

PRZEDSIĘBIORSTWO A OTOCZENIE

Autor: red. Teresa Pakulska,

Wstęp

Na konkurencyjność przedsiębiorstw i ich miejsce w gospodarce rzutuje wiele czynników - zależnych od samego przedsiębiorstwa oraz wynikających ze specyfiki jego bliższego i dalszego otoczenia. Te pierwsze, tj. zasoby materialne i niematerialne oraz umiejętności postrzegane jako kluczowe kompetencje i kluczowe umiejętności, stanowią źródło przewag konkurencyjnych oparte na podejściu zasobowym (ang. Resource Based View). Tradycyjnie cel istnienia przedsiębiorstwa utożsamiany jest ze zdobywaniem przewag i jego rozwojem ukierunkowanym na maksymalizację zysków, wartości rynkowej czy sprzedaży. Jak podkreślał Friedrich August von Hayek, racjonalne są działania wynikające z indywidualnych decyzji jednostek w warunkach ekonomicznej i politycznej wolności. Wsparcie państwa, umożliwiające efektywne funkcjonowanie rynku, jest potrzebne dla maksymalizacji korzyści jednostek. Konieczność uwzględnienia dążeń podstawowych grup interesów w przedsiębiorstwie dała asumpt do rozwoju koncepcji maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa (ang. Value Based Management) jako podstawy jego funkcjonowania, ukierunkowanej w modelu amerykańskim na maksymalizację wartości dla akcjonariusza w długim okresie, a w modelu europejskim postrzeganej przez pryzmat różnych zaangażowanych w przedsiębiorstwo interesariuszy.

To szersze spojrzenie na kreowanie wartości w przedsiębiorstwie znajduje odzwierciedlenie w koncepcji odwołującej się do nowego paradygmatu rozwoju, uwzględniającego w ocenie nie tylko wartości mierzalne, mające swe źródło w czynnikach natury społecznej i przyrodniczej, występujące także w otoczeniu przedsiębiorstwa. Zapewniając równowagę pomiędzy kapitałem ludzkim, finansowym i przyrodniczym, silnie akcentuje potrzebę uwzględniania na poziomie mikroekonomicznym interesów wszystkich interesariuszy współtworzących wartość przedsiębiorstwa, funkcjonujących w jego otoczeniu.

Każde przedsiębiorstwo niezależnie od skali i rodzaju prowadzonej działalności czy formy własności funkcjonuje bowiem w określonym w otoczeniu. Otoczenie bezpośrednio tworzą konsumenci, społeczność lokalna, odbiorcy, akcjonariusze, dostawcy, pośrednicy, konkurenci, lokalna władza, urzędy skarbowe. Natomiast ogół warunków o charakterze ekonomicznym - społecznym, technicznym i politycznym, także będących wynikiem działania instytucji państwowych oraz społecznych, wpływających na funkcjonowanie firmy, lecz od niej niezależnych (bądź zależnych w ograniczonym zakresie) stanowi otoczenie dalsze (ogólne). W ramach otoczenia dalszego rosnące znaczenie przypisuje się uregulowaniom instytucjonalnym, w tym o charakterze prawnym.

Według Rolfa Sternberga czynniki występujące w otoczeniu, tj. zlokalizowane w konkretnym regionie, podobnie jak czynniki o charakterze wewnętrznym, należy zaliczyć do równie istotnych z punktu widzenia oddziaływania na zachowanie przedsiębiorstw w każdej ze sfer działania, zarówno w sferze inwestycji, produkcji, zaopatrzenia, jak też dystrybucji czy

zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu itp. Konieczność uwzględnienia wpływów otoczenia i jego zmienności w rozwoju przedsiębiorstwa znalazła odzwierciedlenie w podejściu pozycjonowania (zdominowanym przez prace Michaela Eugene'a Portera), ale także celowym (Harry Igor Ansoff, Kenneth Richmond Andrews) i ewolucyjnym (Henry Mintzberg, James Brian Quinn).

