



**Urs P. Jäger, Vijay Sathe (ed.), *Strategy and Competitiveness in Latin American Markets. The Sustainability Frontier*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2014.**

Zuzanna LASKOWSKA  
absolwentka SGH, Finanse i Bankowość

Pod koniec 2014 roku na północnoamerykańskim rynku wydawniczym pojawiła się książka *Strategy and Competitiveness in Latin American Markets. The Sustainability Frontier* [Strategia i konkurencyjność na rynkach Ameryki Łacińskiej. Granica zrównoważonego rozwoju], podejmująca problem konkurencyjności przedsiębiorstw latynoamerykańskich i prezentująca szczegółową analizą czynników, decydujących o prawidłowym funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych. Podstawową kwestią, na którą autorzy chcą znaleźć odpowiedź, jest pytanie, czy można poszerzyć granice zrównoważonego rozwoju, czy konieczne są kompromisy ze strony firm, jeśli chodzi o wydajność, wielkość produkcji. W ostatnich latach możemy zaobserwować postępujący brak przychylności dla biznesów, szczególnie międzynarodowych, ze strony lokalnych społeczności. Przedsiębiorstwa obarcza się odpowiedzialnością za narastające problemy społeczne, ekologiczne i gospodarcze, oskarża o czerpanie korzyści, kosztem krzywd ludzkich oraz środowiska naturalnego<sup>1</sup>. *Strategy and Competitiveness...* przedstawia do rozważenia ideę społecznej odpowiedzialności biznesu i pokazuje, jak dzięki przełomowym innowacjom i rozwojowi nowych umiejętności przedsiębiorstwa mogą wypracować rozwiązania, które poprawią ich konkurencyjność i pozwolą na trwały rozwój firmy. Przedsiębiorstwa latynoamerykańskie stoją przed ogromnymi możliwościami wynikającymi z bogactwa zasobów naturalnych w regionie, różnorodności kulturowej, ale muszą być jednocześnie świadome zagrożeń, z którymi muszą się zmierzyć. Kluczowym zadaniem przedsiębiorców jest, zdaniem autorów książki, świadomość konieczności budowania wspólnych wartości.

---

<sup>1</sup> Drucker P.F., *Management Challenges for the 21st Century*, HarperCollins Publishers, New York 2001, ss. 37-38.

Ideę organizacji działającej w oparciu o poszanowanie i prezentującej jednocześnie wsparcie dla społeczności lokalnych oraz środowiska naturalnego opisał m.in. John Elkington w swojej książce *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. W 1998 roku Elkington jako pierwszy wprowadził pojęcie tzw. *triple bottom line*, metody pomiaru trwałości i wydajności przedsiębiorstwa, biorącej pod uwagę nie tylko zyski, ale również globalny efekt jego działalności<sup>2</sup>. Założenia, jakie przedstawił autor, uwzględniają takie aspekty, jak odpowiedzialność firmy wobec jej interesariuszy, czyli nie tylko akcjonariuszy, którzy są skoncentrowani na zwiększaniu zysku przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim wobec pracowników i kontrahentów, a także środowiska. Przedsiębiorstwo powinno być narzędziem koordynacji interesów zainteresowanych stron, czyli poszczególnych *bottom lines* – ludzi, środowiska i zysku. W erze globalizacji i zwiększonej konsumpcji, podmioty gospodarcze, które nie rozumieją wzajemnych współzależności występujących pomiędzy poszczególnymi *bottom lines*, muszą liczyć się z tym, że nie przetrwają ani na rynku lokalnym ani międzynarodowym<sup>3</sup>.

Trochę inne ujęcie problemu społecznej odpowiedzialności biznesu (*CSR – Corporate Social Responsibility*) zostało przedstawione przez Michaela E. Portera oraz Marka R. Kramera w artykule „Creating Shared Value”, opublikowanym przez *Harvard Business Review* w styczniu 2011 roku, w którym autorzy przekonują, że cele i dążenia przedsiębiorstw oraz społeczeństwa nie są rozbieżne. Kapitalizm jest w swoim założeniu mechanizmem, który umożliwia zaspokajanie potrzeb społeczeństwa, determinuje efektywność działania podmiotów gospodarczych, tworzenie miejsc pracy oraz dobrobytu. Celem istnienia przedsiębiorstwa nie powinno być dążenie do osiągnięcia zysku samego w sobie. Celem przedsiębiorstwa powinno być tworzenie wspólnych wartości (tzw. *shared value*), gdyż nie tylko potrzeby, ale i społeczne niezadowolenie są kluczowymi determinantami rynku. Ważną zatem kwestią jest stosowanie takich rozwiązań, które pozwalają na osiągnięcie wspólnych wartości, a w rezultacie – wzrostu innowacyjności i produktywności w skali całej gospodarki<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Hindle T., *Guide to Management Ideas and Gurus*, The Economist (Książka 42), Bloomberg Press, Londyn 2008, ss. 193-195.

