

# EKONOMIA I PRAWO

## WYBRANE ZAGADNIENIA Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA

REDAKCJA NAUKOWA

PAWEŁ ANTONOWICZ    MARIUSZ CHMIELEWSKI    PIOTR PISAREWICZ

WYDAWNICTWO UNIwersYTETU GDAŃSKIEGO



# **EKONOMIA I PRAWO**

**WYBRANE ZAGADNIENIA Z ZAKRESU**

**ZARZĄDZANIA ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA**



# **EKONOMIA I PRAWO**

**WYBRANE ZAGADNIENIA Z ZAKRESU  
ZARZĄDZANIA ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA**

**REDAKCJA NAUKOWA**

**PAWEŁ ANTONOWICZ  
MARIUSZ CHMIELEWSKI  
PIOTR PISAREWICZ**

**WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU GDAŃSKIEGO  
GDAŃSK 2019**

Recenzje  
dr hab. Sylwia Morawska, prof. SGH

Redakcja wydawnicza  
Justyna Zyśk

Projekt okładki i stron tytułowych  
Karolina Zarychta  
[www.karolined.com](http://www.karolined.com)

Zdjęcie na okładce  
Andrea Paroni, *Nowoczesna architektura*  
ze strony freeimages.com (na prawach wolnego dostępu)

Skład i łamanie  
Mariusz Szewczyk

Publikacja sfinansowana z przychodów własnych Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw  
Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański  
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-7865-895-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego  
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot  
tel./fax 58 523 11 37, tel. 725 991 206  
e-mail: [wydawnictwo@ug.edu.pl](mailto:wydawnictwo@ug.edu.pl)  
[www.wyd.ug.edu.pl](http://www.wyd.ug.edu.pl)

Księgarnia internetowa: [www.kiw.ug.edu.pl](http://www.kiw.ug.edu.pl)

Druk i oprawa  
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego  
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot  
tel. 58 523 14 49; fax 58 551 05 32

## Spis treści

Paweł Antonowicz, Mariusz Chmielewski, Piotr Pisarewicz	
Wpływ otoczenia regulacyjnego i instytucji wspierających funkcjonowanie przedsiębiorstw na zmiany modeli biznesowych – perspektywa przyszłości . . .	7
Karolina Beyer	
Model biznesowy przedsiębiorstwa i jego analiza . . . . .	27
Andrzej Hanusik	
Wpływ ekonomii współdzielenia na zmianę linearnego modelu biznesowego w kierunku ujęcia sieciowego . . . . .	41
Maciej Etel	
Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorców – nowa instytucja wspierająca MSP w Polsce . . . . .	57
Dominik J. Kościuk, Justyna Kulikowska-Kulesza	
Jawność funkcjonowania przedsiębiorstw zawierających umowy z podmiotami publicznymi i korzystających ze środków publicznych . . . .	77
Piotr Sławicki	
Czy potrzebna jest odrębna regulacja mediacji gospodarczej? . . . . .	93
Cezary Pachnik	
Perspektywy dla przedsiębiorców z sektora MSP w kontekście debaty nad reformą WTO . . . . .	109
Agnieszka Bałaban	
Wyzwania i problemy organizacji w dobie RODO . . . . .	125
Agnieszka Filipek	
Zrównoważony rozwój – kwestie środowiskowe – polityka spójności Unii Europejskiej . . . . .	147

Aleksandra Nocoń

W kierunku wyjścia z niestandardowej polityki monetarnej –  
przykład Banku Anglii . . . . . 175

Monika Raczyńska

Wybrane zmiany legislacyjne dotyczące nauk o zarządzaniu i jakości  
na przykładzie reformy nauki i szkolnictwa wyższego . . . . . 189

Paweł Antonowicz\*  
Mariusz Chmielewski\*\*  
Piotr Pisarewicz\*\*\*

## Wpływ otoczenia regulacyjnego i instytucji wspierających funkcjonowanie przedsiębiorstw na zmiany modeli biznesowych – perspektywa przyszłości

Z dużym prawdopodobieństwem możemy stwierdzić, że współcześnie obserwowana dynamika zmian zachodzących na rynku jest najbardziej głęboka i wieloaspektowa w historii ewolucji gospodarki wolnorynkowej. Ten model gospodarczy opiera się bowiem na aksjomacie racjonalności gospodarowania. Ono zaś determinowane jest szeregiem czynników, na które same przedsiębiorstwa (rozumiane jako autonomiczne jednostki) nie mają bezpośredniego wpływu, lecz muszą się do nich w sposób elastyczny dostosowywać. Ten nieustanny ewolucjonizm organizacji stał się powszechny i wydaje się również priorytetowym atrybutem współczesnych modeli prowadzenia biznesu. Biznesu, w którym pojęcie „reaktywności” organizacji wymagało redefinicji, nabrało nowego, niespotykanego dotąd znaczenia [szerzej m.in. Antonowicz, Skrzysta, 2019, s. 259–269].