Uwarunkowania polityczno-prawne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe i technologiczne, będąc zmiennymi w czasie sprawiają, że otoczenie jest dynamiczne, co pociąga za sobą potrzebę ciągłego przedefiniowywania jego relacji z przedsiębiorstwem. Dokonujące się zmiany w gospodarce powodowane ogromną presją na wzrost wartości firmy postrzeganej jedynie przez pryzmat wymiaru finansowego i stosowanej strategii redukcji kosztów doprowadziły do wielu sprzeczności, obserwowanych w wymiarze zarówno makro-, jak i mikroekonomicznym, a niektóre z nich mają swe odbicie w zjawiskach kryzysowych, także końca pierwszej dekady XXI w. Kluczową determinantą rozwoju przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce globalnej wydaje się umiejętność reagowania na zmiany zachodzące nie tylko w bliższym, ale także dalszym jego otoczeniu, które tworzy nowe obszary działania, możliwości i formy konkurowania, a także wynikające z nich zagrożenia.

Mając na uwadze powyższe uwarunkowania, celem niniejszego opracowania jest pokazanie na wybranych przykładach różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa w relacji z jego otoczeniem, uwarunkowań, jak też skutków tego wzajemnego oddziaływania. Wzajemne relacje i ich konsekwencje pokazane są w kontekście zmian w podejściu do tradycyjnie postrzeganego neoklasycznego modelu rozwoju. Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w dwóch światach. Z jednej strony w strategicznym myśleniu o rozwoju i w zarządzaniu rozwojem kierują się logiką modelu neoklasycznego, a z drugiej coraz bardziej dostrzegają konieczność zmodyfikowania podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej, powodowanego konsekwencjami dotychczasowych ich zachowań w relacji z otoczeniem, stwarzającego przesłanki do realizacji zrównoważonego rozwoju, wzbogaconego o instytucjonalne mechanizmy i regulacje. Powstaje w tym miejscu wiele interesujących i niemających jednoznacznej odpowiedzi pytań: Czy, a jeśli tak, to w jaki sposób interesariusze mogą przyczynić się do kreacji nowych wartości dla klienta? Jaka rolę w tym zakresie odgrywa bliższe, a jaką dalsze, w tym międzynarodowe, otoczenie?

Niniejsza publikacja została podzielona na dwie części. Pierwsza odnosi się do przedsiębiorstwa i obejmuje różne przejawy jego funkcjonowania w kontekście interakcji z otoczeniem. Druga ogniskuje uwagę na otoczeniu przedsiębiorstw, generującym wyzwania związane z kreowaniem przez przedsiębiorstwo nowych form działania i wzrostu ich znaczenia w nowym zmieniającym się otoczeniu, tj. następstw jego oddziaływania.

W pierwszej z wydzielonych części dużo uwagi poświęcono kwestii nadzoru korporacyjnego (ang. corporate governance), który sprawują akcjonariusze poprzez oczekiwania maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, ochrony własnych interesów i uzyskania zwrotu z poniesionych inwestycji. Według Milтона Friedmana corporate governance oznacza prowadzenie biznesu zgodnie z życzeniami właściciela, ukierunkowanymi na maksymalizację zysku (zarabianie jak najwięcej pieniędzy). Rosnąca presja otoczenia sprawia, że efektywność nadzoru korporacyjnego postrzega się nie tylko jako pochodną jego zewnętrznych i wewnętrznych mechanizmów, norm, organów mających na celu maksymalizację stopnia realizacji podstawowych celów spółki, lecz z punktu widzenia tworzenia wartości dla wszystkich interesariuszy. Jego zakres i narzędzia określa forma własności, przy czym wspieranie wszystkich trzech form własności korporacyjnej (prywatnej, komunalnej i

państwowej) wymaga określenia granic interesu publicznego oraz efektywności ekonomicznej własności państwowej. W ocenie miejsca ładu korporacyjnego w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa ważne staje się osiągnięcie równowagi pomiędzy różnymi potrzebami interesariuszy, którzy powinni mieć wpływ na zarządzanie firmą, mimo że ich cele mogą być sprzeczne.

