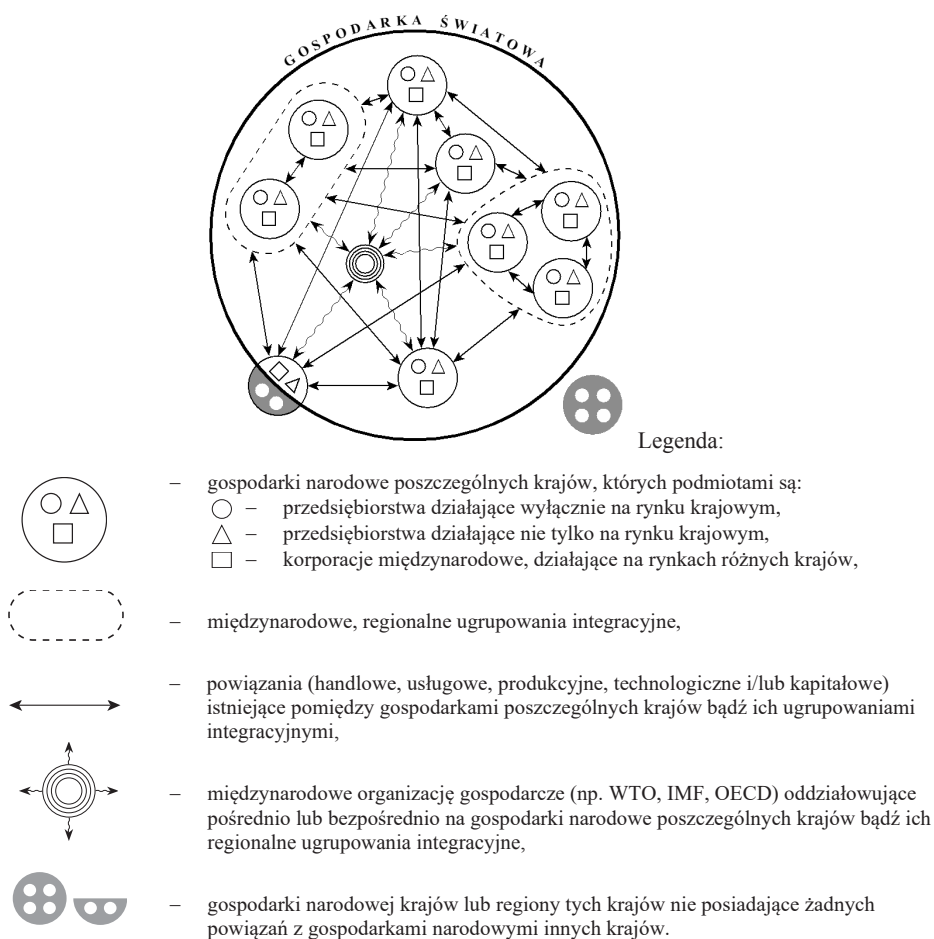


Ryc. 2. Graficzna interpretacja internacjonalizacji przedsiębiorstwa w ujęciu organizacyjno-operacyjnym (wymiar instytucjonalny)

Fig. 2. Graphical interpretation of corporate internationalisation in organisational and operational terms (institutional dimension)

Źródło/Source: opracowanie własne/own elaboration

Jeżeli chodzi natomiast o szerokie, deterministyczne ujęcie sposobu interpretacji internacjonalizacji, to zgodnie z nim jest ona przedstawiana graficznie jako międzynarodowa działalność gospodarcza wielu przedsiębiorstw, w konsekwencji czego mezo- lub też makrostruktury ekonomiczne (regiony, kraje bądź ich grup), podmiotami których są te przedsiębiorstwa, tworzą w efekcie megastrukturę ekonomiczną, jaką jest gospodarka światowa. Taką interpretację internacjonalizmu, a właściwie już globalizacji, przedstawia z kolei rycina 3.



Ryc. 3. Graficzna interpretacja internacjonalizacji przedsiębiorstwa w ujęciu deterministycznym

Fig. 3. Graphical interpretation of corporate internationalization in deterministic terms

Źródło/Source: opracowanie własne/own elaboration

Gama możliwości wykorzystania konstrukcji graficznych, jako swoistej wykładni umożliwiającej interpretację internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest bardzo szeroka. Przedstawione powyżej trzy różne ich ujęcia stanowią jedynie możliwie najbardziej reprezentatywne ich przykłady. W dalszej części niniejszego opracowania, niektóre z nich będą zresztą jeszcze prezentowane – aczkolwiek w nieco innym kontekście.