Trudno jednoznacznie określić, które zmienne w ewolucji systemu wolnorynkowego są zależne, tj. pojawiają się jako skutek (efekt), a które poprzez ich

---

\* Profesor nadzwyczajny, dr hab., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, pawel.antonowicz@ug.edu.pl.

\*\* Adiunkt, dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, mariusz.chmielewski@ug.edu.pl.

\*\*\* Adiunkt, dr, Katedra Bankowości i Finansów, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, piotr.pisarewicz@ug.edu.pl.



wcześniejsze ukonstytuowanie są zmiennymi niezależnymi, czyli prowadzą do tych efektów. Wydaje się, iż zachodzi tu wielostopniowe sprzężenie zwrotne. Finalnie zmianom ulegają zarówno elementy makrootoczenia współczesnych przedsiębiorstw, jak również ich modele biznesowe. Stąd niezwykle ważnym głosem w dyskusji nad zarządzaniem rozwojem współczesnego przedsiębiorstwa jest zbiór prezentowanych w niniejszym opracowaniu poglądów Autorów na temat szeroko rozumianego wpływu zmian otoczenia regulacyjnego na ewolucję podejścia do budowy oraz atrybutów tworzących współczesne i przyszłe modele biznesowe. Niemal każdy z Autorów monografii odnosi się w określonym kontekście do wspomnianej zmienności takich obszarów makrootoczenia, jak uwarunkowania prawno-polityczne, ekonomiczne, społeczne czy technologiczne. W toku wywodu prowadzonego w kolejnych rozdziałach książki zastosowane zostały następujące metody badawcze: krytyczna analiza piśmiennictwa ekonomicznego, analiza aktów prawnych (w tym również ekonomiczna analiza prawa), studium przypadków, porównań i odniesień. Rozważania Autorów oparte są zarówno na wnioskowaniu wynikającym z dedukcji, jak i z indukcji. Niniejszy rozdział ma charakter polemiczny i jednocześnie recenzyjny. Autorzy podjęli w nim próbę połączenia poruszanych w kolejnych częściach książki wątków badawczych w celu zwrócenia szczególnej uwagi na wspólną perspektywę poznawczą, jaką jest wskazana w tytule rozdziału zmienność otoczenia regulacyjnego oraz oddziaływanie instytucji okołobiznesowych na funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw i budowanie nowych modeli biznesowych.

## 1. Ekonomiczne oraz prawne stymulanty rozwoju przedsiębiorstw w Polsce

Koncepcja modeli biznesowych poruszana jest w literaturze ekonomicznej od końca XX wieku. W modelach tych główny akcent rozważań pada na wartości jako nadrzędną kategorię mającą wpływ na długookresowe decyzje – planowane, a następnie realizowane w przedsiębiorstwie [Rudny, 2013, s. 100]. Model biznesu, zgodnie z prezentowanymi w literaturze definicjami, dotyczy opisu wszelkiego typu zależności pomiędzy czynnikami w działalności przedsiębiorstwa, których współdziałanie umożliwia generowanie wartości dla klienta tego

przedsiębiorstwa, co w konsekwencji prowadzi również do kreacji wartości analizowanego przedsiębiorstwa [szerzej: Demil, Lecocq, 2010, s. 227]. Jako podstawę pojęcia modelu biznesu uznaje się termin wprowadzony do literatury ekonomicznej w 1986 roku i nazwany „dominującą logiką” (ang. *dominant logic*) [Prahalad, Bettis, 1986, s. 56]. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez autorów tego pojęcia jest to zbiór norm i zasad kierujących działaniami menedżerów, który służy zogniskowaniu aktywności menedżerów na poszukiwaniu nowych szans dla kierowanych przez nich przedsiębiorstw. Logika ta ukierunkowana jest na tworzenie i zatrzymanie wartości podmiotu. Można zauważyć, iż koncepcja modeli biznesu rozwijała się równolegle z koncepcją zarządzania wartością przedsiębiorstwa – wydaje się, że obie idee wzajemnie na siebie oddziaływały. Analiza najczęściej cytowanych definicji pojęcia modelu biznesu wskazała na cztery kategorie występujące w tych definicjach [Shafer, Smith, Linder, 2002, s. 202]. Są to:

- wybory strategiczne – na które składają się następujące elementy: klient, propozycje wartości, zdolności i kompetencje, ceny, konkurencja, oferta produktowa, strategia, marka, misja;
- sieć wartości – na którą składają się: dostawcy, informacje o klientach, relacje z klientami, przepływy informacyjne, przepływy produktów;
- tworzenie wartości – na które składają się posiadane zasoby oraz realizowane w ramach podmiotu procesy;
- zatrzymanie wartości – o którym decydują ponoszone koszty, parametry finansowe prowadzonej działalności oraz generowany zysk.