Zapewnienie wskazanej równowagi wiąże się ze wzrostem implementacji instytucji i mechanizmów typowych dla ekonomii instytucjonalnej w celu zwiększania efektywności nadzoru korporacyjnego, lecz zakres wskazanych mechanizmów determinuje struktura własności. Jak wynika z prowadzonych w tym zakresie badań, wiele przyczyn niskiej efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw ma swe źródło w słabościach władania korporacyjnego⁵. W zbliżonych warunkach rynkowych prywatna forma własności wykazuje z reguły wyższą efektywność niż własność państwowa. Duże znaczenie własności państwowej i komunalnej w polskiej gospodarce determinuje konieczność poszukiwania nowych rozwiązań instytucjonalnych, kształtujących właściwe relacje pomiędzy interesariuszami i zarządem. Zjawiska kryzysowe w gospodarce światowej unaocznily także słabość instytucji ładu korporacyjnego, które nie sprostały złożoności i zmienności otoczenia, zwłaszcza w zakresie odpowiedzialności zarządzających dużymi korporacjami.

Ryzyko wpisane w działalność każdego przedsiębiorstwa ma swe źródła zarówno w otoczeniu przedsiębiorstwa, jak i w jego wewnętrznej strukturze i może być postrzegane nie tylko przez pryzmat zagrożenia, ale także szans rozwojowych przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa podejmują działania mające na celu redukcję ryzyka korporacyjnego poprzez m.in. wdrażanie podejścia zwanego Enterprise Risk Management (ERM), zorientowanego ponadto na promowanie działań zmierzających do identyfikacji szans wynikających ze zmienności otoczenia. Charakterystyczne dla ERM kompleksowe zarządzanie ryzykiem w całym przedsiębiorstwie w odniesieniu do wszystkich zasobów i wartości przy traktowaniu procesów stanowiących odrębne części jako jednej całości ma na celu kreowanie wartości dla swoich interesariuszy. Stanowi to odejście od tradycyjnego podejścia nastawionego na redukcję kosztów (ang. Silo Risk Management, SRM) w kierunku minimalizowania ryzyka korporacyjnego. Oznacza to wzrost dojrzałości przedsiębiorstwa i kadry zarządzającej, która w miejsce jednorazowych działań ex-post wprowadza zarządzanie kompleksowe ryzykiem zmierzające do identyfikacji szans wynikających ze zmienności otoczenia, zwłaszcza w okresie kryzysów finansowych. ERM jawi się szczególnym wyzwaniem dla polskich przedsiębiorstw, gdyż w Polsce jedynie spółki będące w obrocie publicznym poddane są regulacjom wynikającym z ERM.

Otoczenie sprawia, że w samym przedsiębiorstwie inaczej postrzega się czynniki kreujące wartość, co stanowi podstawę nowego spojrzenia na zarządzanie własnością, ryzykiem, także kapitałem klienckim. Gary Hamel twierdzi, że "nie ma możliwości stworzenia firmy przystosowanej do wymogów funkcjonowania w przyszłości, jeśli nie będzie ona przystosowana do potrzeb i wymogów ludzi". To stwierdzenie stawia w szczególnym świetle problematykę kształtowania potencjału pracowników mającej na celu poprawę efektywności organizacyjnej, ale także marketingu i związanego z nim kapitału klienckiego. Obszary penetrowane przez otoczenie pozwalają na budowanie względnie trwałych przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa, w tym w szczególności poprzez oddziaływanie aktywów marketingowych przedsiębiorstwa. Ważnym składnikiem tych aktywów jest klient, jeden z interesariuszy przedsiębiorstwa, w jego bliskim otoczeniu. Pomijanie jego wartości w wycenie przedsiębiorstwa może być źródłem ograniczeń w jego rozwoju. Niezależnie od istniejących klasyfikacji źródeł wartości przedsiębiorstwa (pozabilansowe - bilansowe,

strategiczne - operacyjne, rynkowe - nierynkowe, niematerialne - materialne), kapitał intelektualny, który zawiera kapitał kliencki i inne niematerialne źródła wartości w przedsiębiorstwie należy uznać za czynnik pierwotny tworzenia wartości wpływający na wielkość czynników wtórnych, w tym zarządzanie strukturą kapitałową czy zarządzanie ryzykiem. Aktywa marketingowe z uwagi na swe cechy, tj. unikalność, trudność imitacji, brak odpowiednich substytutów, stają się zgodnie z koncepcją zarządzania opartego na wartości Value Based Management (VMB) istotnym elementem procesu jej tworzenia, zaczynającego się od czynników marketingowych poprzez finansowe miary efektywności, na wartości przedsiębiorstwa kończąc. W strategii marketingowej, leżącej u podstaw generowania wartości, klienta uznaje się bowiem za podstawę działań marketingowych we współczesnej gospodarce.

Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw, w tym globalizacja i związany z nią postęp technologiczny, liberalizacja gospodarki, zapewniają przedsiębiorstwom szeroki, światowy dostęp do zasobów fizycznych i ludzkich. Liczba nowych uczestników rynku na każdym etapie rozwoju społeczno-gospodarczego rośnie, co powoduje wzrost różnorodności ideologii i wartości. Skłania to do weryfikacji założeń obecnie panującego paradygmatu ekonomicznego, zwłaszcza w warunkach ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego. Zagadnienia te w szerokim zakresie stanowią przedmiot analizy drugiej z wydzielonych części pracy. Odnoszą się one do inspirowanych także skutkami zachowań przedsiębiorstw przeobrażeń w paradygmacie rozwoju, wpisujących się w makrootoczenie przedsiębiorstwa. To ostatnie może oddziaływać na ukierunkowanie przyszłej działalności przedsiębiorstw, m.in. odnoszące się do założeń ekonomii instytucjonalnej.

Zgodnie z paradygmatem ekonomii neoklasycznej wszyscy uczestnicy rynku działają w warunkach pełnej racjonalności sprowadzającej się do podporządkowania działalności człowieka uniwersalnym i anonimowym prawom mechanizmu rynkowego. Na gruncie ekonomii instytucjonalnej zwraca się zaś uwagę, że warunkiem sukcesu gospodarczego, zgodnego z zasadami zrównoważonego rozwoju, są instytucje - zarówno te o charakterze formalnym, jak i te nieformalne (tzw. swobodne zasady), tj. etyczne normy, konwenanse, porozumienia i umowny kodeks postępowania, które rządzą ludzkimi zachowaniami. Instytucje mogą bezpośrednio oddziaływać na zmiany wielkości popytu i podaży. Pozwalają one na modyfikację mechanizmów wzrostu gospodarczego w ujęciu makroekonomicznym, jak też funkcjonowania przedsiębiorstw, tj. podejście mikroekonomiczne. W tym ostatnim przypadku przedsiębiorstwo postrzega się całościowo wraz z jego wewnętrzną strukturą, systemami zarządzania czy pracownikami. Pozwala to na uzupełnienie tradycyjnych kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw o czynniki w nim pomijane, np. tzw. koszty agencji (uwzględniające wpływ różnicy interesów pomiędzy zarządzającymi przedsiębiorstwem a jego właścicielami) czy towarzyszące każdej transakcji tzw. koszty transakcyjne. Posługiwanie się w ekonomii instytucjonalnej pojęciem efektywności adaptacyjnej pozwala zarazem uwzględnić zdolność dostosowywania instytucji do zmieniającego się otoczenia i rozwiązywania pojawiających się problemów.