Sposoby opisowe interpretacji internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Stosunkowo najczęściej, w porównaniu z teoretycznymi oraz graficznymi sposobami interpretacji internacjonalizacji przedsiębiorstwa, stosowane są w literaturze przedmiotu rozwiązania interpretacyjne, które z uwagi na ich charakter należałoby określić jako opisowe. W myśl tych rozwiązań, internacjonalizacja przedsiębiorstwa może być interpretowana w sposób [Dörnberg, 1982; Jędralska, 2003; Michelin, 2001; Perlmutter, 1992; Rymarczyk, 2004]:

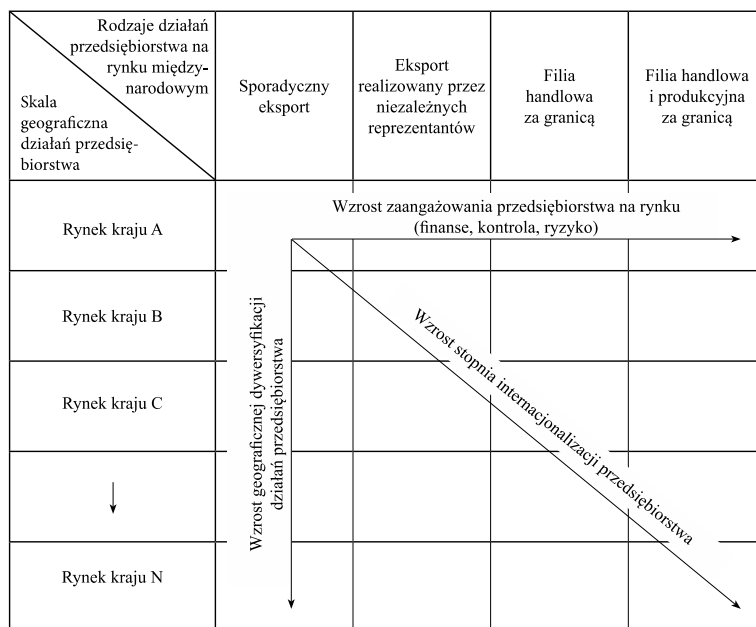
- *procesualny* (opis internacjonalizacji jako pewnego procesu);
- *statyczny* (opis internacjonalizacji za pomocą określonych wskaźników);
- *behawioralny* (opis internacjonalizacji jako sposobu postępowania decydentów)

Sposób procesualny

Interpretacja internacjonalizacji w sposób procesualny kładzie główny akcent na fazowy jej rozwój, którego efektem są różne działania jakie podejmować mogą na rynku międzynarodowym przedsiębiorstwa, począwszy od najprostszyc, typu eksport/import, po najbardziej złożone takie jak inwestycje bezpośrednie (np. typu greenfield investments). Działania te różnią się wzajemnie swym charakterem, wysokością ponoszonych na nie nakładów finansowych/kapitałowych oraz poziomem związanych z nim ryzyk, a także zakresem sprawowania nad nimi kontroli przez realizujące je przedsiębiorstwa. Pozostają one przy tym w przyczynowo - skutkowym związku, co oznacza, że realizacja jednej, prostej formy działań internacjonalizacyjnych, ułatwia w pewnej mierze przedsiębiorstwu ewolucyjne przejście do następnej, bardziej złożonej.

Niewątpliwie interesujący przejaw procesualnego sposobu interpretacji internacjonalizacji, stanowi tzw. *model uppsalski* (inaczej: *model Uppsala* lub *U-model*). Model ten (patrz ryc. 4), w myśl założeń jego twórców z Uniwersytetu w Uppsali, zakłada mianowicie istnienie następujących po sobie faz umiędzynarodowienia działań przedsiębiorstwa:

- sporadyczny eksport;
- eksport realizowany przez niezależnych reprezentantów;
- utworzenie filii handlowej za granicą;
- utworzenie filii produkcyjnej za granicą [Rymarczyk, 2004; Holleson, 2001; Johanson, Vahlne, 1997].



Ryc. 4. Upsalski model internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Źródło: opracowano na podstawie J. Rymarczyk, 2004

Fig. 4. Upsala model of internationalization of the enterprise

Source: own elaboration based on Rymarczyk, 2004

W realiach współczesnego rynku międzynarodowego, internacjonalizacja przedsiębiorstwa nie zawsze jednak przebiega zgodnie z modelem uppsalskim, a co za tym idzie, niekiedy wykazuje ona pewne odstępstwa od jej procesualnego wzorca wyrażającego się nie tyle ewolucyjnym ile skokowym jej przebiegiem, gdy przedsiębiorstwa podejmują na rynku międzynarodowym złożone formy działań, z pominięciem form prostszych. Za przykład posłużyć mogą tutaj tzw. firmy „globalne od początku” (ang. *born globals*), które już od samego momentu swego powstania, są – jeżeli można to tak ująć – zorientowane w swych działaniach na rynki innych krajów lub wręcz na rynek globalny [Dulinić, 2004]. Firmy te stanowią na tym rynku swego rodzaju *novum* i trudno jest obecnie określić czy są one jedynie tzw. „przypadkiem potwierdzającym ogólną regułę”, czy też znaczącym odstępstwem, gdy chodzi o procesualny wzorec internacjonalizacji.

Sposób statyczny

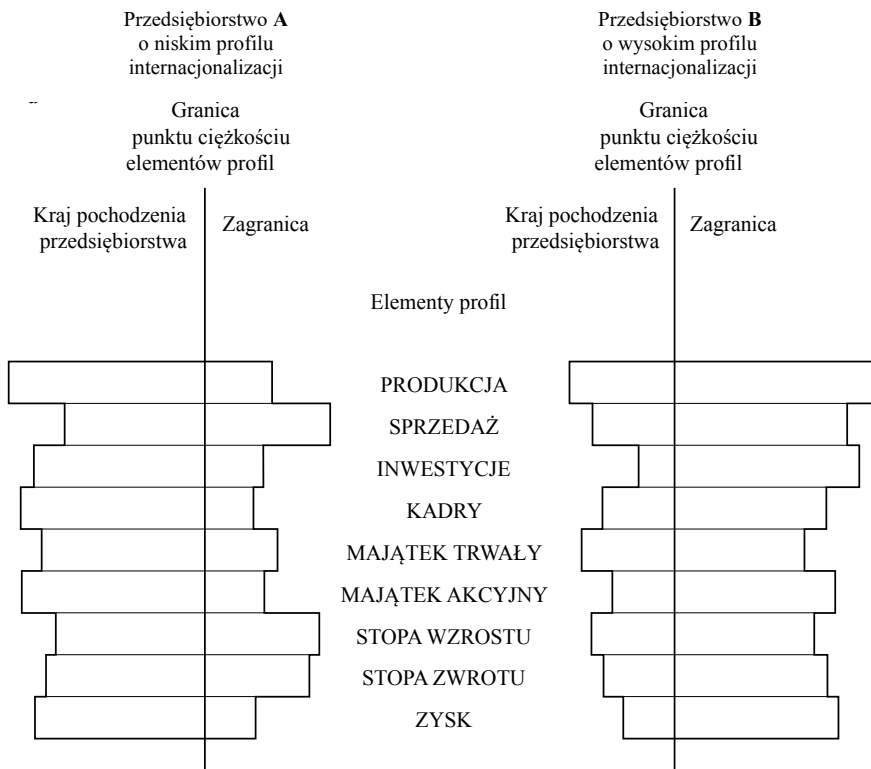
W odróżnieniu od procesualnego, charakteryzującego się dynamizmem podejściem do internacjonalizacji, ***statyczny sposób*** jej interpretacji ma odmienny charakter i polega na

zastosowaniu określonych wskaźników do oceny stopnia (intensywności, zakresu) umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Do wskaźników tych należą przykładowo [Albaum i in., 2002; Duliniec, 2004; Jarczewska-Romaniuk, 2004; Jędralska, 2003; Rymarczyk, 2004, Sullivan, 1994]:

- liczba rynków zagranicznych objętych działaniami przedsiębiorstwa;
- udział zagranicznych obrotów handlowych przedsiębiorstwa (eksportu i/lub importu) w jego obrotach handlowych ogółem;
- udział w zagranicznych obrotach handlowych przedsiębiorstwa sprzedaży, która jest efektem jego własnych działań marketingowych lub też działań jego zagranicznych ogniw dystrybucji (w odróżnieniu od relacji zamówień napływających niezależnie od tych działań, czyli tzw. niewywołanych);
- udział przedsiębiorstwa w określonym rynku/rynkach zagranicznych, tj. relacji wartości jego sprzedaży na tym rynku/rynkach do wartości sprzedaży dokonanej na nim/na nich przez wszystkie podmioty miejscowe i zagraniczne;
- udział zagranicznych inwestycji bezpośrednich przedsiębiorstwa w całości jego inwestycji;
- zestawienie form aktywności krajowej przedsiębiorstwa z jego formami aktywności zagranicznej (np. sprzedażą licencji, przedsięwzięciami kooperacyjnymi, tworzeniem oddziałów, dokonywaniem fuzji itp.) rozpatrywanymi w wymiarze ilościowym (liczba poszczególnych form) lub wartościowym (środki finansowe/kapitałowe zaangażowane w poszczególne formy);
- udział osiąganego przez przedsiębiorstwo zysku na rynku międzynarodowym w całości jego zysku brutto lub netto;
- udział wartości majątku posiadanego przez przedsiębiorstwo za granicą w całości jego majątku;
- udział wartości środków trwałych posiadanych przez przedsiębiorstwo za granicą w wartości ogółu posiadanych przez nie środków trwałych;
- udział pracowników przedsiębiorstwa, którzy zatrudnieni są za granicą w łącznej liczbie wszystkich jego pracowników;
- zestawienie priorytetów zagranicznych przedsiębiorstwa (np. strategii rozwoju) z jego celami krajowymi.

Oprócz wymienionych powyżej różnorodnych wskaźników pozwalających, z uwagi na ich charakter, jedynie na wycinkowe określenie stopnia umiędzynarodowienia

przedsiębiorstwa, konstruowane są również, celem bardziej kompleksowego jego określenia, tzw. *profile* oraz *indeksy internacjonalizacji*.



Ryc. 5. Profile internacjonalizacji

Fig. 5. Internationalization profiles

Źródło/Source: opracowanie własne/own elaboration

Profile internacjonalizacji, mające postać opisów graficznych, umożliwiają zobrazowanie w sposób całościowy stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Przykładowo, jak wynika to z ryciny 5, przedstawiającego dwa teoretyczne profile internacjonalizacji, o stopniu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa A oraz przedsiębiorstwa B informują punkty ciężkości poszczególnych elementów każdego z tych profili. Profil internacjonalizacji przedsiębiorstwa A jest niski, gdyż punkty ciężkości poszczególnych jego elementów (produkcji, sprzedaży, inwestycji itd. do zysku włącznie) znajdują się w kraju pochodzenia tego przedsiębiorstwa. Natomiast profil internacjonalizacji przedsiębiorstwa B jest wysoki, gdyż punkty ciężkości poszczególnych jego elementów znajdują się za granicą.

Z kolei indeksy internacjonalizacji przedsiębiorstwa stanowią swoistą, mającą postać algorytmów, kombinację wymienionych już różnorodnych wskaźników o charakterze cząstkowym. Są to: *indeks transnacionalizacji* (ang. *transnationality index*) oraz *indeks dyfuzji korporacji* (ang. *corporation diffusion index*).

Indeks transnacionalizacji (**IT**) (przedsiębiorstwa – przyp. K. Szaflarski) stanowi, zgodnie ze standardami statystycznymi UNCTAD [UNCTAD, 2001], obliczaną na dany rok kalendarzowy średnią arytmetyczną wartości trzech jego składowych wskaźników, a mianowicie:

- *wskaźnika transnacionalizacji aktywów* (ang. *The ratio of foreign asset/total assets*) tj. stosunku wartości posiadanych przez przedsiębiorstwo aktywów zagranicznych (Az) do wartości wszystkich jego aktywów (A);
- *wskaźnik transnacionalizacji sprzedaży* (ang. *The ratio of foreign sales/total sales*) tj. stosunek wartości sprzedaży zagranicznej przedsiębiorstwa (Sz) do wartości ogółu jego sprzedaży (S);
- *wskaźnik transnacionalizacji zatrudnienia* (ang. *The ratio of foreign employment/total employment*) tj. liczby pracowników przedsiębiorstwa zatrudnionych za granicą (Zz), np. w jego filii, do liczby wszystkich jego pracowników (Z).

Indeks ten, przy zachowaniu przyjętych powyżej oznaczeń wszystkich wchodzących w jego skład wskaźników, można przedstawić w formie następującego algorytmu:

$$IT = \frac{Az}{A} + \frac{Sz}{S} + \frac{Zz}{Z}$$

przy czym im większa jest wartość tego indeksu, tym stopień internacjonalizacji, ocenianego za jego pomocą przedsiębiorstwa jest wyższy.

Drugi z kolei ze wspomnianych indeksów – indeks dyfuzji (w skali międzynarodowej – przyp. K. Szaflarski) korporacji (**IDK**) stanowi, jeżeli kierować się tutaj pracami E.A. Dörnberga (1982) oraz J. Petersona (2003), obliczany na dany rok kalendarzowy iloraz dwóch wskaźników:

- *wskaźnika faktycznej internacjonalizacji korporacji* (ang. *corporation real internationalisation ratio*) wyliczanego na podstawie liczby krajów (LKf), w których już działa korporacja, ale pomniejszonej o 1 ze względu na kraj będący siedzibą centrali korporacji;

- *wskaźnika potencjalnej internacjonalizacji korporacji* (ang. *corporation potential internationalisation ratio*) wyliczanego na podstawie liczby krajów (LKp), w których korporacja dopiero zamierza prowadzić swoją działalność, ale pomniejszonej o n krajów, które przewidziane są co prawda w planach rozwojowych korporacji, nie mniej jednak posiada ona już w nich swoje oddziały lub spółki córki, ewentualnie jeden z nich stanowi siedzibę jej centrali.

Indeks ten, przy zachowaniu przyjętych powyżej oznaczeń wszystkich wchodzących w jego skład wskaźników, można przedstawić w formie następującego algorytmu:

$$IDK = \frac{LKf - 1}{LKp - n}$$

przy czym im mniejsza jest wartość tego indeksu, tym stopień dyfuzji (przenikania) w skali międzynarodowej, ocenianej za jego pomocą korporacji, jest większy.

Bazując na różnego rodzaju wskaźnikach, profilach oraz indeksach internacjonalizacji, *statyczny sposób jej interpretacji*, stwarza również, w oparciu o ocenę stopnia umiędzynarodowienia poszczególnych przedsiębiorstw, możliwość dokonania ich klasyfikacji (patrz ryc. 6). W zależności więc od tego, czy stopień ten jest wysoki, czy też niski lub wręcz zerowy, można wyodrębnić następujące ich rodzaje [Grochowski, 1995; Gryffin, 1996; Jędralska, 2003; Towarnicka, 1997]:

- *przedsiębiorstwo krajowe* – nie jest zainteresowane ekspansją zagraniczną i tym samym ogranicza swoją działalność gospodarczą wyłącznie do obszaru swego kraju macierzystego;
- *przedsiębiorstwo międzynarodowe* – jest zlokalizowane przede wszystkim na obszarze jednego kraju, lecz pozyskuje znaczną część swoich zasobów lub dochodów z innych krajów;
- *przedsiębiorstwo transnarodowe* – działa w formie odrębnych jednostek (oddziałów, filii, spółek córek, itp.) zlokalizowanych w różnych krajach, przystosowanych do warunków lokalnych przez odmienne strategie „narodowe”, dotyczące między innymi wyboru sposobu konkurencyjności, transferu technologii, czy też organizacji systemu obsługi klienta, przy czym kierownictwo poszczególnych zagranicznych jednostek znajduje się w rękach przedstawicieli przedsiębiorstwa – centrali z kraju macierzystego, które posiada w nich 100% udziały kapitałowe;

Sposób behawioralny

Trzecim, a zarazem ostatnim z grona tzw. opisowych sposobów interpretacji internacjonalizacji przedsiębiorstwa, jest ***sposób behawioralny***. Sprowadza się on ogólniej rzecz biorąc, do rozpatrywania internacjonalizacji poprzez pryzmat postaw kierownictwa (menedżerów) przedsiębiorstw podejmujących działalność gospodarczą na rynkach zagranicznych. Postawy te, będące swoistą filozofią kierownictwa internacjonalizujących się przedsiębiorstw, wyznaczają określone orientacje (ukierunkowania) zachowań tych przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym.

Zgodnie z ogólnie przyjętą w literaturze przedmiotu typologią H.V. Perlmuttera [1992], wyróżnia się cztery różne wzorce orientacji międzynarodowych zachowań przedsiębiorstw, wynikające z określonych postaw ich zespołów menedżerskich, a mianowicie:

