

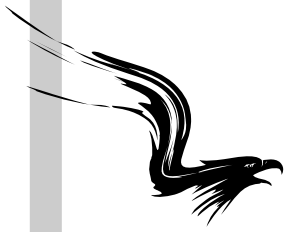
Zbigniew Olesiński

# Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi





# Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi

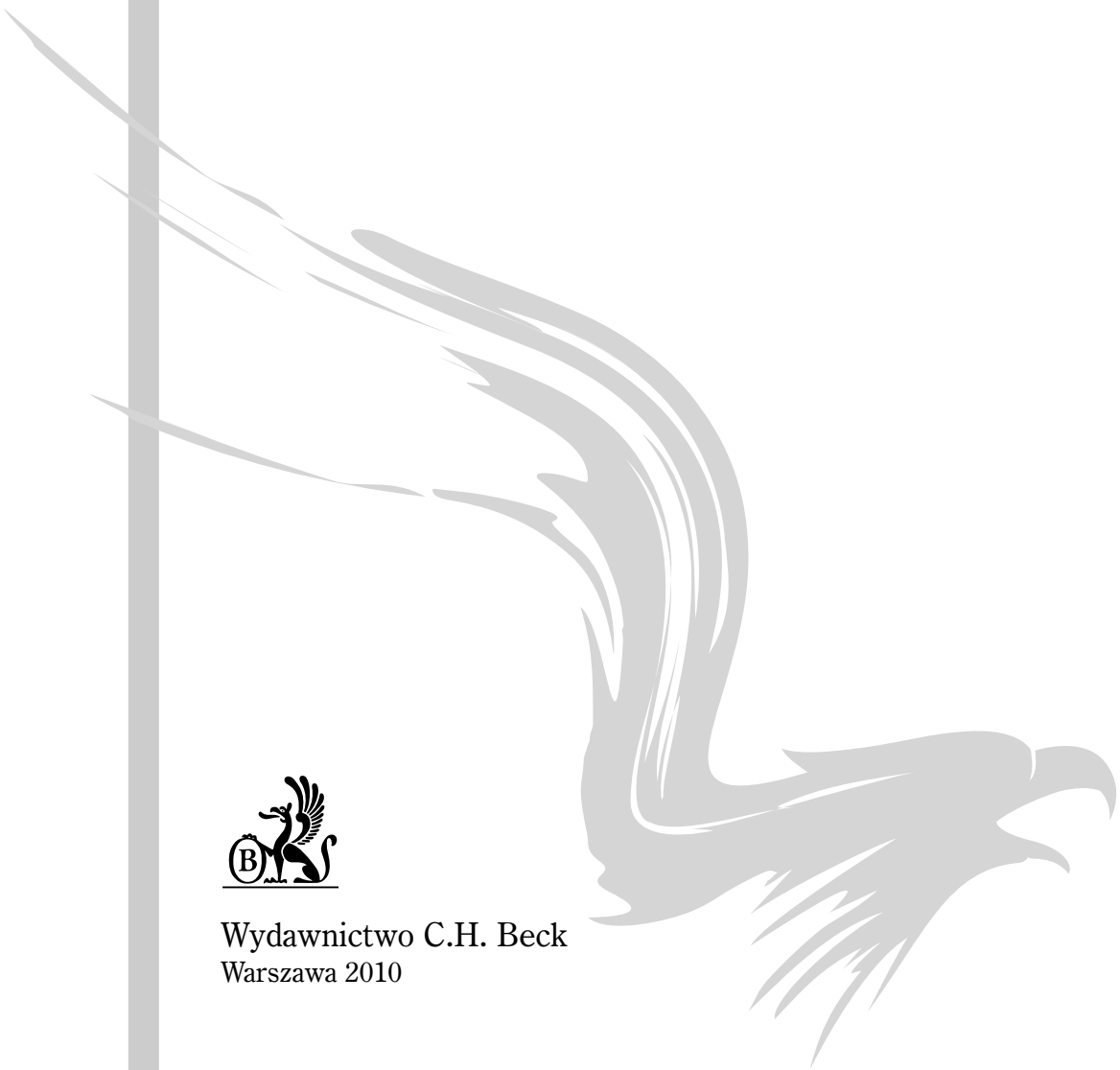


Zbigniew Olesiński

# Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi



Wydawnictwo C.H. Beck  
Warszawa 2010



Wydawca: Joanna Perzyńska

Redaktor merytoryczny: Barbara Wardein

Projekt okładki i stron tytułowych: GRAFOS

Ilustracja na okładce: GRAFOS

Seria: Zarządzanie

Recenzenci:

prof. zw. dr hab. Ewa Bojar

prof. zw. dr hab. Jan Stachowicz

Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2009–2010  
jako projekt badawczy MNiSzW nr 2593/B/H03/2009/36, pt. Wpływ relacji  
międzyorganizacyjnych na procesy integracji w Unii Europejskiej



© Wydawnictwo C.H. Beck 2010

Wydawnictwo C.H. Beck Sp. z o.o.