Efektywność systemu instytucjonalnego sprowadza się do istnienia spójnego systemu norm formalnych i nieformalnych, wysokiej jakości egzekucji prawa, na co rzutują takie czynniki, jak prawo własności, reguły nadzoru korporacyjnego, sposoby internalizacji efektów zewnętrznych czy sprawność państwa.

Odzwierciedleniem tego, że otoczenie może stanowić źródło generowania wartości, jest m.in. internacjonalizacja przedsiębiorstw i będąca jej wyrazem ekspansja inwestycji zagranicznych.

Umiejscowienie życia gospodarczego uznawane jest bowiem we współczesnej gospodarce globalnej za jeden z podstawowych wyznaczników rozwojowych przedsiębiorstw, który przyczynił się do wzrostu ich roli, zarówno w gospodarce lokalnej, jak i światowej.

Rolę postępującej internacjonalizacji działalności gospodarczej w zachowaniach przestrzennych przedsiębiorstw najłatwiej zaobserwować na przykładzie dużych korporacji transnarodowych, które kształtują globalne trendy w bezpośrednich inwestycjach zagranicznych. Przyczyny ich podejmowania wiążą się z poszukiwaniem przewag konkurencyjnych ukierunkowanych rynkowo, kosztowo, strategicznie czy zaopatrzeniowo i prowadzą, zgodnie z ujęciem Johna Harry'ego Dunninga, do przewag o charakterze własnościowym internalizacji bądź lokalizacyjnym.

Począwszy od 2010 r. presja na wzrost efektywności działalności i poszerzanie rynków zbytu sprawiała, że ekspansja KTN po raz pierwszy w większym zakresie niż kraje wysoko rozwinięte objęła kraje rozwijające się i gospodarki przejściowe. Niewątpliwie wykazywało to związek z przesuwaniem zarówno międzynarodowej produkcji, jak i konsumpcji do krajów rozwijających się i gospodarek przejściowych. Jednocześnie rosła rola tych ostatnich w inwestycjach międzynarodowych (w 2010 r. stanowiły źródło ok. 1/3 światowego strumienia BIZ) przy wzroście znaczenia KTN, stanowiących własność państwową, zwłaszcza korporacji azjatyckich. Działania te wpisują się w trend określany (ang.) South-North FDI (bezpośrednie inwestycje zagraniczne "z Południa na Północ") i wiążą się z perturbacjami obserwowanymi w gospodarkach wysoko rozwiniętych, dotyczącymi niewydolności systemów zarządzania prowadzącymi do oddzielenia sfery realnej od finansowej, czego jednym z przejawów jest rosnący poziom ich zadłużenia w warunkach wzrostu oszczędności w krajach rozwijających się. Jednocześnie uwarunkowania instytucjonalne wpisujące się w (ang.) Go Out Policy i China's Africa Policy stały się istotnym warunkiem ekspansji chińskich korporacji, nastawionych na pozyskiwanie surowców naturalnych, promocję eksportu chińskich dóbr i usług oraz poszerzanie rynków zbytu, zwłaszcza na kontynencie afrykańskim. W kontekście wzrostu znaczenia uwarunkowań instytucjonalnych w prowadzeniu działalności gospodarczej uwagę zwraca fakt, że czynnik ten traktowany jest odmiennie niż w przypadku większości inwestorów wywodzących się z krajów wysoko rozwiniętych. Chińskie korporacje o kapitale państwowym podejmują inwestycje w krajach, w których dla zachodnich przedsiębiorców prywatnych nie do zaakceptowania jest poziom ryzyka inwestycyjnego i stabilności społeczno-gospodarczej.