- *orientacja etnocentryczna (E)* – polegająca na stosowaniu przez internacjonalizujące się przedsiębiorstwo, tzw. kryterium samoodniesienia (ang. *self – reference criterion* używa się także skrótu SRC) [Lee, 1996] w podejściu do jego działań na rynku/rynkach zagranicznych; skutkuje to podejmowaniem decyzji tylko w takich działaniach, które są zgodne z punktem widzenia centrali, a więc praktycznie bez uwzględnienia realiów ekonomicznych lub społecznych, istniejących na danym rynku/rynkach zagranicznych;
- *orientacja policentryczna (P)* – zwana też multilokalną, jest w istocie przeciwieństwem orientacji etnocentrycznej; dotyczy ona na ogół zachowań przedsiębiorstw, które dokonały znacznego postępu w procesie swojego umiędzynarodowienia i działają już na wielu rynkach; przyjmując tę orientację, przywiązują one dużą wagę do specyfiki (np. kulturowej) poszczególnych rynków zagranicznych, dostrzegają ich indywidualne cechy (np. oczekiwania miejscowych nabywców), a nawet traktują zagraniczne normy oraz sposoby działania jako przewyższające macierzyste [Duliniec, 2004]; w konsekwencji przyjęcie orientacji policentrycznej prowadzi do budowy i wdrażania strategii działań przedsiębiorstwa, według ekonomicznych, prawnych oraz społecznych kryteriów kraju/krajów, na których rynki stara się ono wejść; w przypadku tworzenia przez nie na tych rynkach własnych oddziałów, filii czy też spółek córek, wszystkie one korzystają tutaj z dużej autonomii i podejmują decyzje zasadniczo samodzielnie, dostosowując się do istniejących warunków [Rymarczyk, 2004];
- *orientacja regiocentryczna (R)* – dostrzega przede wszystkim podobieństwa pomiędzy rynkami krajów z danego regionu, w obrębie którego działa internacjonalizujące się przedsiębiorstwo; wspólne cechy krajów należących do tego regionu determinują określoną strategię działania przedsiębiorstwa, dostosowaną do specyficznych

warunków i oczekiwań rynków tych krajów (np. w odniesieniu do rynków regionu wschodnioeuropejskiego, bliskowschodniego lub południowoamerykańskiego);

- *orientacja geocentryczna (G)* – powoduje, że internacjonalizujące się przedsiębiorstwo uwzględnia w swoich działaniach perspektywę globalną i tym samym traktuje poszczególne rynki zagraniczne jako jeden rynek światowy; nie wyklucza to jednak możliwości niedostrzegania przez nie pewnych narodowych lub też regionalnych podobieństw między tymi rynkami, co może znaleźć swój wyraz w strategii działania przedsiębiorstwa; tym samym kierując się orientacją geocentryczną, może ono w jej ramach uwzględnić, w pewnej mierze, zarówno orientację policentryczną, jak też regiocentryczną;

Przedsiębiorstwa mogą, jak potwierdza to zresztą praktyka, zmieniać w zależności od postaw swego kierownictwa, swoją orientację międzynarodowych zachowań, co na ogół przebiega, w miarę postępowania procesu ich internacjonalizacji, w sposób ewolucyjny, tj. od orientacji etnocentrycznej, poprzez policentryczną, regiocentryczną do geocentrycznej włączeni. Istnieją również możliwości „skokowego” przebiegu tego procesu z pominięciem niektórych jego etapów lub też, w skrajnych przypadkach, wręcz jego regres (dewolucja).

Wypada zauważyć, że interpretacja internacjonalizacji w sposób behawioralny może nastrożać pewne trudności wynikające z faktu, iż omówione powyżej cztery różne wzorce orientacji międzynarodowych zachowań przedsiębiorstw nie zawsze, gdy chodzi o praktykę gospodarczą, występują w czystej postaci. To jaki EPRG-mix wybierze bowiem internacjonalizujące się przedsiębiorstwo, rzutować będzie na określone endogeniczne, jak też egzogeniczne cechy tworzonej przez niego w kraju oraz za granicą organizacji. Zestawienie tych cech w formie tabelarycznej przedstawia poniższa tabela.

Tab. 1. Cechy organizacji tworzonej przez internacjonalizujące się przedsiębiorstwo według różnych wzorców orientacji jego międzynarodowych zachowań*Tab. 1. Features of an organization created by an internationalizing enterprise according to different orientation patterns of its international behavior*

