

Recenzja książki Rama Charana *Global Tilt. Leading Your Business through the Great Economic Power Shift*

W 2014 roku wydawnictwo Random House Business Books w Londynie opublikowało książkę Rama Charana, *Global Tilt. Leading Your Business through the Great Economic Power Shift* [Globalne przechylenie. Kierowanie biznesem w warunkach istotnego przesunięcia ekonomicznej potęgi]. Książka ta jest reklamowana jako bestseller przez „New York Times”, albowiem w sposób nowatorski łączy z sobą problemy makroekonomii i globalizacji z problemami mikroekonomii i działalności firm. Składa się ona z dwu części oraz siedmiu rozdziałów, w sumie zawiera 322 strony i analizuje wiele przykładów strategii firm, posługując się metodą *case studies*. Jej autor jest profesorem ekonomii (pochodzenia hinduskiego), który oprócz działalności akademickiej w Harvard Business School, Boston University, zajmuje się doradztwem biznesowym dla między innymi Bank of America, DuPont, 3M, Tata Group. Ponieważ książka *Global Tilt...* stawia odważne tezy, operuje wieloma praktycznymi przykładami, posługując się przy tym zrozumiałym językiem angielskim, polecam tę lekturę każdemu zainteresowanemu problemami współczesnej gospodarki światowej.

Ram Charan podejmuje się w *Global Tilt...*, niełatwego zadania określenia polityki biznesowej przedsiębiorstw w warunkach, jak to nazywa: „największej zmiany gospodarczej w historii gospodarki światowej”. Ponieważ obecnie w gospodarce światowej następuje przesunięcie działalności gospodarczej z Północy na Południe, które stwarza olbrzymie możliwości tym, którzy potrafią zarządzać w warunkach rosnącej niepewności i niespotykanej dotąd szybkości zmian, nawołuje on do porzucenia tradycyjnych metod funkcjonowania firm. W części pierwszej swojej książki słusznie wychodzi z założenia, że gospodarka światowa jest obecnie w okresie przesunięcia w kierunku bardziej sprawiedliwego podziału bogactwa między krajami tzw. Północy (USA, UE, Japonia i krajami i regionami położonymi poniżej 31 równoleżnika (Chiny, Indie, Brazylia, kraje Azji Południowo-Wschodniej)). Procesowi przesunięcia towarzyszy niestabilność systemu finansowego, co pokazują kolejne kryzysy: Azjatycki w 1997 r., na rynku nieruchomości w USA, długu publicznego w strefie euro. Co więcej, niepewność co do zachowania głównych graczy na rynku finansowym nie zniknie jego zdaniem po przezwycięzeniu obecnego kryzysu gospodarczego, ale będzie nam towarzyszyła również w przyszłości.

W okresie „globalnego przesunięcia” państwa i ich firmy toczą z sobą „wojnę o stanowiska pracy”. Każdy kraj chce mieć jak największe zatrudnienie, najsilniejszą klasę średnią, wysoki poziom rezerw. Wiele krajów poniżej 31 równoleżnika kreuje w tym czasie własne zasady polityki gospodarczej odbiegające od standardów Północy: Chiny, Singapur, Tajwan formułują własne krajowe strategie rozwoju; Indie i Brazylia uciekają się do protekcjonizmu w imię wsparcia narodowego biznesu. W takich warunkach przedsiębiorstwa konkurują głównie z państwami, a niekoniecznie z innymi firmami, ponieważ jeżeli przedsiębiorstwo z Północy chce mieć dostęp do rynku kraju Południa, musi zawierać ugodę z państwem a nie z konsumentami kraju przyjmującego. Najważniejszym elementem „globalnego przesunięcia” jest rozkład światowego popytu, związanego zwłaszcza z wydatkami tzw. klasy średniej. R. Charan przewiduje, że w ciągu najbliższych 20 lat gospodarka światowa przekształci się z większości ubogiej w gospodarkę składającą się głównie z klasy średniej. W jego opinii w 2030 r. pięć miliardów ludzi, tj. dwie trzecie ludności będzie należało do tzw. klasy średniej. Do globalnej klasy średniej zalicza on konsumentów, których dzienne wydatki realne mieszczą się w granicach od 10 do 100 dolarów USA. O ile w 2015 r. po raz pierwszy liczebność tak zdefiniowanej klasy średniej w Azji zrównała się z tą w Europie i Ameryce Północnej, o tyle w 2030 roku, Indie będą liderem jeśli chodzi o wydatki klasy średniej — 23%, wyprzedzając Chiny — 18%, gdzie klasa średnia ma liczyć 650 milionów ludzi. Dotąd dominująca amerykańska klasa średnia ma tworzyć w 2030 r. tylko 7% światowego popytu, natomiast klasa średnia Niemiec tylko 2%.