ul. Bonifraterska 17

00-203 Warszawa

tel. (22) 33 77 600

Skład i łamanie: Studio Graficzne MIMO, Michał Moczarski

Druk i oprawa: Totem, Inowrocław

ISBN 978-83-255-1917-9

# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Rozdział 1. Charakterystyka procesów globalnych</b> .....	13
1.1. Społeczeństwo .....	13
1.2. Gospodarka .....	17
1.3. Przedsiębiorczość .....	26
1.4. Konkurencyjność i innowacyjność .....	33
<b>Rozdział 2. Zarządzanie we współczesnym świecie</b> .....	45
2.1. Zarządzanie w sieci relacji międzyorganizacyjnych .....	45
2.2. Zarządzanie a rządzenie i administrowanie .....	55
2.3. Interakcje, relacje, sieci .....	63
2.4. Zarządzanie wiedzą .....	69
<b>Rozdział 3. Struktury sieci</b> .....	81
3.1. Struktury międzyorganizacyjne .....	81
3.2. Sieć .....	87
3.3. Struktury organizacyjne w globalnej gospodarce .....	91
3.4. Struktury regionalne .....	99
3.5. Struktura klastrów .....	105
<b>Rozdział 4. Funkcjonowanie sieci</b> .....	117
4.1. Decydowanie w sieci .....	117
4.2. Generowanie kapitału intelektualnego .....	125
4.3. Przedsiębiorstwa innowacyjne w Irlandii .....	140
4.4. Sieci o zasięgu europejskim .....	149
<b>Rozdział 5. Procesy integracyjne w gospodarce globalnej</b> .....	155
5.1. Regionalizm i regionalizacja .....	155
5.2. Globalne i lokalne sieci transferu towarów .....	161
5.3. Charakterystyka sieci w Unii Europejskiej i państwach ASEAN .....	168
5.4. Sieci integracyjne w Ameryce Południowej i Afryce .....	183
<b>Rozdział 6. Systemy wsparcia</b> .....	193
6.1. Poziom globalny .....	193
6.2. Poziom makroregionu .....	200

---

6.3. Poziom krajowy .....	206
6.4. Poziom regionalny (mikroregionalny) i lokalny .....	211
<b>Rozdział 7. Analiza wybranych przypadków .....</b>	<b>215</b>
7.1. Wyjaśnianie analizowanych przypadków .....	215
7.2. Mechanizm kryzysu finansowego lat 2007–2009 a sieci relacji międzyorganizacyjnych .....	218
7.3. Wpływ funkcjonowania klastrów na restrukturyzację przedsiębiorstw Polski Wschodniej .....	227
7.4. Restrukturyzacja mikroprzedsiębiorstw w celu poprawy ich innowacyjności .....	239
7.5. Model monitorowania rozwoju społeczno-gospodarczego .....	251
<b>Zakończenie .....</b>	<b>259</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>265</b>
<b>Summary .....</b>	<b>275</b>
<b>Słowniczek .....</b>	<b>281</b>
<b>Wykaz skrótów .....</b>	<b>285</b>
<b>Indeks nazwisk .....</b>	<b>287</b>
<b>Indeks rzeczowy .....</b>	<b>291</b>

# Wstęp

Stałym przedmiotem zainteresowania nauki i praktyki są czynniki warunkujące rozwój gospodarczy kraju. W czasach współczesnych relatywnie duże znaczenie przywiązuje się do wzrostu gospodarczego, wyrażającego się wzrostem produkcji i usług, handlu zagranicznego, produktywności itd. Wzrost gospodarczy powinien prowadzić do rozwoju gospodarczego, a zatem trwałej poprawy warunków życia ludzi, wyrażających się wzrostem średniej długości życia, wzrostem poziomu wykształcenia i opieki społecznej.

Dla wzrostu gospodarczego coraz większe znaczenie mają tak zwane miękkie czynniki zarządzania, charakteryzujące się, ogólnie rzecz ujmując, zmianami zachowań ludzi skutkującymi zmianami produkcji i usług. Szczególne znaczenie mają procesy przedsiębiorczości przejawiające się inicjatywą ludzi w życiu społecznym, zwłaszcza w działalności gospodarczej.

Powstaje więc pytanie, jak postępować, by takie przedsiębiorcze postawy wyzwalać?

Z fenomenem przedsiębiorczości związane jest zjawisko konkurencyjności, polegające na zdolności do oferowania towaru bądź usługi lepszego niż inni w ramach zachowań przedsiębiorczych. Wśród czynników kształtujących konkurencyjność szczególne znaczenie ma innowacyjność, czyli nowatorstwo produktów i usług. Innowacyjność wiąże się z zarządzaniem pracą twórczą, która jest efektywniejsza, jeżeli jest realizowana w zespole w warunkach stałej rywalizacji i współpracy z innymi zespołami.

Wydaje się zatem, że istotny wpływ na kształtowanie przedsiębiorczości, konkurencyjności i innowacyjności ma określona współpraca osób i organizacji.

Również konkurencyjność jest łatwiej i lepiej osiągnąć, jeżeli własne przedsięwzięcia stale się porównuje z przedsięwzięciami rywali. Z tego wynika, że łatwiej się konkuruje i łatwiej powstają innowacje, gdy istnieją sieci relacji międzyludzkich i międzyorganizacyjnych.

W naszych rozważaniach skupiamy się wyłącznie na relacjach międzyorganizacyjnych, gdyż w większości sytuacji ludzie działają nie w pojedynkę, ale właśnie w określonym zespole, tworzącym taką, a nie inną organizację.