Cechy organizacji (elementy opisu wzorca)	Wzorce orientacji	Orientacja etnocentryczna	Orientacja policentryczna	Orientacja regiocentryczna	Orientacja geocentryczna
		1	2	3	4
Złożoność		Złożoność w kraju macierzystym będącym siedzibą centrali, prostota w firmach podporządkowanych tj. w filiach	Różnorodność i niezależność	Wzrastająca złożoność i wzajemne uzależnienie	Złożoność i wzajemne uzależnienie
Władza i podejmowanie decyzji		Duża w centrali, mała w firmach	Stosunkowo mała w centrali, stosunkowo duża w filiach	Wzrastające dążenie do współpracy pomiędzy centralą a filiami	Współpraca pomiędzy centralą a filiami
Ocena i kontrola (standardy stosowane do osób i działań)		Stosowanie standardów obowiązujących w centrali	Standardy zdeterminowane lokalnie	Standardy zdeterminowane regionalnie	Stosowanie standardów, które są jednocześnie uniwersalne i lokalne
Nagrody i kary		Wysokie w centrali, niskie w filiach	Duża różnorodność: dla centrali oraz filii nagrody mogą być wysokie lub niskie	Międzynarodowe i regionalne siły wykonawcze nagradzane/karane za osiągnięcie/nie osiągnięcie celów regionalnych i globalnych	Międzynarodowe i lokalne siły wykonawcze nagradzane/karane za osiągnięcie/nie osiągnięcie celów lokalnych i globalnych
Komunikacja (przepływ informacji)		Duże natężenie przekazu informacji z centrali do filii: polecenia, rozkazy, zawiadomienia	Małe natężenie przekazu informacji z/do centrali; małe pomiędzy filiami	Wzrastające natężenie przekazu informacji z/do centrali, jak też pomiędzy filiami	Duże natężenie przekazu informacji z/do centrali, jak też między filiami, których zarządy są częścią zespołu kierującego organizacją
Narodowa identyfikacja kierownictwa		Kierownictwo tej samej narodowości co właściciele organizacji	Kierownictwo narodowości kraju, w którym zlokalizowana jest filia	Kierownictwo narodowości jednego z krajów należących do regionu, w którym zlokalizowana jest filia	Prawdźwie międzynarodowa korporacja gdy chodzi o kierownictwo, lecz możliwa jest jego identyfikacja do przynależności narodowej kapitału
Utrwalenie (rekrutowanie, administrowanie, rozwój)		Rekrutowanie i rozwój personelu z kraju macierzystego centrali na kluczowe pozycje administracyjne w filiach wszędzie na świecie	Rekrutacja i rozwój personelu spośród lokalnych narodowości na kluczowe pozycje administracyjne w filiach zlokalizowanych w poszczególnych krajach	Rekrutacja i rozwój personelu spośród regionalnych narodowości na kluczowe pozycje administracyjne w filiach zlokalizowanych w krajach danego regionu	Rekrutacja najlepszych ludzi z całego świata na kluczowe pozycje administracyjne w filiach zlokalizowanych w dowolnym kraju (stanowiska na całym świecie)

Źródło/Source: opracowano na podstawie/based on: H.V. Perlmutter, 1992; K. Fabiańska, K. Szaflarski, 1999

PODSUMOWANIE

Przedstawione powyżej liczne przykłady interpretacji internacjonalizacji przedsiębiorstwa, wskazują niewątpliwie na wyraźną różnorodność występujących w literaturze przedmiotu poglądów odnośnie tego zagadnienia. Odmienność tych poglądów nie pomniejsza bynajmniej jednak znaczenia żadnego z nich, gdy chodzi o ich indywidualną wartość interpretacyjną. Stwarzają one bowiem w sumie możliwość synkretycznej (wielowymiarowej i wielowarstwowej) wykładni tego zjawiska, jakie stanowi internacjonalizacja przedsiębiorstwa, a tym samym umożliwiają lepsze jego zrozumienie.

LITERATURA

- Albaum G., Strandskov J., Duerr E., 2002: *International Marketing and Export Management*. Prentice Hall, Harlow.
- Barnett C.K., 1993: *The Global Agenda for Research and Teaching in the 1990's*. W: *Globalizing Management Creating and Leading Competitive Organization*, red. V Pucik, N. M. Tichy, C. K. Barnett. Wyd. J. Wiley and Son, New York.
- Baylis J., Smith S., (red.): *The Globalization of World Politics. An Introduction to International Relations*, Oxford University Press, Oxford – New York, 2001.
- Daszkiewicz N., 2004: *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*. Scientific Publishing Group, Gdańsk.
- Dörnberg E.A., 1982: *Die Internationalisierung mittelständischer Industrieunternehmungen – Aiswirkungrn auf Organisationsstruktur und Führungsstil*. Göttingen – Vandenhoeck, Ruprecht.
- Duliniec E., 2004: *Marketing międzynarodowy*. PWE, Warszawa.
- Fabiańska K., Jędralska K., Rokita J., 1994: *Zarządzanie przedsiębiorstwem a konkurencja rynkowa*. PETEX, Katowica.
- Fabiańska K., Szaflarski K., 2001: *Firmy na rynku globalnym*. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.
- Granice konkurencji*, Grupa Lizbońska, seria „Euromanagement” PFPK – Poltex, Warszawa, 1996.
- Gray H.P., 1982: *Towards a Unified Theory of International Trade. International Production and Foreign Direct Investment*. W: *International Capital Movements*, red. J. H. Dunning, Macmillan, London.
- Grochowski M., 1995: *Otoczenie marketingowe przedsiębiorstw międzynarodowych*. W: *Handel zagranicznych i usługi międzynarodowe*, red. B. Bernaś, Wrocław.
- Gryffin R.W., 1996: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa.
- Hessen D., Stypuła R., 2001: *Wielki słownik polsko-rosyjski*, T. I. Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Holleson S., 2001: *Global Marketing*. Prentice Hall, Harlow

- Jarczewska-Romaniuk A., 2004: *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*. Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Warszawa.
- Jędralska K., 2003: *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym*. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
- Johanson J., Vahlne J.E., 1997: *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing foreign Market Commitments*. Journal of International Business Studies, (Spring/Summer).
- Karcz K., 2004: *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*. Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Kępnny M., 2000: *Czy globalizacja kulturowa współdecyduje o dynamice społeczeństw postkomunistycznych?* Kultura i Społeczeństwo, nr 1
- Kirsch V., 2000: *Internationalen Managements*, Mundus Verlag, München.
- Klawe A.J., Makać A., 1981: *Zarys międzynarodowych stosunków ekonomicznych*. Wyd. PWN, Warszawa.
- Kopaliński W., 1989: *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wyd XVI, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Kotyński J., 2005: *Tendencje do globalizacji i integracji regionalnej, a ryzyko makroekonomiczne i wzrost gospodarczy*. W: *Globalizacja i integracja europejska*, red. J. Kotyński, Warszawa.
- Kukułka J., 2000: *Teorie stosunków międzynarodowych*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa
- Kupisz K., Kielski B., 2001: *Podręczny słownik polsko-francuski*. Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Lamy P., 2004: „*Européanisons*” la mondialisation. Le Monde 07. 05. 2004.
- Lee J.A., 1996: *Cultural Analysis in Overseas Operations*. Harvard Business Review, March-April, Vol. 44, S. 106-144.
- Lemaire P., Petit G., 2003: *Stratégies d'internationalisation. Développement international de l'entreprise*. DUNOD, Paris
- Longman Dictionary of Contemporary English*. Longman, Edynburg, 2005.
- Meisels W., 2001: *Podręczny słownik polsko-włoski*, t. II. Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Michelin H., 2001: *Les proces de l'internationalisation dans l'économie mondiale*. DIOSON, Lille.
- Miklaszewski S., (red.): *Międzynarodowe stosunki gospodarcze u progu XXI wieku*. Difin, Warszawa, 2003.
- Misala J., 2001: *Współczesne teorie wymiany międzynarodowej i zagranicznej polityki ekonomicznej*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Oziewicz E., (red.): *Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*. PWE, Warszawa, 2006.
- Pietrese J.N., 1993: *Globalization as Hybridization*. Institut of Social Studies, XXX 1993, Working Paper Series No 152.
- Piprek J., Ippoldt J., 1992: *Wielki słownik polsko-niemiecki*. t. II. Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Perlin J., Perlin O., 2000: *Słownik hiszpańsko-polski, polsko-hiszpański*, Philip Wilson, Warszawa.

- Perlmutter H.V., 1992: *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*. W: *Transnational Management Case and Readings in Cross - Border Management*, red. Ch.A. Bartletta, S. Ghoshala, R.D. Irwin Homewood.
- Peterson J., 2003: *The Internationalization of the Firms*, I.C.B.S., New York.
- Rymarczyk J., 2004: *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa.
- Schoenberger E., 1994: *Competition, Time and Space in Industrial Change*. W: *Commodity Chains and Global Capitalism*, red. G. Gereffi, M. Korzeniewski. Greenwood Press, London.
- Scholte J.A., 2001: *The Globalization of World Politics* W: *The Globalization of World Politics. An Introduction to International Relations*, red. J. Baylis, S. Smith. Oxford University Press, Oxford – New York.
- Spork T., (red.): *Procesy internacjonalizacji we współczesnej gospodarce światowej*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2004.
- Stanisławski J., 1977: *Wielki słownik angielsko – polski*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., 2000: *Global and Transnational Business. Strategy and Management*. John Wiley & Sons, Ltd., New York.
- Sullivan D., 1994: *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm*. W: *Journal of International Business Studies*, Vol.26, No 2
- Toffler A., 1997: *Trzecia fala*. Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Towarnicka H., 1997: *Wybory strategiczne przedsiębiorstwa prowadzącego działalność zagraniczną*. W: *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, red. M. Nowakowski, Key Text, Warszawa.
- Tubilewicz A., 2004: *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*. Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Zorska A., 1998: *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.