Prawidłowo opracowany model biznesu jest pomocny w trakcie procesu tworzenia i wdrażania strategii przedsiębiorstwa. Model biznesu jest pojęciem ogólniejszym aniżeli strategia – usprawnia analizę, testowanie oraz uzasadnienie dokonywanych wyborów strategicznych. Podstawowym parametrem brany pod uwagę w trakcie konstruowania modelu biznesu jest tworzenie wartości dla klienta. Model biznesu koncentruje się przede wszystkim na problematyce dostarczenia wartości dla klienta, strategia natomiast zorientowana jest na pozycjonowanie przedsiębiorstwa względem jej konkurentów. Z uwagi na fakt, iż model biznesu jest pojęciem bardziej ogólnym od strategii, to prawidłowo zdefiniowany model biznesu może być istotnym wsparciem dla procesu tworzenia, a następnie wdrażania strategii w przedsiębiorstwie. Według podejścia zasobowego [Demil, Lecocq, 2010, s. 231] model biznesu przedsiębiorstwa tworzą trzy podstawowe elementy:

- zasoby i kompetencje,
- struktura organizacyjna,
- propozycja wartości dla klienta w postaci produktów.

Model jest „mapą drogową” dla przedsiębiorstwa umożliwiającą tworzenie wartości dla klienta, zawiera on także elementy operacjonalizacji, czyli sposób przełożenia koncepcji biznesu na konkretne działania przedsiębiorstwa [Rudny, 2013, s. 107]. Karolina Beyer zaprezentowała bardzo szeroko koncepcję modelu biznesowego w oparciu o analizę literatury zarówno zagranicznej, jak i krajowej. Autorka dokonała przeglądu definicji pojęcia i na tej podstawie przedstawiła kluczowe elementy, z których składają się modele biznesowe przedsiębiorstw. Różnorodność występujących w działalności przedsiębiorstw modeli biznesowych wymagało opracowania narzędzi do oceny tych modeli. W literaturze ekonomicznej opisywane są zazwyczaj cztery narzędzia służące do analizy modeli biznesowych:

- szablon modelu biznesowego (ang. *Business Model Canvas*) A. Osterwaldera i Y. Pigneura;
- „magiczny trójkąt” O. Gassmanna i współpracowników;
- model biznesowy klienta;
- mapy kreowania wartości [Michalak, 2016, s. 68].

Autorka szczegółowo scharakteryzowała najpopularniejsze narzędzie wykorzystywane do analizy modeli biznesowych, jakim jest *Business Model Canvas*. Jest to prosty szkic działalności przedsiębiorstwa, który można zmieścić na jednej kartce papieru. Niewątpliwą zaletę tego narzędzia stanowi łatwość jego tworzenia, modyfikacji oraz wprowadzenia w życie. Narzędzie to cechuje się również dużą przejrzystością, dzięki czemu może zostać wykorzystane w trakcie tworzenia modelu biznesu, ułatwiając poprawne rozplanowanie każdego z elementów modelu biznesu przedsiębiorstwa. Niewątpliwie wymienione cechy opisywanego narzędzia wpłynęły na jego popularność zarówno wśród analityków, jak i praktyków tworzących modele biznesu.

Proces globalizacji, wspierany przez dynamiczny rozwój technologii, powoduje zmiany w postrzeganiu klientów, dotyczące ich postaw oraz podejmowanych decyzji. Na początku XXI wieku na bazie wielu koncepcji ekonomicznych, takich jak koncepcja zrównoważonego rozwoju i ekonomii społecznej, rozwinęła się koncepcja alternatywnej formy konsumpcji produktu bez konieczności nabywania go na własność [Botsman, Rogers,

2010, s. 20]. Nowy trend konsumpcji, oparty na wymianie, pożyczaniu i udostępnianiu innym użytkownikom swoich dóbr, nazwany został ekonomią współdzielenia (ang. *sharing economy*) lub gospodarką współdzielenia. Ekonomia współdzielenia w literaturze ekonomicznej definiowana jest jako modele dystrybucyjny oraz organizacyjny, w których ludzie wymieniają się zarówno dobrami, jak i usługami bez udziału pośredników czy innych podmiotów [Sokołowski i in., 2016, s. 10]. Rozwój tej koncepcji ekonomicznej możliwy był dzięki dynamicznemu rozwojowi innowacyjnych technologii, między innymi internetowych. Technologie te umożliwiły radykalne zwiększenie efektywności posiadanych przez poszczególne osoby zasobów poprzez zwiększenie ilości użytkowników tych zasobów. Problematyka dotycząca ekonomii współdzielenia jest innowacyjna, a sposoby jej zastosowania w działalności różnych podmiotów w literaturze ekonomicznej poruszane są od początku XXI wieku przez wielu autorów [Ertz, Leblanc-Proulx, 2018, s. 1073]. Rezultatem różnorodności podejść jest cały szereg nazw związanych z tym zjawiskiem – do najczęściej występujących w literaturze należą:

- ekonomia współdzielenia (ang. *sharing economy*),
- ekonomia współpracy (ang. *collaborative economy*),
- ekonomia na żądanie (ang. *on demand economy*),
- nieposiadające polskiego odpowiednika: *peer-to-peer economy* [Banaszek, 2018, s. 33].