Współcześnie ogromne możliwości daje nam Internet, pozwalający szybko i niezawodnie przesyłać wszelkiego rodzaju informacje. Teoretycznie każdy może wysyłać informacje do każdego. W praktyce konieczny jest jednak dialog, czyli reakcja na przesłaną informację, a to powoduje, że taki dialog owo-



cuje trwałą współpracą określonej grupy organizacji. Grupa ta stosunkowo trwale współpracująca tworzy relatywnie domkniętą (a więc ograniczoną zasadniczo do określonej liczby organizacji) sieć. W domkniętych sieciach może współpracować kilkadziesiąt, rzadziej kilkaset organizacji, co wynika z ograniczeń percepcji uczestników.

W praktyce gospodarczej szczególne znaczenie mają sieci o określonym zasięgu terytorialnym, a więc lokalne – skupiające przedsiębiorstwa i inne organizacje działające na terenie gminy, regionalne – skupiające przedsiębiorstwa i inne organizacje działające na terenie regionu (w przypadku Polski regionem jest terytorium województwa), dalej – sieci krajowe międzypaństwowe i globalne.

Zasadnicze znaczenie ma sposób integracji (łączenia) poszczególnych domkniętych sieci. Integracja może być wertykalna, co oznacza, że istnieją jakieś trendy przepływu integracji z poziomu lokalnego do regionalnego i wyżej, oraz horyzontalna – podlegająca współpracy sieci lokalnych, regionalnych itd. Charakter integracji zależy od pojawiających się możliwości połączeń – efektywnie działających lub ograniczonych różnorodnymi barierami.

Usuwanie barier integracji będzie skutkowało spójnością danych domkniętych sieci.

Opisany mechanizm kształtuje się żywiłowo w rezultacie działalności określonych organizacji. Można jednak ów żywiłowy mechanizm samoorganizacji przekształcić w organizację relacji międzyorganizacyjnych. Działanie takie nosi znamiona interwencji zewnętrznej podejmowanej na przykład przez państwo.

Państwo może i powinno dążyć do kreowania określonego ładu w sieci relacji międzyorganizacyjnych – kierując się zasadą spójności.

W tym zakresie szczególne znaczenie ma współpraca międzynarodowa danego państwa, zwłaszcza inicjatywy podejmowane w zakresie integracji międzypaństwowej. Inicjatywy takie mają o tyle sens, że w ich wyniku może powstać nowa jakość w relacjach międzyorganizacyjnych generujących synergię (a więc pewną dodatkową wartość). Przesłanką owej nowej jakości jest taka integracja sieci relacji międzyorganizacyjnych, która przyspieszy wzrost przedsiębiorczości, podniesie konkurencyjność przedsiębiorstw, przyczyni się do wzrostu ich innowacyjności.

Celowa jest więc raczej integracja państw o różnych poziomach rozwoju, skupiających się wokół państwa o wyższym poziomie rozwoju. Taka sytuacja dynamizuje transfer innowacji na zasadzie różnicy potencjałów.

Taka integracja sprzyja konwergencji, a więc wyrównywaniu potencjałów współpracujących państw. Aby zaistniała konwergencja, musi zostać uruchomiony mechanizm relacji międzyorganizacyjnych generujący kapitał intelektu-

alny, w tym kapitał społeczny i zaufanie, sprzyjający powstawaniu przedsiębiorczości, konkurencyjności przedsiębiorstw i transferowi innowacji. Sama pomoc publiczna dla regionów opóźnionych w rozwoju bez wyżej opisanego mechanizmu nie wystarczy.

Odrębne znaczenie ma współpraca krajów wysoko rozwiniętych. Między takimi krajami występuje raczej współpraca horyzontalna. Współpraca ta ma szczególne znaczenie dla transferu wiedzy.

Książka niniejsza powstała w toku realizacji projektu badawczego (nr 2593/B/H03/2009/36), podjętego w latach 2009–2010. W latach 2002–2003 zespół badawczy, którym kierowałem w wyniku wygranego grantu KBN, przeprowadził badania w ponad 112 organizacjach (78 krajowych i 34 z pięciu krajów europejskich). Zebrane dokumenty, ankiety, kwestionariusze wywiadów umożliwiły realizację badań empirycznych w latach 2006–2007 związanych z badaniem współpracy międzyorganizacyjnej w ramach wygranego projektu z działania 2.6. ZPORR, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej i budżetu państwa. Badania współpracy międzyorganizacyjnej zostały przeprowadzone w 115 organizacjach województwa świętokrzyskiego i stały się podstawą wyznaczenia nowego kierunku działań władz lokalnych, organizacji nauki, organizacji wsparcia biznesu, przedsiębiorstw. W badaniach zweryfikowano tezę, że relacje międzyorganizacyjne przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności, co było celem badania inicjatyw klastrowych opracowanych w ekspertyzie dla Ministerstwa Rozwoju Regionalnego oraz strategii działań klastrowych opublikowanej przez Świętokrzyską Agencję Rozwoju Regionu. W 2008 roku na podstawie badań 1000 organizacji województwa świętokrzyskiego, analizy literatury zagranicznej i krajowej, badań GUS, WUS, PARP, NBP i innych instytucji stwierdzono, że istnieje luka poznawcza, jeśli chodzi o wiedzę na temat uwarunkowań tworzenia i rozwoju relacji międzyorganizacyjnych<sup>1</sup>. Zachodzi konieczność ba-

---

<sup>1</sup> Por. Z. Olesiński, A. Predygiel, *Identyfikacja i analiza grona na przykładzie grona budowlanego w regionie świętokrzyskim*, „Organizacja i Kierowanie”, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, nr 3 (109) rok 2002 na podstawie badań statutowych przeprowadzonych w Akademii Świętokrzyskiej w 2001 roku oraz Z. Olesiński, *Zarządzanie w regionie. Polska – Europa – Świat*, Difin, Warszawa 2005 na podstawie grantu KBN 2H02 D02122 realizowanych w latach 2002–2003; Z. Olesiński, *Struktura grom (klastrow) przemysłowych multigrono – pasmo*, w: „Problemy Zarządzania. Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym”, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, nr 3, rok 2006 na podstawie badań „Współpraca na rzecz wzrostu konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego” w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego 2004–2006, działanie 2.6. Regionalne Strategie Innowacyjne i Transfer Wiedzy, nr Z/2.26/II/2.6/33/06; Z. Olesiński, *Strategia rozwoju klastrów w województwie świętokrzyskim*, Centrum Rozwoju Klastrów Świętokrzyskich, Kielce 2008, na podstawie raportu z badań przeprowadzonych w ramach inicjatywy pn. „Centrum Rozwoju Klastrów Świętokrzyskich” nr Z/2.26/II/2.6/43/06 zrealizowanej ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i ze środków budżetu państwa w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, działanie 2.6. Regionalne Strategie Innowacyjne i Transfer Wiedzy; Z. Olesiński, A. Predygiel, *Firma w środowisku lokalnym, Studium wybranych przypadków województwa świętokrzyskiego*, w: Materiały z konferencji „Przedsiębiorstwo partnerskie”, Kazimierz Dolny 9–11.05.2002 w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego 2004–2006, działanie 2.6. Regionalne Strategie Innowacyjne i Transfer

dania i wspierania praktycznych form wzrostu współpracy międzyorganizacyjnej świata biznesu, nauki i samorządów oraz kształtowania skutecznych form pomocy publicznej. Badanie potrzeb współpracy międzyorganizacyjnej, kierunków rozwoju relacji międzyorganizacyjnych oraz tworzenie innowacyjnych form wsparcia współpracy przedsiębiorstw, samorządów, organizacji nauki, organizacji wsparcia biznesu stało się priorytetem proponowanego projektu, który był realizowany w latach 2009–2010.

Wyniki dotychczasowych badań i ich analiza pozwoliły na zwrócenie uwagi badaczy, polityków, przedsiębiorców na znaczenie rozbudowy sieci relacji międzyorganizacyjnych przez tworzenie organizacji wsparcia biznesu, rozwój ich działalności, pomoc publiczną dla przedsiębiorców i tych organizacji w zakresie rozwijania współpracy.

Praca składa się ze wstępu, siedmiu rozdziałów, bibliografii, słowniczka, wykazu skrótów, indeksów. W pierwszym rozdziale autor charakteryzuje świat współczesny, koncentrując się na głównych jego zadaniach procesach powodujących zmiany społeczne i gospodarcze, dalej wskazuje na główne czynniki mające wpływ na rozwój gospodarczy, to jest wzrost znaczenia przedsiębiorczości oraz konkurencyjności i innowacyjności.

W rozdziale drugim podejmuje próbę wyjaśnienia powyższych procesów, przede wszystkim wskazując na rolę i znaczenie teorii pozytywistycznych; w tym kontekście ukazuje znaczenie gromadzenia wiedzy i zarządzania nią, następnie analizuje mechanizm dyfuzji powodujący między innymi powstawanie nowej wiedzy, wreszcie formułuje tezę pracy, hipotezy i prezentuje model wyjaśniający współzależności analizowanych procesów.

W rozdziale trzecim opisane są struktury organizacyjne współczesnego globalnego świata, w szczególności globalne struktury organizacyjne, krajowe struktury organizacyjne, regionalne i lokalne, w tym klastry.

W rozdziale czwartym autor wyjaśnienia za pomocą modeli przedstawionych w rozdziale drugim, w tym modelu współzależności analizowanych procesów, rodzaje działań podejmowanych przez ludzi, menedżerów, organizacje dla osiągnięcia zamierzonych celów.

Rozdział piąty charakteryzuje funkcjonowanie opisanych w rozdziale poprzednim struktur.

---

Wiedzy; Z. Olesiński, A. Predygiel, M. Leśniewski, A. Rzepka, *Rola gmin w kreowaniu innowacyjności*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. E. Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2009, projekt pn. „Perspektywy RSI Świętokrzyskie (I etap – raport z badań)”, nr umowy POKL.08.02.02–26–001/08–00), finansowany przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki i inne. Zespołem kierował Zbigniew Olesiński, w skład zespołu wchodził: Anna Sabat, Agnieszka Predygiel, Agnieszka Klikowicz, Agnieszka Rzepka, Michał Różycki. W badaniach ankietowych uczestniczyli: Jacek Dąbrowski, Kamila Gorazd, Jolanta Maliszewska, Iwona Mierzwińska, Ziemowit Nowak, Aleksandra Pisarska, Dawid Prusaczyk, Małgorzata Niewczas-Sochacka, Kinga Litworska-Sójka, Rafał Szymkiewicz, Agnieszka Wyciszkievicz.