Chociaż można mieć pewne zastrzeżenia co do precyzyjności przeprowadzonej ekstrapolacji popytu, na przykład w świetle tej definicji do klasy średniej w Polsce można zaliczyć pracowników o płacy minimalnej, to jednak nie ulega wątpliwości, że przedsiębiorstwa z tzw. Północy muszą się dostosować do czekających je zmian przesunięcia rynków zbytu, konkurencji i w zwyczajach konsumpcyjnych panujących na lokalnych rynkach. W najbliższym czasie zmieni się więc nie tylko rodzaj aktywności wielu podmiotów na rynku, lecz także struktura popytu na rzecz firm produkujących dobra i usługi tzw. wyższego rzędu. Chodzi tutaj o firmy produkujące zwłaszcza dobra i usługi konsumpcyjne dla klasy średniej, jak samochody, dobra gospodarstwa domowego, usługi finansowe, turystyczne, budowlane. Przykładem tej przemiany popytu jest gwałtowny wzrost sprzedaży samochodów na rynku chińskim, który osiągnął poziom 18 milionów sztuk rocznie. W ciągu 20 lat po drogach Chin może jeździć więcej samochodów niż w USA. Przewiduje się także, że inny dynamiczny rynek — samolotowy, podwoi się do 33 500 nowych samolotów do 2030 r., wartych 4 tryliony dolarów, a same Chiny będą potrzebowały 5 000 nowych samolotów pasażerskich o wartości 600 miliardów dolarów.

Ten rosnący popyt stwarza oczywiście nowe możliwości rozwoju firm, prowadząc często do zmiany układu sił między nimi, co potwierdza Jim Albouth

— prezes Boeinga, oznajmiając na pokazie lotniczym Paryżu w czerwcu 2011, że czasy duopolu Boeinga i Airbusa już się skończyły. Aby jednak przedsiębiorstwa były zdolne do natychmiastowej odpowiedzi na „globalne przechylenie”, muszą oczywiście mieć odpowiednią strukturę organizacyjną dostosowaną do zmieniającego się zewnętrznego kontekstu, umożliwiającą im zwycięstwo na wielu lokalnych rynkach. Nawet w tak wrażliwej dziedzinie, jak energia odnawialna dynamiczne rynki Południa tworzą miejsce dla działalności firm zagranicznych o odpowiedniej produkcji i strukturze organizacyjnej, czego przykładem jest KFC, który obecnie wypracowuje większe zyski w Chinach niż USA. Zdaniem R. Charana firmy będące w stanie budować zdolności produkcyjne pod kątem przyszłego rozwoju muszą dokonać przynajmniej trzech organizacyjnych zmian: 1. Opracować odpowiedni system służący wynajdowaniu lokalnych liderów, którzy podzielają wartości firmy i są jednocześnie zdolni do efektywnego lokalnego działania; 2. Przeprowadzić decentralizację władzy. Lokalni liderzy muszą być wyposażeni w odpowiednią władzę i zasoby, aby mogli podejmować decyzje bez potrzeby czasochłonnej aprobaty ze strony zarządu firmy zlokalizowanego w kraju siedziby; 3. Zmienić zasady funkcjonowania firmy i przyzwyczajenia, tak aby były one zdolne do nawiązania relacji społecznych na lokalnych rynkach.

Ram Charan na podstawie dyskusji z najbardziej przedsiębiorczymi biznesmenami z różnych krajów Południa i Północy, którzy odnoszą sukcesy w globalnej gospodarce, daje następującą charakterystykę współczesnego przedsiębiorcy. Otóż jego zdaniem współczesny przedsiębiorca, który chce odnieść sukces w gospodarce globalnej o tzw. południowym nachyleniu, oprócz takich tradycyjnych cech, jak: bystrość, prawość, dobry osąd ludzi, dyscyplina w zarządzaniu swoim czasem, musi posiadać jednocześnie nowe umiejętności takie jak: przenikliwość w poruszaniu się w zawiłej gospodarce globalnej, aby odkryć ukryte trendy i wyprzedzić nieoczekiwane wydarzenia, wyobrażenia w odkrywaniu nowych możliwości i odwaga do działania w warunkach niepewności, zawieranie strategicznych transakcji, bazując na często niekompletnej wiedzy, percepcja i szybka absorpcja wielokulturowości oraz zrozumienie zasad działania w nowym kontekście, doświadczenie w budowaniu społecznych więzi, zdolność organizacji przedsiębiorstwa umożliwiającego nieskrępowany przepływ informacji, umiejętność szybkiego podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów pomiędzy poszczególnymi działami i oddziałami firmy, nakreślenie szerokiej perspektywy wzrostu firmy, która zaangażuje lokalnych pracowników.

Ponieważ niepodjęcie konkurencji na dynamicznych rynkach Południa może dzisiaj grozić degradacją wielu nawet uznanych marek, stąd przed menadżerami firm Północy stoi ambitne zadanie opanowania międzynarodowego kontekstu oraz podjęcie decyzji, na jakie rynki wejść i w jakiej sekwencji, prowadzące do konkurencji z miejscowymi przedsiębiorcami powiązanymi specjalnymi układami z konsumentami, dostawcami, lokalnymi władzami, współpracy

ze współpracownikami o odmiennej kulturze, w której promuje się najbardziej lojalność i doświadczenie, i z rządami, które mogą zmienić swoją politykę z dnia na dzień. Tymczasem menadżerowie największych firm z tzw. Północy często nie mają koniecznej wiedzy, jak rozszerzyć swoją działalność na Południu, gdzie panują odmienne warunki prowadzenia biznesu. Ich struktury organizacyjne nie są podporządkowane działalności wielonarodowej, ale podzielone funkcjonalnie na produkcję, marketing, sprzedaż, badania, nie otrzymują tym samym wiarygodnych informacji o lokalnych warunkach w krajach Południa. Są oni wysyłani zagranicę przez zarządy firm do pracy na dwa, trzy lata, nie mają w tak krótkim czasie możliwości zbudowania wiarygodnych relacji społecznych, są zniechęceni raportami o panującej tam korupcji i zmiennym otoczeniu regulacyjnym biznesu.

Ze względu na ograniczoną wiedzę menadżerów z Północy o warunkach panujących w krajach Południa R. Charan jest zwolennikiem zawierania porozumień kooperacyjnych między firmami Północy i Południa. Wiele korporacji transnarodowych z Północy, produkujących środki transportu, komputery, farmaceutyki, konsumpcyjną elektronikę, zawarło porozumienia z firmami z Południa w poszukiwaniu niższych kosztów, zmieniając jednocześnie profil swojej produkcji w kraju siedziby w kierunku produkcji bardziej przetworzonej. Przykładem firmy, która dostosowała się z powodzeniem do ewolucji w gospodarce globalnej, jest Dow Chemical z USA, spółka chemiczna, która zajmowała się głównie przetwarzaniem ropy naftowej, ale pod wpływem tańszej konkurencji krajów arabskich zdecydowała się na zmianę specjalizacji w kierunku produkcji bardziej przetworzonej. Otóż w 2008 roku zakupiła ona nową spółkę Rohm and Haas za 18,8 miliardów dolarów i zawarła porozumienie *joint venture* z Petrochemical Industries Company z Kuwejtu. Początkowo Wall Street wykazywał małą wiarę w powodzenie tych transakcji i akcje firmy Dow Chemical spadły z 30 do 5,75 dolarów. Chociaż analitycy oceniali, że zmiana specjalizacji firmy nastąpiła zbyt gwałtownie, Dow Chemical konsekwentnie zwiększał udział do 2/3 wyspecjalizowanych produktów chemicznych w ofercie swojej sprzedaży, co zakończyło się w końcu pozytywną oceną przez Wall Street, a cena jego akcji wzrosła z powrotem do poziomu 33 dolarów w kwietniu 2012. Inną spółką z tej branży jest firma Borealis z siedzibą w Wiedniu, która zawarła również korzystne porozumienie *joint venture* z Abu Dhabi National Oil Company, przetwarzając jej ropę w produkty bardziej przetworzone, uzyskując tym samym pozycję największego producenta poliolefiny w Europie.

Aczkolwiek podstawowym zadaniem menadżerów jest oczywiście pomnażanie wartości, kapitału firm, którymi zarządzają, to jednak R. Charan słusznie zauważa, że występuje różnica między przedsiębiorstwami z Północy i Południa, jeśli chodzi o perspektywę czasu realizacji tego celu. O ile firmy z tzw. Północy, działając pod presją swoich akcjonariuszy, zainteresowane są dyskontowaniem krótkookresowych zysków, o tyle przedsiębiorstwa działające na Południu,

szczególnie te wsparte przez rządy, są gotowe zaakceptować niższe ceny i marginesy zysków w imię realizacji długookresowych celów zdobycia nowych konsumentów. W związku z tym R. Charan przewiduje, że firmy z Południa, zwiększające konsekwentnie swoje obroty i dostosowujące się lepiej do lokalnych warunków, mogą nawet zagrozić w okresie 5–10 lat największym korporacjom USA, Japonii czy Europy w wielu dziedzinach produkcji i usług. Już dzisiaj Chiny produkują większość komputerów na świecie, a dotyczyć to może w przyszłości nawet takich branż zdominowanych przez firmy Północy, jak przemysł samochodowy (Chiny i Indie), samolotowy (Chiny, Brazylia), farmaceutyczny (Chiny, Indie), przetwarzanie danych biznesowych (Indie).

Źródłem tego sukcesu jest to, że menadżerowie firm z tzw. krajów Południa mają zdaniem R. Charana większą wiedzę i umiejętność prowadzenia biznesu w krajach Północy niż *vice versa*. Menadżerowie z Chin, Indii, Brazylii, czy RPA działający w USA lub Europie mają dostęp do niczym nieograniczonej informacji i możliwość zdobycia porad od ekspertów z najwyższej półki. Są oni często wykształceni na uniwersytetach amerykańskich lub europejskich przez miejscowych profesorów na podstawie najlepszych wzorców biznesowych korporacji transnarodowych. Tymczasem menadżerowie z krajów Północy mają ograniczony dostęp do informacji i warunków prowadzenia biznesu w krajach Południa. Muszą stawić czoła szybko zmieniającym się warunkom, kiedy ich firma nie może zakupić odpowiednich surowców wskutek braku odpowiedniego zezwolenia, gdy nagle rośnie stopa oprocentowania kredytu bankowego lub obniża się kurs walutowy. Jak pisze Ram Charan, w samych Indiach jest trzydzieści stanów o rozmiarach takich jak europejskie państwa, gdy inwestorzy napotykać różne zachowania biznesowe i upodobania konsumentów, oddzielone od siebie infrastrukturalnie i logistycznie. Znany jest przypadek, że kiedy Volvo zakupiło po kryzysie azjatyckim w 1997 oddział Samsunga produkujący w Korei ciężki sprzęt budowlany, prosiło pracowników o założenie w nim związków zawodowych, które nie działały dotąd w firmie Samsung, ponieważ Volvo nie wiedziało, jak można zarządzać firmą bez partnerstwa ze strony związków zawodowych.

Zrozumienie lokalnych warunków wymaga więc od menadżerów z Północy olbrzymiego wysiłku zdobycia potrzebnych informacji i kreowania właściwych strategii zdobycia nowych rynków na Południu, zbudowania społecznych sieci składających się z zagranicznych doradców, nabycia tzw. miękkich umiejętności (*soft skills*) umożliwiających podejmowanie odpowiednich decyzji dostosowanych do lokalnych warunków. Jak się wydaje w odpowiedzi na ewolucję popytu kraje Południa i ich firmy odpowiadają bardziej elastycznie niż przedsiębiorstwa z Północy, czego przykładem jest Maonaj Kohli z Bharti Airtel, który podjął się zadania rozwoju telefonii komórkowej w siedemnastu krajach afrykańskich. Mianowicie kiedy Manoj Kohli opuścił Indie, odkrył, że stare zasady prowadzenia biznesu nie sprawdzają się w Afryce i zreorganizował biznes, uwzględniając

lokalne regulacje, wymogi finansowe i infrastrukturalne, kanały dystrybucji nastawione na niskie ceny i zdobywanie ogromnej liczby nowych konsumentów. Dewizą działalności jego spółki było powiedzenie Mittala — znanego producent stali, że „jeżeli stoisz przed wyborem szybkości działania i perfekcji, zawsze wybierz szybkość, a perfekcja nadejdzie później”. Firma Bhatii Aitel dostarcza dzisiaj usługi internetowe, telefoniczne oraz bankowe nawet do małych miast i wsi afrykańskich, rozwija *call center* w angielsko- i francuskojęzycznej części Afryki. Po zakupie Zain Group Afican w 2010 r. w spółka Bhatii Aitel osiągnęła dochody roczne w wysokości 3,6 miliardów dol. zatrudniając w krajach afrykańskich 6 500 pracowników, przy czym 85% jego menadżerów stanowią dzisiaj kadry miejscowe, przeszkolone wcześniej przez hinduskich specjalistów. Model sektorowego biznesu bazującego na dużej skali działalności w połączeniu z elastycznością, angażowaniem lokalnych zasobów przyniósł sukces nawet w Afryce, obniżając koszty i ceny oferowanych usług; stąd Bharti Aitel stała się spółką globalną: jednym z czterech największych operatorów telefonii komórkowej z ponad 260 milionów konsumentów.

Należy zaznaczyć, że „globalne przesunięcie”, jak wynika z książki R. Charana, nie jest poddane tylko „niewidzialnej ręce rynku”, lecz w procesie tym uczestniczą na Południu także państwa wspierające rozwój narodowych firm. Na przykład w odpowiedzi na globalne przesunięcie popytu Chiny rozpoczęły tworzenie własnego silnego przemysłu samolotowego, powołując narodową firmę Commercial Aircraft Corporation of China (CACC) z zamiarem produkcji odrzutowców pasażerskich średniej wielkości (ARJ21 i C919). Ponieważ firma ta nie miała odpowiedniej technologii do produkcji samolotów, zwrócono się o pomoc do przedsiębiorstw zagranicznych z Europy i USA. Ale firmy zagraniczne, które chciały zainwestować w rozbudowę przemysłu lotniczego na olbrzymim rynku chińskim, mogły tego dokonać tylko pod warunkiem zawarcia umowy *joint venture* z CACC, co wiązało się oczywiście z jawną wymianą informacji na temat technologii produkcji rozwijanej przez lata z ich własnych funduszy kapitałowych. Już wcześniej przedsiębiorstwa chińskie wykorzystwały wiedzę, uzyskaną dzięki porozumieniom *joint venture* do późniejszej konkurencji z partnerami, co nastąpiło na przykład w przemyśle samochodowym czy produkcji szybkich kolei. Podobną politykę dostępu do rynku w zamian za udziały stosują Indie, gdzie w niektórych przemysłach zagraniczne firmy mogą inwestować, o ile odstąpią miejscowym firmom część swoich akcji. W takich natomiast wrażliwych sektorach, jak przemysł nuklearny lub obronny firmy zagraniczne mogą działać, pod warunkiem że akcjonariusze z Indii zachowają pakiet kontrolny.

Reasumując, książka *Global Tilt* wskazuje słusznie na pewne długotrwałe tendencje w gospodarce globalnej, związane z procesem konwergencji rozwoju gospodarczego między krajami Południa i Północy; dynamicznego wzrostu liczebności klasy średniej; zaostrzenia konkurencji międzynarodowej o zasoby i stanowiska

pracy; wzrostem zależności kapitałowej i nierównowagą w światowym systemie finansowym. Nie ulega wątpliwości, że firmy działające na rynku międzynarodowym muszą dostosować swoją strategię rozwoju do „globalnego przesunięcia”, zmieniać pod tym kątem strukturę organizacyjną i metody zarządzania. W długim okresie biznes oczywiście przenosi się tam, gdzie są dynamiczne rynki zbytu, które mogą nadawać wartość zainwestowanemu kapitałowi akcyjnemu, do tych miejsc, w których znajdują się odpowiednie czynniki do produkcji. Zaletą książki *Global Tilt* jest więc powiązanie procesu „globalnego przesunięcia” z koniecznością zmiany strategii wielu firm, ponieważ wiele przedsiębiorstw, w tym także polskich, stoi obecnie przed wyzwaniem, czy kontynuować swoją działalność na największych rynkach krajów Północy, gdzie uzyskują większość zysków, a wzrost gospodarczy jest powolny, czy przenosić działalność na Południe, gdzie wzrost gospodarczy jest znacznie szybszy i oferuje wyższe przyszłe zyski. O ile przeniesienie swojego biznesu na Południe jest zatem dla wielu firm istotnym wyzwaniem, o tyle R. Charan twierdzi nawet, że firmy krajów Północy muszą zmienić swoje strategię, metody zarządzania, uwzględniając międzynarodowy kontekst, politykę różnicowania cen, jeśli chcą utrzymać swoją pozycję w przyszłości. W tym celu muszą przede wszystkim wynaleźć kompetentnych lokalnych liderów, jako że biznes w krajach Południa działa podług zasady: „people first, hard investment second”. Stąd też angażowanie lokalnych liderów i ekspertów, asymilowanie ich wewnątrz korporacji, budowanie lokalnych więzi jest kluczowe dla wykorzystania wszystkich możliwości rosnących rynków. Poza tym lekarstwem na „globalne przesunięcia” mają być zawierane umowy kooperacyjne między przedsiębiorstwami Północy i Południa, umożliwiające tym pierwszym zdobycie olbrzymich rynków zbytu, tym drugim zaś opanowanie nowych technologii. Chodzi jednak o to, że Chiny, Indie, i inne wschodzące gospodarki dopuszczają na swój rynek firmy z Północy pod warunkiem odstąpienia części udziałów, tym samym udostępniając najnowszą technologię, firmy te tracą przewagę konkurencyjną i wspierają potencjalnych konkurentów.