Zazwyczaj koncepcja ekonomii współdzielenia kojarzona jest z konsumentami. Andrzej Hanasiuk zaproponował szersze wykorzystanie koncepcji modelu ekonomii współdzielenia. Z uwagi na coraz bardziej skomplikowane środowisko, w jakim działają podmioty gospodarcze, poza tradycyjnymi formami współdziałania, to jest kooperacją i konkutowaniem w celu podniesienia efektywności prowadzonej działalności, podmioty częściej zmuszone są do koopetycji, czyli jednoczesnego kooperowania i konkutowania. Ekonomia współdziałania umożliwia prowadzenie tego typu działań, stając się jednocześnie metodą na osiągnięcie przewag konkurencyjnych przez podmiot gospodarczy. Jak zauważa Autor, nawiązanie przez podmioty gospodarcze relacji opartych o ekonomię współdziałania przyczynia się do usieciowienia relacji pomiędzy nimi. W konsekwencji podmioty wykorzystujące ekonomię współdziałania zmieniają linearny model biznesu na sieciowy model biznesu. Autor artykułu dokonał ciekawego połączenia dwóch koncepcji: modelu biznesu oraz ekonomii współdzielenia.

Rozwój podmiotów gospodarczych uzależniony jest nie tylko od realizowanych w nich działań, ale w coraz większym stopniu również od otoczenia, w którym te podmioty funkcjonują. Jest ono zazwyczaj klasyfikowane jako otoczenie dalsze i bliższe. W przypadku otoczenia dalszego najczęściej zainteresowani jesteśmy różnymi czynnikami, które oddziałują na przedsiębiorstwo. Czynniki te zwykle są dzielone na cztery grupy: polityczne, ekonomiczne, technologiczne oraz społeczno-kulturowe [szerzej m.in. Antonowicz, Antonowicz, 2014, s. 39–43; Antonowicz i in., 2018, s. 5–21].

W przypadku podmiotów gospodarczych działających w Polsce szczególnie istotne wydają się czynniki o charakterze prawnym, które w warunkach polskich charakteryzują się bardzo dużą zmiennością<sup>1</sup>. Zmienność prawa dotyczy przede wszystkim podmiotów należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Jak wskazuje literatura przedmiotu, ich rozwój w większym stopniu determinowany jest przez czynniki związane nie tylko z samym przedsiębiorcą i jego umiejętnościami, zasobami majątkowymi i sposobem zarządzania, ale też z wpływem otoczenia zewnętrznego na funkcjonowanie tych podmiotów [Misztal, 2015, s. 65] – w tym w znacznym stopniu przez czynniki o charakterze prawnym. Maciej Etel przedstawił w swoim artykule główne założenia związane z instytucją Rzecznika Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Instytucja Rzecznika reprezentującego interesy przedsiębiorców w ostatnich latach powstała w systemach prawno-instytucjonalnych wielu państw (np. Niemiec, USA, Korei Południowej, Australii, Gruzji, Ukrainy). Rzecznik stoi na straży praw mikroprzedsiębiorców oraz małych i średnich przedsiębiorców, w szczególności poszanowania zasady wolności działalności gospodarczej, pogłębiania zaufania przedsiębiorców do władzy publicznej, bezstronności i równego traktowania, zrównoważonego rozwoju oraz zasady uczciwej konkurencji, poszanowania dobrych obyczajów i słusznym interesów przedsiębiorców. Rzecznik może zwracać się do właściwych organów, organizacji lub instytucji publicznych z ocenami i wnioskami o podjęcie działań zmierzających do zapewnienia skutecznej ochrony praw przedsiębiorców. Autor szeroko przeanalizował zagadnienia związane z procedurą powołania i odwołania Rzecznika, wymaganiami i ograniczeniami nałożonymi na Rzecznika, zadaniami i uprawnieniami, jakie posiada, oraz organizacją i sposobem

---

<sup>1</sup> Zgodnie z badaniem prowadzonym przez Grant Thornton zmienność prawa w Polsce jest najwyższa w Unii Europejskiej [Barometr Prawa].

jego działania. Niewątpliwie należy zgodzić się z M. Etelem, że utworzenie instytucji Rzecznika powinno pozytywnie wpłynąć na sytuację MSP w Polsce. Jednak, jak zauważył badacz, skuteczność działania Rzecznika będzie powiązana z jego niezależnością i niezawisłością, których zachowanie utrudniają pewne uchybienia wynikające z podporządkowania tej instytucji Prezesowi Rady Ministrów i ministrowi właściwemu do spraw gospodarki.

Oddziaływanie czynników prawa na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych objawia się nie tylko poprzez instytucje, które powoływane są w celu wpływania na działalność podmiotów gospodarczych, ale także poprzez regulacje prawne. Istotnym parametrem zapewniającym danemu podmiotowi niejednokrotnie przewagę konkurencyjną na rynku są posiadane przez niego informacje – niektóre z tych informacji, aby mogły gwarantować przewagę, powinny być objęte tajemnicą. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa na danym rynku wynika z posiadania przewag, które są specyficzne dla danego przedsiębiorstwa oraz które są w dużej mierze rezultatem posiadanych informacji. Tajemnica przedsiębiorstwa stanowi dobro chronione prawem [Korzeniowski, Peplowski, 2005, s. 268]. Zgodnie z art. 11 ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji przedmiotem tego prawa są „cudze informacje stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa”. Treścią prawa przedsiębiorcy jest „prawo żądania, aby każda osoba nieuprawniona powstrzymała się od przekazywania, ujawniania lub wykorzystywania cudzych informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa”. Przez tajemnicę przedsiębiorstwa rozumie się nieujawnione do wiadomości publicznej informacje techniczne, technologiczne, handlowe lub organizacyjne przedsiębiorstwa, co do których przedsiębiorca podjął niezbędne działania w celu zachowania ich poufności. W odniesieniu do atrybutu zachowania poufności polskie prawodawstwo określa kilka podstawowych rodzajów tajemnic:

- tajemnica przedsiębiorstwa,
- tajemnica pracodawcy,
- tajemnica danych osobowych,
- informacje niejawne,
- tajemnice giełdowe,
- tajemnice zawodowe [Zawiła-Niedźwiedzki, Rostek, Gąsioriewicz, 2010, s. 378].

Spśród wymienionych rodzajów tajemnicy najważniejsza, z uwagi na tematykę publikacji, wydaje się tajemnica przedsiębiorstwa. Główne przesłanki kreujące jej wartość są następujące:

- informacja dotyczy przedsiębiorstwa prowadzonego przez przedsiębiorcę,
- informacja ma wartość gospodarczą,
- informacja jest nieujawniona do wiadomości publicznej,
- przedsiębiorca podjął niezbędne działania w celu zachowania informacji poufności [Szostek red., 2009, s. 148].

Wątek tajemnicy przedsiębiorstwa w kontekście dostępu do informacji publicznej poruszyli w swoim artykule Dominik Kościuk i Justyna Kulikowska-Kulesza. Dane, które w rozumieniu przedsiębiorców stanowią ich tajemnicę (która może wpływać na posiadaną na rynku przewagę konkurencyjną), mogą być uznane za informację publiczną podlegającą z zasady udostępnieniu na wniosek każdego żądającego. W artykule wskazano trzy zbiory informacji, których udostępnianie jest obowiązkiem podmiotów publicznych, tj. działań władz i innych podmiotów publicznych, danych publicznych, majątku publicznego.

Zgodnie z przeprowadzoną przez Autorów analizą, informacją publiczną jest każda wiadomość wytworzona lub odnoszona do władz publicznych, a także wytworzona lub odnoszona do innych podmiotów wykonujących funkcje publiczne w zakresie wykonywania przez nie zadań władzy publicznej i gospodarowania mieniem komunalnym lub mieniem Skarbu Państwa. Tak szerokie ujęcie informacji publicznej może generować dla podmiotu gospodarczego zagrożenia, szczególnie z uwagi na brak definicji pojęcia „tajemnica przedsiębiorcy” w ustawie o dostępie do informacji publicznej. Autorzy, definiując pojęcie tajemnicy przedsiębiorstwa, wykorzystywali dostępne w polskim prawodawstwie akty prawne dotyczące tego zagadnienia. Niestety w przypadku informacji publicznej wskazane jest, iż ograniczenie dostępu do informacji publicznej ze względu na tajemnicę przedsiębiorcy może wystąpić tylko w sytuacji, gdy podmiot obowiązany do udostępniania wykaze, iż żądana informacja stanowi faktycznie tajemnicę przedsiębiorcy – co niewątpliwie może stanowić dla przedsiębiorstwa znaczące ryzyko w postaci zagrożenia utraty posiadanej przewagi konkurencyjnej.

Współpraca pomiędzy podmiotami możliwa jest dzięki nawiązywaniu różnego rodzaju relacji. W trakcie ich trwania pomiędzy współpracującymi



podmiotami może powstać sytuacja konfliktowa. Jedną z technik regulowania konfliktu jest mediacja. Jej celem jest doprowadzenie do zmniejszenia natężenia lub gwałtowności konfliktu lub przywrócenie bezpośredniej komunikacji między stronami uczestniczącymi w konflikcie [Słaboń, 2008, s. 94]. Mediację stosuje się w przypadku, gdy napięcie między stronami jest bardzo wysokie lub gdy negocjacje pomiędzy podmiotami utknęły w martwym punkcie.

Mediacja polega na tym, że mediator, którym może być jeden podmiot: osoba lub instytucja lub zorganizowana grupa osób, prowadzi interakcje stron mediacji [Tabernacka, 2009, s. 29]. Jest to dobrowolne porozumienie się dwu stron negocjujących w obecności osoby neutralnej – mediatora, który pomaga stronom w dojściu do porozumienia. Mediacja charakteryzuje się w porównaniu z innymi sposobami rozwiązywania konfliktów pomiędzy podmiotami (sąd, arbitraż) szeregiem zalet, do których można zaliczyć: niskie koszty, krótki czas realizacji, pełną poufność prowadzonych działań, intensywną komunikację stron, cel działania skoncentrowany na przyszłości [Pieckowski, 2011, s. 62]. Mediacja to polubowny i pojednawczy sposób rozwiązywania konfliktów i sporów oparty na idei dążenia do porozumienia oraz znalezienia kompromisowego wyjścia z sytuacji konfliktowej [Kalisz-Prokopik, Zienkiewicz, 2014, s. 26], uwzględniający interesy obu stron.

Analizy prawnej pojęcia mediacji w prawodawstwie polskim i europejskim dokonał Piotr Sławicki. Z jego ustaleń wynika, iż mediacja jest istotnym narzędziem rozwiązywania sporów gospodarczych w Polsce, a wzrost spraw do niej kierowanych przez sądy polskie może stanowić przesłankę wskazującą o wyższej świadomości przedsiębiorców w zakresie polubownych sposobów rozwiązywania sporów. Przeprowadzona przez Autora analiza wskazuje, że aktualne rozwiązania normatywne funkcjonujące w Polsce, które nie zawierają odrębnej regulacji dla mediacji gospodarczej, nie wymagają uszczegółowienia w odniesieniu do sporów powstałych między przedsiębiorcami. Jednak badania Autora ukazują niewystarczający zakres przepisów dotyczących minimalnych wymagań wobec mediatora gospodarczego. Specyfika prowadzonych sporów handlowych, w szczególności wysoki stopień ich skomplikowania faktycznego i prawnego, zdaniem P. Sławickiego przemawia za wprowadzeniem wyższych standardów gwarantujących profesjonalizację mediacji gospodarczych.

Zaprezentowane tu wybrane czynniki, zarówno o charakterze ekonomicznym, jak i prawnym, oddziałują na funkcjonowanie przedsiębiorstw



w zróżnicowany sposób. Niewątpliwie uzależnione jest to od szeregu parametrów charakteryzujących dany podmiot gospodarczy, w tym również od tego, czy specyfika jego funkcjonowania opiera się na regionalnym, czy na globalnym zasięgu. Coraz częściej mamy jednak do czynienia z koniecznością uwzględniania aspektów globalnych, związanych z harmonizacją i dostosowywaniem wybranych obszarów prawa, warunków konkurencji na rynku międzynarodowym. W nim natomiast w sposób ciągły zachodzą zmiany, nie tylko związane *stricte* z reformami systemowymi i legislacyjnymi, ale także z aktywnością funkcjonowania różnych instytucji otoczenia biznesu, kreujących nowe, zmieniające się warunki funkcjonowania lokalnego biznesu.

## 2. Globalne i regionalne wyzwania organów wykonawczych, przedsiębiorstw oraz organizacji naukowych wobec reform systemowych i zmian przepisów formalno-prawnych

Światowa Organizacja Handlu (ang. World Trade Organization, WTO) powstała w 1994 roku w Marrakeszu. Stanowi obecnie bardzo ważny element organizacji światowego handlu. Jedną z kluczowych przyświecających jej idei jest podnoszenie poziomu życia przez istotną redukcję ceł i innych barier handlowych oraz eliminacja dyskryminacyjnego traktowania w handlu międzynarodowym [Samuelson, Nordhaus, 2004, s. 530]. Głównymi celami działalności WTO jest szeroko rozumiana liberalizacja międzynarodowego handlu w zakresie dóbr i usług, polityka inwestycyjna wspierająca handel, rozstrzyganie sporów dotyczących wymiany handlowej oraz przestrzeganie praw własności intelektualnej.

Kraje członkowskie (w tym Polska, która należała do grona państw założycielskich) są zobowiązane do dostosowywania ustawodawstwa do jej norm, a także do udzielania koncesji handlowych podmiotom zagranicznym. Tematykę niepojawiającą się zbyt często w opracowaniach zwartych podejmuje Cezary Pachnik w rozdziale *Perspektywy dla przedsiębiorców z sektora MSP w kontekście debaty nad reformą WTO*. Dotyczy ona dalszych możliwości rozwoju Światowej Organizacji Handlu, która będzie miała najkorzystniejsze skutki dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Dyskusji poddane zostały proponowane zmiany w funkcjonowaniu WTO, które mogą

w najbliższej przyszłości mieć istotne znaczenie dla analizowanego sektora. Szczególnie ważny jest tutaj system rozstrzygania sporów. Obszarami, które w najbliższej przyszłości będą w tym zakresie kluczowe, są: wpływ niedostatecznej pomocy prawnej w zakresie subsydiów, środków wyrównawczych i dumpingu; wpływ zablokowania organów arbitrażowych WTO oraz wpływ dotychczas funkcjonującego przymusowego transferu technologii w niektórych państwach na sektor MSP.

Elementem, który może decydować o sprawnym lub nieprawidłowym funkcjonowaniu organów WTO, są strategiczne decyzje rządu obecnego prezydenta Stanów Zjednoczonych Donalda Trumpa, piastującego stanowisko od 2016 roku. Przekonanie to potwierdzają już niektóre z jego decyzji, jak np. blokowanie wyboru nowych sędziów Organu Apelacyjnego WTO. Zapowiadane prowadzenie polityki protekcjonistycznej w USA uznane zostało przez szerokie grono obserwatorów za wymierzone przeciw podstawowym zasadom funkcjonowania WTO. Mimo to na podstawie decyzji jednej osoby, szefa rządu USA, nie można doprowadzić do wzmiankowanego niekiedy wystąpienia USA z szeregów WTO. Niezbędne są tutaj decyzje i zgoda Kongresu Stanów Zjednoczonych, co powszechnie jest oceniane jako mało prawdopodobne [Jacoby, 2018, s. 93]. Autor opracowania słusznie wskazuje na kwestie dotyczące pojawiających się głosów odnośnie do koniecznej reformy zasad funkcjonowania WTO, a w szczególności systemu rozstrzygania sporów [Hauser, Zimmerman, 2003, s. 241–245].

Wyzwania w tym zakresie dostrzega także Komisja Europejska, która przygotowała propozycję zmian funkcjonowania WTO. Wywody dotyczące analizy aktualnego stanu prawnego, orzecznictwa i doktryn tworzonych przez strony najbardziej zainteresowane sprawnym funkcjonowaniem WTO stanowią bardzo istotny wątek, umożliwiający identyfikację głównych zasad i reguł wpływających na rolę małych i średnich przedsiębiorstw w państwach należących do WTO. Prawidłową diagnozą jest z pewnością wskazanie przez Autora rozległego obszaru zagadnień, które mogłyby z punktu widzenia MSP zostać poprawione w obecnym prawie handlu międzynarodowego. Należy tutaj podkreślić w szczególności uczestniczenie przedstawicieli MSP w procesie arbitrażu, a także usprawnienie udzielania określonej pomocy prawnej przewidzianej przez traktaty ADA i SCM.

Nie bez znaczenia wydaje się także wysuwany przez Komisję Europejską postulat pomocy prawnej dla krajów biedniejszych rezygnujących

z wnoszenia skarg ze względu na koszty, co umożliwiłoby ochronę MSP. Negatywna ocena braku odpowiedzi na potrzebę pełnej realizacji postanowień ADA i SCM również przedstawia się jako prawidłowa diagnoza. Interesującym i bardzo praktycznym zagadnieniem są ograniczenia w inwestowaniu na rynku chińskim oraz postulat redukcji ułatwień handlu dla państw, które mają status państw rozwijających się wyłącznie na podstawie własnej deklaracji (co w praktyce nie zawsze pokrywa się z prawdą).

Należy ponadto zaznaczyć, iż rozważania Autora wskazujące kluczowe aspekty reformy WTO z punktu widzenia MSP należy traktować jako istotny przyczynek do dyskusji na ten temat. Efektem planowanych działań legislacyjnych będą ekonomiczne skutki podejmowanych decyzji. W chwili obecnej jednak ich skala oraz zakres są bardzo trudne do precyzyjnego zdefiniowania i oszacowania.

Pokrewnym w zakresie aktywności organów Unii Europejskiej wątkiem jest poruszony przez Agnieszkę Bałaban obszar wyzwań i problemów, przed którymi stanęły organizacje przetwarzające dane osobowe w kontekście wprowadzenia przepisów RODO. W dniu 25 maja 2018 roku, mocą rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 roku w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE, weszły w życie analizowane przepisy. Autorka, koncentrując się głównie na rynku polskim, odpowiada na pytania: czy pojawiające się problemy mają charakter organizacyjny, interpretacyjny, czy kosztowy, oraz czy wdrożenie zasad RODO wiąże się wyłącznie z problemami, czy jest też okazją do wprowadzenia pozytywnych zmian i lepszego wykorzystania zasobów?

Większość podmiotów funkcjonujących na rynku zmuszona została do podjęcia działań zmierzających do uzyskania zgodności z przepisami RODO. Jak pokazuje praktyka rynkowa, nie we wszystkich przypadkach jednak okazały się one wystarczające. Wyniki raportu firmy Deloitte [Deloitte LLP, 2018] wskazały, iż niemal połowa analizowanych organizacji dokonała istotnych inwestycji, aby osiągnąć zgodność z RODO. Jedna trzecia podmiotów natomiast nadal ponosi koszty wynikające z implementacji przepisów RODO. Zaledwie 15% badanych organizacji, które zainwestowały w swoje programy dotyczące RODO, analizowała, czy dostosowanie do wymogów dyrektywy jest wystarczające. Interesującą konkluzją jest fakt, że jedna na pięć

organizacji dąży do osiągnięcia minimalnej zgodności z RODO. Powszechne jest także ocenianie RODO jako większego ciężaru niż sposobu optymalizacji realizowanych procesów w zakresie przetwarzania danych osobowych. Większość organizacji zadeklarowała, iż wierzy, że w dłuższej perspektywie będzie w stanie przestrzegać wszystkich zasad RODO. Aż 92% ankietowanych organizacji w UE zapowiedziało pełne dostosowanie do wymagań RODO w perspektywie długoterminowej.