<sup>3</sup> Slaper T. F., Hall T. (2011), „The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?”, *IBR Indiana Business Review*, <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html> (dostęp: 31.04.2015).

<sup>4</sup> Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value*, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> (dostęp: 02.04.2015).

## KSIĄŻKI

---

Publikacja *Strategy and Competitiveness...* jest owocem pracy wybitnych badaczy i ekspertów ds. zarządzania i składa się z trzech części, które obejmują łącznie 14 rozdziałów. Podsumowanie poruszanych problemów stanowi konkluzja autorów, dotycząca sposobów poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw latynoamerykańskich na arenie międzynarodowej poprzez uwzględnienie w swojej strategii podejścia *shared value*. Załączniki do książki zawierają wnikliwą analizę rozwoju idei społecznej i ekologicznej odpowiedzialności biznesu w 21 krajów Ameryki Łacińskiej na przestrzeni 20 lat, pomiędzy 1990 a 2010 rokiem. Indeks pojęć i kwestii poruszonych w pracy umożliwia czytelnikowi powrót do wybranego tematu w łatwy i szybki sposób. Struktura książki jest przejrzysta, stanowi logicznie zbudowaną i dobrze zredagowaną całość.

Pierwsze trzy rozdziały, tworzące część pierwszą, stanowią wprowadzenie do tematu zrównoważonego rozwoju jako elementu strategii biznesowej przedsiębiorstwa. Autorzy podkreślają, że idea zrównoważonego rozwoju nie może funkcjonować w oderwaniu od strategii biznesowej firmy, lecz powinna być nieodłączną jej częścią. Na podstawie wdrażania rozwiązań, które będą prowadziły do trwałości przedsiębiorstwa, a co za tym idzie jego zrównoważonego rozwoju, będzie ono budować i wzmacniać swoją konkurencyjność. Powyższej idei przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie i ekologicznie sprzyja kulturowe dziedzictwo krajów Ameryki Łacińskiej, katolickie wartości kultywujące humanizm i społeczne inicjatywy oraz paternalistyczny model funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W drugiej części autorzy poszczególnych rozdziałów omawiają najczęstsze wyzwania i zagrożenia, z którymi muszą mierzyć się przedsiębiorstwa latynoamerykańskie, ale także szanse, dzięki którym w ciągu ostatniego dziesięciolecia kraje Ameryki Łacińskiej odnotowały wzrost gospodarczy (PKB w regionie wzrosło średnio o 5,9% w 2010 roku, podczas gdy w tym samym roku w Stanach Zjednoczonych – 2,5%), w porównaniu do większości krajów wysoko rozwiniętych, które długo zmagaly się z recesją będącą konsekwencją kryzysu finansowego z 2008 roku. Przedsiębiorstwa latynoamerykańskie działają w otoczeniu charakteryzującym się często niestabilną sytuacją polityczno-prawną, gdzie siła oddziaływania instytucji rządowych jest nieadekwatna do potrzeb ekonomicznych. Wybitny ekspert do spraw zarządzania Peter Drucker podkreślał, że niezbędnymi czynnikami pozwalającymi na rozwój firmy i osiąganie przez nią zysku jest prawidłowo funkcjonujące otoczenie zewnętrzne i środowisko wewnętrzne, a także zdolność dostosowywania się do niesprzyjających warunków tego otoczenia<sup>5</sup>. Przedsiębiorstwa latynoamery-

---

<sup>5</sup> Drucker P.F., op.cit., ss. 39-40.

kańskie, które na co dzień zmagają się z problemami wynikającymi ze złej infrastruktury drogowej, sieci energetycznych i telekomunikacyjnych, wysoką przestępczością, biedą i ograniczeniami w dostępie do wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczej, zmuszone są wypracować odpowiednie rozwiązania, które umożliwią im niezakłócone działanie, pozwalające jednocześnie na poprawę warunków otoczenia (zgodnie z ideą dążenia do trwałego i zrównoważonego rozwoju).

Cześć trzecia obejmuje analizę różnych modeli dążenia do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, przeprowadzoną m.in. przez Chrisa Laszlo, Dane Smith, Marka Kramera, Luciano Ciravegna, Roberta P. Sroufe'a Jr. oraz Martina Löfflera. Badacze podkreślają, że poszczególne modele łączy jedna wspólna cecha, a mianowicie, każde wyzwanie, jakie podejmuje firma na drodze swojego rozwoju, czy to o charakterze społecznym, czy też środowiskowym, stanowi bodziec do zmian dotychczasowej strategii. To czy dana sytuacja stanie się problemem, czy też niepowtarzalną szansą zależy oczywiście od osób zarządzających przedsiębiorstwem. Konkluzją autorów jest propozycja wdrożenia przez firmy latynoamerykańskie modelu, który nie będzie oparty na (często niekorzystnym dla obu stron) kompromisie, lecz który kierować się będzie ku rozwiązaniu zgodnie z zasadą wygrana-wygrana<sup>6</sup>.

Omawiana praca zawiera rzetelną, popartą licznymi przykładami, analizę czynników wpływających na dobrą kondycję ekonomiczną przedsiębiorstw, a także prezentuje różne modele prowadzenia biznesów w Ameryce Łacińskiej. Poszczególne części tworzą spójną i logiczną całość, prowadzącą do udowodnienia stawianej przez autorów tezy na temat elastyczności granic zrównoważonego rozwoju. Jedyną kwestią, która może pozostawić pewien niedosyt u czytelników, stanowi nie do końca klarowne przedstawienie głównego problemu w części pierwszej. Wskazane byłoby, aby autorzy początkowych rozdziałów dokładniej wyjaśnili, jak rozumiana jest strategia unikania kompromisu w imię dążenia do wypracowania lepszego dla wszystkich rozwiązania. Wówczas czytelnik lepiej by zrozumiał różnice w sposobach działania przedsiębiorstw w zależności od warunków, w których funkcjonuje, omawiane w dalszych częściach publikacji.

Urs P. Jager jest profesorem zrzeszonym w INCAE Business School w Kostarce. Ukończył administrację biznesu na Uniwersytecie w St. Gallen w Szwajcarii, gdzie uzyskał dwa tytuły doktorskie z etyki biznesu oraz zarządzania strategicznego w urynkwionych organizacjach non-profit. Jest również jednym z założycie-

---

<sup>6</sup> Covey S. R., *7 nawyków skutecznego działania*, Dom Wydawniczy Rebis Sp. z o.o., Poznań 2014, s. 213.

## KSIĄŻKI

---

li, funkcjonującego na Uniwersytecie w St. Gallen, Centrum Przywództwa i Wartości w Społeczeństwie. W swoich badaniach zajmował się praktykami przedsiębiorczości w urynkowionych organizacjach non-profit, społecznymi inicjatywami biznesowymi, jak również tematyką zrównoważonych strategii rozwoju w krajach rozwijających się. Wraz z zespołem zajmował się analizą i opisem kultur ludowych społeczności i grup etnicznych Peru, Indonezji i Macedonii.

Profesor Vijay Sathe jest autorem licznych publikacji naukowych, a także cenionym wykładowcą. Do najbardziej znanych pozycji książkowych jego autorstwa należą *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*, wydane przez Cambridge University Press w 2003 roku i *Manage Your Career: 10 Keys to Survival and Success when Interviewing and on the Job*, wydawnictwa Business Expert Pres, 2008. Przez dziesięć lat był związany z Harvard Business School, a następnie objął stanowisko profesora i kierownika wydziału Zarządzania im. Petera Druckera i Masatoshi Ito na Uniwersytecie w Claremont. Poza działalnością uniwersytecką profesor Sathe udzielał się jako ekspert w dziedzinie zarządzania i biznesu w wielu międzynarodowych korporacjach, świadczył usługi doradcze dla agencji rządowych i organizacji non-profit.

Podsumowując, publikacja *Strategy and Competitiveness in Latin American Markets. The Sustainability Frontier* prezentuje ciekawe, nowatorskie podejście do problemu przedstawionego w temacie i stanowi wartościowy wkład w literaturę ekonomiczną zajmującą się Ameryką Łacińską. A książkę w szczególności warto polecić osobom zainteresowanym tematyką konkurencyjności na rynkach latynoamerykańskich.