---

Rozdział szósty zawiera charakterystykę pomocy publicznej dla podmiotów niepublicznych (systemy wsparcia) zarówno w skali globalnej, jak i makroregionalnej, krajowej, mikroregionalnej i lokalnej.

Rozdział siódmy to próba ukazania kierunków zmian analizowanych wcześniej struktur.

Praca powstawała w długim okresie w zasadzie od 1998 roku – w toku realizacji licznych projektów badawczych. Początkowy bodziec do działania nadał prof. Bogdan Wawrzyniak, zachęcając autora tej książki w 1998 roku do badań nad otoczeniem przedsiębiorstwa.

Kluczowym impulsem do jej powstania była współpraca z prof. Ryszardem Browieckim przy przygotowaniu projektów badawczych finansowanych ze środków Unii Europejskiej. Sama redakcja tekstu stała się możliwa dzięki środkom z grantu badawczego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.



# Rozdział 1

## Charakterystyka procesów globalnych

### 1.1. Społeczeństwo

Struktura społeczeństwa przemysłowego charakteryzuje się znaczną liczbą osób zatrudnionych w usługach (80 proc.) przy niewielkim zatrudnieniu w rolnictwie i produkcji (od kilku do kilkunastu procent w każdym) [Castells, 2007, s. 203 i nast.]. Społeczeństwo to ma diametralnie różne struktury organizacyjne, cechujące się znaczną ich decentralizacją, relatywnie małą liczebnością zatrudnionych osób, dużą ich otwartością i znacznymi więziami międzyorganizacyjnymi [Drucker, 1999, s. 11 i nast.; Castells, 2007, s. 21 i nast.; Putnam, 2008, s. 27 i nast.; Koźmiński, 2004, s. 13 i nast.].

Władza w społeczeństwie przemysłowym zasadniczo jest sprawowana przez organizacje typu menedżerskiego, raczej zarządzające niż administrujące czy rządzące; na ogół o charakterze samorządowym, pełniące funkcje o charakterze pomocniczości w społeczeństwie lokalnym – wsparte organizacjami pozarządowymi, w tym doradczymi, oraz instytucjami kształtowania opinii publicznej, co łącznie umożliwia rozwój demokracji bezpośredniej w szerokim zakresie przez relatywnie szerokie i częste konsultacje społeczne kończone bezpośrednim wyrażeniem opinii przez obywateli w drodze głosowania internetowego [Putnam, 2008, s. 53 i nast.; Drucker, 1999, s. 45 i nast.].

Władza państwowa ma kompetencje stosunkowo ograniczone, prowadzące się głównie do polityki zagranicznej, obrony i bezpieczeństwa (wspartego w szerokim zakresie organizacjami obywatelskimi, np. strażą miejską, strażą pożarną itp.) oraz funkcji fiskalnych, polegających w zasadzie na pobieraniu podatków, kształtowaniu budżetów (państwowego, samorządowego i innych) przeznaczonych na politykę zagraniczną, obronę, bezpieczeństwo, opiekę zdrowotną i społeczną (głównie publiczną), system emerytalny (głównie publiczny), edukację, kulturę i w pewnym zakresie na pomoc publiczną dla podmiotów niepublicznych.

Przejsie od struktur organizacyjnych społeczeństwa przemysłowego do struktur organizacyjnych społeczeństwa przemysłowego jest procesem długotrwałym [Drucker, 1999, s. 95 i nast.]. Zmiany następują na ogół pod

naciskiem osób tworzących nowe grupy społeczne, nieznane społeczeństwu przemysłowemu, słabo orientującemu się w tym różnym od dotychczasowego stanie społecznym. Te nowe grupy poszukujące możliwości artykulacji swych odmiennych interesów społecznych i politycznych zmuszone są do podjęcia prób zwrócenia uwagi działających organizacji na nowe, nieznane dotąd społeczne potrzeby. W pewnym zakresie potrzeby te znajdują możliwość realizacji w działających dotąd organizacjach, w innym zaś trafiają na opór i muszą próbować tworzyć nowe organizacje.

Należy przypuszczać, że w systemie samorządowym będą znajdować możliwość realizacji swych potrzeb przez niekonwencjonalnie działających pojedynczych radnych, tworzących określone grupy i początkowo efemeryczne koalicje. Nowe potrzeby i nowe interesy będą znajdować zainteresowanie przede wszystkim niszowych początkowo partii i organizacji – częściowo kontestatorskich, a także destrukcyjnych wobec establishmentu, jak np. obecnie zieloni, ekolodzy czy alterglobaliści.

Jest prawdopodobne, że tak jak w XIX wieku powstały partie polityczne reprezentujące interesy pracownicze, np. brytyjska Partia Pracy czy partie socjalistyczne i socjaldemokratyczne, tak w XXI wieku powstaną nowe partie polityczne reprezentujące interesy powstających grup społecznych związanych z funkcjonowaniem społeczeństwa poprzemysłowego.

Można przypuszczać, że główny konflikt społeczeństw poprzemysłowych będzie polegał na roli i zakresie działania władzy. Osoby bardziej przedsiębiorcze, wyżej wykwalifikowane, młodsze będą zainteresowane ograniczeniem zakresu działania władzy; natomiast osoby starsze, gorzej wykształcone, mniej przedsiębiorcze będą zainteresowane w większym stopniu pomocą publiczną i transferami socjalnymi.

Konflikt epoki poprzemysłowej może się nawet w szerszym zakresie ujawniać w funkcjonowaniu dotychczasowych struktur organizacyjnych społeczeństwa – ewoluujących w miarę pojawiania się nowych potrzeb i interesów społecznych albo koncentrujących się na reprezentowaniu dotychczasowych grup społecznych.

Społeczeństwo poprzemysłowe ze swej natury powinno być otwarte i elastyczne, a temu powinny sprzyjać odpowiednie struktury organizacyjne. Takie otwarte i elastyczne społeczeństwo będzie sprzyjać procesom spójności (a więc procesom ograniczania liczby barier społecznych wszelkiego rodzaju i ich stopniowej eliminacji) i procesom konwergencji, a więc procesom wyrównywania szans w poszczególnych regionach i w poszczególnych grupach społecznych.

Procesy tworzenia społeczeństw poprzemysłowych będą przybierać w pewnym zakresie gwałtowny charakter, wynikający z pojawiania się kuszących możliwości ekonomicznych czy społecznych, niekoniecznie korzystnych dla szerszych grup społecznych (np. żywność genetycznie modyfikowana, alternatywne źródła energii itp., mogące powodować w dłuższym okresie szkodliwe procesy, np. zwiększać efekt cieplarniany, zwiększać tzw. dziurę ozonową

itp.). Może to prowadzić do konfliktów społecznych, w tym zbrojnych, do powstawania grup wykluczonych itp. Grupy społeczne przegrywające w globalnej rywalizacji wśród rozwijających się społeczeństw przemysłowych mogą próbować rozwiązań autorytarnych, polegających na ograniczaniu konkurencji i konkurowania, faworyzowaniu pewnych grup społecznych i organizacji bądź wręcz narzucających swą wolę innym.

Podobne zachowania mogą też przejawiać grupy dominujące w danym zakresie, pragnące utrwalić swoją pozycję wobec innych w tym zakresie oraz utrudnić innym konkurencję i konkurowanie. Oba te rozwiązania są niekorzystne dla zainteresowanych w dłuższym okresie, ale w krótszym mogą być skuteczne.

Utrzymanie stabilności społecznej i ekonomicznej będzie wymagać tworzenia określonych regulacji w zakresie konkurencji i konkurowania, dotyczących przepływów finansowych, certyfikowania wyrobów i usług, reguł produkcji, transportu i magazynowania towarów, w tym ich utylizacji.

Wymagania te będą rodzić konflikty między grupami społecznymi (państwami) na różnym poziomie rozwoju, w różnych regionach świata. Powstawanie napięć w takim zakresie, jak sposób eksploatacji i wykorzystania zasobów naturalnych, miejsce i sposób utylizacji odpadów (w tym radioaktywnych, toksycznych itp.), może prowadzić do gwałtownych i długotrwałych konfliktów, w tym o charakterze zbrojnym. Konflikty zbrojne, zwłaszcza długotrwałe, nieuchronnie prowadzą do ograniczania swobód obywatelskich, sprzyjają centralizacji struktur społecznych i organizacyjnych, co w dłuższym czasie może ograniczać konkurencyjność i konkurowanie, rodzić dążenia do dominacji oraz do materialnego i fizycznego zniszczenia przeciwnika.

Przeciwdziałanie takim procesom musi polegać na zmierzaniu do zachowania globalnej równowagi w formie na przykład ładu międzynarodowego, polegającego na rozbudowie infrastruktury materialnej tworzącej sieć wzajemnych powiązań i zależności sprzyjających integracji poszczególnych społeczeństw i rozwojowi ich współpracy.

Globalnej konkurencji służy układ policentryczny, polegający na istnieniu kilku (kilkunastu) centrów regionalnych o podwyższonej aktywności gospodarczej, kulturalnej, społecznej, politycznej, naukowej itd., współpracujących i jednocześnie konkurujących między sobą. W interesie tych centrów powinna być nie tylko współpraca, ale też troska o swoje otoczenie w regionie przez inspirowanie i sprzyjanie projektom modernizacyjnym w celu przyspieszania ich konwergencji w drodze usuwania barier (budowanie spójności), podnoszenia ich konkurencyjności, w tym przez innowacje. W społeczeństwach przemysłowych bowiem zasadnicze znaczenie mają kwalifikacje ludzi i możliwości ich wykorzystania.

Podczas gdy przez tysiąclecia motywem wojen było narzucanie swojej woli innym, tworzenie z podbitych niewolników lub wręcz unicestwianie ich, zabór majątków i terytoriów, w czasach współczesnych odgrywa to relatywnie mniejszą rolę, gdyż zasadniczego znaczenia nabierają kwalifikacje pracowników, ich



motywacja do pracy oraz sieci powiązań, a tego w wyniku działań zbrojnych nie da się osiągnąć. Stąd znaczenie wojen jest relatywnie mniejsze, choć rzecz jasna zawsze będzie istniała pokusa upokorzenia i „przywołania do porządku” przeciwnika.

Z tego wynika, że niekorzystna jest sytuacja dominacji jednego centrum o podwyższonej aktywności gospodarczej nad pozostałymi, gdyż zawsze może rodzić to pokusę siłowego utrzymywania przewagi przez interwencje zbrojne, blokowanie szlaków komunikacyjnych itp. Relatywnie mało korzystny jest też układ duocentryczny. Układ taki zawsze też może rodzić pokusę zbrojnego dochodzenia różnorodnych roszczeń.

Stąd najkorzystniejsza wydaje się być sytuacja policentryzmu i to takiego, że istnieje trudność zawiązywania koalicji, do czego przykładowo doszło w Europie w okresie poprzedzającym pierwszą wojnę światową. Biorąc pod uwagę realia społeczno-gospodarcze świata, korzystna wydaje się być sytuacja 2–3 centrów o podwyższonej aktywności na kontynencie (nie wliczając Australii oraz dzieląc Amerykę co najmniej na Północną i Południową). Zatem centrów takich łącznie byłoby 10–15.

W chwili obecnej takie potencjalne centra to: USA, Meksyk, Brazylia, Unia Europejska, Rosja, Chiny, Indie, Japonia i w dalszej perspektywie ewentualnie Egipt, Nigeria, RPA oraz w pewnym zakresie wspomniana Australia i być może także Iran. Między wymienionymi centrami (biegunami) zarówno rzeczywistymi, jak i potencjalnymi istnieją liczne napięcia.

Dotyczy to zwłaszcza mocarstwowych aspiracji Rosji, niedysponującej obecnie odpowiednim potencjałem szczególnie tak zwanej miękkiej władzy (moda, styl życia, kultura, nauka, sport, rekreacja), ale też Ameryki Południowej i Afryki. Wskazane państwa w chwili obecnej nie odgrywają roli centrów ze względu na zbyt mały potencjał. Odrębną sprawą jest potencjał Chin – już obecnie porównywalny z japońskim, i rosnący potencjał Indii – zbliżony do rosyjskiego czy brazylijskiego.

Szczególnie trudna sytuacja panuje na obszarze Bliskiego Wschodu, gdzie dominują ludne państwa muzułmańskie, niedysponujące obecnie, poza liczbą ludności i wydobyciem ropy naftowej, żadnymi atutami cywilizacyjnymi. Model życia ich społeczeństw generuje napięcia wewnętrzne i jest mało atrakcyjny dla sąsiadów.

Odrębnym zagadnieniem jest koegzystencja państw na jakościowo różnych poziomach, a więc państw przemysłowych i poprzemysłowych oraz państw przedprzemysłowych. Różnice systemów wartości wyznawanych przez społeczeństwa tych państw i odmienności struktur organizacyjnych tych państw mają charakter zasadniczy, prowadzący na ogół do nierozwiązywalnych antagonizmów, ponieważ przejście z jednego poziomu na drugi jest procesem długotrwałym, wymagającym stabilnego wzrostu gospodarczego w ciągu 30–40 lat.

## 1.2. Gospodarka

W 1973 roku wzrosły na świecie ceny nośników energii, zwłaszcza ropy naftowej, której cena zwiększyła się przeszło dwukrotnie. Zjawisko to i jego konsekwencje zostały nazwane „szokiem naftowym”. W wyniku wzrostu cen ropy naftowej nastąpiło początkowo spowolnienie gospodarki światowej, ale jednocześnie nowa sytuacja stała się potężnym impulsem przyspieszającym gruntowną restrukturyzację gospodarki. Wzrost cen nośników energii spowodował, że opłacalne stało się wdrażanie technologii energooszczędnych.

Równoległe z tym procesem rozwijał się proces doskonalenia komputerów, nastąpiła ich miniaturyzacja, zwłaszcza po zastąpieniu lamp elektronowych najpierw tranzystorami, a następnie mikroprocesorami.

Na początku lat osiemdziesiątych pojawiły się pierwsze komputery osobiste (w 1981 roku firma IBM wypuszcza komputer IBM PC). W krótkim czasie obok komputerów osobistych ukazały się sieci komputerowe, Internet, telefonia komórkowa, łączność satelitarna<sup>1</sup>.

Jednocześnie następuje dynamiczny wzrost lotniczych przewozów pasażerskich i towarowych. Stwarza to nieosiągalne wcześniej możliwości prowadzenia działalności gospodarczej w skali globalnej; znika bariera informacyjna i znacznemu ograniczeniu ulega bariera transportowa. Działalność gospodarczą można w skali całego globu prowadzić w „czasie realnym”, a więc abstrahując od odległości dzielących miejsce zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji produkowanych dóbr i usług [Drucker, 1999, s. 40].

Możliwości techniczne nowej gospodarki przyspieszają alokację miejsc produkcji i dystrybucji towarów i usług (głównie w krajach wysoko rozwiniętych) do miejsc nowych, na ogół w krajach rozwijających się. Dotyczy to szczególnie wyrobów produkowanych na bazie technologii bardziej energochłonnych, pracochłonnych, materiałochłonnych.

Na niespotykaną dotąd skalę producenci zaczynają konkurować w skali globalnej [Porter, 1999]. Budowa przewagi konkurencyjnej jest rezultatem komplementarnych sprzężeń mikro-, mezo-, makroglobalnych, a sama konkurencyjność jest rezultatem wielu czynników, takich jak wzrost wydajności pracy, obniżanie kosztów produkcji, dyferencjacja produkcji wyrobów i usług itd. [Porter, 2006]

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku dokonywały się:

- przyspieszony proces umiędzynarodowienia produkcji, dystrybucji i zarządzania towarów i usług,
- wzrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) (*Foreign Direct Investment* – FDI),

---

<sup>1</sup> T. Umesamo, K. Koyamie, Y. Masuag wprowadzają w latach sześćdziesiątych XX wieku pojęcie społeczeństwa informacyjnego.