Wyrazem internacjonalizacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw jest także franchising, który zyskuje na znaczeniu w warunkach niepewności i nieciągłości, typowych dla współczesnej gospodarki. Jawi się on jedną z najbardziej efektywnych form kooperacji przedsiębiorstw. Mimo wad franczyzę uważa się za stosunkowo dobrze rozwiniętą metodę zarządzania rynkiem w zakresie zbytu towarów i usług. W Polsce dynamiczny rozwój franchisingu notowano po 1989 r. i związany był przede wszystkim z wejściem inwestorów zagranicznych. Dotychczas nie wypracowano w naszym kraju szczegółowego ustawodawstwa regulującego franczyzę, a konstrukcja umowy franczyzowej opiera się na zasadzie swobody umów (tzw. umowa nienazwana). Ogromny potencjał tkwiący w rozwoju rynku franczyzy, w tym minimalizowanie ryzyka franczyziorcy poprzez prowadzenie działalności w oparciu o sprawdzony pomysł skłania do prawnej regulacji współpracy opartej na franczyzie, zwłaszcza w warunkach niestabilności otoczenia.

To otoczenie, jego zmienność i złożoność dały w wielu przypadkach asumpt do dynamicznego rozwoju obecnych już wcześniej w gospodarce przedsiębiorstw rodzinnych. W Polsce

uwidoczniło się to w sposób szczególnie wraz transformacją gospodarczą po 1989 r. Zespolecie w przedsiębiorstwie rodzinnym dwóch podstawowych elementów, jakie stanowią rodzina i firma, określa ich specyfikę (np. odmienne motywy ich powstawania, uwzględnienie rodziny w strukturze organizacyjnej), która rzutuje na sposób zarządzania firmą, wartości, którymi się kieruje i realizowane cele nastawione na przetrwanie przedsiębiorstwa w długim okresie (przekazanie następnym pokoleniom). O ich roli w gospodarce świadczy nie tylko generowana ich siłą przedsiębiorczość (dla przykładu: firmy rodzinne stanowią 36% firm sektora mikro-, małych i średnich firm w Polsce, wytwarzają ok. 10% PKB i zatrudniają ok. 21% ogółu zatrudnionych w MMS, a w Stanach Zjednoczonych i UE-15 stanowią one od 1/3 do 70% wszystkich podmiotów gospodarczych, wytwarzając 20-70% PKB i zatrudniając 27-70% wszystkich pracowników), ale także oddziaływanie na stabilizowanie gospodarki (lepiej radziły sobie w czasie ostatniego kryzysu gospodarczego w stosunku do pozostałych firm w danym segmencie). Źródła tworzone przez nie przewag konkurencyjnych stanowi szczególnie dbałość o swych klientów, dostawców, pracowników, znajdująca odzwierciedlenie w jakości wytworzonych produktów i poziomie obsługi klientów. Należy do nich zaliczyć również tworzone metody zarządzania oparte na racjonalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów, np. lean management, implementowane następnie przez duże spółki giełdowe, czy wdrażanie społecznej odpowiedzialności biznesu.

Szerszym spojrzeniem na otoczenie przedsiębiorstw, wpisującym się w koncepcję rozwoju zrównoważonego, jest odniesienie się do negatywnych zjawisk charakterystycznych dla wielu obszarów, zwłaszcza miejskich, a spowodowanych uprzednią działalnością różnych podmiotów, w tym samych przedsiębiorstw. Konieczność rewitalizacji takich obszarów przy zaangażowaniu wielu osób, instytucji, przedsiębiorstw ma na celu przeciwdziałanie ich degradacji, postępującym zjawiskom kryzysowym, a w konsekwencji pobudzanie rozwoju poprzez wzrost aktywności społeczno-gospodarczej, poprawę warunków zamieszkania z zachowaniem zasad zrównoważonego rozwoju przeciwstawianemu wizji starego paradygmatu, opartego na liberalnej wizji gospodarki, ukierunkowanej na maksymalizację zysku. Zdynamizowanie podejścia do spraw rewitalizacji nastąpiło wraz z nasileniem negatywnych skutków globalizacji i dokonującej się w jej ramach internacjonalizacji gospodarek. Doprowadziło to do rozwoju proekologicznych i prospołecznych zachowań przedsiębiorstw. Istotne znaczenie dla przebiegu procesu rewitalizacji ma stanowiąca bliższe otoczenie przedsiębiorstwa społeczność lokalna, której udział dokonuje się poprzez partycypację społeczną w podejmowanych projektach rewitalizacyjnych. Oddziałując na środowisko, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, współtworzy nowe warunki jego działania, sprawiając, że wzrasta liczba i złożoność czynników na nie oddziałujących, także o społecznym i przyrodniczym charakterze.

Prezentowane w pracy zagadnienia nie wyczerpują poruszanych problemów, lecz porządkują je i uzupełniają o kolejne spostrzeżenia natury nie tylko ekonomicznej. Stanowią tym samym przyczynek do dalszych badań i dyskusji.

Opis

Kluczową determinantą rozwoju przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce globalnej wydaje się umiejętność reagowania na zmiany zachodzące nie tylko w bliższym, ale także dalszym ich otoczeniu, które tworzy nowe obszary działania, możliwości i formy konkurencji, a także wynikające z nich zagrożenia. Według Rolfa Sternberga, czynniki występujące w otoczeniu, podobnie jak czynniki o charakterze wewnętrznym, należy zaliczyć do równie istotnych z punktu widzenia oddziaływania na zachowanie przedsiębiorstw w każdej ze sfer działania, tj. zarówno w sferze inwestycji, produkcji, zaopatrzenia, jak też dystrybucji czy zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu itp.

Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem i ich konsekwencje pokazane są w kontekście zmian w podejściu do tradycyjnie postrzeganego neoklasycznego modelu rozwoju. Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w dwóch światach. Z jednej strony w strategicznym myśleniu o rozwoju i w zarządzaniu rozwojem kierują się logiką modelu neoklasycznego, z drugiej coraz bardziej dostrzegają konieczność modyfikacji tego podejścia, powodowaną skutkami dotychczasowych ich zachowań w relacji z otoczeniem, stwarzającą przesłanki realizacji zrównoważonego rozwoju, wzbogaconego o instytucjonalne mechanizmy i regulacje. Powstaje w tym miejscu wiele interesujących i niemających jednoznacznej odpowiedzi pytań: Czy, a jeśli tak, to w jaki sposób interesariusze mogą przyczynić się do kreacji nowych wartości dla klienta? Jaką rolę w tym zakresie odgrywa bliższe, a jaką dalsze, w tym międzynarodowe, otoczenie?

Spis treści

CZĘŚĆ I. PRZEDSIĘBIORSTWO W OTOCZENIU - PRZEJAWY ODDZIAŁYWANIA

Michał Wit Gurdziński

Wpływ formy własności na efektywny nadzór korporacyjny

Jolanta Turek

Zintegrowane zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie funkcjonującym w turbulentnym otoczeniu

Przemysław Tomczyk

Klient jako źródło wartości przedsiębiorstwa

CZĘŚĆ II. OTOCZENIE A PRZEDSIĘBIORSTWO - RELACJE, KONSEKWENCJE

Andrzej Kargul

Ekonomia instytucjonalna a zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa na tle innych nurtów nauk ekonomicznych

Magdalena Senderowska

Chińskie bezpośrednie inwestycje zagraniczne - miejsce w ekspansji międzynarodowej

Paulina Kupis

Franchising wyrazem rozwoju międzynarodowych form prowadzenia działalności. Wybrane aspekty ekonomiczne i prawne

Katarzyna Zaniewska

Przedsiębiorstwa rodzinne - miejsce we współczesnej gospodarce

Ewa Solarz

Konsultacje społeczne w projektach rewitalizacyjnych jako narzędzie wpływu lokalnych przedsiębiorstw na otoczenie (na przykładzie Koszar Dragonów w Olsztynie)