Należy również wskazać na istotny aspekt wdrożenia RODO, pociągający za sobą konieczność implementacji nowych rozwiązań technologicznych, a tym samym wzrost kosztów. Pozytywnym objawem badanego procesu jest natomiast zwiększenie wiarygodności podmiotów wobec kontrahentów, klientów oraz pracowników. Pomimo znacznej liczby wad nowych przepisów za stosowaniem RODO przemawia jednak wiele względów praktycznych. Co do zasady dane osobowe powinny być bezwzględnie chronione. Zabezpieczenia prawne ustanowione w celu ich ochrony są wyznacznikiem poziomu bezpieczeństwa również dla innych typów przetwarzanych informacji [Łuczak, 2016].

Unia Europejska i jej organy stają także przed szeregiem innych wyzwań niż poruszone powyżej. Jednym z nich jest polityka spójności w zakresie kwestii środowiskowych. Rozważania na temat zrównoważonego rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii środowiskowych, podjęła Agnieszka Filipek, odpowiadając na istotne pytanie: czy zasady dotyczące zrównoważonego rozwoju znajdują odzwierciedlenie w działaniach realizowanych w ramach polityki spójności, których adresatami są przedsiębiorstwa?

Szczególną rolę odgrywają tutaj kwestie ekologiczne, ponieważ kształtująca się w ostatnich latach tzw. ekonomia ekologiczna, skupia się wokół pojęcia kapitału naturalnego. Należy podkreślić, iż zrównoważony rozwój jako relatywnie nowy paradygmat rozwoju nadal nie ma ugruntowanej pozycji w naukach ekonomicznych. Biorąc pod uwagę swoje fundamentalne znaczenie, jest w naszym kraju jeszcze nadal mało znany i budzi spore kontrowersje. Wiele debat, zamiast nad sednem koncepcji, skupia się tylko na prawidłowości tłumaczenia zwrotu *Sustainable Development*. To rzecz jasna nie sprzyja kształtowaniu solidnych fundamentów ekonomii zrównoważonego rozwoju w Polsce [Borys red., 2005]. Mimo bardzo wielu obszarów, definicji i perspektyw, które pojawiają się w literaturze krajowej oraz światowej, należy podkreślić ideową spójność tej koncepcji i nową jakość, jaką

wyznacza we współczesnym świecie [Piontek, 2002]. Precyzyjna definicja pojęcia zrównoważonego rozwoju jest warunkiem efektywności prowadzonych badań, a także praktycznych efektów jego implementacji. Dlatego też jako interesujące, a zarazem cenne, uzupełnienie opracowania należy uznać analizę dostępnej literatury, dotyczącej zagadnień zrównoważonego rozwoju [Bednarowska, 2015]. Istotny w omawianym tu zakresie jest ponadto stopień praktycznej realizacji celów określonych w Programie Operacyjnym Inteligentny Rozwój [*Szczegółowy opis osi*, 2019]. Dotyczy to zarówno zasady efektywności zrównoważonego rozwoju oraz skuteczności rozumianej jako przydatność projektów realizowanych w ramach PO IR dla ochrony i poprawy jakości środowiska naturalnego, ochrony zdrowia ludzkiego, jak i zapewnienia racjonalnego użytkowania zasobów naturalnych.

Obszar Unii Europejskiej, w wyniku referendum i decyzji obywateli, wkrótce może opuścić Wielka Brytania. Zagadnienia dotyczące finansów i polityki pieniężnej tego kraju poruszyła Aleksandra Nocoń, która na przykładzie Banku Anglii opisała zagadnienia i problemy współczesnej polityki monetarnej realizowanej w sposób niestandardowy. Styl jej uprawiania przez największe banki centralne był odpowiedzią na globalny kryzys finansowy i wydarzenia z 2008 roku. Miał on w większości pozytywne efekty przejawiające się w ożywieniu gospodarczym, stabilizacji rynków finansowych i sektora bankowego. Z biegiem lat władze monetarne zaczęły rozważać powrót do stosowania „standardowej” polityki pieniężnej sprzed kryzysu. Dużym wyzwaniem okazało się jednak określenie sposobu, w jaki należało tego dokonać, czyli jakie winny być założenia wyjścia z niekonwencjonalnej polityki monetarnej.

Decyzje banków centralnych, kończące dotychczasowe inicjatywy władz monetarnych podjęte w szczególnych warunkach kryzysu, mogą mieć wiele aspektów. Jednym z nich jest właśnie zaprzestanie stosowania specjalnych instrumentów polityki pieniężnej oraz powrót do jej kształtu z okresu przed podjęciem niestandardowych interwencji. Może to być również dążenie do zmiany polityki banków centralnych w kierunku nowych działań, które są określane w literaturze jako nowa rzeczywistość w polityce monetarnej (ang. *new normal*).

Niezależnie od przyjętego pojęcia czy jego definicji punktem ciężkości tego procesu jest transformacja przekierowująca system monetarny na nowe (lub stare w zależności od przyjętej konwencji) tory. Pojęcie *exitu* w kontekście



Wydawnictwo  
Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-7865-895-5