



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU



Polskie  
Towarzystwo  
Ekonomiczne

marian.gorynia@ue.poznan.pl  
mariangorynia.pl  
facebook.com/marian.Gorynia  
linkedin.com/in/marian-gorynia-18258a25/  
x.com/MGorynia



Prof. dr hab.

**Marian Gorynia**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**Przedsiębiorstwa międzynarodowe jako siły napędowe efektywności i globalizacji – przyjaciele czy wrogowie?**

# O CZYM CHCIAŁBYM POWIEDZIEĆ?

1. **Efektywność** jako istota nauk ekonomicznych. Czy efektywność jest dobra czy zła?
2. **Globalizacja i przedsiębiorstwa międzynarodowe**
3. **Przedsiębiorstwa międzynarodowe** – podstawowe teorie i sposoby rozumienia istoty PM
4. Przedsiębiorstwo międzynarodowe – **przyjaciel czy wróg?**
5. Kierunki naprawy – co zrobić, by PM były bardziej **przyjaciółmi niż wrogami?**
6. Zakończenie – **zadanie domowe**

# EFEKTYWNOŚĆ JAKO ISTOTA NAUK EKONOMICZNYCH. CZY EFEKTYWNOŚĆ JEST DOBRA CZY ZŁA?

- Istotą działalności gospodarczej **jest tworzenie dóbr i usług służących zaspokojeniu potrzeb ludzkich.**
- **Poszczególne formacje społeczno-ekonomiczne** cechowały się **różną efektywnością i skutecznością** w zaspokojeniu potrzeb ludzkich.
- **Kapitalizm**, albo lepiej kapitalistyczna gospodarka rynkowa to system, który pozytywnie przeszedł historyczny test zdolności do **efektywnego i skutecznego budowania dobrobytu.**
- Nie jest to jednak **system idealny**, cechuje się on licznymi ułomnościami, jak choćby zawodność rynku (market failure), negatywny wpływ na środowisko i klimat, bezrobocie, nierówności, wykluczenie, itp.

# EFEKTYWNOŚĆ JAKO ISTOTA NAUK EKONOMICZNYCH. CZY EFEKTYWNOŚĆ JEST DOBRA CZY ZŁA?

- **Prymat kapitalizmu** nad innymi formacjami wynika z jego **zdolności do efektywnego działania**.
- **Efektywność w warunkach ograniczoności zasobów** oznacza osiągnięcie pożądanego rezultatu przy użyciu możliwie najmniejszych środków, albo też uzyskiwanie najlepszych rezultatów przy zastosowaniu danej puli środków.
- Dlatego też przyjmuje się, że nauki ekonomiczne czy w szczególności sama ekonomia zajmują się **efektywną alokacją zasobów** (Robbins, 1932). To właśnie dlatego nauki **ekonomiczne są zarówno piękne, jak i pasjonujące, a także użyteczne**.
- Tak rozumiana efektywność jest pożądana i pożyteczna, bo zmniejsza koszt życia albo pozwala na lepsze zaspokojenie potrzeb przy ograniczoności środków (Skidelsky, 2020).

# EFEKTYWNOŚĆ JAKO ISTOTA NAUK EKONOMICZNYCH. CZY EFEKTYWNOŚĆ JEST DOBRA CZY ZŁA?

- **Efektywność oznacza więc wyższy poziom dobrobytu.**
- Przywołany autor wskazuje jednak, że efektywność staje się w pewnym sensie *passé*.
- Skidelsky (2022): „...od 1982 roku dramatycznie spadła częstość używania określeń „efektywność” i „wydajność”, gwałtownie wzrosła natomiast częstość występowania terminów „odporność” (resilience) i „trwałość” albo „stabilność” (sustainability). Więcej mówi się o stabilności życia gospodarczego, czyli jego odporności na wstrząsy. **Ekonomiści myślący tylko o efektywności znaleźli się daleko za krzywą kultury**”.
- **Nie wydaje się jednak roztropne, by przywołane pojęcia ujmować w kontrze, we wzajemnej opozycji.**