- wzrastanie roli wielonarodowych korporacji jako producentów w ramach gospodarki globalnej,
- kształtowanie się międzynarodowych sieci produkcji.

W latach 1980–1995 BIZ wzrosły cztery razy szybciej niż produkcja i handel światowy. Większa część BIZ pochodzi z kilku krajów OECD, z tym że udział USA w BIZ spadł z około 50 proc. w latach sześćdziesiątych XX wieku do około 25 proc. w latach dziewięćdziesiątych XX wieku.

Główni inwestorzy, obok USA, pochodzą z Japonii, Niemiec, Wielkiej Brytanii, Francji, Holandii, Szwecji i Szwajcarii. Większość kapitału BIZ koncentruje się w gospodarkach rozwiniętych. W 1960 roku – dwie trzecie udziałów, w 1990 – trzy czwarte udziałów. BIZ są związane z ekspansją wielonarodowych korporacji jako głównych producentów w gospodarce światowej (tab. 1.1).

**Tabela 1.1.** Korporacje macierzyste i ich filie zagraniczne według obszarów i krajów z uwzględnieniem danych z lat 1997 i 1998

Obszar/gospodarka	Macierzyste korporacje w kraju	Zagraniczne filie objęte ochroną gospodarek
Kraje rozwinięte	36 380	93 628
Europa Zachodnia	26 161	61 902
Unia Europejska	22 111	54 862
Japonia	3 967	3 405
USA	3 470	18 608
Kraje rozwijające się	7 932	129 771
Afryka	30	134
Ameryka Łacińska i Karaiby	1 099	24 267
Azja Płd.-Wsch. i Płn.-Wsch.	6 242	99 522
Azja Zachodnia	449	1 948
Europa Centralna i Wschodnia	196	53 260
Świat 1997	44 508	276 659
Świat 1998	53 000	450 000

Źródło: na podstawie: Castells, 2007, s. 123.

BIZ przybierają często formę fuzji i przejęć w gospodarkach rozwiniętych oraz w coraz większym stopniu w świecie rozwijającym się. Procesowi wzrostu znaczenia bezpośrednich inwestycji zagranicznych towarzyszy wzrost znacze-

nia korporacji transnarodowych. BIZ realizują jedynie 25 proc. inwestycji. Zagraniczne filie transnarodowych korporacji finansują swe inwestycje z różnych źródeł, włączając w to pożyczki na rynku lokalnym i międzynarodowym, subwencje rządowe i współfinansowanie z firmami lokalnymi.

Korporacje transnarodowe to około dwie trzecie handlu światowego (jedna trzecia wewnątrz korporacji). W 1998 roku korporacje transnarodowe zatrudniały 53 tys. pracowników w 450 tys. filii, sprzedaż produkcji wyniosła 9,5 bln dolarów (przekracza wartość handlu światowego), tj. 20–30 proc. całkowitej produkcji światowej.

W ostatnich dziesięcioleciach XX wieku nastąpiła szybka zmiana struktury zatrudnienia. I tak, w [Castells, 2007, s. 120 i nast.]:

- latach 50. – większość w sektorze I (rolnictwo),
- latach 70. – w sektorze I – 22,7 proc., II (produkcja) – 45,2 proc., III (usługi) – 31,4 proc.,
- latach 90. – w sektorze I – 8,5 proc., II – 37,4 proc., III – 53,6 proc.

W sytuacji liberalizacji handlu i usług i po zawarciu porozumienia o liberalizacji handlu chroniącego prawa własności intelektualnej, dominacja transnarodowych korporacji w międzynarodowym handlu usługami, zwłaszcza zaawansowanymi usługami dla biznesu, wydaje się zagwarantowana.

Nowe systemy innowacji i technologie komunikacji pozwalają na przenoszenie kapitału między gospodarkami w bardzo krótkim czasie, tak że w efekcie kapitał, a co za tym idzie także oszczędności i inwestycje są na całym świecie wzajemnie powiązane – od banków do funduszy emerytalnych, przez giełdę i wymianę walut.

Wzrosła zatem gwałtownie skala ilościowa, szybkość i złożoność oraz powiązanie globalnych przepływów finansowych [Castells, 2007, s. 108 i nast.] (tab. 1.2).

**Tabela 1.2.** Ponadgraniczne transakcje w obligacjach i akcjach w latach 1970–1996, w proc. PKB

Kraj	1970	1975	1980	1985	1990	1996
USA	2,8	4,2	9,0	35,1	89,0	151,5
Japonia	–	1,5	7,7	63,0	120,0	82,8
Niemcy	3,3	5,1	7,5	33,4	57,3	196,8
Francja	–	–	8,4	21,4	53,6	229,2
Włochy	–	0,9	1,1	4,0	26,6	435,4
Wielka Brytania	–	–	–	367,5	690,1	–
Kanada	5,7	3,3	9,6	26,7	64,4	234,8

Źródło: na podstawie: Castells, 2007, s. 108.