Przewodnią tezę wszystkich rozdziałów książki *Global Tilt* jest twierdzenie, że kraje Południa stają się coraz ważniejszymi rynkami zbytu i producentami, budują liczebną klasę średnią, co R. Charan nazywa największą przemianą gospodarczą w historii świata. O ile nie ulega wątpliwości, że dochodzi dzisiaj do przesunięcia popytu i produkcji na rzecz Południa i bardziej sprawiedliwego podziału zasobów oraz że Północ wyjdzie z kryzysu osłabiona wobec Południa, o tyle można dyskutować, czy proces ten można definiować jako największą przemianę w historii świata. Zmianę tę można nazwać bardziej „globalnym powrotem” niż „globalnym przesunięciem”, ponieważ warto przypomnieć, że przed XVI wiekiem takie kraje, jak Chiny, czy Indie były większymi producentami i innowatorami niż kraje europejskie. Dopiero kapitalizm i rewolucja przemysłowa przyniosły przewagę gospodarczą Europie, a później USA, co można określić jako odwrócenie tendencji i powrót Południa na należne mu miejsce w gospodarce

światowej. Uprawnione jest zatem pytanie, czy narodziny kapitalizmu i rewolucja przemysłowa nie przyniosły większej zmiany w gospodarce globalnej niż obecny rozwój krajów Południa. Ponadto, chociaż globalne przesunięcie działalności gospodarczej jest niezaprzeczalnym faktem, to można mieć wątpliwości co do skali i szybkości tego zjawiska. Wadą rozumowania R. Charana jest przyjęcie założenia, że kraje Południa będą się rozwijały jednokierunkowo i stale nadrabiały dystans rozwojowy wobec krajów Północy. W ekonomii znana jest hipoteza konwergencji, która wskazuje, że nie trudno szybko się rozwijać przez proste uruchomienie rezerw, olbrzymie przyrosty stosunku kapitału fizycznego do kapitału ludzkiego, imitację innowacji, gdy nie ponosimy jednocześnie olbrzymich nakładów na prace naukowo-badawcze. Ten tzw. *catching up effect* obecny w gospodarkach Południa może bowiem kiedyś się skończyć, ponieważ kraje te wykazują jednocześnie olbrzymie nierówności społeczne i regionalne, nierównowagę międzysektorową, które w długim okresie mogą stać się barierą dalszego wzrostu. Nie można rozwijać szybko tylko sektora przemysłowego, zapominając o innych sektorach, jak finanse, usługi czy rolnictwo, bo powstają wtedy wąskie gardła, czego symptomem jest wybuch bańki spekulacyjnej na giełdzie w Szanghaju, gdzie olbrzymie przyrosty kapitału nie zostały wyrównane przez dopuszczenie przez państwo odpowiedniej liczby spółek. Ta jednosektorowość, przeinwestowanie, pobudzanie eksportu skutkuje już teraz spowolnieniem gospodarki Chin, które stoją obecnie przed wyzwaniem zmian strukturalnych w kierunku większego rozwoju konsumpcji i usług. Można mieć także wątpliwości co do utrzymania w przyszłości obecnego dynamicznego wzrostu krajów Południa, bez ponoszenia jednocześnie olbrzymich nakładów na innowacje i prace naukowo-badawcze. Nadto zawsze należy pamiętać o tym, że źródłem sukcesu w krajach Południa są kapitalizm i gospodarka rynkowa oraz globalizacja i otwarcie rynków. Pomoc państwa, tak potrzebna w początkowym stadium rozwoju przemysłu, znana od dawna jako tzw. *infant industry argument*, może się kiedyś okazać barierą wzrostu w krajach Południa.

Jarosław Kundera