# EFEKTYWNOŚĆ JAKO ISTOTA NAUK EKONOMICZNYCH. CZY EFEKTYWNOŚĆ JEST DOBRA CZY ZŁA?

- Tak naprawdę bowiem **długookresowa efektywność i wydajność** zawsze były skorelowane z **odpornością, trwałością i stabilnością**.
- Do lamusa odchodzi efektywność rozumiana ad hoc, doraźnie, krótkookresowo, płytko i jednowymiarowo.
- Natomiast efektywność rozumiana kompleksowo, wielowymiarowo i długookresowo nigdy nie straci na znaczeniu, gdyż byłoby to wbrew interesom cywilizacji (i ekonomistów 😊).
- **Efektywność sama w sobie nie jest więc niczym złym**, jest po prostu dobra, ale uczynienie fetyszu z jej wypaczonej wersji może dostarczyć wiele negatywnych konsekwencji.

# GLOBALIZACJA I PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWE

- Co do swej istoty globalizacja jest **umiędzynarodowieniem procesu dążenia do osiągnięcia coraz wyższej efektywności**.
- Taka jest też rola PM, których misja polega na efektywnym produkowaniu oraz dystrybucji towarów i usług w skali międzynarodowej z myślą o zaspokojeniu potrzeb.
- Tak jak przedsiębiorstwo jako takie jest specyficzną instytucją gospodarki rynkowej, tak **PM jest szczególnym podmiotem w procesach globalizacji** (Wolf, 2014).
- Katalog funkcji spełnianych przez PM jest identyczny w porównaniu z tradycyjną firmą kapitalistyczną, a różnica polega na tym, że są one wykonywane niejako ponad granicami państw i kontynentów zazwyczaj w warunkach silnego zróżnicowania uwarunkowań rynkowych, ekonomicznych, kulturowych, prawnych itp.

# GLOBALIZACJA I PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWE

- **Każda firma** będąca uczestnikiem międzynarodowej współpracy gospodarczej **ma swoje własne cele**, artykułujące interesy kompleksu jej interesariuszy.
- Realizacja tych celów podporządkowana jest określonym priorytetom, które wynikają ze struktury właścicielskiej, z rozmaitych uwarunkowań kulturowych, a także z regulacji obowiązujących w kraju pochodzenia firmy, z uregulowań międzynarodowych i wreszcie z zasad prawnych właściwych dla kraju prowadzenia działalności zagranicznej.
- Splot tych okoliczności sprawia, że ocena, **czy postępowanie danego przedsiębiorstwa jest pozytywne czy negatywne ze społecznego punktu widzenia nie jest prosta**. Jest to zawsze ocena wielokryteriowa.



# PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWE

## PODSTAWOWE TEORIE I SPOSOBY ROZUMIENIA ISTOTY PM

- Jakie są wyniki analizy przeprowadzonej **w dziele mojego życia** – fundamentalnej książce na temat ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw **zatytułowanej** *Przedsiębiorstwo w biznesie międzynarodowym: Aspekty ekonomiczne, finansowe i menedżerskie* (Gorynia, 2021).
- W rozdziale 2. tej pracy Przegląd koncepcji teoretycznych Przedsiębiorstwa Międzynarodowego (PM) z perspektywy historycznej zastosowano dość niekonwencjonalne podejście. Szerokie odwołanie się do podejścia historycznego.
- Dokonano **przeglądu podejść do typologii i klasyfikacji koncepcji PM**, jakie można spotkać w wiodących opracowaniach z zakresu biznesu międzynarodowego (BM).

# PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWE

## PODSTAWOWE TEORIE I SPOSOBY ROZUMIENIA ISTOTY PM

**Propozycja Forsgrena (2008; 2013; 2017), obejmująca sześć koncepcji PM, które określa mianem onopowieści albo opowiastek (tale) obejmuje:**

- The Dominating multinational – a tale of market power (Dominujące PM – opowieść o sile rynkowej),
- The Coordinating multinational – a tale of cost efficiency (Koordynujące PM – opowieść o efektywności kosztowej),
- The Knowing multinational – a tale of value creation (Wiedzące/potrafiące/umiejące PM – opowieść o tworzeniu wartości),
- The Designing multinational – a tale of strategic fit (Projektujące PM – opowieść o dopasowaniu strategicznym),
- The Networking multinational – a tale of business relationships (PM w sieci – opowieść o relacjach biznesowych),
- The Politicizing multinational – a tale of legitimacy and power (PM w otoczeniu politycznym – opowieść o legitymizacji i władzy).
- Zarysowane ramy teoretyczne sześciu wiodących koncepcji PM prowadzą do różnych wniosków, jeśli chodzi o możliwe implikacje dla dobrobytu społecznego. Do dyskusji prowadzonej w tym wystąpieniu najczęściej wnoszą dwie pierwsze koncepcje – siła rynkowa/monopol i efektywność kosztowa.

# PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWE – PRZYJACIEL?

- **Duże międzynarodowe firmy tworzą wiele miejsc pracy.**
- Przykład: Amazon jest jednym z największych pracodawców na świecie, zatrudniając obecnie ponad milion osób na całym świecie (choć oczywiście praktyki pracownicze, również w Polsce, nieraz budziły kontrowersje w przestrzeni medialnej).
- **Tego typu firmy mogą zapewnić konsumentom lepszą spójność oferty/doświadczeń/jakości, gdy istnieją na arenie międzynarodowej.**
- Przykład: globalne sieci franczyzowe w branży gastronomicznej (np. McDonald's, KFC, BurgerKing, Pizza Hut) czy hotelarskiej (np. Hilton, Marriott) oferują podobne standardy czy charakterystykę oferty w wielu krajach, niekiedy ułatwiając decyzje konsumentom.

# PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWE – PRZYJACIEL?

- **Duże firmy o międzynarodowej obecności inwestują więcej w badania – mają ku temu większe możliwości.**
- Przykład: Przywołany wcześniej Amazon jest również jednym z największych inwestorów w badania i rozwój, co przyczynia się do tworzenia nowych technologii i usług (zwłaszcza innowacyjne sposoby dostarczania przesyłek do odbiorców finalnych za pomocą dronów itd.). Ale ostatnie wydarzenia związane z pandemią COVID-19 dostarczają również przykładu na to, że firmy z ogromnymi budżetami na B+R (Pfizer, Moderna, AstraZeneca, Johnson&Johnson, Merck, Sanofi, itd.) są w stanie w krótkim czasie podjąć trudne wyzwania technologiczne (szczepionki) o oczywistych implikacjach zdrowotnych czy społecznych.

# PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWE – WRÓG?

- **Działalność wielonarodowych korporacji może prowadzić do negatywnych skutków środowiskowych.**
- Przykład: niedawne badanie Corporate Climate Responsibility Monitor (CCRM) 2022 przeprowadzone przez pozarządową organizację New Climate Institute wskazuje na to, że firmy takie jak Amazon, Google, Ikea mają nadal niską ocenę w zakresie komunikowanej przez siebie strategii ograniczania emisji gazów cieplarnianych (w kierunku bycia firmą prawdziwie „net-zero”), a Nestle i Unilever uzyskują nawet bardzo niską ocenę.
- Problemy czy incydenty środowiskowe zresztą z reguły są spektakularne i przysparzają wrogów korporacjom: katastrofa platformy wiertniczej Deepwater Horizon w 2010 roku w Zatoce Meksykańskiej, o znaczących skutkach środowiskowych, która obciążała wizerunkowo (i finansowo!) brytyjski koncern paliwowy BP.

# PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWE – WRÓG?

- Wiele korporacji zakłada spółki w krajach o najniższych stawkach podatkowych.
- Przykład: W przeszłości firmy takie, jak Google czy Starbucks były oskarżane o unikanie płacenia podatków np. w Wielkiej Brytanii.
- Wyzysk siły roboczej w krajach o niższym poziomie rozwoju gospodarczego i społecznego.
- Przykład: gdy w Bangladeszu w 2013 roku pod gruzami fabryki odzieżowej Rana Plaza zginęło 1127 pracowników, znaleziono tam między innymi metki polskiej marki Cropp. Jest to akurat przykład offshore outsourcingu, ale niezależnie od tego, czy mówimy o współpracy kontraktowej (np. Apple zleca produkcję swojego sprzętu gigantowi Foxconn w Chinach) czy o inwestycjach typu greenfield, wspólnym mianownikiem jest tutaj problem wyzysku siły roboczej, podobnie jak i eksploatacji środowiska naturalnego.

# PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWE – WRÓG?

- **Przykład: Nestle niejednokrotnie było oskarżane o wykorzystywanie nowoczesnych form niewolnictwa, w tym pracy dzieci, czy pracy przymusowej lub nielegalne wykorzystywanie zasobów wodnych.**
- W jego przypadku stosowanie certyfikacji Fairtrade surowców używanych do pojedynczych linii produkcyjnych – np. KitKat – było uznane w wielu środowiskach jako przykład „green/fair washing’u” po to, by dzięki certyfikacji Fair Trade jednego popularnego produktu budować markę „zrównoważonego” przedsiębiorstwa.

# PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWE – JEDNOCZEŚNIE PRZYJACIEL I WRÓG? HIPOKRYZJA?

- **Przykładem na bycie jednocześnie Friend and Foe jest certyfikowanie pojedynczych linii produkcyjnych przez MNCs** (np. jedna z wielu kaw, czekolad, czy ciastek certyfikowana jako Fairtrade) i poszukiwanie przez nie takich systemów certyfikacji zrównoważonego rozwoju, które będą stosunkowo najmniej kosztowne finansowo i najmniej wymagające z punktu widzenia spełnianych przez produkty wymogów, a z drugiej strony przyniosą oczekiwane efekty rynkowe w postaci zwiększenia sprzedaży i podniesienia reputacji jako przedsiębiorstw zrównoważonych.
- Np. batony czekoladowe Mars – dużo tu zależy od postawy konsumentów i tego, czy oczekują od PM, że większość produktów będzie spełniać wymogi zrównoważonego rozwoju i do jakiego stopnia.



# PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWE – PRZYJACIEL, CZY WRÓG?

- W koncepcji **Dominującego PM** podkreśla się, że ograniczona konkurencja i siła rynkowa mogą prowadzić do strat w dobrobycie w społeczeństwach, gdzie działają PM. Przypadki zachowań monopolistycznych czy quasi-monopolistycznych w praktyce działania PM są liczne.
- W ujęciu **Koordynującego PM** zauważa się, że firma to efektywny instrument w rękach społeczeństwa do koordynowania działalności gospodarczej ponad granicami państw. Akcent położony jest na to, że PM są instrumentem dbania o efektywność w skali międzynarodowej. PM jest formą organizacji prowadzenia działalności gospodarczej, która daje możliwości obniżania kosztów w ten sposób prowadząc do wzrostu efektywności i dobrobytu społecznego.

# PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWE – PRZYJACIEL, CZY WRÓG?

- Dwie zasygnalizowane perspektywy zdają się odgrywać wiodącą rolę pośród teorii PM.
- Należy wskazać podstawową różnicę w podejściu **teorii siły rynkowej** i **teorii internalizacji**. Ta pierwsza sprowadza się do **unikania/wygaszania potencjalnych konfliktów konkurencyjnych** z myślą o uzyskaniu dzięki temu maksymalizacji zysków.
- Ta druga natomiast nastawiona jest **na minimalizację kosztów** – w tym wypadku zastąpienie rynku przez hierarchię PM ukierunkowane jest na minimalizację kosztów dzięki uniknięciu sytuacji przetargowych (bargaining) między niezależnymi aktorami.
- Powstanie i rozwój **teorii internalizacji** przyczyniły się więc do obniżenia dość wysokiego poziomu krytyki PM, która wykształciła się na podstawie interpretacji Hymera, przedstawiającej PM jako firmy dążące do monopolu w celu poszukiwania renty.

# PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWE – PRZYJACIEL, CZY WRÓG?

- Ogólny obraz PM z punktu widzenia efektywności i dobrobytu wydaje się być przedłużeniem obrazu firmy w kapitalistycznej gospodarce rynkowej. Tak jak „zwykłe przedsiębiorstwa”, PM są **potężnym instrumentem, rozwiązaniem instytucjonalnym** pozwalającym na niebywale sprawne i efektywne organizowanie zasobów w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich. W historii gospodarczej ludzkości rozwiązanie to nie miało wcześniej precedensów.
- Z drugiej strony aktywność gospodarcza ludzi prowadzona jest przez przedstawicieli gatunku **homo oeconomicus** z wszystkimi tego konsekwencjami **w zakresie dominacji interesu własnego, egoizmu, nadmiernej dbałości o własne preferencje.**
- Wprawdzie **system gospodarki rynkowej** jest najbardziej wydajnym systemem znanym ludzkości, to jednak **nie jest systemem idealnym. W systemie tym niesprawnościom i niedoskonałościom rynku ma zapobiegać i przeciwdziałać państwo, które z kolei także cechuje się licznymi ułomnościami (government failure).**

# PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWE – PRZYJACIEL, CZY WRÓG?

- Z przytoczonych sześciu rozumień PM wynika, że odpowiedź na pytanie **dobry czy zły, piękna czy bestia** albo **przyjaciel czy wróg** nie może być zero-jedynkowa. W praktyce gospodarczej de facto występują zarówno przedsiębiorstwa z cechami zachowań Friend, jak i Foe. Co więcej w przypadku większości PM mamy do czynienia ze specyficzną mieszanką Friend i Foe.
- W tej sytuacji najtrafniejsze byłoby chyba sparafrazowanie opinii Bhagwatiego (2004) o globalizacji: **Globalization is good, but not good enough**. Tutaj powiedzielibyśmy, że PM jest dobre, ale nie dość dobre. Albo nieco inaczej: **PM jest dobre, ale nie tak, by nie mogło być lepsze**. Lepsze z punktu widzenia zapewnienia dobrobytu ludzkości w skali międzynarodowej, oczywiście z uwzględnieniem interesów właścicieli i interesariuszy. Tego rodzaju kompromis wydaje się możliwy, co zostanie rozwinięte w kolejnej części wystąpienia.

# KIERUNKI NAPRAWY – CO ZROBIĆ, ABY PM BYŁY BARDZIEJ PRZYJACIÓŁMI NIŻ WROGAMI?

- Co można lub należy zrobić, by **PM były lepsze niż są?** Co zrobić, by **były bardziej pięknymi, a mniej bestiami?**
- W istocie pytanie powinno być rozszerzone i brzmieć – co zrobić, by kapitalizm był lepszy niż jest?
- Tutaj należy zgłosić postulaty, których spełnienie umożliwi i zapewni trwanie naszej cywilizacji. Bez tego wszelkie dyskusje o zwiększaniu wkładu PM w dobrobyt społeczny w skali świata są pozbawione sensu. Te postulaty dają się sprowadzić do założeń trzech powiązanych następujących koncepcji: **gospodarki umiaru, racjonalności globalnej i dobra wspólnego.**

# KIERUNKI NAPRAWY – CO ZROBIĆ, ABY PM BYŁY BARDZIEJ PRZYJACIÓŁMI NIŻ WROGAMI?

- Zdefiniowanie kierunków naprawy realnego wkładu PM do dobrobytu społecznego w skali międzynarodowej powinno iść w kierunku uwzględnienia środków zaradczych nakierowujących działania tych firm do przestrzegania **zasady jak najszerszej inkluzji społecznej w procesy gospodarowania w krajach goszczących, z jednej strony,**
- **oraz do zasady prowadzenia działalności przyjaznej dla środowiska,** podporządkowanej idei racjonalności globalnej, z drugiej.
- W tym kontekście dwie grupy działań mogą mieć priorytetowe znaczenie.

# KIERUNKI NAPRAWY – CO ZROBIĆ, ABY PM BYŁY BARDZIEJ PRZYJACIÓŁMI NIŻ WROGAMI?

- **Pierwsza to** szeroko pojmowana **edukacja** odnosząca się w zasadzie do wszystkich grup społecznych w gospodarce rynkowej – przedsiębiorców, producentów, pracodawców oraz konsumentów i pracobiorców. Chodzi o ograniczenie i okiełznanie dominacji zachowań ludzkich zgodnych z agresywną i drapieżną wersją homo oeconomicus. Miałoby to doprowadzić do wzrostu dobrobytu społecznego poprzez likwidację/zmniejszenie nierówności społecznych oraz włączenie w procesy gospodarowania możliwie szerokich grup ludzi.
- **Druga grupa** obejmuje **działania regulacyjne** w skali poszczególnych krajów oraz w skali międzynarodowej i globalnej (np. regulacje podatkowe, prawo pracy, prawo antymonopolowe, prawo ochrony środowiska itp.). Postulaty dotyczące tych zagadnień zostały rozwinięte w kilku publikacjach z moim udziałem (Banaszyk, Borusiak, Fiedor, Gorynia, Słodowa-Hełpa, 2023; Banaszyk, Deszczyński, Gorynia, Malaga, 2023).

# KIERUNKI NAPRAWY – CO ZROBIĆ, ABY PM BYŁY BARDZIEJ PRZYJACIÓŁMI NIŻ WROGAMI?

- Jako wskazanie kierunku potencjalnej ewolucji działania przedsiębiorstw, w tym w szczególności PM, może posłużyć koncepcja „net positive” (Polman, Winston, 2021).
- Koncepcja stanowi odpowiedź na dwa podstawowe wyzwania cywilizacji czyli **zmiany środowiskowo-klimatyczne oraz nierówności**. Biznes powinien angażować się w rozwiązywanie tych i podobnych wyzwań oraz przyczyniać się do poprawy tego świata w celu zwiększenia jego przyjazności dla człowieka. **„Netto dodatnie” przedsiębiorstwo powinno dawać światu/otoczeniu więcej niż z niego bierze.**
- Firma powinna **przestrzegać pięciu następujących zasad**: wzięcie odpowiedzialności za wpływ na świat/otoczenie; skupienie się bardziej na perspektywie długoterminowej; służenie wielu interesariuszom i stawianie ich potrzeb na pierwszym miejscu; prowadzenie współpracy i zmian transformacyjnych w otoczeniu firmy; oraz, w wyniku całej tej aktywności, zapewnienie akcjonariuszom solidnych zwrotów z inwestycji (Polman, Winston, 2021, s. 7).



# KIERUNKI NAPRAWY – CO ZROBIĆ, ABY PM BYŁY BARDZIEJ PRZYJACIÓŁMI NIŻ WROGAMI?

- Przywołani autorzy podają także własną definicję „netto pozytywnego” przedsiębiorstwa: net positive to biznes, który poprawia samopoczucie, los, dobrobyt, dobrostan (well-being) wszystkich, na których ma wpływ i we wszystkich wymiarach/płaszczyznach — każdego produktu, każdej operacji, każdego regionu i kraju oraz każdego interesariusza, w tym pracowników, dostawców, społeczności, klientów, a nawet przyszłych pokoleń i samej planety Ziemia.
- Realne podstawy omawianej koncepcji wywodzą się z praktyki działania firmy Unilever i innych przedsiębiorstw (Paul Polman był w latach 2009-2019 prezesem zarządu Unilevera); net positive wydaje się nie być stworzoną za biurkiem utopią i może stanowić swego rodzaju benchmark dla innych firm, które poprzez swoje działania chcą rozwiązywać problemy ludzkości, a nie tworzyć nowych. Są to firmy, które zamiast mniej złymi („less bad”) dążą do tego, by stać się bardziej dobrymi („more good”).

# ZAKOŃCZENIE – ZADANIE DOMOWE?

- **Jakie wnioski można wyciągnąć z dzisiejszych rozważań?**
- efektywność jest dobra, ale...
- gospodarka rynkowa i globalizacja są dobre, ale ...
- PM to wehikuł rozprzestrzeniania, dyfuzji efektywności, i jako takie jest dobre, pełni rolę Przyjaciela, ale...
- **Wnioski praktyczne na przyszłość:**
- lepsze PM jest możliwe
- drogowskazy – gospodarka umiaru; racjonalność globalna, a nie indywidualna; dobro wspólne; zmniejszenie nierówności społecznych i inkluzja społeczna
- edukacja i regulacja
- koncepcja przedsiębiorstwa „netto dodatniego” (net positive)
- koncepcja Creating Shared Value Portera i Kramera
- potrzebne stałe badania tych procesów i racjonalna refleksja zamiast demagogii i populizmu
- **Czy masz własne zdanie w tej sprawie? Dobrze byłoby mieć!**

# DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU