

- Elektrownia na wydaniu – rozmowa z JERZYM ŁASKAWCEM, prezesem zarządu – generalnym dyrektorem Elektrowni Turów SA 3

- Modele biznesowe: Operator i Integrator – Krzysztof Obłój 6
- Zarządzanie w Nowej Ekonomii – Józef Penc 10
- Potrzeby technologiczne małych i średnich przedsiębiorstw Dolnego Śląska – Jan Betta 17
- Spółki z udziałem kapitału zagranicznego na tle ogółu przedsiębiorstw w Polsce – Włodzimierz Karaszewski 23
- Sytuacja makroekonomiczna a bezpośrednie inwestycje zagraniczne (Polska, Rosja, Ukraina, Białoruś) – Ewa Bojar 29

FINANSE

- Próba uogólnienia badań empirycznych nad czynnikami realizacji polityki wypłat dywidendy przez giełdowe spółki akcyjne (II) – Agnieszka Natasza Duraj 33

KONFERENCJE 38

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Odległość ciągle się liczy – twarde reguły globalizacji – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 42

Zapraszamy Państwa do korzystania z prenumeraty redakcyjnej

Cena prenumeraty uległa zmianie. Cena jednego egzemplarza „PO” od 1 stycznia 2002 r. wynosi – 14,00 zł.

Pragniemy Państwa poinformować, że raz zamówioną prenumeratę redakcyjną przedłużamy automatycznie.
Redakcja – tel./faks (022) 827-15-10



MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 11 (742) 2001

Rada Programowa

Prof. Krzysztof Obłój – przewodniczący, **prof. Henryk Bieniok**, **prof. Ryszard Borowiecki**, **dr Ewa Gołębiowska**, **prof. Andrzej K. Koźmiński**, **prof. Ryszard Rutka**, **prof. Edward Urbańczyk**

Barbara Olędzka – red. naczelny
Dariusz Teresiński – z-ca red. naczelnego

Kolegium Redakcyjne

Dr Grażyna Aniszewska,
dr Mieczysław Ciurla, **prof. Zbigniew Dworzecki**, **dr Jacek Klich**, **prof. Bogdan Nogalski**, **Barbara Olędzka**, **prof. Janusz Pyka**, **Dariusz Teresiński**

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lendzion

Adres redakcji:
ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 827-15-10
e-mail: przeorg@polbox.com

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 **mgr Julieta Nowakowska**; **Bydgoszcz** – tel. 341-27-06 **dr Andrzej Chajęcki**; **Częstochowa** – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 **dr Edward Jędrzejewski**; **Gdańsk** – tel. 341-93-70, 341-45-11 **mgr Wanda Stankiewicz**; **Gorzów Wlkp.** – tel./fax 722-75-23 **mgr inż. Aleksy Wołoszyn**; **Katowice** – tel. 258-16-06 **dr inż. Krzysztof Pałucha**; **Kraków** – tel. 633-40-82, 633-18-55 **wew. 281 dr Andrzej Jaki**; **Lublin** – tel. 532-99-18 **prof. dr hab. Ewa Bojar**; **Opole** – tel. 454-41-07 **dr Stanisław Grycner**; **Radom** – tel. 362-56-63 **Witold Kilian**; **Rzeszów** – tel. 86-36-398 **prof. dr hab. Jan Łukasiewicz**; **Toruń** – tel. 622-29-98 **mgr Bronisław Stawicki**; **Warszawa** – tel. 628-00-96 **Joanna Cygler**; **Wrocław** – tel. 343-72-78 **mgr inż. Paweł Pruchniewicz**; **Zielona Góra** – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 **mgr inż. Artur Kot**

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Indeks: ISSN-0137-7221.

Łamanie: STAND's, tel. 757-37-69
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa
ul. Lubelska 30/32

Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za nie zamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres, przy czym prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu”, wystarczy uiścić odpowiednią opłatę na konto: Redakcja „Przeglądu Organizacji”, BIG Bank GDAŃSKI SA, IV O/Warszawa nr 11601120-19132-132-4.

Na odwrócie przekazu (na przelewie) prosimy podać dokładny adres zamawiającego, liczbę zamawianych egzemplarzy oraz okres, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na przelaną kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłużoną – osobnym listem poleconym.

Cena prenumeraty na 2002 r.:

- kwartalna – 42 zł,
- półroczna – 84 zł,
- całoroczna – 168 zł.

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 100% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

- miesięczne: dzienniki,
- kwartalne: dzienniki i czasopisma: tygodniki, dwutygodniki, miesięczniki i kwartalniki,
- półroczne: dwumiesięczniki i półroczniki,
- roczne: roczniki i czasopisma o częstotliwości nieokreślonej.

2. Cena prenumeraty krajowej na I kw. 2002 r. wynosi 42 zł.

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują:

- a) jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania lub siedziby prenumeratora;
- b) od osób lub instytucji zamieszkających lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH”, wpłaty należy wnieść na konto „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w Pekao SA IV Oddział Warszawa 12401053-40060347-2700-401112-001.

4. Cena prenumeraty ze zleceniem dostawy za granicę: cena prenumeraty + rzeczywiste koszty wysyłki. Wpłaty przyjmuje „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy na konto w kasach Oddziału.

5. Terminy przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową i zagraniczną ze zleceniem dostawy za granicę od osób zamieszkających w kraju:

- do 5 XII – na I kwartał roku następnego,
- do 5 III – na II kwartał roku bieżącego,
- do 5 VI – na III kwartał roku bieżącego,
- do 5 IX – na IV kwartał roku bieżącego.

6. Zlecenia na prenumeratę dewizową, przyjmowane od osób zamieszkających za granicą, realizowane są od dowolnego numeru w danym roku kalendarzowym. Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 01-248 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, tel. 5328-731, 5328-820, 5328-816, fax. 5328-732, internet: www.ruchpol.pl, e-mail: prenumerata@okdp.ruch.com.pl.

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

- czarno-biała:
- 1 strona – 2000 zł

- kolorowa:
- 1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

- tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

- tylko czarno-białe:
- 1/3 kolumny – 600 zł
- 1/2 kolumny – 900 zł
- 1 kolumna – 1800 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje. Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Elektrownia na wydaniu

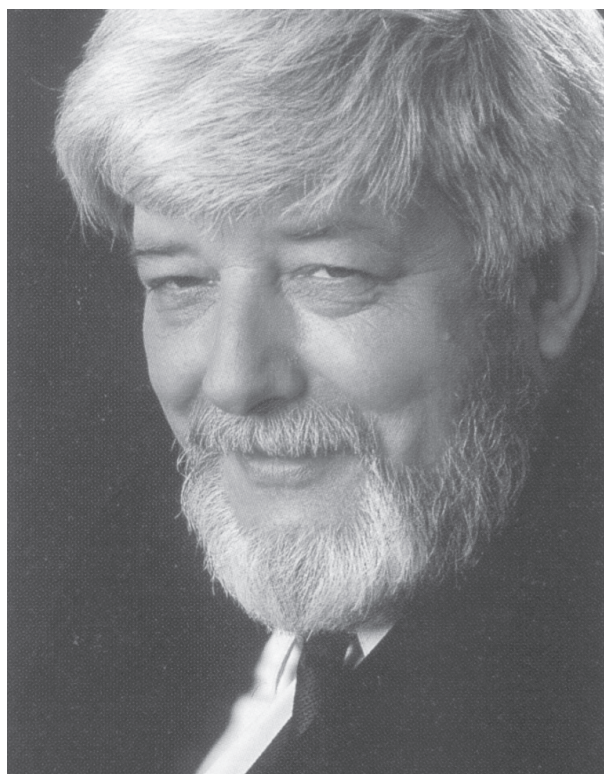
Rozmowa z JERZYM ŁASKAWCEM, prezesem zarządu – generalnym dyrektorem Elektrowni Turów SA

Jakie tendencje panują dziś w światowej energetyce?

Dominującym trendem jest dążenie do budowy wielkich struktur monopolistycznych. Oczywiście, kiedy kilku operatorów chce zbudować monopol, to zwykle im to nie wychodzi i mamy rynek podzielony – ale podzielony między niewiele podmiotów. Krzywa wzrostu efektywności wynikającego z koncentracji kapitału przecina się z krzywą obrazującą pożytki z konkurencji. W przypadku energetyki to przecięcie znajduje się blisko osi oznaczającej monopol, bo taka jest specyfika tej branży. W Niemczech mamy np. trzy duże grupy: RWE, E.ON oraz pozostali, współ-pracujący ze sobą, operatorzy.

W dużej strukturze znajdzie się miejsce dla elektrowni nowej – ekologicznej, ale drogiej, bo mającej wysoką amortyzację i obsługującej kredyt zaciągnięty na budowę czy modernizację, oraz starej – niezbyt nowoczesnej, ale taniej w eksploatacji. Uśredniony wpływ na środowisko naturalne i uśrednione koszty funkcjonowania dają w sumie dodatni wynik zarówno ekonomiczny, jak i ekologiczny.

W Polsce na początku lat 90. stworzono 64 niezależne podmioty – bardzo dumne ze swej samodzielności, ale biedne. Turów miał wówczas 100 mln zł kapitału, a tylko jeden blok energetyczny kosztuje 200 mln dolarów. Od tego czasu zrealizowaliśmy wielkie inwestycje: wymieniamy po kolei sześć bloków. Wartość środków trwałych wzrosła nam w wyniku tych inwestycji osiemnastokrotnie. I w tym kontekście warto wspomnieć o koncepcji zwanej IPP (*Independent Power Producer*). To był pomysł dla niewielkich zakładów produkujących energię w cyklu skojarzonym (kogeneracja, czyli wykorzystanie gazów spalinowych z turbiny do wytwarzania energii cieplnej). Takie zakłady buduje się w miejsce przyfabrycznych czy osiedlowych kotłowni, a odbiorca rozlicza się z inwestorem w kosztach energii. Ale Turów to nie jest ta skala inwestycji (pomijam, że w okolicy nie ma na tyle dużych odbiorców ciepła, żeby przedsięwzięcie to miało sens ekonomiczny). W ener-



getyce z prawdziwego zdarzenia (przepraszam kolegów z bardzo nowoczesnych, ale tysiące razy mniejszych zakładów kogeneracyjnych) taki model jest zasadniczo niemożliwy do zrealizowania i dlatego konieczna jest dywersyfikacja finansowania. W typowej inwestycji energetycznej koszty rozkładają się na całą grupę, więc klienci odczuwają to w mniejszym stopniu. A my działamy w schemacie IPP, mimo że nasze inwestycje to ponad miliard dolarów. To nie jest zgodne ze światowymi tendencjami.

Inną tendencją, do której na razie także próbujemy się przymierzać, jest tworzenie firm infrastrukturalnych. Gospodarstwa domowe kupują – na bardzo podobnych zasadach – rozmaite dobra: energię elektryczną i ciepłą, wodę, utylizację odpadów, gaz, usługi telekomunikacyjne. Myśli się więc o tym, żeby połączyć to wszystko w jednych rękach. Woda i ścieki są razem od samego początku, ale niedawno jeden z wielkich niemieckich operatorów kupił największe przedsiębiorstwo wodociągowe – w USA. Jeśli uda się wy-



korzystać „gniazdko” do celów telekomunikacyjnych, to w naturalny sposób dojdzie do tego także łączność. Przyszłością są więc wielkie ponadnarodowe firmy zarządzające infrastrukturą.

Jak na tym tle wygląda Polska?

Polska niestety odstaje trochę od światowych tendencji. Jako kraj parę razy mniejszy od Niemiec mamy dwadzieścia razy więcej podmiotów operujących w energetyce. Istotną różnicą jest też to, że w Polsce wciąż można nie płacić za dostarczane usługi. Nie płacą gospodarstwa domowe (najczęściej – bo nie mają pieniędzy), ale przede wszystkim nie płacą odbiorcy przemysłowi, których – jeśli nie stać ich na płacenie za faktury – nie powinno być na rynku, a są i wygląda na to, że będą po wsze czasy.

O modelu finansowania już mówiłem – pojedyncza firma musiała przekonać bank, że włożone w nią pieniądze zostaną zwrócone. Perspektywa piętnastu lat, w kraju, który buduje kapitalizm od lat dwunastu, wymaga dużej wyobraźni. Na szczęście znaleźliśmy bankierów z wyobraźnią. A pamiętajmy, że nowa gospodarka to nie tylko firmy powstające w garażu, których wartość mieści się w głowach kilku menedżerów, ale także nieprawdopodobne przyspieszenie obrotu kapitałem. To, że udało nam się zrealizować nasze inwestycje w takiej sytuacji – nieskromnie uważam za sukces.

W Polsce podejmowane są działania, w wyniku których powstać powinno kilka silnych grup, skupiających polskie elektrownie i w tym widać działanie tendencji ogólnoswiatowych, choć nasza specyfika jest taka, że inwestycji dokonywaliśmy zwykle jako pojedyncze firmy.

Ta koncentracja ma jeszcze jeden wymiar. 1 lipca 2005 r. wchodzi w życie zasada „dostępu stron trzecich” dla wszystkich odbiorców. Oznacza to, że wówczas można będzie kupować prąd od dowolnego dostawcy – podobnie jak dziś ma to miejsce w przypadku połączeń międzymiastowych w telekomunikacji. Jeśli do tego czasu nie powstaną silne grupy energetyczne, oferujące (między innymi dzięki oszczędnościom skali) taniej energię, to może się okazać, że polskie gospodarstwa domowe będą kupować prąd z Hiszpanii, albo z Włoch – skoro mamy być w Unii. Dziś tylko najwięksi odbiorcy (ORLEN, KGHM) mogą kupować prąd bezpośrednio u dostawcy i w ten sposób tworzą rynek, a za cztery lata każdy będzie miał wybór. To będzie naprawdę czarny piątek dla tych firm, którym dziś wydaje się, że cztery lata to jest dużo czasu.

Oczywiście wszyscy szefowie elektrowni w Polsce dobrze o tym wiedzą. Pytanie tylko, czy wszyscy zdążą. Cztery lata w energetyce to nie jest odległa perspektywa.

Z czego wynika geograficzna koncentracja elektrowni w powstających w Polsce grupach energetycznych?

To nie ma uzasadnienia teoretycznego – po prostu w takich konstelacjach łatwiej było nam dojść do porozumienia. W grupie kilkudziesięciu osób osobiste kontakty mają bardzo istotne znaczenie, większe niż odległości, które z punktu widzenia odbiorcy i zasad prowadzenia biznesu zupełnie się nie liczą. Oczywiście, jeśli mówimy o powstaniu dolnośląskiej grupy energetycznej, to mamy na myśli pewien projekt. Listy intencyjne podpisane przez kilku prezesów to dopiero początek. Formalnym wymogiem jest natomiast zgoda Rady Ministrów wyrażona w formie uchwały. W naszym przypadku sytuacja jest o tyle dobra, że nasza konsolidacja nie oznacza odsunięcia w czasie dochodów budżetu państwa – wszystkie elektrownie, które miałyby wejść w skład konglomeratu są przewidziane do prywatyzacji w 2003 r. W wyniku naszej inicjatywy zostałyby zatem sprzedane razem. Mam nadzieję, że z premią za koncentrację.

Czy wiadomo, jak ma wyglądać prywatyzacja?

Aktualne założenia prywatyzacji sektora energetycznego przewidują, że zostaniemy sprzedani na giełdzie.

Bycie w grupie ma jeszcze jedną zaletę: razem będziemy – mam nadzieję – silniejszym partnerem dla potencjalnego inwestora strategicznego. Bo przecież nikt nie wierzy w to, że możliwe jest funkcjonowanie krajowej energetyki w warunkach rozproszonych akcjonariatu. Nawet gdybyśmy wszystkie akcje sprzedali w pakietach po trzy sztuki, to i tak szybko znajdzie się na nie duży nabywca z branży. W praktyce sprzedaż będzie zapewne biegła dwutorowo: pakiet dla inwestora strategicznego i pakiet dla drobnych ciułaczy. Z tym strategicznym inwestorem będziemy musieli się dogadać i chodzi o to, żeby różnica potencjałów nie była zbyt duża, bo wówczas trudno będzie mówić o partnerstwie. A nam zależy na realizowaniu misji firmy określanej w Turowie czy w Opolu, a nie w Berlinie czy Sztokholmie. Czy to się nam uda – zależy głównie od tego, jak silna będzie nasza grupa.

Są też problemy bardzo konkretne. Turów włożył ogromne środki na inwestycje ekologiczne. A to oznacza, że dziś mamy wysokie koszty. PAK tymczasem (Pątnów-Adamów-Konin) – dopiero się do tego przymierza. Patrząc dziś na te dwa podmioty można powiedzieć, że PAK jest tańszy, a więc daje tańszy prąd. Gdyby zatem doszło do konieczności wyboru, którą firmę zlikwidować, to boję się myśleć o wyniku. Oczywiście, my za kilka lat będziemy ponosili mniejsze koszty (zarówno finansowe, jak i ekologiczne), a oni wyższe. Dziś nikt nie staje przed takim dylematem, ale nie wiadomo, czy za kilka lat nie okaże się, że w Europie jest za dużo zainstalowanej mocy – w końcu energochłonność gospodarek rozwiniętych maleje i może maleć nadal. Są prognozy mówiące o wzroście zapotrzebowania, są i takie, które mówią o spadku. O sukcesie będzie zatem decydował nie tylko koszt wyprodukowania kilowatogodziny energii elektrycznej, ale i siła przetargowa w dyskusji o tym, co ma przyszłość, a co przeszłości nie ma. Z małymi nikt się w dzisiejszych czasach nie liczy – przynajmniej w naszej branży – a perspektywy są takie, że potencjalni decydenci będą coraz więksi.

Zresztą nie trzeba wcale czekać do przyszłej nadwyżki mocy, wystarczą chwilowe wahania koniunktury. Już dziś Niemcy sprzedają energię po cenach dumpingowych – po 6 fenigów. A koszty wynoszą 11–13 fenigów. Ale w tym jest węgiel dotowany ponad 100 marek do tony i inne czynniki. Za dotację płaci jednak podatnik, a odbiorca ma tanią energię. Oczywiście podatnik i odbiorca to ta sama osoba, ale taka schizofrenia panuje na bardzo wielu rynkach. A francuskie elektrownie są jeszcze tańsze: energetyka jądrowa wymaga ciągłej pracy, a to wymusza sprzedaż po cenach dyktowanych przez odbiorcę.

Czy istnieje szansa sprywatyzowania sektora energetycznego na polskim rynku finansowym?

Dziś nie widać takiego kapitału i w perspektywie kilku lat nie da się go wygenerować. Można by marzyć o funduszach emerytalnych, ale one dziś jeszcze nie mają odpowiednio dużych pieniędzy i nie wiadomo, czy do czasu prywatyzacji będą je miały (niezależnie nawet od zaległości w transferach z ZUS-u). Nie wiadomo też, czy będą chciały i mogły zaangażować się tak głęboko w jeden sektor. A konkurencja jest spora: obligacje rządowe i samorządowe, listy zastawne itd. Można powiedzieć, że inwestycja w krajową infrastrukturę, z

perspektywą kilkunastu lat, jest idealna dla funduszy emerytalnych, ale to jest nasz punkt widzenia, czy fundusze go podzielą – trudno wyrokować.

Nasze obligacje na sumę 250 mln dolarów kupiły głównie fundusze emerytalne – z Zachodniej Europy. W trakcie objazdu po rozmaitych instytucjach, którym oferowaliśmy te obligacje, zaobserwowaliśmy popyt na dodatkowe 100 mln dolarów. Jest więc nadzieja, że z czasem w energetykę będą inwestowały także nasze fundusze – pytanie tylko, czy akurat w naszą.

Z punktu widzenia zarządu idealna jest sytuacja, w której kapitał podzielony jest pomiędzy drobnych inwestorów i pasywnych inwestorów finansowych. Ale trzeba na to patrzeć realistycznie – dobra firma zawsze znajdzie chętnego nabywcę sektorowego. W zderzeniu z gigantami operującymi przez ocean i zarządzającymi całą infrastrukturą nie będziemy mieli wielkich szans, a gdybyśmy chcieli z nimi walczyć, to łatwo możemy zginąć. W praktyce nie ma zatem alternatywy dla wejścia w skład jednej z kilku grup, które docelowo powstaną w Europie. Chodzi tylko o to, żeby wejść na jak najlepszych warunkach i w jak najlepszym momencie.

Czy Turów jest atrakcyjnym partnerem dla potencjalnego inwestora?

Każda liszka swój ogonek chwali, ale ja mam też kilka poważnych argumentów. W styczniu 2002 r. wyłączymy do przebudowy ostatni blok energetyczny. Mamy przygotowane kompletne finansowanie, a w Polsce często inwestycje zaczyna się, mając pierwszą złotówkę – obiecaną. My mamy zagwarantowane finansowanie całego cyklu inwestycyjnego. Bez tego nie podejmowaliśmy żadnych działań. Przeprowadziliśmy bardzo głęboką restrukturyzację firmy: 40% załogi przeszło do spółek. Udało nam się nawet wydzielić pion remontów, co jest wyjątkowo trudnym i delikatnym zagadnieniem. Operując w obszarze o bardzo wysokim bezrobociu, potrafiliśmy rozwiązać problem przerostu zatrudnienia w sposób satysfakcjonujący dla pracowników i korzystny dla firmy. O kwestiach technicznych i finansowych już mówiłem. Panna młoda jest gotowa. Piękna, zdrowa i posażna. Marzy nam się, żeby wyszła za księcia, a nie za stangreta.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Krzysztof Obłój

Modele biznesowe: Operator i Integrator

Zasadniczym elementem modelu biznesowego są reguły wiążące zasoby i ludzi w firmie. Pełnią one podobną funkcję do kodu DNA i dlatego różne reguły generują odmienne gatunkowo konfiguracje: operatora, integratora, dyrygenta¹⁾. Każda z nich ma swoje genetyczne siły i słabości; każda z nich generuje odmienne kluczowe kompetencje i pozwala na maksymalizację pewnego typu przewagi²⁾. Tradycyjny model biznesu przedsiębiorstwa był głównie odpowiedzią na trzy pytania:

- kto sprawuje kontrolę nad aktywnościami kluczowymi dla sukcesu w danej branży?
- jakie możliwości wzrostu i jakie ograniczenia tworzy dany model biznesowy firmy?
- na ile odporna na atak konkurencji jest jej pozycja stworzona przez dany model, czyli jakie są bariery wejścia?

Odpowiedź na pierwsze pytanie stanowiła podstawę rozstrzygnięć biznesowych przez dziesiątki lat, kontrola nad aktywnościami decydowała bowiem o tym, jak powstawały zyski i gdzie były przechwytywane. Dlatego organizacje ogniskowały swoje strategie na tych fragmentach łańcucha wartości, w których występowały największe niedobory, niepewności, w których kontrola (poprzez patenty, znaki firmowe, ograniczenia prawne, ograniczenia fizyczne etc.) miała największy efekt dla zysku firmy.

W różnych okresach pytania o kluczowe aktywności, ograniczenia modelu oraz bariery wejścia miały swoje odmienne „najlepsze” odpowiedzi, ale zawsze istotne były wszystkie trzy, prawidłowa odpowiedź decydowała bowiem o efektywności danej firmy w dniu dzisiejszym i w przyszłości. Okres dominacji każdego modelu biznesowego był wyznaczany czasem gdy wszystkie trzy odpowiedzi się wzajemnie uzupełniały, czyli model biznesowy pozwalał na sprawowanie kontroli, wzrost i obronę przed atakiem konkurencji. Zmiany logiki funkcjonowania branży (np. procesy konsolidacyjne, nowe regulacje prawne), przełomy technologiczne (zmiana technologii, nowe standardy, internet), drapieżni konkurencji powodują jednak w sposób nieubłagany, iż dany model biznesu natrafia na swoje ograniczenia lub elementy jego konfiguracji stają się wzajemnie konfliktowe. I dlatego wygrywające modele biznesowe stale ewoluują, stając się innowacyjne mutacje jednego z trzech chronologicznie rozwijających się bazowych modeli: Operatora, Integratora i Dyrygenta.

Model Operatora

Tradycyjny model operatora polega na koncentracji na jednym wybranym aspekcie łańcucha wartości: tworzeniu nowych konstrukcji

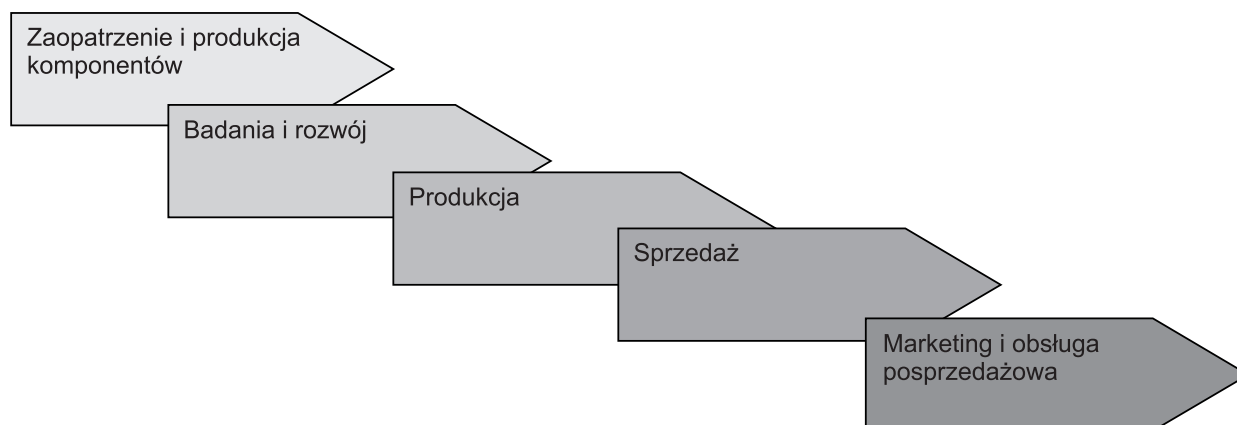
i technologii (Operator Badawczy), produkcji (Operator Produkcyjny) lub sprzedaży (Operator Marketingowy). Genotyp Operatora jest prosty, bowiem robi on dobrze jedną rzecz i konfiguracja firmy jest tej jednej, podstawowej aktywności podporządkowana. Przez wiele lat w polskiej chemii klasycznym Operatorem Badawczym był utworzony w 1959 roku Instytut Ciężkiej Syntezy Organicznej w Kędzierzynie, który w efekcie prac badawczych stworzył cały szereg technologii (m.in. otrzymywania wosków twardych, żywic, benzenu) wdrożonych w zakładach chemicznych w Azotach, Blachowni Śląskiej, Oświęcimiu, Puławach. Dobrym przykładem Operatora Produkcyjnego jest polska palarnia kawy Astra, która niegdyś była częścią POSTI, głównego dostawcy herbat na polski rynek. W 1994 r. firma stała się spółką pracowniczą i skoncentrowała się na sprowadzaniu i pakowaniu herbat oraz paleniu i pakowaniu kawy. Jej model operacji jest prosty – kupić dobry produkt, zapakować w małe opakowania minimalizując koszty, dostarczyć do sklepów. W efekcie firma osiągała w 1999 roku i 2000 prawie 10-proc. zyski na sprzedaży rzędu odpowiednio 70 i 80 mln zł. Z kolei większość filii międzynarodowych korporacji w Polsce to Operatorzy Marketingowi. Bez względu na to, czy jest to 3M, Bristol-Myers Squibb czy Husqvarna, filie te mają w Polsce prostą formułę organizacyjną. Do składów celnych i magazynów przyjeżdżają z fabryk w Niemczech, Finlandii, Holandii czy Hiszpanii gotowe wyroby. Następnie armia sprzedawców dociera z nimi i z ofertą sprzedażową do starannie wyselekcjonowanych odbiorców. Kluczową kompetencją jest profesjonalizm sprzedaży i dlatego w tych firmach bardzo ważną funkcję spełnia dział personalny. Jego generalnym zadaniem jest staranna selekcja sprzedawców pod względem kompetencji i nastawienia, a następnie systematyczne szkolenie w szerokim spektrum umiejętności – od typowo technicznych do negocjacji i komunikacji. Im lepiej jest wyszkolona i umotywowana armia sprzedawców Operatora Marketingowego, tym większe jego sukcesy. Koniec lat dziewięćdziesiątych przyniósł nam nową wersję modelu Operatora Informacyjnego działającego w internecie i zwanego malowniczo – Nawigatorem. Urok Nawigatora polega na tym, że jego aktywa materialne są ograniczone, jako że jego domeną jest specyficzny rynek, czyli sieć, a istotą działania pomoc w dostępie do użytecznej informacji. Kwintesencjonalnymi przykładami Nawigatora są portale internetowe typu Yahoo, Onet czy Wirtualna Polska, ale także firmy internetowe Amazon.com, Priceline.com czy eBay.com. Stworzyły one pod koniec lat dziewięćdziesiątych nową wartość wykorzystując fakt, że internet wykreował nowy, specyficzny rodzaj rynku³⁾. Po pierwsze, jest to rynek tworzenia, manipulowania i wykorzystania nowego two-

rzywa, jakim jest informacja. Po drugie, jest to rynek składający się wyłącznie z fragmentów całości – nie ma na nim ani zintegrowanych łańcuchów, ani gotowych produktów lub usług. Każda informacja jest z definicji niepełna i cząstkowa i dlatego każdy konsument musi stworzyć sobie z istniejącego nadmiaru tworzywa konkretny, potrzebny mu produkt. Po trzecie, jest to rynek nieskończonej liczby dostawców i odbiorców, praktycznie bez barier wejścia i wyjścia dla każdego z nich. Każdy może stworzyć swoją stronę internetową i załadować ją informacją, stworzyć połączenia do innych stron i spróbować znaleźć się bliżej stron częściej odwiedzanych. A to wszystko oznacza rynek totalnego nadmiaru i ograniczonego chaosu, w którym czas i koszty dotarcia do jakiegokolwiek w miarę „całego” produktu dawniej dostępnego w specjalistycznej książce (np. informacji o walkach greckich bogów lub typach struktury organizacyjnej) są dla normalnego śmiertelnika po prostu wysokie. I dlatego w naturalny sposób pojawił się nowy typ firmy – Nawigatorzy internetu – którzy postawili sobie zadanie znajdowania drogi w sieci, zmniejszania złożoności procesu poszukiwania informacji. Niektórzy z nich szybko zbudowali przewagę typu „cena-jakość” (co nie było trudne, biorąc pod uwagę fakt, że usługa była darmowa), a następnie wykorzystując lojalność klientów i efekt dodatniego sprzężenia zwrotnego – przewagę typu *lock-in*. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych Nawigatorzy wydawali się być zupełnie nowym, wręcz przyszłościowym modelem biznesu, o których pisano książki, studia przypadków, główne artykuły w prasie biznesowej. Giełdy na świecie wyceniały ich potencjał przyszłych zysków bardzo wysoko poprzez kapitalizację giełdową rzędu setek lub dziesiątków miliardów euro. Jednak na przełomie wieków nadzieje te zostały skorygowane, podobnie jak wartość giełdowa tych spółek, co wynika nie tylko z logiki internetu jako najtrudniejszego modelu niesłuchanie konkurencyjnego rynku bez barier wejścia i wyjścia, na którym klienci nie są skłonni płacić za subskrypcję ich usług, bowiem można je uzyskać za darmo od innych Nawigatorów, a wpływy z reklamy bardzo ograniczone. Ze strategicznego punktu widzenia dramatyczny problem Nawigatorów polega także na tym, że ich ograniczona przewaga i nikłe zasoby (głównie technologia i dostęp do klientów) są oparte na wątej architektonicznie podstawie

organizacyjnej, bowiem kontrolują oni tylko minimalny fragment łańcucha wartości. I dlatego tylko najlepsi Nawigatorzy mają tak silną pozycję rynkową, jak totalnie wirtualny eBay, firma, która zdominowała rynek aukcji internetowych. eBay jest klasycznym Nawigatorem – nie widzi i nie przysyła dóbr materialnych, jest po prostu *softwarem*, który ułatwia sprzedawcom i nabywcom znalezienie się w ogromnej przestrzeni internetu i zawiera liczne mikrobazary, gdzie mogą swobodnie handlować i tworzyć własne aukcje. Wartość dodana tworzona przez firmę to bezpieczeństwo transakcji za pomocą kart kredytowych, system referencji handlujących – z każdą „uczciwą” transakcją zwiększa się liczba referencji danego uczestnika, co zwiększa jego szanse na rynku oraz innowacyjne modele aukcji. Całą pracę związaną z przygotowaniem i realizacją transakcji wykonują kupujący i sprzedający. Dlatego eBay ma prawie 80-proc. marżę zysku, a każdy sprzedawca płaci firmie pomiędzy 7 a 18% ceny sprzedaży. Analitycy oceniają, że przychody eBay będą rosły 40–50% rocznie, a zyski ustabilizują się około 35%⁴⁾. Firmy: eBay, Yahoo! czy Amazon, nawet jeśli ponoszą okresowe straty finansowe, a giełdy zweryfikowały ich wartość poprzez redukcję ceny akcji o niemal 90% w 2000 i 2001 r., są jednak rzadkim gatunkiem skutecznych Nawigatorów. Wiele firm internetowych, które próbują opanować ten model konfiguracji ma ogromne problemy wynikające z przyczyn, o których przed chwilą wspomniałem – ograniczonych zasobów i wątej architektury. I jedno, co można powiedzieć o ich przyszłości, to, że będzie ciekawa, trudna i prawdopodobnie krótka.

Model Integratora

Dziewiętnasty i dwudziesty wiek tworzyły przez dziesięciolecia fundamentalny model biznesu, który polegał na rozbudowaniu łańcucha wartości Operatora o kolejne funkcje i aktywności, aby uzyskać kontrolę nad całym procesem tworzenia i zawłaszczania wartości. Model biznesowy Integratora stworzył nowe zasoby i umiejętności, stając się standardem budowania przewagi i dominującego udziału w rynku dla wielu firm w XX wieku. Najbardziej klasycznym, podręcznikowym przykładem jego wdrożenia jest biznesowy model wdrożony na



Rys. 1. Logika modelu Integratora



początku wieku przez Forda, który przerabiał na stal rudę żelaza z własnych kopalń, kauczuk z własnych plantacji na opony, a samochody transportował własnymi barkami i pociągami do fordowskich punktów sprzedaży. Zintegrowany model firmy pozwolił Fordowi produkować Model T na niespotykaną dotychczas skalę i po niskich kosztach, a jego udział w amerykańskim rynku skoczył niemal od zera do 55% (Slywotzky i Morrison, 1997). Następnie ten zintegrowany model firmy z powodzeniem był wykorzystywany w gospodarce rynkowej i przede wszystkim planowej stając się standardowym modelem prowadzenia biznesu w bardzo wielu branżach – od ciężkich (przemysł stalowy, stocznie) aż po typowe dobra konsumpcyjne (kosmetyki, żywność).

Logika modelu Integratora jest podwójna, przy czym co ciekawe, inne były priorytety tego modelu biznesowego w gospodarce planowej i rynkowej. W przypadku gospodarki rynkowej dominujące znaczenie miał fakt, że poprzez kontrolę nad kolejnymi aktywnościami firma mogła kontrolować i przechwytywać wartość dodaną tworzoną w obszarach ciągu technologicznego zaopatrzenia-produkcji-dystrybucji. Mówiąc po prostu – wszystkie marże stawały się marżami Integratora, a podstawowym problemem było tylko zagadnienie, w którym momencie pokazać zyski. Dodatkowo często Integrator przechwytywał nową wartość dzięki ekonomii skali działania oraz synergii działań, które pomagają mu zbudować bariery wejścia do branży.

Z kolei w gospodarce planowej priorytetem Integratora nie było przechwytywanie wartości, ale minimalizacja niepewności i zakłóceń wnoszonych przez niedobory rynkowe. Dlatego wielkie organizacje gospodarcze socjalizmu, kombinaty i zjednoczenia itd. starały się zbudować taki łańcuch wartości, który był *de facto* samowystarczalny – tak jak w swoim czasie imperium Forda.

Punktem wyjścia zarówno do przechwytywania wartości, jak i likwidacji niepewności jest kontrola nad zaopatrzeniem, która może być realizowana w różny sposób. W skrajnym przypadku Integrator przejmuje po prostu kontrolę nad zaopatrzeniem poprzez integrację wsteczną – wykup dostawców, tak jak to zrobił Ford i wdrożenie własnych rozwiązań organizacyjnych, które zapewniają spójność działań w ramach całego łańcucha wartości. W symetrycznie podobnym przypadku dostawca staje się Integratorem przejmując swoich odbiorców, co było klasyką fuzji pierwszej połowy XX wieku na rynku petrochemicznym. Firmy wydobywające ropę przejmowały rafinerie, aby później jeszcze sięgnąć po kontrolę nad kanałem dystrybucji, czyli sieciami stacji benzynowych. Bardziej typowym i wyrafinowanym sposobem jest budowanie długotrwałych relacji z dostawcami, praktyka stosowana m.in. przez większość firm japońskich i niektóre światowe koncerny. Przykładowo, producent gier komputerowych Nintendo starał się kontrolować swoich dostawców w trojaki sposób. Po pierwsze, to on tworzy głównych bohaterów gier (np. Mario) i licencjonuje prawa do ich wykorzystania. Po drugie, Nintendo limituje liczbę gier, którą może dany dostawca gier stworzyć w okresie roku, nie pozwalając w ten sposób nikomu na zdobycie skali i wpływów. Po trzecie, Nin-

tendo stawia dostawcom rygorystyczne wymagania dotycząca fabuły i grafiki gry.

Inną metodę kontroli przyjął wielki łańcuch domów towarowych Marks&Spencer, który ma kilkuset głównych dostawców. Niektórzy z nich są wyłącznymi dostawcami M&S od ponad 50 lat, inni od równie wielu lat dostarczają powyżej 50% swojej produkcji do sklepów M&S. Dostawy muszą być idealnie zgodne ze specyfikacją M&S, przygotowaną przez zespoły branżystów kontrolujących wszystko – od projektu i koloru ubrań aż po smak dżemów. Dodatkowo M&S kontroluje markę St. Michael, pod którą sprzedawana jest większość wyrobów. M&S długo czerpał korzyści – materialne i niematerialne – z tytułu integracji, ale z czasem, na skutek braku elastyczności i szybkiej adaptacji do rynkowych zmian, które między innymi wynikały z totalnie zintegrowanego modelu działania, jego sytuacja jako detalisty uległa pogorszeniu, czego efektem są problemy tej firmy w latach 90.

Podobnie jak zaopatrzenie, tak i produkcja jest starranie kontrolowana przez firmy oparte na modelu Integratora. Badania i rozwój są prowadzone w laboratoriach firmy, konstrukcje i technologie warsztatowe są przygotowywane przez odpowiednie działy funkcjonalne, a wszystkie ważniejsze detalooperacje, które decydują o jakości wyrobu lub kontroli nad technologią, są wykonywane w firmie. Integrator zachowuje się zgodnie z dyktatem ekonomicznej logiki minimalizacji kosztów transakcyjnych – nie należy zlecać na zewnątrz produkcji tych elementów (lub całych faz procesu produkcyjnego), które są skomplikowane i których specyfikacja (opis parametrów zarówno technicznych, jak i funkcjonowania) nie jest oczywista. Do kooperacji można natomiast oddać detale i operacje uniwersalne, proste, łatwe w razie problemów do zastąpienia lub uzupełnienia. Oprócz logiki kosztów transakcyjnych o zachowaniu Integratora decyduje także dominująca logika myślenia i działania kadry kierowniczej, która często jest logiką autarkii. Dlatego w czasach gospodarki planowej polskie duże firmy dążyły do takiej kontroli nad procesem produkcji, iż decydowały się nawet na wewnętrzną produkcję normalistów, czyli śrubek, podkładek, sprężyn⁵⁾.

W miarę jak Integrator skutecznie zdobywa kontrolę nad badaniami i rozwojem, zaopatrzeniem i produkcją wyciąga także swoje macki w stronę procesu dystrybucji i sprzedaży. Stanowią one dla niego niezbędne i naturalne przedłużenie procesu produkcji, bowiem jest to miejsce, gdzie stworzoną wcześniej wartość dodaną można przechwycić w postaci marży płaconej przez klienta oraz gdzie rezyduje istotna informacja o odbiorcach. Dokładnie taka była motywacja największej firmy farmaceutycznej Merck, która w 1993 roku kupiła za 6 mld dolarów najszybciej rosnącego dystrybutora leków w USA, Medco Containment Services. Merck był klasycznym Integratorem, który kontrolował dwie najważniejsze w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych aktywności: tworzenie nowych leków i ich produkcję. Jego strategia polegała na tworzeniu innowacyjnych leków, głównie na chroniczne choroby – np. nadciśnienie lub wrzody, co oznacza w praktyce, że pacjent bierze taki lek codziennie. Wraz z rosnącym oporem firm ubezpieczeniowych i rządów

wobec konieczności finansowania drogich leków, Merck zaczął być atakowany ze wszystkich stron przez producentów tańszych, ekwiwalentnych leków i leków generycznych. Odpowiedź Mercka na te zagrożenia była klasyczna – integracja do przodu poprzez kontrolę nad najszybciej rosnącym (35% rocznie!) dystrybutorem, którego reprezentanci handlowi doradzali lekarzom zakup tańszych leków od konkurentów. Integracja pozwoliła obu firmom zmniejszyć koszty marketingu, zlewarować korzyści skali produkcji i dystrybucji, a dodatkowo Merck uzyskał dostęp do skomputeryzowanych baz danych pacjentów będących w posiadaniu Medco (co kupują i jak często), co w połączeniu z badaniami klinicznymi Mercka powinno – zdaniem niektórych analityków – dać mu wiedzę, kiedy naprawdę jego leki są warte wyższej ceny niż konkurencyjne wyroby na rynku⁶.

Logika Integratora jest skuteczna na wielu rynkach bardzo długo – tak długo, jak kluczem do sukcesu jest skala produkcji stanowiąca główny mechanizm obniżki kosztów, powtarzalność produkcji, maksymalizacja udziału w rynku, możliwości dywersyfikacji i brak możliwości przechwycenia tworzonej wartości przez kanał finalnej sprzedaży. Wszystkie te elementy tracą na znaczeniu – choć w różnym stopniu na różnych rynkach.

Skala produkcji przestaje być głównym mechanizmem obniżki kosztów produkcji masowej w świecie elastycznych systemów produkcyjnych, w których dotychczasowe typowe koszty stałe są redukowane lub stają się zmienne. Toyota była wielkim pionierem redukcji kosztów stałych w produkcji masowej drogą likwidacji zapasów międzyoperacyjnych, redukcji czasu przezbrajania i ustawiania maszyn, uelastycznienia siły roboczej. Redukując koszty stałe lub zmieniając ich charakter, Toyota zmniejszyła znaczenie ekonomii skali w przemyśle samochodowym.

Kompleksowe oprogramowanie wszystkich etapów produkcji i czynności wspomagających typu MRP pozwala sprzęgnąć ze sobą i zoptymalizować funkcjonowanie systemów produkcji dostawców i odbiorców, dodatkowo redukując koszty i zwiększając szybkość działania.

Powtarzalność i standaryzacja produkcji przestała być wartością w sytuacji, gdy odbiorcy poszukują produktów, usług i rozwiązań dostosowanych do ich unikalnych potrzeb i oczekiwań.

Deregulacja gospodarek i rosnąca konkurencja globalna postawiła pod znakiem zapytania wartość maksymalizacji udziału w rynku w sytuacji, gdy w praktyce jest ciągle możliwe, ale coraz trudniejsze, dyktowanie cen i blokowanie wejść nowym konkurentom na krajowe rynki. Wreszcie, powstawanie (zwłaszcza na rynku szybko rotujących się wyrobów konsumpcyjnych) wielkich sieci detalicznych typu Wal-Mart, Tesco, Geant, Metro oraz rozwój handlu internetowego przesunęły możliwość kontroli całego łańcucha wartości od producentów do odbiorców. Dlatego wiele firm rozpoczęło budowanie drogą *outsourcingu* nowej konfiguracji, która będzie przedmiotem analizy w kolejnym artykule – Dyrygenta.

Krzysztof Oblój

PRZYPISY

- ¹ Model Dyrygenta jest przedmiotem analizy kolejnego artykułu.
- ² Model biznesowy czy model działalności firmy stał się w ostatnich latach pojęciem-kluczem dla wielu autorów. Jednocześnie jednak każdy definiuje go trochę inaczej, nawet jeśli wiele elementów się powtarza. Por. M. PORTER (1966), *What is a Strategy*, „Harvard Business Review”, November-December; G. HAMEL (2000), *Strategy as Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, A. SLYWOTZKY, D. MORRISON, B. ANDELMAN (2001), *Strefa zysku*, PWE, Warszawa.
- ³ K.WERBACH (2000), *Syndication: the Emerging Model for Business in the Internet Era*, „Harvard Business Review”, May-June.
- ⁴ *Internet Pioniers* (2001) „The Economist”, February 3, s. 79–80.
- ⁵ K.OBLÓJ (1986), *Zarządzanie: ujęcie praktyczne*, PWE 1986.
- ⁶ O'REILLY B. (1993), *Why Merck Married the Enemy*, „Fortune”, September 20.

Autor – prof. dr hab., Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.

Tadeusz Tyska, Tomasz Zaleśkiewicz

Racjonalność decyzji Pewność i ryzyko

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001

Ludzie zawsze stawali przed wyborami zawierającymi ryzyko i musieli rozstrzygać, czy lepiej *zmierzyć się z losem* i zaryzykować, czy raczej *nie kusić losu* i zachować się ostrożnie. Czy podejmować ryzyko? Jaki poziom ryzyka uznać za właściwy? Jak poradzić sobie z emocjami, które wywołuje niepewność? Odpowiedź na te pytania była i wciąż pozostaje trudna. Najbardziej rozsądne wydaje się zalecenie, aby wywagać korzyści

i zagrożenia związane z każdą sytuacją zawierającą ryzyko. Teoria decyzji jest pierwszym w historii zbiorem metod służących do takiego właśnie racjonalnego wyważania ryzyka – i jej poświęcona jest niniejsza książka, która nie jest jednak suchym wykładem teorii, ale skoncentrowano się w niej raczej na typowych błędach i pułapkach w podejmowaniu ryzyka, zwłaszcza w kontekście decyzji dotyczących biznesu i zarządzania.

Józef Penc

Zarządzanie w Nowej Ekonomii

„W Nowej Ekonomii chodzi o klienta, nie o technologię. Żyjemy w wyjątkowym momencie historii gospodarki, w którym klienci zyskali silny wpływ na firmy dostarczające produkty i usługi. Tradycyjne metody pracy i zarządzania, które dobrze nam służyły przez ostatnie 200 lat, dziś stają się całkiem przestarzałe. Powinniśmy napisać od nowa podręczniki zarządzania i przemyśleć jeszcze raz wszystko, co wiemy o przedsiębiorstwie. Nadszedł czas bezprecedensowego wyzwania i bezprecedensowej szansy. Przyszłość należy do tych, którzy właściwie wykorzystają tę szansę”.

Michael Hammer

Uwagi wstępne

Wejście w nowy wiek skłania do refleksji nad nowymi wyzwaniami, jakie czekają zarządzanie, które ma, jak wiadomo, wyjątkowe możliwości wpływania na rozwój gospodarczy i postęp społeczny. Zarządzaniu bowiem przypisuje się największą rolę w kreowaniu sukcesu gospodarczego, a zarazem odpowiedzialności za jego organizację. „Zarządzanie, jego kompetencja, rzetelność i wydajność – stwierdza Peter Drucker – zadecyduje w nadchodzących latach o przyszłości wolnego świata. Równocześnie będą rosły stale i coraz bardziej stawiane mu wymagania. (...) kompetencja, sprawność i odpowiedzialność zarządzania stanowi naprawdę dla wolnego świata olbrzymią stawkę. (...) pozycja lidera przypadnie temu krajowi, którego menedżerowie najpełniej zrozumieją zarządzanie i najpełniej będą je praktykowali”¹⁾.

Ta rola i zadania zarządzania formułowane dla wolnej gospodarki minionego okresu są nadal aktualne dla obecnego etapu rozwoju naszej gospodarki i będą także aktualne dla nowego jej etapu, który w publikacjach ekonomicznych określa się terminem *New Economy*. To pojęcie „Nowej Gospodarki” łączy się przede wszystkim z branżą internetową, telekomunikacyjną i medialną, z gotowością i umiejętnością działania w wyjątkowo szybkim tempie i różnych obszarach geograficznych. Stosowanie bowiem nowych technik komunikowania, przetwarzania i przekazywania informacji przyspiesza globalizację biznesu, umożliwiając przedsiębiorstwu łatwiejsze wchodzenie na nowe rynki i wirtualne zbliżenie do klienta, a także pozwala nawet na gruntowną zmianę tradycyjnego łańcucha tworzenia wartości²⁾. Uważa się też, że nowoczesna technika komputerowa i internet staną się podstawowym narzędziem prowadzenia działalności gospodarczej, gdyż umożliwiają gromadzenie i przekazywanie ogromnych ilości informacji w krótkim czasie i dzięki temu nawet znaczny spadek kosztów transakcji. Wiele firm uznaje prowadzenie transakcji przez internet za prawdziwy atut konkurencyjny, a rozszerzenie zakresu jego stosowania za istotny element swoich strategii.

Jednocześnie podkreśla się dalsze zaostrzenie konkurencji, a tym samym większy nacisk na innowacyj-

ność, elastyczność działania, efektywność i szybkość wprowadzania nowych rozwiązań, modyfikowania struktur organizacyjnych i sposobów funkcjonowania organizacji.

Wiedza podstawą kreowania sukcesu

W świetle różnych opinii przedsiębiorstwa będą mieć zdolność utrzymywania wysokiej koniunktury dzięki wprowadzaniu częstych restrukturyzacji i usprawnień, przeistaczaniu się i odnawianiu, nawet jeśli koszty pozyskiwania kapitału będą wzrastać, gdyż wskutek stosowania nowoczesnej techniki i wykorzystania wiedzy będą mogły sobie zrekompensować ich wzrost dzięki dalszej poprawie produktywności.

Ich działania będą skupione wokół intelektu, będą potrzebować coraz więcej mądrych ludzi, gdyż zdolności umysłowe znaczyć będą więcej niż zdolności fizyczne, a skuteczność działania oparta będzie na wiedzy i umiejętności jej zastosowania. Wiedza i umiejętności staną się najważniejszym „surowcem”³⁾. W przeszłości większość firm starała się zwiększyć zyski z inwestycji w środki trwałe: nieruchomości, fabryki, maszyny. W „Nowej Gospodarcze” będzie się dbać o kapitał intelektualny i zyski płynące z jego efektywnego wykorzystania, z jakości rozwiązywanych problemów i obsługi rynku. Wyrażane są nawet opinie, że „u progu XXI wieku chyba najważniejszym czynnikiem różnicującym przedsiębiorstwa będzie sposób zarządzania wiedzą”⁴⁾.

Wiedza zyska na znaczeniu w porównaniu z materią. Spowoduje to proces „dematerializacji” produkcji: wzrost znaczenia innowacji, jakości zarządzania, pomysłowości, lepszego wykorzystania takich czynników pozamaterialnych, jak stosunki z klientami czy marka produktu. Szacuje się, że już w latach 90. udział czynników pozamaterialnych w wartości giełdowej przedsiębiorstw amerykańskich wyniósł 80% (wobec tylko 5% w 1978 roku)⁵⁾.

Wzrośnie także „wskaźnik umieralności” przedsiębiorstw. W miejsce upadających pojawiać się będą przedsiębiorstwa nowe, lepiej przystosowane do po-

trzeb klientów i one też będą oferować większość nowych miejsc pracy. Tendencja ta obejmować będzie także nowe branże⁶.

Uważa się, że epoka maszynowa, w której występowały linearne zależności przyczynowo-skutkowe, dobiega końca; przepowiada się wielkie skoki technologiczne i nową jakość produkcji i zarządzania. Po upowszechnieniu się nowej techniki elektronicznej i telekomunikacji należy oczekiwać kolejnych wielkich impulsów w takich branżach, jak: biotechnologia, energetyka, nowe materiały, robotyka, których wpływ na działalność przedsiębiorstw jest już dzisiaj wyraźny⁷.

Stosowanie wiedzy w praktyce spowoduje wysokie zintelektualizowanie przedsiębiorstw. Firmy „trzeciej fali” już mają pewne charakterystyczne cechy. Są na ogół młode, zarówno jeśli chodzi o czas ich powstania, jak i wiek pracowników; struktura hierarchiczna jest w nich spłaszczona – najczęściej zastępowana przez takie formy współdziałania, w których efektywniej mogą rozwijać się wiedza i zdolności indywidualne (pożegnanie z hierarchią) i następować może swobodny przepływ informacji między ludźmi – a zespoły pracownicze – najczęściej niewielkie. Zaciekle konkurencja zmusza je do nieustannego wprowadzania innowacji, co sprawia, że inwestują w badania rozwojowe, szkolenie, edukację i osobowość pracowników. Ich główny majątek stanowi dzięki temu wiedza zgromadzona w głowach pracowników. Wiedza ta zmniejsza zapotrzebowanie na kapitał pieniężny. Zostaje on zastępowany przez kapitał ludzki⁸. Firmy wysoko zintelektualizowane zreorganizowały swoje poczynania; ich działanie opiera się na przekonaniu, że efektywność i zyski wzrosną, jeśli zredukuje się pracę bezmyślną lub przekaze się ją automatom, a do maksimum wykorzystają potencjał intelektualny pracowników, stawiając im naturalnie coraz wyższe wymagania. Oczekuje się od nich, że w pracy wykorzystywać będą nie tylko swe zdolności umysłowe, ale także uczucia, inteligencję i wyobraźnię⁹.

Firmy takie cenią sobie następujące atrybuty¹⁰:

- zaangażowanie we wspólną misję i wizję jako kontekst konfiguracji,
- efektywność, ukierunkowanie na określenie właściwych działań,
- refleksja i potencjał przyswajania wiedzy,
- uprawnianie (w trakcie poszukiwania czegoś nowego wymagane jest inteligentne samoukierunkowanie),
- wielofunkcyjne role zakładające współpracę między różnymi jednostkami organizacyjnymi,
- kierowanie wynikami, a nie wyłącznie potencjałem,
- strategiczne myślenie, proces identyfikowania sposobów podejścia w celu uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej w przyszłości,
- kulturowa odnowa, trwała zmiana w układzie fundamentalnych założeń,
- ciągłe poszukiwanie i uczenie się; kształtowanie pożądanych kompetencji.

Firmy wysoko zintelektualizowane są więc świadome wartości wiedzy i stale podnoszą swoją inteligencję (*corporate intelligence*) oraz dyskontują ją dla doskonalenia łańcucha tworzenia wartości. Oznacza on zespół skoordynowanych działań mających na celu zaspokojenie potrzeb klientów od relacji z dostawca-

mi, poprzez produkcję, sprzedaż i marketing po dostawę do klienta i serwis posprzedażowy.

Firmy te są także organizacjami uczącymi się, wychodzącymi poza dotychczasowe zakresy działań i ograniczenia. Przypominają one „miejsce nieustannej nauki, gdzie rozsądni menedżerowie podejmują odpowiedzialne decyzje oraz dzielą się między sobą swoimi spostrzeżeniami”¹¹. Stale poszukują swojej drogi do przyszłości przez wykorzystanie i rozwijanie całego bogactwa ludzkich możliwości. Oni po prostu uczą się przyszłości, co polega na tym, że zespół menedżerski odkrywa wewnętrzne sprzeczności w strategii działania, znajdującej się we wczesnym stadium wdrażania do praktyki i wprowadza nowe elementy, zapewniające lepsze dostosowanie się do zmienionych warunków otoczenia.

Przyszłość ciągle generuje zmiany, przeto menedżerowie uczą się zmian, są świadomi, że zmiany w firmie mają charakter ciągły i postrzegają otoczenie jako ciągłą transformację. Budują elastyczną organizację i stosują „zarządzanie przez zaskoczenie”, aby zyskać przewagę nad konkurencją¹². Starają się więc tak kształtować struktury i procedury działania, aby firma miała zdolność reagowania na czynniki zewnętrzne w sposób niezwykle szybki i zachowywała się w otoczeniu niczym kameleon, precyzyjnie sterując swoimi poczynaniami dzięki nowoczesnej technice informacyjnej. Firma przypominająca kameleona charakteryzuje się pięcioma cechami: wielką elastycznością, zaangażowaniem w sprawy jednostki, pełnym wykorzystaniem potencjału pracy zespołowej, silnymi kompetencjami podstawowymi i zamiłowaniem do różnorodności¹³. Taka firma dąży do ruchu, adaptacji i zmian wywołanych przemianami w środowisku; nie czuje się zagrożona zmianami, a nawet z ochotą dąży do ich wprowadzania. Proces uczenia się firmy prezentuje rysunek 1.

Firmy wysoko zintelektualizowane osiągają dużą siłę konkurencyjną, a nawet stają się nadkonkurencyjne (*overcompetitiveness*). Nadkonkurencyjność oznacza, że ich poziom produkcji wyrobów lub świadczonych usług dominuje nad podobnymi wyrobami lub usługami konkurentów krajowych i zagranicznych ze względu na wysoką jakość lub skalę produkcji pokrywającą większość krajowego (światowego) zapotrzebowania na dane wyroby.

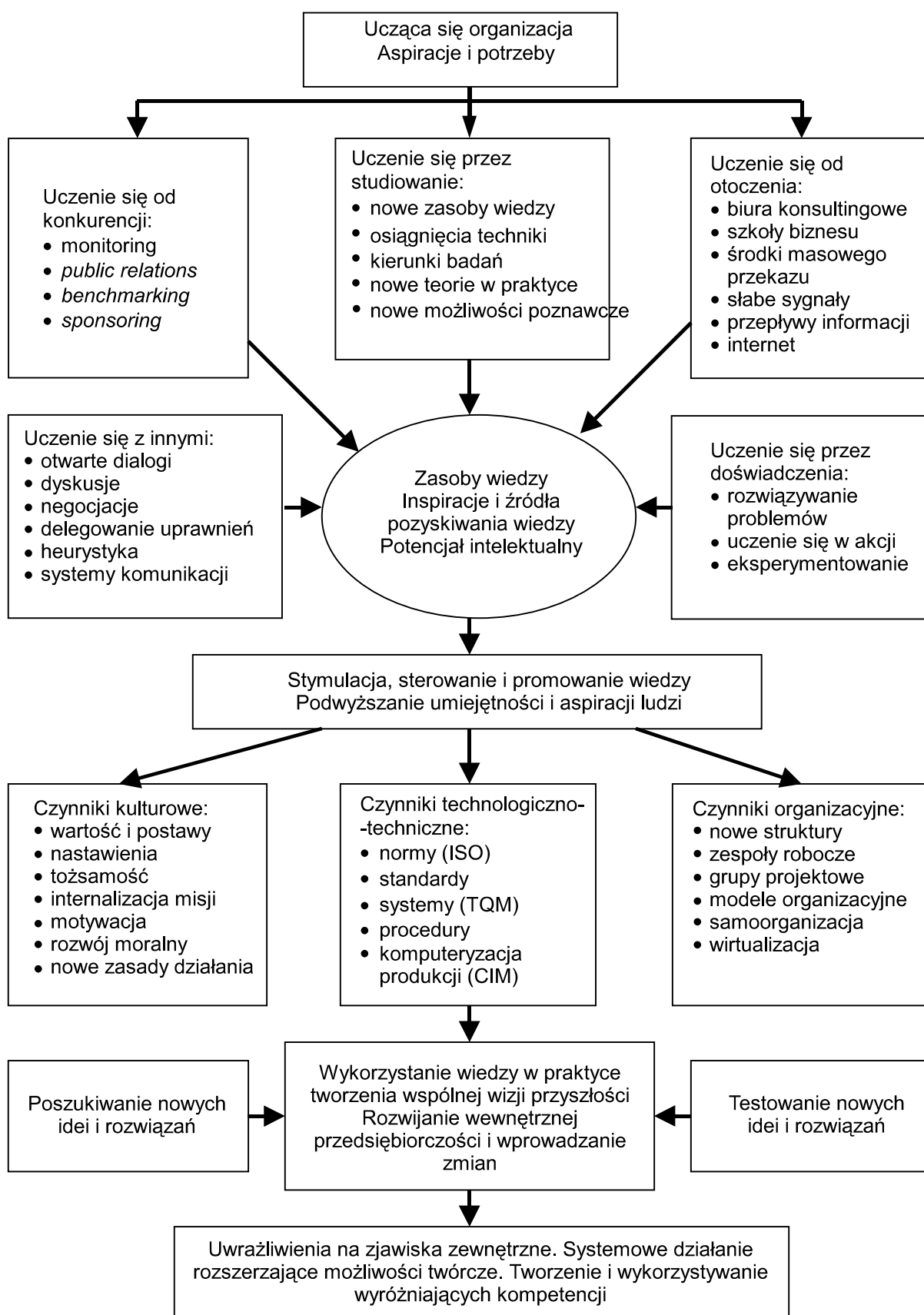
Nasze przedsiębiorstwa są w większości nisko zintelektualizowane i osiągają też niską konkurencyjność (*uncompetitiveness*), są po prostu podkonkurencyjne. W świetle różnych rankingów międzynarodowych (np. World Economic Forum) Polska w rankingu światowej konkurencyjności zajmuje odległe miejsce (w 1999 roku – 43 miejsce).

Imperatyw innowacyjności

Zasadniczą przyczyną braku konkurencyjności naszych przedsiębiorstw jest ich niska innowacyjność, a raczej pasywność innowacyjna. Jest ona powodowana wieloma czynnikami, z których za najważniejsze uważa się takie przeszkody, jak¹⁴:

- bariera akumulacji, asymetria obciążeń fiskalnych sektora publicznego i prywatnego,





Rys. 1. Model uczącej się organizacji

Źródło: opracowanie własne.

- bariera popytu (presja importu konkurencyjnego, „chłodzenie gospodarki”),
- wysokie ryzyko obciążające decyzje innowacyjne,
- niedobór kwalifikowanych kadr,
- wciąż jeszcze znaczna chłonność rynku na towary tradycyjne,
- polityka zachowawcza inwestorów zagranicznych,
- „trudny kredyt”
- niestabilność regulatorów ekonomiczno-finansowych,
- słaba kondycja finansowa odbiorców.

Niektórzy specjaliści oceniają, że jeśli dzisiaj polskie społeczeństwo i polska gospodarka nie pomnożą swych umiejętności w zakresie tworzenia i przyswajania innowacji, to w bieżącym stuleciu będziemy funkcjonowali jako kraj peryferyjny. „Problem innowacyjnego myślenia i działania stanie się szczególnie dramatyczny w momencie, gdy Polska stanie się przestrzenią otwartą w skali europejskiej i globalnej. Przestrzeń otwartą, która nie jest przestrzenią innowacyjną, staje się przestrzenią zależną w sensie gospodarczym, politycznym i naukowym. Niestety, w Polsce nie uruchomiono wielkiego programu badań empirycznych nad innowacyjnymi skłonnościami polskiej przedsiębiorczości”¹⁵⁾.

Tworzenie takiej przestrzeni nie jest możliwe siłami samych przedsiębiorstw, nie wykreują ją też spontaniczne procesy rynkowe, jak to się wydaje niektórym neoliberalom, wierzącym naiwnie, że sama prywatyzacja zaowocuje eksplozją innowacji¹⁶⁾. „Jest to problem zbyt wielki i ważny – podkreśla Antoni Kuźliński – aby jego rozwiązanie można było pozostawić wyłącznie loterii wolnego rynku. Potrzebna jest zdecydowana długookresowa polityka państwa w skali krajowej i regionalnej”, potrzebne jest „promowanie procesów tworzenia regionalnych systemów innowacji jako zasadniczego ogniwa wewnętrznej i zewnętrznej integracji polskiej gospodarki i polskiej nauki”¹⁷⁾.

Potrzebny jest więc system stymulowania rozwoju krajowego i regionalnych systemów innowacji, które z kolei stymulują rozwój przedsiębiorstw i ich zdolności konkurencyjne. Potrzebne jest opracowanie strategii rozwoju gospodarki, którą ekonomiści amerykańscy nazywają *innovative strategy*. Taka strategia zobowiązuje państwo do stymulowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, rozwoju badań, finansowania postępu technicznego, gwarantowania kredytów, stosowania ulg podatkowych od inwestycji w innowacje itp. Stosując taką strategię państwo stawia przedsiębiorstwu jasno sprecyzowane cele¹⁸⁾. Brak środków i brak zdecydowanej polityki proinwestycyjnej państwa nie wróży nic dobrego na przyszłość, odwrotnie, wróży bądź zdominowanie twórczości innowacyjnej przez firmy zagraniczne, bądź kryzys w zakresie nowoczesności, konkurencyjności, eksportu i zrównoważonego rozwoju. Nie widzą tego nasi eksperci i decydenci zajmujący się niemal wyłącznie kwestią krótkoterminowej równowagi, głównie finansowej i wierzący w ślepą „rękę rynku”. Jakakolwiek pomoc przedsiębiorstwom ze strony państwa traktują jako powrót do starych nierynkowych reguł, które zostały słusznie zdyskredytowane. „W krajach wprowadzających «terapię szokową» – zauważa Andrzej Koźmiński – wszelka interwencja państwa w

gospodarkę jest kojarzona ze starym modelem «realnego socjalizmu» i jest uważana za sprzeczną z «podręcznikowymi zasadami» gospodarki rynkowej. Takie postawy jednak w nieuchronny sposób ulegają zmianie (...)»¹⁹⁾.

Trzeba więc chronić naszą naukę i politykę przed nowym dogmatem abstrakcyjnej „wolnej gospodarki rynkowej” i uczynić rząd i władze lokalne podmiotami sprzyjającymi rozwojowi proinnowacyjnej przedsiębiorczości. Trzeba prowadzić politykę gospodarczą stymulującą innowacyjny rozwój przedsiębiorstw i ich zdolności konkurencyjne, a nade wszystko rozwijać sektor *high-tech* (zaawansowanej techniki), który tworzy rozwiązania w postaci dających się zastosować innowacji. Tak czynią to rozsądne rządy dbające o rodzimą przedsiębiorczość, które stosują nawet tzw. nacjonalizm technologiczny. Troszczą się one o środowisko sprzyjające postępowi technicznemu i osiągnięcia techniczne (klimat ekonomiczny, inwestycje w infrastrukturę, polityka proinnowacyjna), gdyż w okresie globalizacji pomoc rządu staje się nieodzowna²⁰⁾. Każda bowiem zmiana techniczna może być dla przedsiębiorstw trudna, a poparcie rządu może mieć często zasadnicze znaczenie dla jej powodzenia.

Poza tym słaba konkurencyjność własnych przedsiębiorstw może spowodować ich wypchnięcie z rynku. Ich miejsce zajmą korporacje transnarodowe, które łatwo skorzystają z lokalnej siły nabywczej i lokalnych źródeł finansowania, absorbując w ten sposób kapitał, który można by wykorzystać do finansowania miejscowych przedsiębiorstw i miejsc pracy. Wobec wielkich możliwości reklamowania i promowania swoich produktów, spychają one z rynku wiele miejscowych wyrobów, ograniczając konsumentom możliwości wyboru i realizację własnych preferencji.

Rząd i władze lokalne powinny stać się partnerem a zarazem mecenasem biznesu, udzielając mu wielostronnej pomocy w kreowaniu innowacji. W swoich budżetach i w swojej polityce gospodarczej powinny zwracać większą uwagę na prace badawczo-rozwojowe i wyższą edukację. Tak właśnie czynią kraje Unii Europejskiej, dbając o ścisłe związki nauki z wysoką techniką i ułatwiając inwestowanie w nowoczesne technologie (*high-tech*). „Żaden rząd jakiegokolwiek kraju – podkreśla Stefan Kwiatkowski – nie zrezygnował jak dotąd z prób oddziaływania na przebieg procesów innowacyjnych. Działania takie podejmowane są nawet w takich krajach, jak USA, Wielka Brytania czy Francja lub RFN, gdzie szczególnie widoczny jest trend reprivatyzacji gospodarki i oswobodzenie jej od nadmiernej ingerencji państwowej. Interwencja państwowa obejmuje przy tym nie tylko sferę B+R, ale także dyfuzję i komercjalizację technik i technologii. Tworzy się specjalne programy rządowe związane z rozwojem specyficznych produktów i przemysłów (...). Polityka przemysłowa lub wręcz „polityka rządowa w zakresie innowacji gospodarczych” nie ogranicza się przy tym do tworzenia warunków do powstawania i rozprzestrzeniania się nowych, przodujących technik i technologii. Obok nakierowanych na to działań nie mniej istotna jest regionalna polityka innowacyjna, a zwłaszcza popierania małych firm innowacyjnych”²¹⁾.



Jeśli Polska nie zastosuje podobnej polityki, nie będzie mogła liczyć na poważną rolę w Unii Europejskiej, która prowadzi aktywną politykę popierania nauki, badań i rozwoju.

W większości państw Unii Europejskiej średnie wydatki na badania i rozwój wynoszą od 2 do 3% PKB, a u nas zaledwie 0,46% PKB²²⁾. Tak niski udział budżetu państwa w finansowaniu badań i rozwoju grozi zupełną zapaścią innowacyjną polskiej gospodarki.

Ekspertcy uważają, że tzw. GERD powinien być na poziomie nie mniejszym niż 2% PKB, aby móc wyrównać dystans do konkurencji. GERD (*Gross Domestic Expenditure on R and D*) jest miarą wydatków na prace badawcze i rozwojowe stosowaną w krajach OECD. Wielkość ta obejmuje całkowite wydatki wewnętrzne na prace badawczo-rozwojowe realizowane na terytorium kraju w danym okresie sprawozdawczym.

W założeniach polityki innowacyjnej państwa dostrzega się potrzebę jej stymulowania przez²³⁾:

- rozwój krajowych, regionalnych i lokalnych systemów informacji (w tym wykorzystanie systemów międzynarodowych) oraz infrastruktury instytucjonalnej (w tym centrów technologii, parków technologicznych, ośrodków doradztwa i edukacji) na potrzeby transferu technologii,
- aktywizację regionalnych środowisk technologicznych,
- pobudzanie innowacyjnych działań przedsiębiorstw, udzielanie im pomocy w poszukiwaniu partnerów oferujących usługi badawczo-rozwojowe i modernizacyjne,
- identyfikację potencjalnie użytecznych opracowań technologicznych, wskazywanie ich autorom potencjalnych odbiorców,
- pomoc dla przedsiębiorstw w unowocześnianiu produkcji i usług (doradztwo w zakresie technologii, organizacji i zarządzania), w tym doradztwo dla przedsiębiorstw rozpoczynających działalność gospodarczą,
- ułatwianie przepływu kadr (od osób kończących studia po profesurę) z uczelni i instytutów badawczych do przedsiębiorstw,
- rozwój i koordynację kształcenia ustawicznego i doskonalenia kadr,
- upowszechnianie informacji naukowo-technicznej i ekonomicznej dotyczącej organizacji i zarządzania,
- wspieranie podejmowanych działań w drodze montażu finansowego środków Unii Europejskiej i środków krajowych, zwłaszcza środków z budżetów regionalnych.

Wsparcie rządu dotyczy więc podejmowania i koordynacji działań innowacyjnych obejmujących w szczególności edukację i informację, badania naukowe i prace rozwojowe, transfer technologii, pośrednictwo między twórcami i przedsiębiorcami, rozwój przedsiębiorczości.

Zadania dla sztuki zarządzania

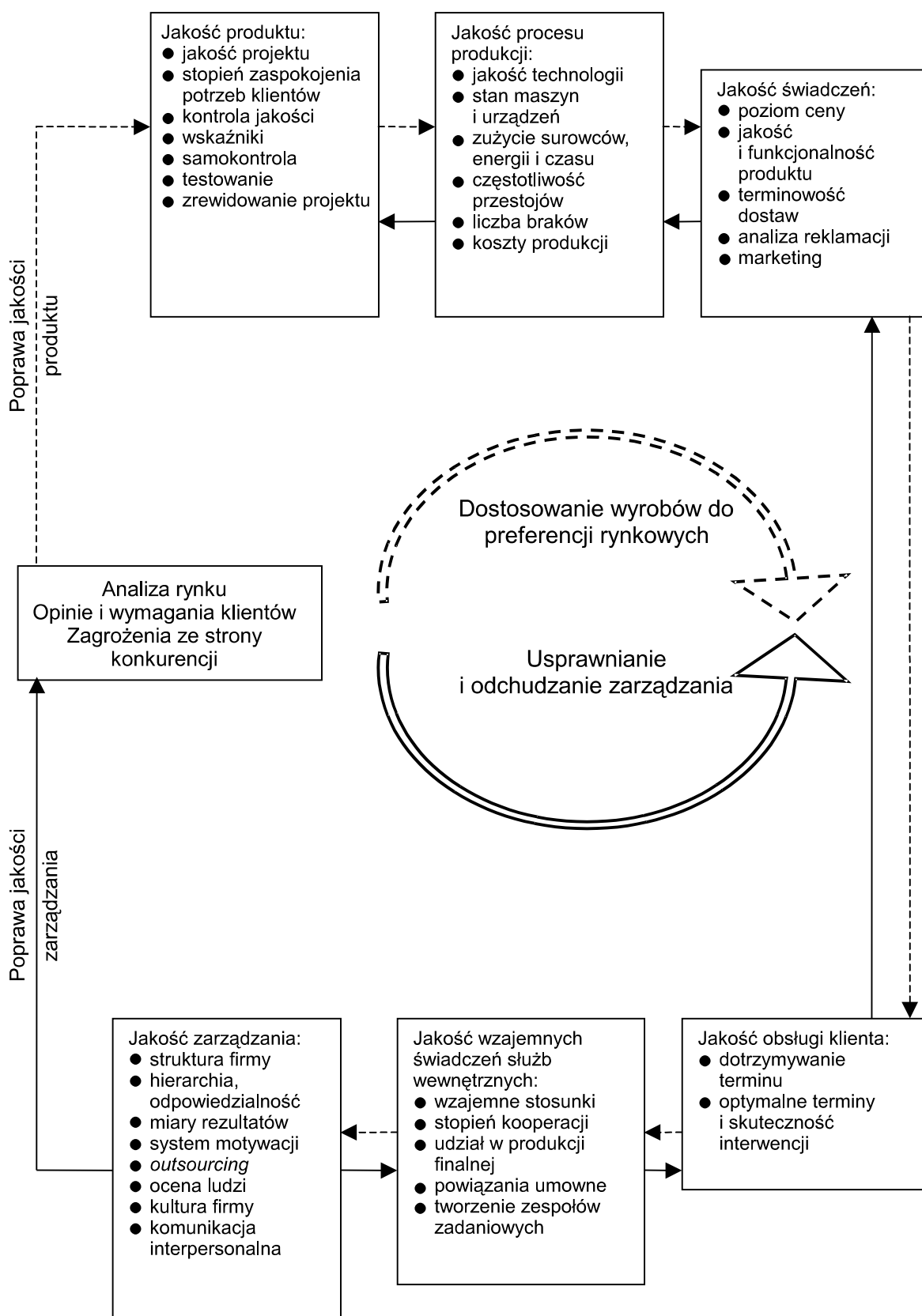
Znaczące podniesienie poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw to przede wszystkim wielkie zadanie dla zarządzania. Przed-

siębiorstwa nie mogą liczyć na pomoc zewnętrzną, gdyż obecny poziom finansowania w coraz mniejszym stopniu pozwala tylko, i to nie zawsze, na podtrzymanie zdolności badawczej zaplecza naukowego i praktycznie uniemożliwia jego efektywne zaangażowanie się w techniczną rekonstrukcję i opracowanie nowych technologii, które mogłyby wpłynąć zasadniczo na poprawę konkurencyjności polskiej gospodarki. Pozostawienie jej na obecnym poziomie skazałoby naszą gospodarkę na ciągłą walkę o przetrwanie, a nie na czerpanie zasłużonych korzyści z dobrodziejstwa integracji. „Brak konkurencyjności – podkreślają autorzy *Granic konkurencji* – oznacza wykluczenie z rynku, utratę władzy nad przyszłością i podporządkowanie się dominacji silniejszych. Indywidualny i zbiorowy społeczno-gospodarczy dobrobyt, autonomia regionu, bezpieczeństwo i niepodległość kraju czy kontynentu zależą od stopnia jego konkurencyjności. (...) Produktywna konkurencja bierze się z innowacji technologicznych i racjonalizacji przemysłu”²⁴⁾.

W zarządzaniu tkwi wielka siła i vitalność, która nadaje zasobom zdolność tworzenia i pomnażania bogactwa. Jego kompetencja i rzetelność zadecydowały o sukcesie wielu krajów, które nie mając zasobów naturalnych, wygrały wyścig w dziedzinie gospodarowania. Jak słusznie podkreśla Peter F. Drucker „Zarządzanie kreuje rozwój gospodarczy i społeczny. Rozwój ten jest rezultatem zarządzania. Można powiedzieć bez zbytniego uproszczenia, że nie ma krajów słabo rozwiniętych (*underdeveloped countries*), są tylko kraje słabo zarządzane (*undermanaged countries*) (...). Zarządzanie staje się szybko centralnym zasobem rozwoju krajów i ich podstawową potrzebą. (...) zarządzanie i menedżerowie stają się zasadniczymi, wyróżniającymi i kształtującymi instrumentami rozwoju społeczeństwa”²⁵⁾.

Wielu specjalistów od zarządzania uważa, że praktykowany styl zarządzania jest przestarzały, mało skuteczny i nie generuje innowacji, ani napędzanych przez technikę (*technology-driven*) ani przez rynek (*market-driven*). Uważa się wręcz, że nastąpił zmierzch tradycyjnego podejścia do zarządzania²⁶⁾. Potrzebne jest nowe zarządzanie – zarządzanie „wyzwalające” (*liberation management*), które zakłada dużą elastyczność organizacji, zarówno co do struktury, jak i sposobów działania na rynku oraz pełnomocnienie ludzi, rozumiane jako proces przekazywania pracownikom zadań, prawa do podejmowania decyzji, wiedzy i zasobów, umożliwiających im osiągnięcie celów roboczych i ponoszenie pełnej odpowiedzialności. Takie zarządzanie wyzwala tzw. wewnętrzną przedsiębiorczość i innowacje. Przedsiębiorczość wewnętrzna jest rodzajem działalności charakteryzującym się twórczym myśleniem oraz umiejętnościami organizacyjnymi i planistycznymi. Jej wyrazem jest kreatywność oraz zdolność do tworzenia nowych idei i rozwiązań przez ludzi zatrudnionych w firmie, ciągłe doskonalenie i dążenie do poprawy produktywności i jakości²⁷⁾.

Działanie przedsiębiorcze polega więc na zastosowaniu nowego pomysłu do jakiejś sytuacji lub warunków w sposób prowadzący do powstania nowych



Rys. 2. Drogi do dobrej jakości produktu

Źródło: opracowanie własne.



możliwości, wykorzystania już istniejących zasobów lub lepszego rozwiązania jakiegoś problemu (np. w zakresie wytwarzania, organizacji, logistyki itp.). Prowadzi ono do stałego doskonalenia nie tylko jakości produktów, ale także procesów decydujących o całym łańcuchu tworzenia wartości. Poglądowo objaśnia to rysunek 2.

Nowe zarządzanie wymaga też zmiany nastawienia menedżerów, innego ich zaangażowania w sprawę firmy. Określa się je mianem zaangażowania dynamicznego, a oznacza ono skupienie się na wzajemnych stosunkach między ludźmi oraz szybkie dostosowanie się do warunków zmieniających się w czasie²⁸⁾.

Takie zaangażowanie wymagać będzie także zmiany roli i struktury oraz zachowania samego przedsiębiorstwa: położenia akcentu na sprawność organizacyjną i twórczy wysiłek ludzi²⁹⁾. Przedsiębiorstwo będzie musiało stać się organizacją odchudzoną, zwinną, inteligentną i służącą otoczeniu. Powinno być ono tworzone na miarę społecznych wymagań jutra, aby szybko nadrobić narosłe zaległości i stworzyć sobie możliwości przeżycia i rozwoju w nowych warunkach gospodarowania, jakie niesie ze sobą „Nowa Ekonomia”. W tworzeniu tych możliwości kluczową rolę z pewnością powinny odegrać trzy czynniki, a mianowicie: radykalne podniesienie innowacyjności, posługiwanie się techniką informatyczną i kierowanie ludźmi, pobudzające ich energię, inwencję i twórczą inicjatywę.

Józef Penc

PRZYPISY

- 1) P.F. DRUCKER, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 18–19 i 38.
- 2) Por. Duża dynamika handlu przez internet między firmami, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 1, s. 43–45; Internet jako narzędzie zbliżenia klientów, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 10, s. 39–41. Niektórzy specjaliści uważają, że wykorzystanie internetu jako kanału kontaktów z głównymi klientami i dostawcami umożliwi obniżenie kosztów działalności wewnętrznej i zewnętrznej nawet o 80%. (Czołowy konsultant o strategii rozwoju przedsiębiorstwa, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 7, s. 21).
- 3) *Niepewne życie na szczycie*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 2, s. 25.
- 4) *Zarządzanie kapitałem intelektualnym*, „Manager” 1998, nr 4, s. 55.
- 5) *Na czym polega tzw. Nowa Gospodarka*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 10, s. 22. Coca-Cola na przykład doszła do wartości giełdowej około 180 mld dolarów, z czego aż 95% stanowią czynniki pozamaterialne, a wśród nich głównie marka (Zob. Czołowy konsultant o strategii rozwoju przedsiębiorstwa, wyd. cyt., s. 21).
- 6) *Niepewne życie na szczycie*, wyd. cyt., s. 25
- 7) Zob. W.M. GRUDZEWSKI, I.K. HEJDUK, *Wpływ rozwoju technologii na przedsiębiorstwo przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, praca zbiorowa pod red. W.M. GRUDZEWSKIEGO i I.K. HEJDUK, Difin, Warszawa 2000, s. 63–71; *Wizje fantastycznego postępu techniki*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 1, s. 31–36.
- 8) Por. A. TOFFLER, H. TOFFLER, *Budowa nowej cywilizacji*, Wydawnictwo „Zysk i Ska” Poznań 1996, s. 33–38; U. KLOTZ, *Nowe modele biznesu zmieniają naturę pracy*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 9, s. 37–41.
- 9) A. TOFFLER, H. TOFFLER, *Budowa nowej cywilizacji*, wyd. cyt., s. 54–58.
- 10) R.R. THOMAS, *Zróżnicowanie a organizacje przyszłości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, praca zbiorowa pod red. F. HESSELBEIN, M. GOLDSMITHA i R. BECKHARDA, Business Press, Warszawa 1998, s. 369.
- 11) Por. P.M. SENGE, *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 308; J. ROKITA, *Model uczenia się organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 4, s. 3–11.
- 12) D.K. CARR, K.J. HARD, W.J. TRAHANT, *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998, s. 129.
- 13) D. MILLER, *Organizacje przyszłości. Kameleon w całej swojej okazałości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, wyd. cyt., s. 140; P. PŁOSZAJSKI, *Organizacja przyszłości: przerażony kameleon*, „Master of Business Administration” 1999, nr 3, s. 20–23.
- 14) J. KOTOWICZ-JAWOR, *Innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych (rok 1997)*, [w:] *Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań integracji z Unią Europejską*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1998, s. 5.
- 15) A. KUKLIŃSKI, *Terytorialna organizacja kraju a rozwój regionalnych systemów innowacji*, [w:] *Zarządzanie regionem. Strategie rozwoju w kontekście integracji Polski z Unią Europejską*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1997, s. 289–290.
- 16) L. HABUDA, *Trzecia droga w transformacji gospodarki. Iluzje i zagrożenia*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 3, s. 30.
- 17) A. KUKLIŃSKI, *Terytorialna organizacja kraju a rozwój regionalny systemów innowacji*, wyd. cyt., s. 291.
- 18) Zob. J. PENC, *Strategie transformacji firmy*, „Organizacja i Kierowanie” 1995, nr 4, s. 115.
- 19) A.K. KOŹMIŃSKI, *Odrabianie zaległości*, PWN, Warszawa 1998, s. 37.
- 20) Zob. M. PORTER, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990, s. 30.
- 21) S. KWIATKOWSKI, *Nacjonalizm techniczny*, „Przegląd Organizacji” 1989, nr 10–11, s. 53.
- 22) *Założenia polityki innowacyjnej państwa do 2002 roku*, KBN, Warszawa 1999, s. 11.
- 23) Tamże, s. 10.
- 24) Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996, s. 139 i 141.
- 25) P.F. DRUCKER, *Technology, Management and Society*, Pan Book Ltd., London 1970, s. 45–46.
- 26) B. WAWRZYNIAK, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999, s. 189–210.
- 27) Por. W.T. BIELECKI, *Skuteczna przedsiębiorczość*, „Master of Business Administration” 1997, nr 2, s. 23–28.
- 28) J.A.F. STONER, R.E. FREEMAN, D.R. GILBERT, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 67.
- 29) Postulaty dotyczące nowego działania przedsiębiorstw zostały sformułowane w pracy: W.M. GRUDZEWSKI, I.K. HEJDUK, *Projektowanie systemu zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 12.

Autor – prof. dr hab. , Instytut Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

Jan Betta

Potrzeby technologiczne małych i średnich przedsiębiorstw Dolnego Śląska

Zakres i cel opracowania

Opracowanie zawiera syntetyczny obraz stanu potrzeb MŚP Dolnego Śląska w zakresie szeroko rozumianych technologii. Obraz uzyskano w efekcie dokonania obróbki statystycznej danych pozyskanych na próbie 28 przedsiębiorstw, które to dane pochodzą z przeprowadzonych przez autora w 2000 r. audytów technologicznych. Uzyskane wyniki, przetworzone w zawarte w pracy informacje, dotyczą rodzaju, wielkości, lokalizacji i struktury własności firm, ich otwarcia na innowacje, potencjału ludzkiego i B&R, rodzaju zgłaszanych potrzeb (techniczne, organizacyjne, menedżerskie), kategorii i opisu poszukiwanego rozwiązania, jego stanu zaawansowania, charakterystyki poszukiwanego do współpracy partnera, a także zależności statystycznych między powyższymi cechami na badanej populacji. Test statystyczny umożliwi oszacowanie popełnionego błędu analizowanej próby.

Informacje te winny okazać się pomocne pojedynczym przedsiębiorstwom z krajów UE w poszukiwaniu partnera do współpracy na terenie Dolnego Śląska, instytucjom opracowującym strategię takiej współpracy czy wreszcie władzom województwa w kształtowaniu polityki gospodarczej regionu.

Metodologia i przebieg badań

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) zajmują obecnie niezwykle istotną pozycję w gospodarkach krajów rozwiniętych, zwłaszcza w aspekcie tworzenia miejsc pracy, jak też generowania innowacyjnych rozwiązań. Narażone na turbulentne zmiany otoczenia, MŚP są zmuszone adaptować się do nich, co wymaga z kolei wysokiej elastyczności. W odróżnieniu od dużych przedsiębiorstw, MŚP w wyraźny sposób dostosowują swe struktury do przyjętych strategii: elastyczność i zdolności przystosowawcze, niesformalizowane zarządzanie zasobami ludzkimi, dynamika, dobra komunikacja wewnętrzna i struktury mało uhierarchizowane [2, 3, 4, 5, 6].

Uczestnictwo MŚP w procesach innowacyjnych dotyczy wprowadzania nowych wyrobów (usług), nowych procesów wytwórczych lub też nowych rozwiązań organizacyjnych i metod zarządzania. To właśnie w obszarze innowacji elastyczność przedsiębior-

stwa jest jego podstawową zaletą. Dzięki mało sformalizowanej strukturze małe przedsiębiorstwo łatwiej dostosowuje się do zmian rynku i otoczenia zewnętrznego. W konfrontacji z wyzwaniami rynku, koniecznością redukcji kosztów czy bezwzględną konkurencją, MŚP, dzięki swej dynamice, wprowadza innowacje z przekonania albo też, żeby przetrwać. Ponadto, silne zaakcentowanie aspektu ludzkiego stwarza kulturę przedsiębiorstwa sprzyjającą innowacyjności [4].

Poprawa zdolności innowacyjnych przedsiębiorstwa następuje poprzez: wykorzystanie nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, czuwanie technologiczne, inwestowanie w badania i rozwój, określenie strategii w terminach *ekonologii* [7] (działania proekologiczne, na których zyskuje ekonomika przedsiębiorstwa), rozwój instrumentów finansowych i wykorzystywanie ulg podatkowych, dostosowanie się do nowych reguł prawa europejskiego (zasada subsydiarności, własność intelektualna, własność przemysłowa, środowisko itp.), poprawę polityki społecznej [1, 2, 7].

Widać od razu, że MŚP nie są w stanie same zrealizować większości z tych działań. Znalezienie odpowiedniego partnera może tę sytuację zmienić.

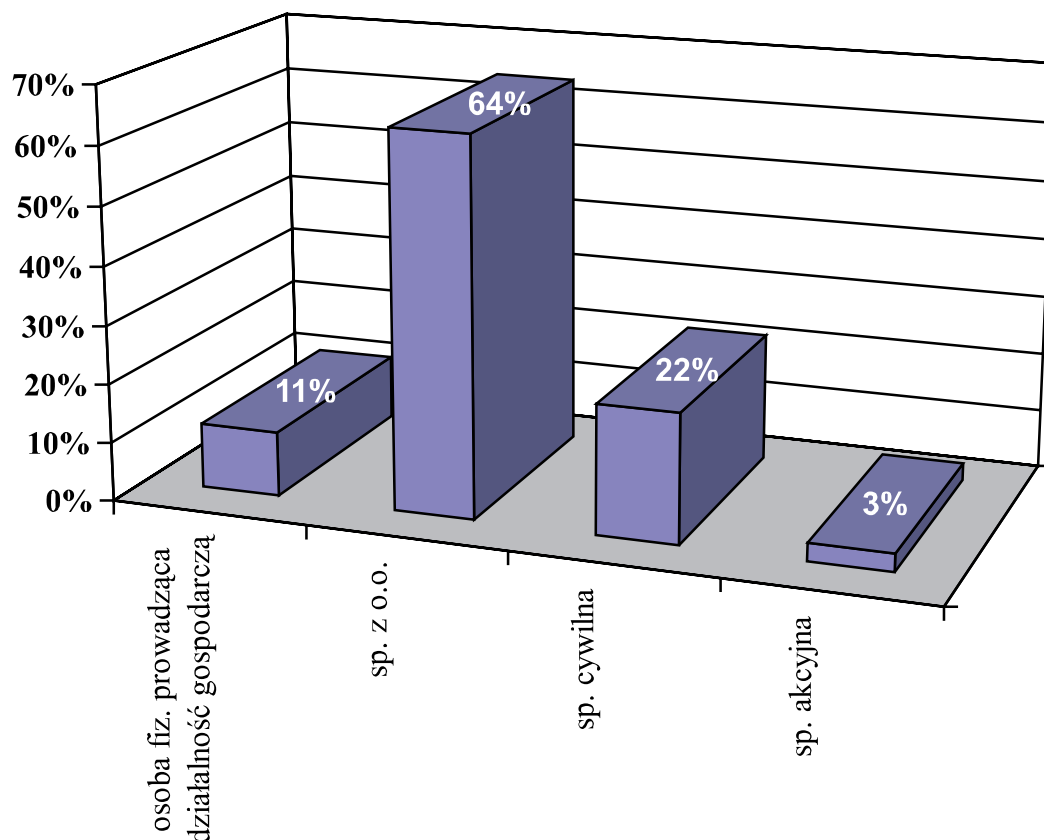
Rezultaty

Podstawowe dane

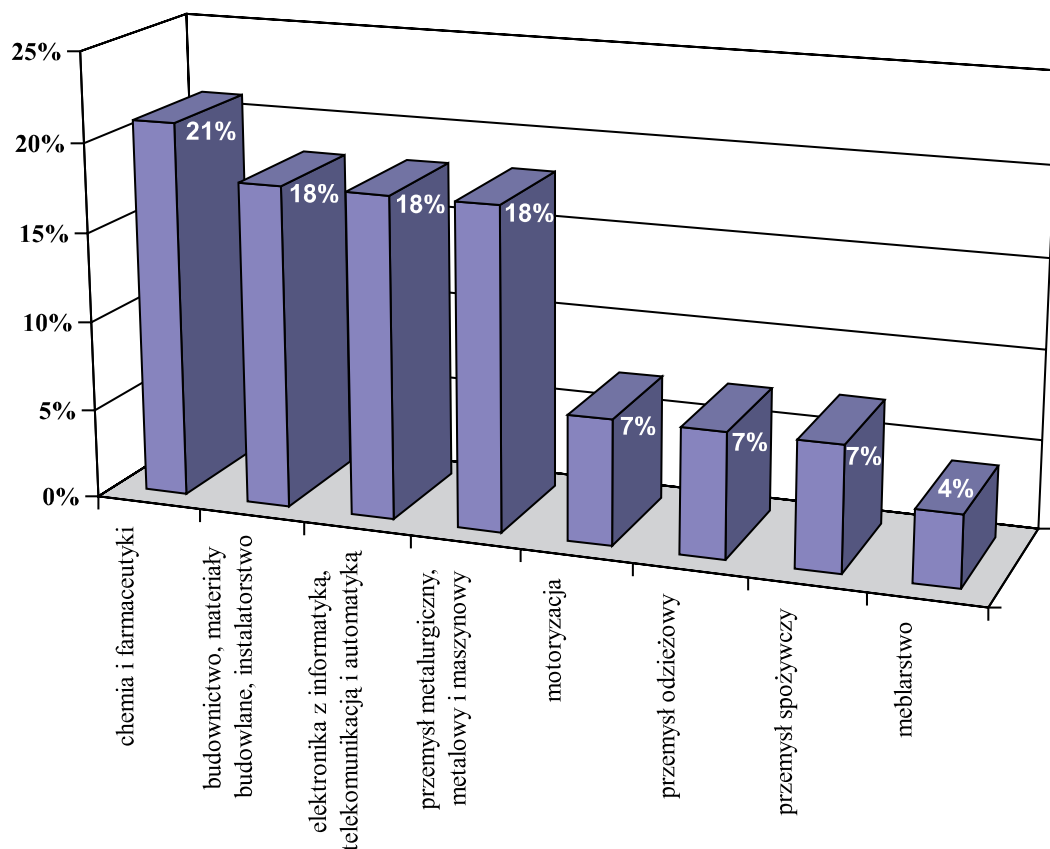
Badaniami objęto 28 przedsiębiorstw produkcyjno-usługowych na terenie całego województwa dolnośląskiego, posługując się oryginalnym kwestionariuszem. Jedenaście spośród nich (40%) znajduje się we Wrocławiu. Najmniejsze z nich zatrudnia 6, największe – 565 pracowników, zaś średnia zatrudnienia badanej populacji wynosi 83 osoby. Chodzi wyłącznie o przedsiębiorstwa prywatne, przy czym procentowy rozkład form działalności w badanej grupie przedstawia rys. 1.

Badana populacja obejmuje firmy rozmaitych branż: budownictwo i materiały budowlane, przemysł metalurgiczny, metalowy i maszynowy, chemia i farmaceutyki, elektronika z informatyką, telekomunikacją i automatyką, meblarstwo, przemysł spożywczy, przemysł odzieżowy i motoryzację. Na rys. 2. ukazano procentowy udział firm poszczególnych branż w badanej grupie.

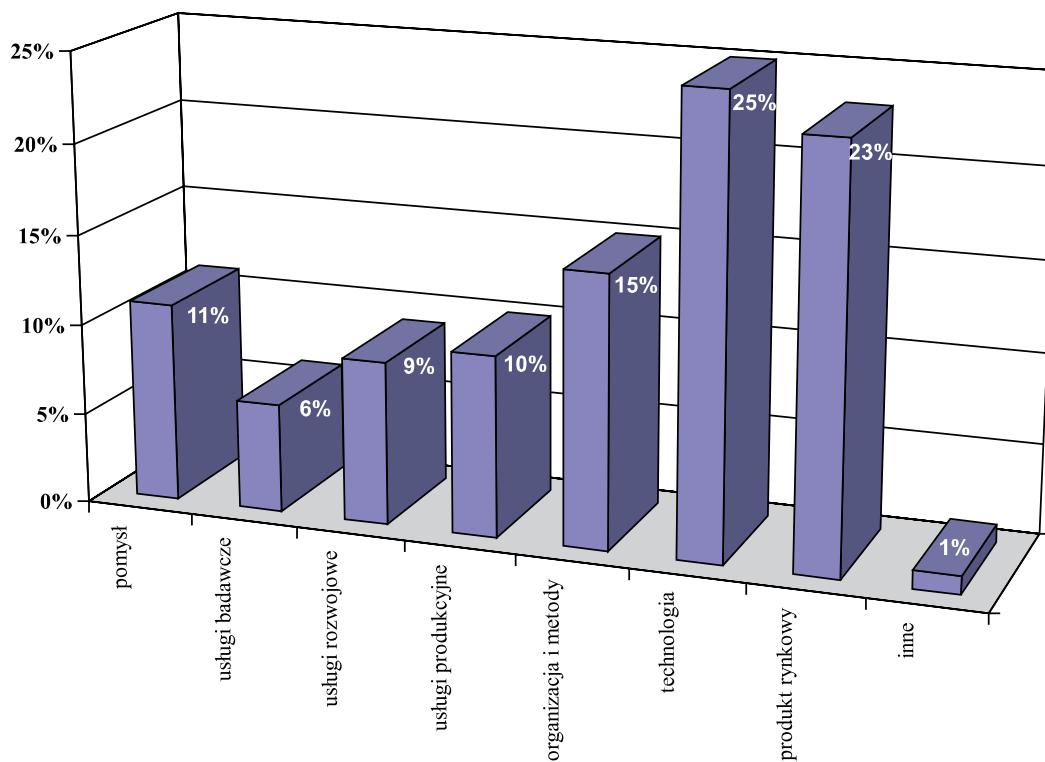




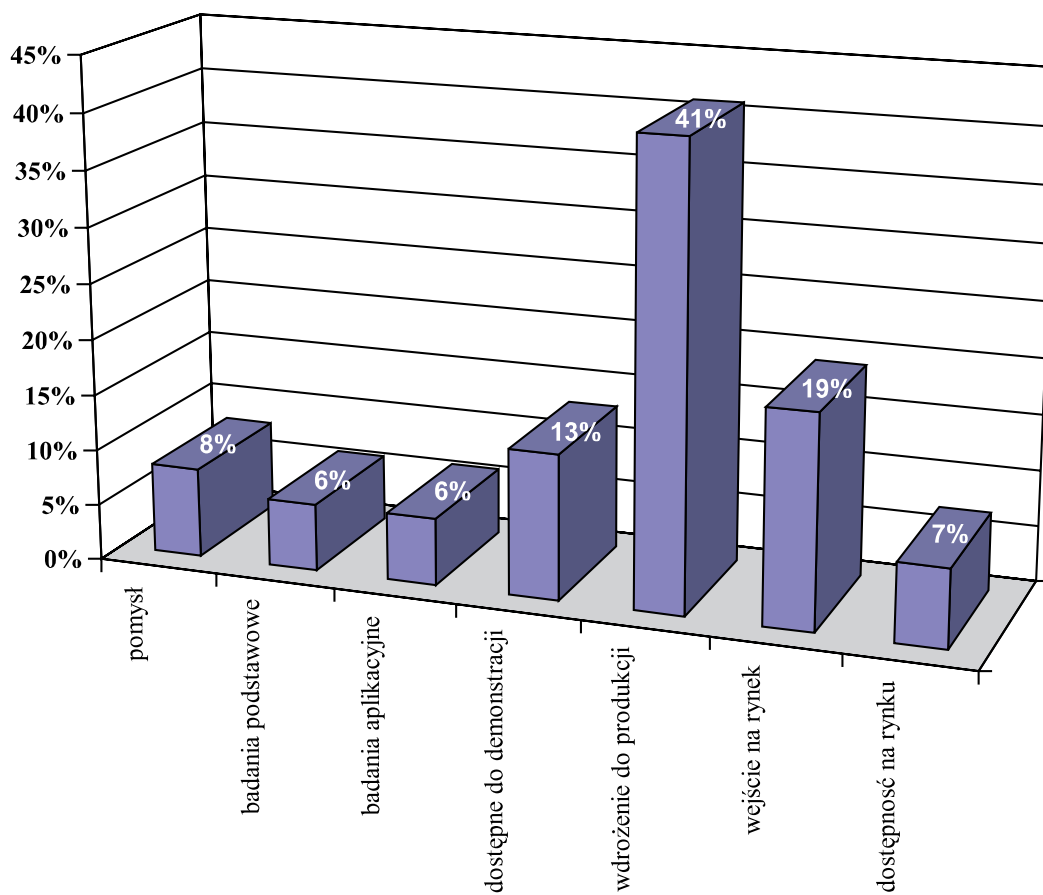
Rys. 1. Rozkład form działalności przedsiębiorstw badanej populacji



Rys. 2. Udział przedsiębiorstw poszczególnych branż w badanej próbie

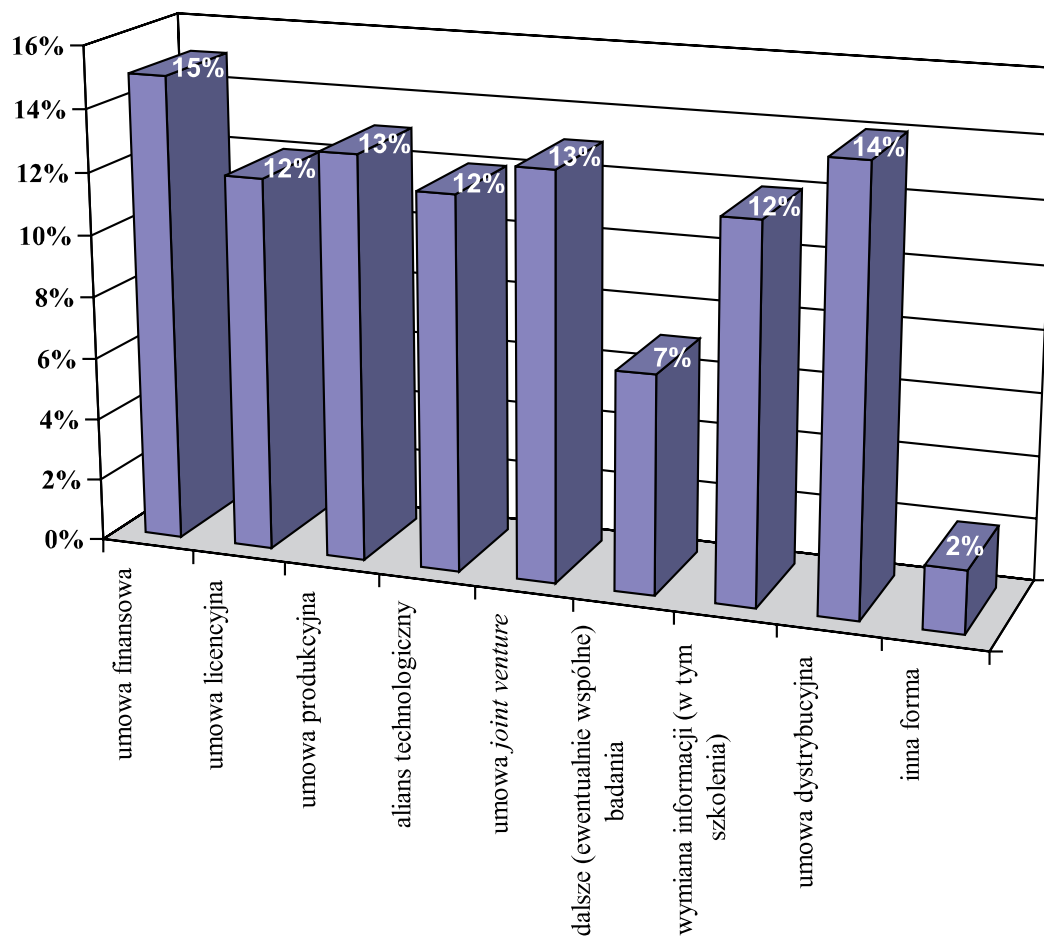


Rys. 3. Procentowy rozkład kategorii poszukiwanych przez MŚP rozwiązań



Rys. 4. Procentowy rozkład faz rozwoju rozwiązań poszukiwanych przez MŚP





Rys. 5. Procentowy rozkład pożądaných przez MŚP typów współpracy

Widać, iż wyraźnie dominującym typem własności (działalności) małych i średnich przedsiębiorstw regionu Dolnego Śląska jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, natomiast spółka akcyjna to raczej wyjątkowe rozwiązanie. Jeśli idzie o rozkład branżowy, jest on bardziej równomierny, choć z pewnością motoryzacja i branża spożywcza mają zbyt niską reprezentację w stosunku do stanu faktycznego.

Zbiorcza statystyka stwierdzonych potrzeb

Zbadane przedsiębiorstwa wyartykułowały łącznie 78 potrzeb technologicznych, w szerokim znaczeniu tego terminu, przy czym minimalna ich liczba na jedną firmę wyniosła 1, maksymalna – 7. Średnio, jedno przedsiębiorstwo zgłaszało zapotrzebowanie na prawie 3 rozwiązania.

Wśród 78 potrzeb dominowały techniczne – 54, co stanowi 69% ogółu. Zapotrzebowanie na rozwiązania organizacyjno-menedżerskie było wykryte 24 razy (31% ogółu).

Dokonyamy obecnie statystycznej analizy wyników według trzech zasadniczych cech poszukiwanych przez MŚP rozwiązań, przyjętych w używanym kwestionariuszu.

Kategoria rozwiązania

Wśród zaproponowanych kategorii: pomysł, usługi badawcze, usługi rozwojowe, usługi produkcyjne, organizacja i metody, technologia, produkt rynkowy, inne, przedsiębiorstwa wybierały na ogół więcej niż jedną. Łączna liczba kategorii – 186 (rozkład kategorii poszukiwanych przez przedsiębiorstwa rozwiązania na rys. 3.). Na uwagę zasługuje wysoki stopień konkretyzacji poszukiwań: technologie i gotowe produkty dają razem połowę kategorii, podczas gdy usługi badawcze tylko 6%. Kategoria „organizacja i metody” zajmuje wysoką, trzecią lokatę.

Faza rozwoju

Stanowi ona kolejną cechę rozwiązania poszukiwanego przez MŚP: od pomysłu przez badania podstawowe, badania aplikacyjne, dostępność do demonstracji, fazę wdrożenia do produkcji, wejście na rynek, aż po dostępność na nim.

Przedsiębiorstwa wskazywały na ogół po kilka możliwych faz rozwoju poszukiwanego rozwiązania, stąd ich liczba wynosi 149. Rys. 4. ukazuje rozkład faz rozwoju poszukiwanych rozwiązań. Wyraźnie domi-

nują fazy zaawansowane (z wyjątkiem „dostępne na rynku”): dostępność do demonstracji, wdrożenie i wejście na rynek reprezentują łącznie 80% oczekiwań firm w tym zakresie.

Pożądaný typ współpracy

Możliwości, jakie dawał w tym zakresie kwestionariusz, były następujące: umowa finansowa, umowa licencyjna, umowa produkcyjna, alians technologiczny, umowa *joint venture*, dalsze (ewentualnie wspólne) badania, wymiana informacji (w tym szkolenia), umowa dystrybucyjna, inna. Ze względu na dopuszczanie przez większość przedsiębiorstw kilku możliwych form współpracy nawet przy zaspokojeniu jednej ze zgłaszanych potrzeb, ich łączna liczba wynosi 410. Rys. 5. pokazuje procentowy rozkład rozważanej grupy typów współpracy, niemalże równomierny. Interesujące wydaje się sprawdzenie, czy powyższe wyniki są, czy też nie, statystycznie zależne od formy działalności przedsiębiorstwa, a także jego branży. Chodzi o stwierdzenie ewentualnych korelacji między rodzajem potrzeb a typem przedsiębiorstwa, co uczyni prezentowany obraz bardziej wyrazistym i szczegółowym.

Analiza zależności statystycznych między rodzajem potrzeb a typem MŚP

Określimy obecnie stopień statystycznej zależności między takimi cechami poszukiwanych przez firmy rozwiązań, jak rodzaj potrzeby, kategoria rozwiązania, faza rozwoju i pożądaný typ współpracy z jednej strony, a formą działalności i branżą firm, z drugiej. Badanie zależności między powyższymi cechami (ich skorelowania) dało następujące wyniki.

Korelacja rodzaj potrzeby – forma działalności

Spółki cywilne wykazują więcej, niż przeciętna, potrzeb organizacyjnych, za to mniej technicznych. W spółkach z o.o. ten rozkład pokrywa się z rozkładem na całej populacji.

Korelacja rodzaj potrzeby – branża działalności

Przedsiębiorstwa branż budowlanej oraz elektronicznej wraz z pokrewnymi wykazują więcej, niż przeciętna, potrzeb organizacyjnych, za to mniej technicznych. Odwrotnie jest w branży metalowo-mechanicznej, natomiast przedsiębiorstwa chemiczne i farmaceutyczne mają rozkład podobny, jak cała populacja.

Korelacja kategoria poszukiwanego rozwiązania – forma działalności

Poza jednym, prawdopodobnie incydentalnym przypadkiem, nie stwierdzono statystycznej zależno-

ści między kategorią poszukiwanego przez przedsiębiorstwa rozwiązania a ich formą działalności.

Korelacja kategoria poszukiwanego rozwiązania – branża działalności

Branża chemiczna wykazuje zapotrzebowanie na wszystkie kategorie rozwiązań na poziomie średnim dla całej populacji. Budownictwo wykazuje niższe od średnich zapotrzebowanie na pomysły, usługi produkcyjne i gotowe produkty rynkowe, za to stosunkowo większe na nowe metody i technologie. Elektronika z branżami pokrewnymi poszukują mniej niż średnia nowych technologii. Branża mechaniczna to stosunkowo małe zapotrzebowanie na rozwiązania organizacyjne i na nowe technologie.

Korelacja faza rozwoju rozwiązania – forma działalności

Faza rozwoju poszukiwanego rozwiązania nie jest skorelowana z formą działalności przedsiębiorstwa.

Korelacja faza rozwoju rozwiązania – branża działalności

Skorelowanie obu cech jest w tym przypadku znacznie bardziej skomplikowane i dotyczy wszystkich branż oraz wszystkich faz rozwoju poszukiwanego rozwiązania. I tak, branża chemiczna jest bardziej nakierowana na późniejsze fazy (wejście na rynek), niż na wcześniejsze (dostępny do demonstracji), oczywiście w stosunku do rozkładu na całej próbie (ta uwaga dotyczy wszystkich następnych komentarzy). Budownictwu bardziej zależy na wdrożeniu do produkcji niż na wersji demonstracyjnej czy też w postaci produktu rynkowego. Dokładnie odwrotnie wygląda sytuacja branży elektronicznej i pokrewnych. Branża mechaniczna wreszcie jest bardziej skoncentrowana na wdrożeniu do produkcji niż na wersji demonstracyjnej, a jej poszukiwania produktu rynkowego są na średnim poziomie.

Korelacja poszukiwany typ współpracy – forma działalności

Poza trzema wyjątkami, korelacji nie stwierdzono. Wszystkie trzy przypadki dotyczą spółek cywilnych, które rzadziej niż średnio poszukują współpracy typu umowa licencyjna lub *joint venture*, za to częściej interesuje je umowa produkcyjna.

Korelacja pożądaný typ współpracy – branża działalności

Dwa incydentalne przypadki nie zmieniają zasadniczej wymowy liczb: nie stwierdzono praktycznie żadnej statystycznej zależności pomiędzy pożądanym przez firmy typem współpracy a branżą działalności.

Poziom ufności wyników

Można sobie zadać pytanie, w jakiej mierze uzyskane wyniki i wnioski, dotyczące badanej próby statystycznej 28 przedsiębiorstw, można ekstrapolować na całą populację. Ta populacja to kilka tysięcy przedsiębiorstw w regionie, kwalifikowanych jako małe lub średnie, zatrudniające od kilkunastu do ok. 300 pracowników.

Zastosowany statystyczny test bilateralny pozwolił określić poziom ufności wyników na poziomie 95%.

Synteza i wnioski

Prezentowana praca stanowi podsumowanie wyników audytów przeprowadzonych w 28 MŚP Dolnego Śląska w okresie od kwietnia do września 2001. Poza dwoma skrajnymi przypadkami (zatrudnienie 6 i 565 osób), są to typowe MŚP.

Dominującą formą własności i działalności okazała się spółka z o. o. (2/3 przypadków), co jest zgodne z tendencjami krajowymi i europejskimi. Ta forma jest z wielu względów najwygodniejsza dla firm niewielkich: spółka prawa handlowego, bez wymagań dużego kapitału założycielskiego, stosunkowo łatwa w zarządzaniu i stosunkowo bezpieczna.

Reprezentowane w próbie rozmaite branże działalności potwierdzają – skądinąd znaną – polikulturę gospodarczą regionu.

Jeśli chodzi o **kategorie poszukiwanych rozwiązań**, wyraźnie dominują technologie, gotowe produkty i w pewnym stopniu organizacja-metody. Nikłe zainteresowanie usługami badawczymi odzwierciedla pewne lekceważenie przez badane środowisko zagadnień B&R.

Faza rozwoju poszukiwanych rozwiązań: widać „niecierpliwość” MŚP, pragnących ominąć fazy początkowe dojścia do rozwiązania problemu (pomysł, badania podstawowe itd.); 80% poszukiwań dotyczy faz zaawansowanych (wdrożenie).

Typ współpracy: brak szczególnych preferencji (rozkład niemalże równomierny), z wyjątkiem wyrażenia słabej pozycji „wspólne badania”, co potwierdza stwierdzone wyżej niedocenywanie problematyki B&R.

Reasumując **skorelowanie badanych par rozkładów**, na komentarz zasługują następujące statystyczne zależności:

■ **Korelacja rodzaj potrzeby – forma działalności:** spółki cywilne częściej niż inne poszukują rozwiązań organizacyjnych, co tłumaczy się ich „amatorskimi” sposobami prowadzenia przedsiębiorstwa (są to na ogół małe, dopiero uczące się biznesu, firmy rodzinne).

■ **Korelacja rodzaj potrzeby – branża działalności:** branże budowlana i elektroniczna poszukują bardziej rozwiązań organizacyjnych niż technicznych, co potwierdza znany fakt, iż polscy specjaliści z tych dziedzin osiągają znakomite wyniki pracując w dobrze zorganizowanych zespołach przedsiębiorstw zagranicznych.

■ **Korelacja kategoria rozwiązania – branża działalności:** budownictwo znacznie częściej poszukuje rozwiązań typu organizacja-metody niż usług produkcyjnych czy gotowego produktu. Ta branża najwyraźniej odczuwa potrzebę restrukturyzacji, w wyniku której produkty rynkowe pojawiają się niejako naturalnie.

■ **Korelacja faza rozwoju – branża:** znów budownictwo, które preferuje fazę wdrożenia do produkcji w stosunku do faz demonstracyjnej i wejścia na rynek. Niechęć do fazy demonstracji potwierdza po raz kolejny ogólny stosunek do B&R, zaś rezygnacja z nabywania gotowych produktów rynkowych przedstawia przekonanie tej branży o możliwości do ich samodzielnego opracowania, a przynajmniej wyprodukowania.

Niniejsze opracowanie zawiera informacje, mogące okazać się pomocne zarówno pojedynczym przedsiębiorstwom z krajów UE w poszukiwaniu partnera do współpracy na terenie Dolnego Śląska, instytucjom opracowującym strategię takiej współpracy, czy wreszcie władzom województwa w kształtowaniu polityki gospodarczej regionu.

Informacje uzyskane przez autora pozwalają na sformułowanie istotnych spostrzeżeń: większość małych i średnich przedsiębiorstw ma zasadnicze problemy w sformułowaniu swego zapotrzebowania na innowacje oraz oczekiwania w stosunku do przyszłego partnera, a także odczuwają ogromne potrzeby w dziedzinie szkoleń w zakresie zarządzania przedsięwzięciami, w tym innowacyjnymi. Stanowi to niewątpliwie wyzwanie dla wyższych uczelni i pozostałych instytucji kształcących (w tym zajmujących się kształceniem ustawicznym).

Jan Betta

BIBLIOGRAFIA

- [1] BETTA J., KONKOL K., *Etude conduite dans le cadre d'un programme europeen Leonardo da Vinci sur la formation dans le domaine de la conduite de projets d'innovation*, materiały Międzynarodowego Seminarium „Zarządzanie Projektami Innowacyjnymi”, Saint-Etienne, marzec 2001.
- [2] BOGDANIENKO J. (red.), *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 1998.
- [3] DĄBROWSKI J., KOŁADKIEWICZ I., *Praktyki innowacyjne polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa, 1998.
- [4] PENC J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wyd. Placet, Warszawa, 1999.
- [5] SOSNOWSKA A., ŁOBEJKO S., KŁOPOTEK A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa, 2000.
- [6] STAWASZ E., *Innowacje a mała firma*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 1999.
- [7] *Les capacités innovantes des PME*, nie publikowany raport Institut Catala de Tecnologia, Barcelona, 2000.

Autor – asystent w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Włodzimierz Karaszewski

Spółki z udziałem kapitału zagranicznego na tle ogółu przedsiębiorstw w Polsce

Wprowadzenie

Rosnącemu strumieniowi napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski w dekadzie lat 90. towarzyszył wzrost liczby przedsiębiorstw z udziałem zagranicznym. W 1999 roku zarejestrowanych było w Polsce 40 412 spółek z kapitałem zagranicznym, co w porównaniu z liczbą tego typu spółek w 1990 roku (1645) oznacza ponad 24-krotny wzrost¹⁾. Zwiększył się też znacząco udział spółek z kapitałem zagranicznym w ogólnej liczbie podmiotów gospodarczych w Polsce (w 1991 roku udział ten wynosił 3,5%, a w 1998 roku prawie 12%). W 1990 roku co 22. zarejestrowana w Polsce spółka prawa handlowego posiadała kapitał zagraniczny, a w 1999 roku przeciętnie co czwarta. W dekadzie lat 90. z roku na rok malała liczba przedsiębiorstw państwowych. W 1991 roku ich udział w ogólnej liczbie zarejestrowanych w Polsce podmiotów gospodarczych wyniósł 6%, a w 1999 roku tylko niespełna 1%. Po wyraźnym wzroście w 1991 roku, w kolejnych la-

tach aż do 1996 roku rosła już tylko minimalnie liczba spółdzielni. Począwszy od 1997 roku liczba ich zaczęła maleć. W całym dziesięcioleciu malała też liczba zagranicznych przedsiębiorstw drobnej wytwórczości (tab. 1.).

Kapitał, zatrudnienie, zasoby majątkowe i produkcja spółek z udziałem kapitału zagranicznego na tle ogółu przedsiębiorstw w Polsce

Ostatnia dekada XX wieku przyniosła istotny wzrost znaczenia przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w gospodarce Polski. Wyrażało się ono między innymi wyraźnym wzrostem udziału zaangażowanego w nich kapitału w kapitale ogółu podmiotów prowadzących działalność gospodarczą w Polsce.

W 1994 roku relacja wartości kapitału własnego spółek z udziałem zagranicznym w kapitale własnym wszystkich podmiotów w Polsce kształtowała się na

Tab. 1. Liczba spółek z udziałem zagranicznym zarejestrowanych w rejestrze REGON na tle liczby innych podmiotów w Polsce w latach 1990–1998

Lata	Podmioty gospodarcze						
	Ogółem	Przedsiębiorstwa		Spółki prawa handlowego		Spółdzielnie	Przedsiębiorstwa zagraniczne drobnej wytwórczości
		państwowe	komunalne	razem	w tym z udziałem kapitału zagranicznego		
1990		8453	32	36 267	1 645	16 650	862
1991	135 510	8228	741	53 771	4 796	18 949	785
1992	155 881	7245	542	69 907	10 131	19 372	686
1993	183 256	5924	647	83 283	15 167	19 746	647
1994	196 152	4955	564	95 017	19 737	19 816	587
1995	210 262	4357	481	104 922	24 086	19 822	548
1996	238 923	3847	444	115 739	28 622	19 868	535
1997	261 503	3369	265	126 465	32 942	19 775	518
1998	295 777	2906	–	136 497	36 850	19 638	505
1999	332 758	2599	–	146 859	40 412	19 325	498

Źródło: GUS, *Mały rocznik statystyczny 1992*, Warszawa 1992, s. 272, 273; GUS, *Mały rocznik statystyczny 1998*, Warszawa 1998, s. 358; GUS, *Mały rocznik statystyczny 1999*, Warszawa 1999, s. 334; GUS, *Mały rocznik statystyczny Polski 2000*, Warszawa 2000, s. 446.

poziomie 7,5%, a w 1999 wyniosła prawie 23%. Szybciej niż udział kapitału własnego rósł udział kapitału obcego zaangażowanego w tych spółkach. W 1999 roku wyniósł on prawie 39% (wykres 1). Oznacza to, że spółki z kapitałem zagranicznym potrafiły w większym stopniu wykorzystywać zewnętrzne zasilanie finansowe.

Począwszy od 1996 roku w kapitale obcym spółek z kapitałem zagranicznym widoczny jest wyższy, w porównaniu z ogółem przedsiębiorstw, udział zobowiązań długoterminowych i odpowiednio niższy udział zobowiązań krótkoterminowych.

W 1996 roku zobowiązania długoterminowe spółek z kapitałem zagranicznym stanowiły 30% zaangażowanego w nich kapitału obcego, niewiele różniąc się od udziału tych zobowiązań w kapitale obcym ogółu przedsiębiorstw (29,8%). W kolejnych latach rósł udział zobowiązań długoterminowych w kapitale obcym spółek z kapitałem zagranicznym, aż do ponad 38% w 1999 roku (w skali ogółu przedsiębiorstw zobowiązania długoterminowe w 1999 roku stanowiły 31,5% wartości kapitału obcego).

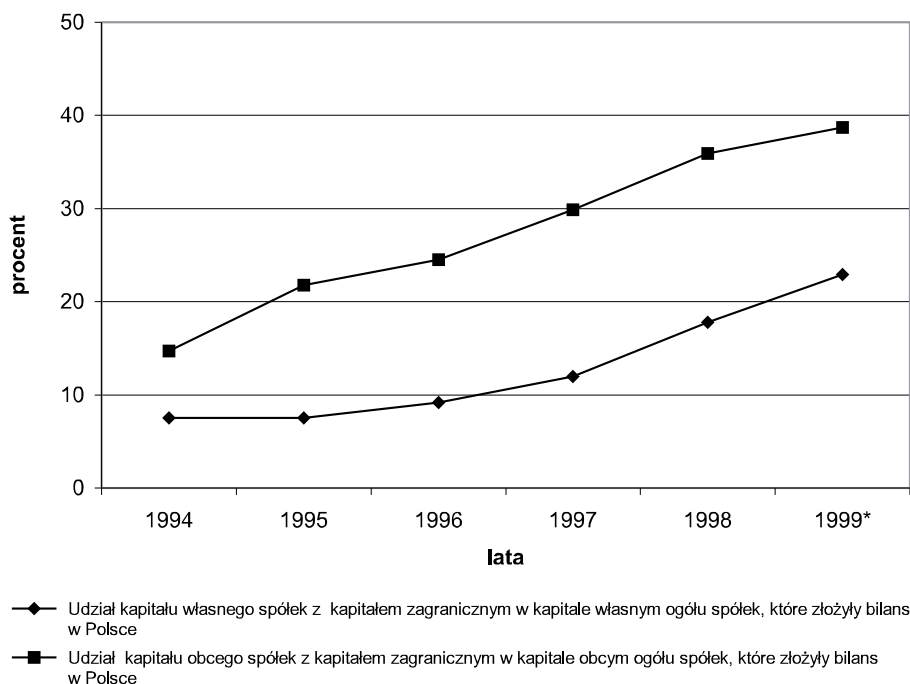
Zatrudnienie w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego wzrosło w 1998 roku w porównaniu z rokiem 1994 ponad dwukrotnie. W tym czasie liczba pracowników ogółu podmiotów, które złożyły sprawozdanie finansowe pozostała prawie bez zmian. W rezultacie zwiększył się znacząco udział pracowników zatrudnionych w spółkach z kapitałem zagranicznym w liczbie pracowników ogółu objętych pre-

zentowanym badaniem podmiotów w Polsce (w 1994 roku wyniósł 7%, a w 1998 – 15,6%). W 1999 roku liczba pracowników spółek z udziałem kapitału zagranicznego zatrudniających 10 osób i więcej stanowiła 18,2% pracowników odpowiadających im poziomem zatrudnienia wszystkich spółek w Polsce, które złożyły sprawozdanie finansowe.

Do 1997 roku przeciętna liczba zatrudnionych w spółce z kapitałem zagranicznym była niższa w porównaniu do średniego zatrudnienia we wszystkich przedsiębiorstwach. W przeciwieństwie jednak do wszystkich przedsiębiorstw, gdzie przeciętne zatrudnienie przypadające na jednostkę w całym prezentowanym okresie malało, w spółkach z udziałem zagranicznym rosło i w rezultacie od 1998 roku jego poziom w tych spółkach jest wyższy.

Produktywność pracy liczona wartością przychodów z całokształtu działalności przypadających na jednego zatrudnionego w spółkach z udziałem zagranicznym była w poszczególnych latach okresu 1995–1999 znacząco wyższa w porównaniu z produktywnością pracy we wszystkich przedsiębiorstwach – w 1995 roku o 65%, w kolejnych latach odpowiednio: niespełna 100% w 1996; 81,2% w 1997 i 75,3% w 1998 i 73,5% w 1999 roku (tab. 2).

O umocnieniu pozycji spółek z udziałem zagranicznym wśród przedsiębiorstw w Polsce świadczy zmiana relacji wartości posiadanych przez nie zasobów majątkowych w stosunku do majątku wszystkich przedsiębiorstw.



Wykres 1. Zmiany udziału wartości kapitału własnego i obcego spółek z kapitałem zagranicznym w kapitale własnym i obcym ogółu przedsiębiorstw w Polsce

* Uwzględniono spółki zatrudniające 10 pracowników i więcej.

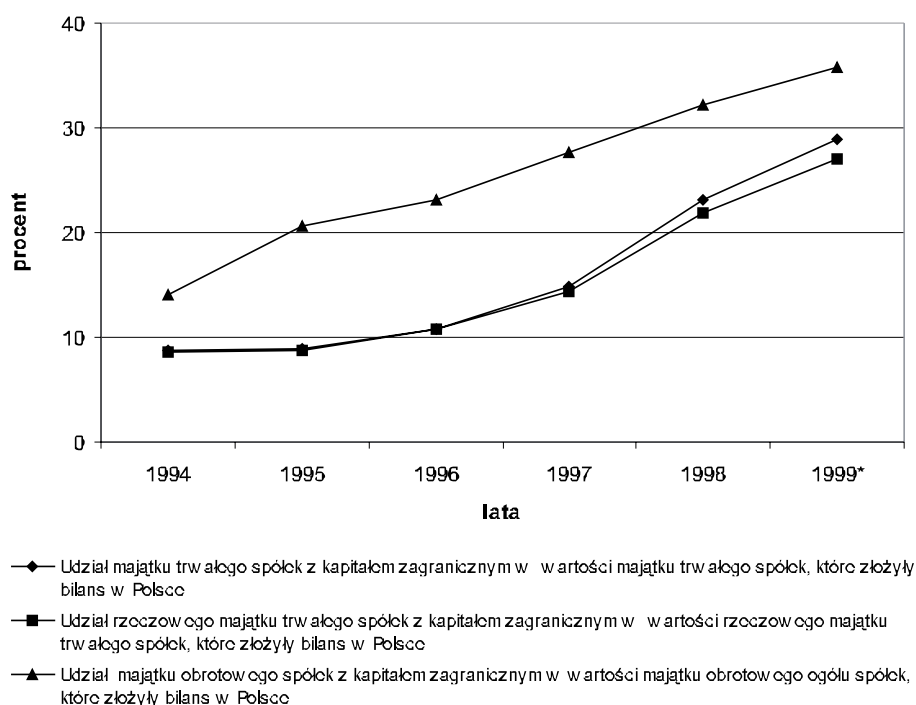
Źródło: obliczenia własne na podstawie: GUS, *Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem zagranicznym w 1994 r.*, Warszawa 1995, s. 52; GUS, *Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem zagranicznym w 1995 r.*, Warszawa 1996, s. 58; GUS, *Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem zagranicznym w 1996 r.*, Warszawa 1997, s. 62; GUS, *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego 1997 roku*, Warszawa 1998, s. 48; GUS, *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego 1998 roku*, Warszawa 1999, s. 46; GUS, *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego 1999 roku*, Warszawa 2000, s. 54.

Tab. 2. Zatrudnienie i produktywność pracy w podmiotach gospodarczych składających bilans w Polsce w latach 1994–1999 (stan w dniu 31.12)

Lata	Wszystkie podmioty składające bilans				W tym: spółki z udziałem kapitału zagranicznego			
	Liczba jednostek	Liczba pracowników (tys.)	Liczba pracowników przypadająca na jednostkę	Przychód przypadający na pracownika (tys. zł)	Liczba jednostek	Liczba pracowników (tys.)	Liczba pracowników przypadająca na jednostkę	Przychód przypadający na pracownika (tys. zł)
1994		5340,7			8 775	373,8	42,6	119,5
1995	66 818	4916,7	73,6	97,6	10 235	495,3	48,4	161,1
1996	77 345	5259,4	67,9	125,1	11 377	525,9	46,5	250,0
1997	80 668	5440,8	67,4	158,8	12 377	682,8	55,2	285,7
1998	83 542	5399,5	64,6	183,7	12 649	841,0	66,5	322,0
1999*	48 057	4943,9	102,9	217,9	5 905	901,8	152,7	378,0

* Uwzględniono spółki zatrudniające 10 pracowników i więcej

Źródło: obliczenia własne na podstawie: GUS, Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem zagranicznym w 1994 r., Warszawa 1995, s. 6, 30, 39; GUS, Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem zagranicznym w 1995 r., Warszawa 1996, s. 38–39; GUS, Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem zagranicznym w 1996 r., Warszawa 1997, s. 9, 48, 49; GUS, Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego 1997 roku, Warszawa 1998, s. 55; GUS, Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego 1998 roku, Warszawa 1999, s. 53; GUS, Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego 1999 roku, Warszawa 2000, s. 42, 43.

**Wykres 2. Zmiany udziału majątku trwałego i obrotowego spółek z kapitałem zagranicznym w wartości majątku trwałego i obrotowego ogółu przedsiębiorstw w Polsce**

* Uwzględniono spółki zatrudniające 10 pracowników i więcej

Źródło: obliczenia własne na podstawie: GUS, Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem zagranicznym w 1994 r., Warszawa 1995, s. 48, 49; GUS, Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem zagranicznym w 1995 r., Warszawa 1996, s. 56, 57; GUS, Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem zagranicznym w 1996 r., Warszawa 1997, s. 60, 61; GUS, Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego 1997 roku, Warszawa 1998, s. 46, 47; GUS, Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego 1998 roku, Warszawa 1999, s. 44, 45; GUS, Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego 1999 roku, Warszawa 2000, s. 52, 53.

Udział majątku trwałego spółek z kapitałem zagranicznym w majątku trwałym ogółu przedsiębiorstw wzrósł z 8,8% w 1994 do 28,9% w 1999 roku. Podobne zmiany nastąpiły w udziale majątku trwałego rzeczowego spółek z kapitałem zagranicznym w stosunku do tej części majątku trwałego ogółu spółek w Polsce.

Jeszcze bardziej znacząca zmiana nastąpiła w udziale majątku obrotowego spółek z kapitałem zagranicznym w majątku obrotowym ogółu przedsiębiorstw. Udział ten w 1994 roku wyniósł 8,6%, a pięć lat później prawie 36% (wykres 2).

W porównaniu z podmiotami posiadającymi kapitał wyłącznie krajowy, spółki z udziałem kapitału zagranicznego prowadziły znacznie bardziej intensywną działalność inwestycyjną. W 1999 roku poziom intensywności inwestowania, obliczony jako relacja wydatków inwestycyjnych do przychodów z całokształtu działalności tych spółek wyniósł 14,9%, a ogółu podmiotów w Polsce – 7,6%.

Natomiast relacja wydatków inwestycyjnych do wartości rzeczowego majątku trwałego spółek z kapitałem zagranicznym kształtowała się na poziomie 30,6%, a ogółu przedsiębiorstw w Polsce 17,6%²⁾.

Wzrost potencjału produkcyjnego spółek z kapitałem zagranicznym zaowocował istotnym – 2,5-krotnym zwiększeniem udziału przychodów z działalności gospodarczej tych podmiotów w przychodach wszystkich przedsiębiorstw w Polsce.

W 1994 roku przychody z działalności spółek z udziałem kapitału zagranicznego stanowiły 12,4%

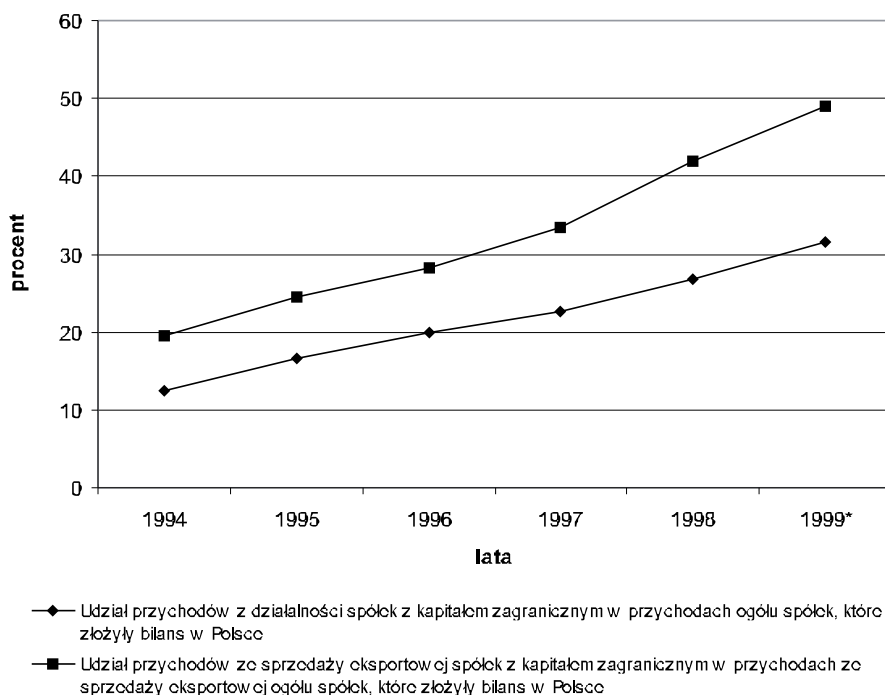
przychodów z działalności wszystkich przedsiębiorstw w Polsce, które złożyły sprawozdanie bilansowe. W kolejnych latach udział ten wzrastał, aż do 31,6% w 1999 roku.

W podobnym do tempa wzrostu udziału przychodów z działalności rósł udział sprzedaży eksportowej spółek z kapitałem zagranicznym w przychodach ze sprzedaży eksportowej wszystkich przedsiębiorstw w Polsce. W 1994 roku przychody ze sprzedaży eksportowej spółek z kapitałem zagranicznym stanowiły 19,6% przychodów z eksportu ogółu przedsiębiorstw, które złożyły sprawozdania bilansowe w Polsce, a w 1999 roku prawie 49%.

W 1999 roku przychody ze sprzedaży wyrobów i usług na eksport stanowiły 8,5% przychodów z całokształtu działalności ogółu podmiotów w Polsce zatrudniających 10 i więcej osób, natomiast wskaźnik ten obliczony dla spółek z kapitałem zagranicznym zatrudniających taką samą liczbę pracowników kształtował się na poziomie 13,2% (wykres 3).

Wyniki ekonomiczne spółek z udziałem kapitału zagranicznego na tle ogółu przedsiębiorstw w Polsce

W całym drugim pięcioleciu dekady lat 90. udział liczby spółek z kapitałem zagranicznym wykazujących zarówno zysk brutto, jak i zysk netto w łącznej ich liczbie był niższy w porównaniu do analogicznych wskaźników obliczonych dla ogółu



Wykres 3. Zmiany udziału przychodu z działalności i przychodów ze sprzedaży eksportowej spółek z kapitałem zagranicznym w odpowiednich przychodach ogółu przedsiębiorstw w Polsce

* Uwzględniono spółki zatrudniające 10 pracowników i więcej

Źródło: obliczenia własne na podstawie: GUS, *Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem zagranicznym w 1994 r.*, Warszawa 1995, s. 6; GUS, *Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem zagranicznym w 1995 r.*, Warszawa 1996, s. 38; GUS, *Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem zagranicznym w 1996 r.*, Warszawa 1997, s. 48; GUS, *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego 1997 roku*, Warszawa 1998, s. 36; GUS, *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego 1998 roku*, Warszawa 1999, s. 34; GUS, *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego 1999 roku*, Warszawa 2000, s. 60.

przedsiębiorstw w Polsce. Średnio w latach 1995–1999 zysk brutto wykazało 51,8% spółek z kapitałem zagranicznym i 67,1% ogółu podmiotów, natomiast zysk netto 49,6% pierwszych i 63,4% drugich³⁾.

Do 1997 roku spółki z kapitałem zagranicznym osiągały niższy poziom rentowności obrotu brutto i netto w porównaniu z ogółem przedsiębiorstw w Polsce, co oznacza, że w tym okresie ich rentowność obrotu była niższa od uzyskanej przez przedsiębiorstwa posiadające wyłącznie kapitał polski. W latach 1995–1996 rentowność kapitału, aktywów i majątku spółek z kapitałem zagranicznym była wyższa od ogółu przedsiębiorstw. Po spadku wartości liczbowych tych wskaźników w 1997 roku mierzona nimi rentowność spółek z kapitałem zagranicznym była niższa od wszystkich podmiotów w Polsce. Rok 1998 był pierwszym, a 1999 kolejnym, w którym spółki z udziałem zagranicznym uzyskały korzystniejsze wyniki w zakresie rentowności od ogółu podmiotów gospodarczych w Polsce.

W latach 1998–1999 rentowność obrotu brutto spółek z kapitałem zagranicznym pozostała bez zmian, a rentowność netto nieco wzrosła. Wartość tych wskaźników obliczona dla wszystkich przedsiębiorstw uległa zmniejszeniu.

Od 1998 roku notuje się wyraźne pogorszenie rentowności kapitału, aktywów, majątku trwałego i majątku obrotowego wszystkich przedsiębiorstw objętych prezentowanym badaniem. Spółki z kapitałem zagranicznym odnotowały w 1999 r. niewielki wzrost tych wskaźników w porównaniu z rokiem poprzednim.

We wszystkich latach okresu 1994–1999 spółki z udziałem zagranicznym posiadały niższą zdolność

regulowania zobowiązań krótkookresowych, mierzoną wskaźnikiem płynności I stopnia, aniżeli ogół przedsiębiorstw w Polsce. Podobnie – do 1998 roku płynność finansowa liczona przy zastosowaniu wskaźnika II stopnia była wyższa w całej grupie spółek. W 1999 roku po raz pierwszy spółki z kapitałem zagranicznym osiągnęły wyższy poziom wskaźnika płynności finansowej II stopnia. Warto jednak zauważyć, iż w przeciwieństwie do wartości liczbowej wskaźnika płynności I stopnia ogółu przedsiębiorstw, która malała, w grupie spółek z udziałem kapitału zagranicznego ulegała wahaniu – w latach 1996 i 1998 nastąpił w niej wzrost omawianego wskaźnika w porównaniu z latami poprzednimi. Od 1997 roku miał miejsce spadek poziomu wskaźnika płynności finansowej II stopnia obliczonego dla wszystkich przedsiębiorstw, przy niewielkim jego wzroście w spółkach z udziałem zagranicznym w latach 1997–1998 i wyraźnym w 1999 roku (tab. 3).

O ile różnice w poziomie rentowności oraz płynności finansowej pomiędzy spółkami z udziałem kapitału zagranicznego i ogółem przedsiębiorstw nie są specjalnie wyraziste, to porównując kształtowanie się wskaźników charakteryzujących gospodarowanie zasobami pracy i zasobami rzeczowymi obraz staje się bardziej wyraźny i znacznie korzystniejszy dla spółek z kapitałem zagranicznym.

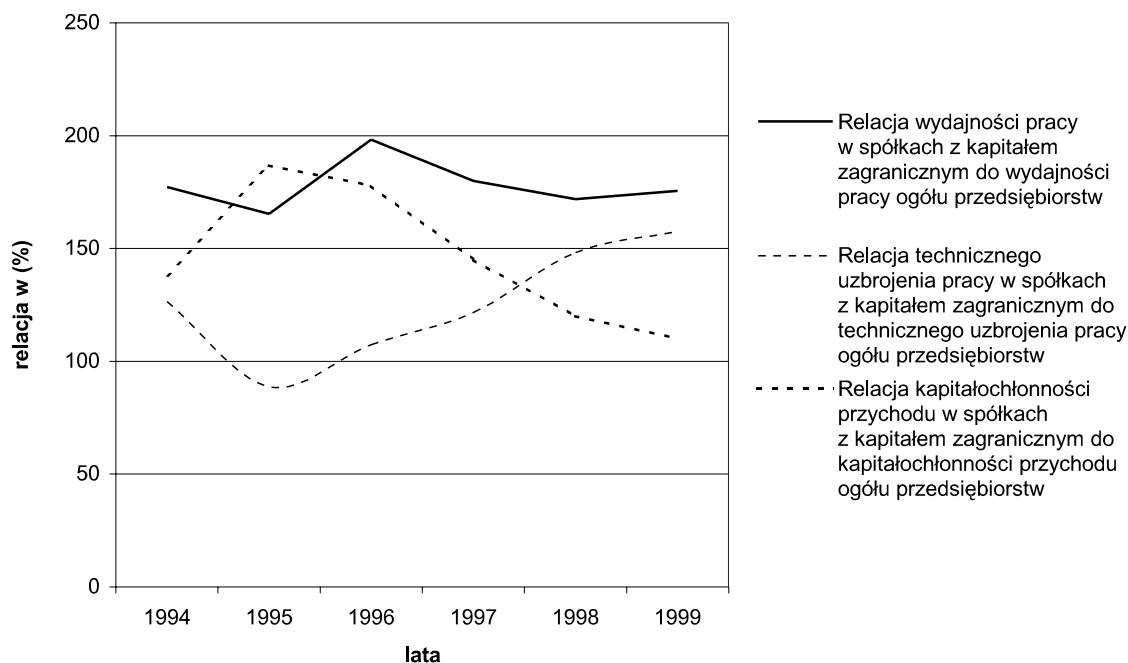
W okresie 1994–1999 produktywność pracy, mierzona jako relacja przychodów z całokształtu działalności i liczby zatrudnionych pracowników, była w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego wyższa przeciętnie w skali 78%.

Tab. 3. Wyniki finansowe spółek z udziałem zagranicznym na tle wszystkich podmiotów składających bilans w Polsce w latach 1994–1999* (stan w dniu 31.12) (w %)

Wyszczególnienie	Wszystkie podmioty składające bilans						w tym: spółki z udziałem kapitału zagranicznego					
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Wskaźnik poziomu kosztów	95,6	96,4	97,1	96,9	98,3	98,7	98,7	89,2	97,1	97,6	97,7	97,8
Rentowność obrotu brutto	3,7	3,8	3,3	3,2	1,9	1,4	0,6	3,1	3,2	2,5	2,4	2,4
Rentowność obrotu netto	1,5	1,8	1,5	1,6	0,5	0,1	-0,5	1,4	1,5	0,8	0,6	0,7
Rentowność kapitału	10,2	3,0	3,0	3,8	1,3	0,2	-2,3	5,2	6,7	3,7	2,3	2,6
Rentowność aktywów	1,9	1,9	1,8	2,0	0,6	0,1	-0,7	9,1	2,4	1,2	0,8	0,9
Rentowność majątku trwałego	3,1	2,7	2,6	3,1	1,0	0,1	-1,5	3,9	5,0	2,4	1,4	1,5
Rentowność majątku obrotowego	4,7	6,7	5,6	5,9	1,9	0,3	-1,4	4,3	5,0	2,5	1,8	2,1
Wskaźnik płynności I stopnia	24,1	24,1	21,8	19,4	18,8	18,4	20,8	19,9	20,0	18,4	18,5	17,1
Wskaźnik płynności II stopnia	86,8	69,6	80,8	77,6	75,3	74,6	75,5	75,6	74,6	74,8	74,9	76,0

* Dane za 1999 rok nie uwzględniają podmiotów zatrudniających mniej niż 10 pracowników.

Źródło: GUS, *Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem zagranicznym w 1994 r.*, Warszawa 1995, s. 44–45; GUS, *Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem zagranicznym w 1995 r.*, Warszawa 1996, s. 42–43; GUS, *Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem zagranicznym w 1996 r.*, Warszawa 1997, s. 56–47, GUS, *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego w 1997 roku*, Warszawa 1998, s. 55; GUS, *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego w 1998 roku*, Warszawa 1999, s. 53; GUS, *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego w 1999 roku*, Warszawa 2000, s. 60.



Wykres 4. Relacje produktywności pracy w spółkach z kapitałem zagranicznym do wydajności pracy ogółu przedsiębiorstw, technicznego uzbrojenia pracy w spółkach z kapitałem zagranicznym do technicznego uzbrojenia pracy ogółu przedsiębiorstw, kapitałochłonności przychodu w spółkach z kapitałem zagranicznym do kapitałochłonności przychodu ogółu przedsiębiorstw w latach 1994–1999

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: *Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem kapitału zagranicznego w 1994 r.*, GUS, Warszawa 1995, s. 6, 39, 48; *Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem kapitału zagranicznego w 1995 r.*, GUS, Warszawa 1996, s. 38, 39, 56; *Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem kapitału zagranicznego w 1996 r.*, GUS, Warszawa 1997, s. 48, 60; *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego w 1997 roku*, GUS, Warszawa 1998, s. 46, 55; *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego w 1998 roku*, GUS, Warszawa 1999, s. 44, 53; *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego w 1999 roku*, Warszawa 2000, s. 52, 60.

Natomiast produktywność majątku trwałego była średnio wyższa o 46%. W ostatnich dwóch latach minionej dekady można było zaobserwować zbliżenie się poziomu produktywności majątku trwałego spółek z udziałem kapitału zagranicznego i ogółu podmiotów. Był to skutek szybszego wzrostu w spółkach z kapitałem zagranicznym technicznego uzbrojenia pracy aniżeli produktywności pracy, podczas gdy techniczne uzbrojenie pracy ogółu przedsiębiorstw rosło w podobnym tempie jak ich produktywność pracy (wykres 4).

Reasumując, można stwierdzić, iż spółki z kapitałem zagranicznym wyraźnie umacniają swą pozycję w gospodarce Polski pod względem kapitału, zasobów majątkowych oraz przychodów.

Uzyskują one także wyższą produktywność posiadanych czynników produkcji. Wyniki finansowe tych spółek są jednak niepokojąco niskie (podobnie jak ogółu przedsiębiorstw). Odnosi się to zarówno do relatywnego poziomu rentowności, jak też płynności finansowej. Stan ten może uzasadniać dość powszechne obawy dotyczące wykorzystywania przez nie powiązań kapitałowych z zagranicą w celu powiększania kosztów dla zmniejszania zobowiązań podatkowych. Potwierdzenie tego wymaga jednak bardziej dogłębnych analiz.

Włodzimierz Karaszewski

PRZYPISY

- ¹⁾ Należy zwrócić uwagę, iż z zarejestrowanych spółek z udziałem kapitału zagranicznego znacząca część nie prowadzi działalności gospodarczej lub działa bez kapitału zagranicznego. Z badania przeprowadzonego przez GUS w 1997 roku wynikało, że spośród 28 622 spółek deklarujących w rejestrze REGON posiadanie kapitału zagranicznego na koniec 1996 roku prawie 14% zaniechało działalności i nie zgłosiło tego do rejestru, niespełna 13% zawiesiło działalność, było w stanie likwidacji lub upadłości, 4% nie podjęło działalności, 9% sygnalizowało brak kapitału zagranicznego, a 0,6% podmiotów podało stan kapitału zagranicznego na początek roku i jego sprzedaż w ciągu roku. Obliczenia własne na podstawie: *GUS, Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem kapitału zagranicznego w 1996 roku*, Warszawa 1997, s. 9.
- ²⁾ Obliczenia własne na podstawie: *GUS, Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 1999 r.*, Warszawa 2000, s. 28, 29, 78, 80, 112, 113; *GUS, Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego w 1999 roku*, GUS, Warszawa 2000, s. 42, 52, 58.
- ³⁾ Obliczono na podstawie: *GUS, Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem zagranicznym w 1995 r.*, Warszawa 1996 s. 38, 39; *GUS, Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem zagranicznym w 1996 r.*, Warszawa 1997 s. 48, 49; *GUS, Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego 1997 roku*, Warszawa 1998, s. 36, 37; *GUS, Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego 1998 roku*, Warszawa 1999, s. 34, 35; *GUS, Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego 1999 roku*, Warszawa 2000, s. 42, 43.

Autor – dr, dziekan Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu.

Ewa Bojar

Sytuacja makroekonomiczna a bezpośrednie inwestycje zagraniczne (Polska, Rosja, Ukraina, Białoruś)

Inwestorzy zagraniczni wybierając kraj inwestowania zwracają uwagę na wielkość i wskaźniki charakteryzujące zarówno bieżącą sytuację gospodarczą, jak i możliwe do przewidzenia zmiany w ich kształtowaniu się w dłuższym czasie.

Przegląd najważniejszych wskaźników ekonomicznych pozwala inwestorom zagranicznym na porównanie krajów i określenie ich miejsca na własnej mapie preferencji inwestycyjnych.

Polska

W latach 90. można było zaobserwować pozytywne tendencje w gospodarce Polski wywierające wpływ na podejmowanie decyzji przez inwestorów zagranicznych o lokalizacji inwestycji w naszym kraju. O dobrej kondycji Polski świadczy systematyczny wzrost PKB. Od spadku (w stosunku do roku poprzedniego) w 1991 r. o 7% do wzrostu o 7% w 1995 r. Jednak, po 1995 roku obserwujemy pewne

spowolnienie tempa wzrostu gospodarczego. Wzrost PKB wyniósł 6% w roku 1996, a w 1999 roku 4,1%.

Polska, charakteryzuje się również najwyższym wskaźnikiem PKB *per capita* spośród analizowanych krajów – w 1999 r. wg danych SITE wynosił on 4005 USD. Mimo że przeciętne płace wzrosły o 14,5% w 1996 r. i aż o 18,56% w 1999 r. restrykcyjna polityka monetarna stosowana przez Narodowy Bank Polski i ograniczenia wydatków budżetowych skutecznie przyczyniły się do spadku stopy inflacji z 27,8% w 1994 do 14,95% w 1997 i do 7,3% w 1999 r. Znacznie wzrosły rezerwy banku centralnego.

Jednocześnie bezrobocie, chociaż wciąż wysokie, generalnie charakteryzowało się w drugiej połowie lat 90. tendencją spadkową. Od 1999 roku obserwuje się w Polsce wzrost bezrobocia. Jedynym wskaźnikiem, który może wzbudzać poważny niepokój u inwestorów zagranicznych, jest bilans handlowy. Na przestrzeni pięciu lat Polska charakteryzuje się ujemnym bilansem handlowym. W 1995 roku deficyt bi-

Tab. 1. Polska – główne wskaźniki makroekonomiczne w latach 1995–1999

Wyszczególnienie	1995	1996	1997	1998	1999
Ludność (mln)	38,59	38,62	38,65	38,67	38,74
Realny PKB (dynamika)	7,0%	6,0%	6,8%	4,8%	4,1%
Inflacja	21,6%	19,90%	14,95%	11,87%	7,26%
Stopa bezrobocia	14,9%	14,3%	11,5%	10,0%	12,0%
Średnie wynagrodzenie (USD)	311,2	354,9	354,3	387,7	459,6
Eksport (mld USD)	22,88	24,45	27,23	30,12	26,34
Import (mld USD)	24,79	32,63	38,55	43,84	40,78
Bilans handlowy (mld USD)	-1,91	-8,18	-11,32	-13,72	-14,45
BIZ (mld USD)*	0,77**	4,50	4,91	6,37	7,50
Skumulowane BIZ (z 1985 r.) (mld USD)	7,68***	12,18	17,087	23,45	30,95
Inwestycje portfelowe (mln USD)	1170	-41	1283	1510	1101

* według danych NBP

** przeciętne inwestycje w latach 1985–1995

*** skumulowane BIZ stan na koniec 1995 roku

Źródło: Johan KLEBERG, Tomas MEERITS, *Key Economic Indicators SITE*, Stockholm Institute of Transition Economies and East European Economies 2000; *World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development* (Geneva: UNCTAD, 2000), United Nations Publication, Sales No. E.00.II.D.20.

lansu handlowego wynosił 1,91 mld USD, natomiast w 1999 roku – już 14,15 mld USD.

Czynnikiem, który niewątpliwie pozytywnie oddziałuje na wielkość pozyskanych BIZ jest stan procesu transformacji systemowej. Dane EBOR¹⁾ informują, że Polska ma najwyższy wskaźnik spośród badanych krajów. W 1995 wynosił on 3,2, natomiast w 1998 wzrósł do 3,4.

Wskaźniki te niewątpliwie wpłynęły na pozytywny obraz Polski w oczach inwestorów zagranicznych i zaowocowały w ciągu całego dziesięciolecia dynamicznym wzrostem kapitału zagranicznego lokowanego w inwestycjach bezpośrednich oraz liczby utworzonych *joint ventures* na terenie Polski.

Rosja

Przelom lat 80. i 90. był dla ekonomiki Rosji bardzo trudnym okresem. Podejmowane w latach 90. reformy przyniosły oczekiwaną poprawę w gospodarce, ale nie na tyle silną, by mówić o pełnym sukcesie.

W analizowanym okresie wskaźnik dynamiki PKB istotnie wahał się. W latach 1995–96 osiągnął ujemne wartości około (-4%), w 1997 r. osiągnął wartość dodatnią na poziomie 0,9%, w 1998 r. w związku z potężnym kryzysem finansowym w Rosji wskaźnik ten miał najniższą wartość w analizowanym okresie (-4,9%), aby ponownie osiągnąć wartość dodatnią tym razem na poziomie 3,0%. Mimo wątpliwego wzrostu gospodarczego, Rosja nadal posiada najbardziej chłonny rynek – produkt krajowy brutto w 1998 r. wyniósł 311,4 mld USD, PKB *per capita* 2125 USD.

Analiza pozostałych wskaźników makroekonomicznych świadczy o niestabilnej sytuacji ekonomicznej w Rosji. Tak na przykład, inflacja w 1996 r. wynosiła 47,7%, w kolejnych dwóch latach spadła, aby w 1999 r. przekroczyć 85%. Obserwujemy również wy-

sokie i stale wzrastające bezrobocie – z 8,5% w 1995 roku poprzez 10,8% w 1997 roku, aż do 12,6% w 1999 r. Średnie wynagrodzenie wzrastało do 1997 r., natomiast później znacznie spadało – w 1999 r. aż o (-53,7%) i wynosi zaledwie 63,7 USD.

Według danych EBOR, Rosja ma drugi co do wielkości wskaźnik spośród badanych krajów – w 1995 wynosił on 2,5, a w 1998 r., w związku z prowadzonymi reformami, wzrósł do 2,7.

Można stwierdzić, że wskaźniki makroekonomiczne nie zachęcały do dynamicznego napływu inwestycji zagranicznych.

Ukraina

Ukrainę w latach 90. mimo podejmowanych radykalnych reform gospodarczych, charakteryzuje głęboki kryzys gospodarczy. Dynamikę PKB stale charakteryzują wartości ujemne: (-12,2%) w 1995 r. i (-10,0%) w 1996 r. W 1997 r. spadek prawie zatrzymał się – wskaźnik dynamiki wyniósł (-0,4%), jednak Ukraina nie zdołała przełamać tendencji spadkowej i dynamika PKB znowu zaczęła się pogarszać: (-3,25%) w 1998 i (-3,86%) w 1999 roku. Inflacja na Ukrainie w analizowanym okresie miała bardzo wysoki poziom. Najwyższy w 1995 r. – 181%. Mimo bardzo wysokiego poziomu inflacji, jednak była to znaczna poprawa (w 1993 r. inflacja wynosiła 4734,9% rocznie) i już za dwa lata, dzięki twardej polityce monetarnej, inflacja spadła do poziomu 15,5%. Jednak pozytywna tendencja została przełamana w 1999 roku, kiedy inflacja ponownie wzrosła do poziomu 22,7%.

Oficjalne wskaźniki dotyczące stopy bezrobocia w ostatnim okresie wprowadzie stale rosną, ale ich poziom w porównaniu z innymi krajami jest jednym z najniższych – 0,45% w 1995 r., 2,46% w 1997 r. i 4,72% w 1999 r. Ukraina charakteryzuje się również najniż-

Tab.2. Rosja – główne wskaźniki makroekonomiczne w latach 1995–1999

Wyszczególnienie	1995	1996	1997	1998	1999
Ludność (mln)	148,14	147,74	147,10	146,54	147,20
Realny PKB (dynamika)	-4,1%	-3,5%	0,9%	-4,9%	3,0%
Inflacja		47,7%	14,7%	27,7%	85,7%
Stopa bezrobocia	8,5%	9,6%	10,8%	11,9%	12,6%
Średnie wynagrodzenie (USD)	106,3	156,8	166,5	137,5	63,7
Eksport (mld USD)	81,1	88,6	88,4	74,2	74,7
Import (mld USD)	60,8	68,8	73,6	59,1	40,4
Bilans handlowy (mld USD)	20,3	19,8	14,8	15,1	34,3
BIZ (mld USD)	0,415*	2,48	6,64	2,76	2,86
Skumulowane BIZ (z 1985 r.) (mld USD)	4,15**	6,63	13,27	16,03	18,89
Inwestycje portfelowe (mld USD)		8,93	45,96	8,88	-0,87

* przeciętne inwestycje w latach 1985–1995

** skumulowane BIZ stan na koniec 1995 roku

Źródło: Johan KLEBERG, Tomas MEERITS, *Key Economic Indicators SITE*, Stockholm Institute of Transition Economies and East European Economies 2000; *World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development* (Geneva: UNCTAD, 2000), United Nations Publication, Sales No. E.00.II.D.20.

Tab. 3. Ukraina – główne wskaźniki makroekonomiczne w latach 1995–1999

Wyszczególnienie	1995	1996	1997	1998	1999
Ludność (mln)	51,73	51,33	50,64	50,86	50,93
Realny PKB (dynamika)	-12,20%	-10,00%	-0,42%	-3,25%	-3,86%
Inflacja	181%	80,9%	15,5%	10,6%	22,7%
Stopa bezrobocia	0,45	1,18	2,46	3,61	4,72
Średnie wynagrodzenie (USD)	53,26	75,44	83,88	72,84	47,30
Eksport (mld USD)	14,24	15,55	15,41	13,70	12,46
Import (mld USD)	16,94	19,85	19,62	16,28	12,95
Bilans handlowy (mld USD)	-2,70	-4,30	-4,21	-2,58	-0,48
BIZ (mld USD)*	0,07*	0,52	0,62	0,74	0,50
Skumulowane BIZ (z 1985 r.) (mld USD)	0,75**	1,27	1,90	2,64	3,14
Inwestycje portfelowe (mld USD)	0,02	0,20	1,61	0,05	0,07

* przeciętne inwestycje w latach 1985–1995

** skumulowane BIZ stan na koniec 1995 roku

Źródło: Johan KLEBERG, Tomas MEERITS, *Key Economic Indicators SITE*, Stockholm Institute of Transition Economies and East European Economies 2000; *World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development* (Geneva: UNCTAD, 2000), United Nations Publication, Sales No. E.00.II.D.20.

szym poziomem wynagrodzeń – w badanym okresie przeciętne wynagrodzenie nie przekraczało 100 USD, a w ostatnich latach na dodatek miało tendencję spadkową (-13,16%) w 1998 r. oraz (-35,07%) w 1999 r.

Bilans handlowy w ciągu 5 lat jest stale ujemny. Najniższą wartość bilans handlowy miał w 1996 r. (-4,3 mld) USD i od tej pory ma pozytywną tendencję. W 1999 r. deficyt bilansu już miał wartość poniżej 1 mld USD.

Posługując się danymi EBOR, można powiedzieć, że proces reformowania gospodarki na Ukrainie nie ma się zatrzymał. Wskaźnik transformacji systemowej w 1995 wynosił 2,2 i prawie nie wzrósł, bo w 1998 r. wyniósł 2,25. Zatrzymanie procesu reformowania gospodarki jest postrzegane przez inwestorów zagranicznych zdecydowanie negatywnie.

Można z całą pewnością stwierdzić, że wskaźniki ekonomiczne, zwłaszcza na początku analizowanego okresu nie zachęcały zagranicznych inwestorów do inwestowania. Związane to jest bowiem w takiej sytuacji makroekonomicznej z poważnym ryzykiem.

Białoruś

O sytuacji ekonomicznej, o poziomie zjawisk kryzysowych świadczą podstawowe wskaźniki makroekonomiczne osiągane przez Białoruś w latach 90. W pierwszej połowie lat 90. obserwujemy systematyczny spadek PKB. Poprawa wskaźników nastąpiła w 1996 r. – 2,8%, w 1997 r. – 11,4% i o 8,3% w 1998 r. Natomiast w 1999 r. dynamika PKB ponownie osiągnęła wartość ujemną.

Podobną tendencję obserwujemy w kształtowaniu się inflacji. Z 244% w 1995 r. inflacja spadła do 39,3% w 1996 r., ale w kolejnych latach ponownie zaczęła wzrastać: 1997 r. – 45,1%, 1998 r. – 67,5%, 1999 r. – aż 293,8%.

Białoruś charakteryzuje się niską stopą bezrobocia w okresie objętym analizą. Bliższa analiza zjawiska bezrobocia na Białorusi pokazuje, że rośnie liczba osób, które nie są oficjalnie zatrudnione i nie są zarejestrowane jako bezrobotne. Według danych niezależnych ekspertów stopa bezrobocia obliczona z uwzględnieniem bezrobocia ukrytego wynosi około 30%. Średnie wynagrodzenie w badanym okresie kształtuje się na bardzo niskim poziomie i waha się: w 1998 r. – 94,2 USD, natomiast w 1999 r. – 71,5 USD.

W badanym okresie Białoruś wykazuje stały deficyt bilansu handlowego, średnio na poziomie około 1 mld USD. Niepokojącym zjawiskiem, świadczącym o kondycji gospodarki, jest spadek eksportu, który zaczął się po 1997 roku.

Obecnie białoruskiego rynku nie da się określić mianem „chłonny”. PKB *per capita* jest najmniejszy spośród badanych krajów – w 1999 r. wynosił on zaledwie 1051 USD. Natomiast absolutny rozmiar rynku też jest najmniejszy – PKB w tymże roku wynosił 10,53 mld USD.

W świetle danych EBOR, Białoruś czyni postępy w zakresie reformowania gospodarki. Wskaźnik transformacji systemowej wzrósł z 1,6 w 1995 r. do 2,1 w 1998 r. Jednak jest to nadal najmniejsza wartość wśród analizowanych krajów.

Innymi słowy, mimo znaczących zmian, zdaniem ekspertów Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju, Białoruś ma najmniej zaawansowany proces transformacji systemu gospodarczego. Udział sektora prywatnego w gospodarce wynosi około 20%, co jest wyjątkowo niskim rezultatem spośród krajów w okresie transformacji. Nie osiągnięto sukcesu w zakresie prywatyzacji większych przedsiębiorstw, jednak „mała prywatyzacja” jest bardzo skuteczna. W styczniu 2000 r. Narodowy Bank Białorusi poczynił kroki w zakresie zmniejszenia ograniczeń funkcjonowania

Tab. 4. Białoruś – główne wskaźniki makroekonomiczne w latach 1995–1999

Wyszczególnienie	1995	1996	1997	1998	1999
Ludność (mln)	10,28	10,25	10,22	10,18	10,02
Realny PKB (dynamika)	-10,4%	2,8%	11,4%	8,3%	-2,0%
Inflacja	244,2%	39,3%	45,1%	67,5%	293,8%
Stopa bezrobocia	2,7%	3,9%	2,8%	2,4%	2,2%
Średnie wynagrodzenie (USD)		89,5	83,5	94,2	71,5
Eksport (mld USD)	4,80	5,79	7,38	7,08	5,93
Import (mld USD)	5,47	6,94	8,72	8,52	6,66
Bilans handlowy (mld USD)	-0,67	-1,15	-1,34	-1,47	-1,37
BIZ (mld USD)*	0,005*	0,073	0,200	0,149	0,225
Skumulowane BIZ (z 1985 r.) (mld USD)	0,050**	0,123	0,323	0,472	0,697

* przeciętne inwestycje w latach 1985-1995

** skumulowane BIZ stan na koniec 1995 roku

Źródło: Johan KLEBERG, Tomas MEERITS, *Key Economic Indicators SITE*, Stockholm Institute of Transition Economies and East European Economies 2000; *World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development* (Geneva: UNCTAD, 2000), United Nations Publication, Sales No. E.00.II.D.20.

rynku walutowego: zostały zniesione niektóre ograniczenia dotyczące wymiany obcych walut i ustalania kursów walutowych. W czerwcu 2000 r. została zlikwidowana różnorodność kursów walutowych (które wcześniej były uzależnione od typu transakcji, formy płatności, udzielonych zezwoleń na takie transakcje etc.). Jednak nie osiągnięto większego stopnia liberalizacji w funkcjonowaniu rynku walutowego, a zwłaszcza w zakresie kształtowania cen, w obu przypadkach nadal występują bardzo poważne ograniczenia.

Mimo osiągnięcia pozytywnego tempa wzrostu w latach 1996–98, Białoruś nie była w stanie zahamować inflacji, która w 1999 r. wyniosła ponad 290%. Poziom dochodów społeczeństwa również został na bardzo niskim poziomie (przeciętne wynagrodzenie wynosiło 71,5 USD w 1999 r.). Całokształt wskaźników ekonomicznych zniechęca zagranicznych inwestorów do inwestowania na Białorusi.

Porównując sytuację makroekonomiczną zaprezentowanych krajów można stwierdzić, że Polska wy-

pada zdecydowanie lepiej i swoimi osiągnięciami zachęca inwestorów do podejmowania inwestycji. Natomiast sytuacja makroekonomiczna Rosji, mimo pojawiających się pozytywnych tendencji wzrostu gospodarczego, nie wzbudza na razie zaufania, zwłaszcza po bolesnym dla gospodarki kryzysie 1998 roku. Głównym atutem Rosji mimo wszystko zostaje bardzo duży i chłonny rynek. W znacznie gorszej sytuacji znajdują się Ukraina i Białoruś. Obydwa państwa znajdują się w stanie długotrwałego kryzysu i jak na razie nie widać wyraźnych objawów poprawy sytuacji w gospodarkach tych krajów.

Ewa Bojar

¹⁾ EBOR Transition Report 1995, 1998.

Autorka – prof. dr hab., Wydział Zarządzania i Podstaw Techniki Politechniki Lubelskiej.

Bolesław Rafał Kuc

Kontrola menedżerska Przełamywanie barier

Wydawnictwo Menedżerskie PTM

Staram się w tej książce odzwierciedlić złożoną istotę szczególnego rodzaju kontroli, jaką jest kontrola menedżerska, do niedawna nazywana kierowniczą. Zmiana nazwy nie jest przypadkowa, podobnie jak zmiana terminów: kierownik na menedżer.

Kontrola menedżerska jest równie czujna, jak biznes, który jej potrzebuje. Wykorzystuje nowoczesne techniki diagnozowania, konfrontowania i wyciągania wniosków. Jej ideałem jest zdążyć, zanim pojawi się błąd...

Dobrze ustawiona balansuje na granicy dwóch światów: przeszłości i przyszłości starając się nie wkląć zbyt mocno w ich struktury, aby nie stracić równowagi. Jej efektywne sprawowanie wymaga od menedżera cech i umiejętności, które składają się na doskonałość. Ale to tylko jedna strona układu. Po drugiej stronie, wykonawczej, też chciałoby się widzieć godnych siebie partnerów: rozumnych, uczciwych i kompetentnych.

Agnieszka Natasza Duraj

Próba uogólnienia badań empirycznych nad czynnikami realizacji polityki wypłat dywidendy przez giełdowe spółki akcyjne (II)

W pierwszej części artykułu przedstawiono dwa naście hipotez badawczych, które wiążąc się ze sobą, pozwalają na pełniejsze rozpoznanie dotychczasowej polityki dywidendy prowadzonej przez polskie spółki giełdowe. Hipotezy te tworzą podstawę do uogólnień nad formułowaniem, kształtowaniem i realizacją tej polityki.

Wyniki badań empirycznych weryfikacji hipotez badawczych w ujęciu przestrzennym

Badania empiryczne nad czynnikami wypłat dywidendy przez giełdowe spółki akcyjne tworzą bardzo duże możliwości prowadzenia dalszych analiz. Posiadać mogą one charakter szczegółowych dociekań wyjaśniających procesy kształtowania, wyboru i realizacji polityki wypłat dywidendy przez przedsiębiorstwa. Koncentrując się jednakże na potrzebie uogólnienia przedstawionej sektorowej i dynamicznej weryfikacji hipotez badawczych wskazać należy, że we wszystkich piętnastu sektorach Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie SA najsilniej skorelowany związek stanowiła zależność występująca pomiędzy zyskiem na działalności operacyjnej a zyskiem na jedną akcję (hipoteza 3. – zob. tabela 1.).

W czterech sektorach – ubezpieczeń, przemysłu drzewno-papierniczego, przemysłu elektromaszynowego i lekkiego – zysk na działalności operacyjnej i zysk netto na akcję stanowiły zależność o znaczącej sile, zaś w jednym sektorze, tj. sektorze mediów – związek ten stanowił bardzo silną zależność. Drugim, najsilniej skorelowanym związkiem był związek występujący między przychodami netto ze sprzedaży a zyskiem na działalności operacyjnej (hipoteza 2.). W trzech sektorach, tj. sektorze handlu, przemysłu metalowego i przemysłu motoryzacyjnego zaobserwowano wystąpienie znaczącej zależności pomiędzy czynnikami tego związku.

W poszczególnych sektorach Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie SA można dostrzec istnienie niejednorodnej tendencji zależności występującej pomiędzy przychodami ze sprzedaży a kwotą wypłaconej dywidendy (hipoteza 1.). W trzech sektorach, tj. telekomunikacji, mediów oraz sektorze przemysłu

motoryzacyjnego zależność ta cechowała się umiarkowaną siłą, przy czym w sektorze mediów wzrostowi przychodów ze sprzedaży towarzyszył spadek kwoty wypłaconej dywidendy. W sześciu sektorach, tj. sektorze banków, ubezpieczeń, przemysłu chemicznego, elektromaszynowego, lekkiego oraz przemysłu metalowego, związek ten cechował się niską siłą korelacji, przy czym w dwóch sektorach – sektorze przemysłu elektromaszynowego i przemysłu lekkiego – wzrostowi przychodów ze sprzedaży towarzyszył spadek kwoty wypłaconej dywidendy. W pozostałych sześciu sektorach, tj. sektorze budownictwa, handlu, informatyki, przemysłu drzewno-papierniczego, materiałów budowlanych oraz przemysłu spożywczego, ze względu na niskie wartości średnich współczynników korelacji rang Spearmana nie było podstaw do wnioskowania o wystąpieniu istotnej zależności pomiędzy czynnikami tego związku.

Przeprowadzone badania w poszczególnych spółkach należących do analizowanych sektorów warszawskiej giełdy pozwalają stwierdzić, iż w niemalże 75% sektorów został dowiedziony brak korelacji pomiędzy zyskiem na działalności operacyjnej a stopą wypłaconej dywidendy (hipoteza 4.). W jednym z sektorów – sektorze telekomunikacji – wystąpiła umiarkowana siła korelacji między czynnikami analizowanego związku, a w trzech sektorach, tj. sektorze przemysłu elektromaszynowego, lekkiego oraz przemysłu motoryzacyjnego zaobserwowano dodatnie skorelowanie zysku na działalności operacyjnej i stopy wypłaconej dywidendy o niskiej sile.

W przypadku zależności występującej pomiędzy udziałem kapitału akcyjnego w wartości kapitału własnego a kwotą wypłaconej dywidendy (hipoteza 5.), w przypadku $\frac{3}{4}$ sektorów nie została stwierdzona korelacja pomiędzy czynnikami analizowanego związku. W sektorze motoryzacyjnym wystąpiło ujemne skorelowanie tych cech, charakteryzujące się umiarkowaną siłą. W czterech sektorach, tj. sektorze bankowym, telekomunikacji, przemysłu materiałów budowlanych oraz przemysłu metalowego, zależność ta cechowała się niską siłą, przy czym w sektorze banków i sektorze materiałów budowlanych wystąpiło ujemne skorelowanie zmiennych tej zależności.



Tab. 1. Zestawienie średnich współczynników korelacji rang Spearmana dla poszczególnych hipotez według sektorów

Sektor/ hipoteza	banki	budow- nictwo	handel	infor- matyka	telekomu- nikacja	media	ubezpiecze- nia	
1	0,213	(-) 0,006	(-) 0,049	0,139	0,545	(-) 0,454	0,232	
2	(-) 0,329	0,532	0,752	0,689	0,261	0,543	0,429	
3	0,618	0,574	0,619	0,681	0,428	0,915	0,800	
4	(-) 0,146	(-) 0,030	(-) 0,023	0,086	0,486	(-) 0,131	(-) 0,174	
5	(-) 0,273	(-) 0,143	0,192	0,128	0,212	0,018	(-) 0,116	
6a	–	0,154	0,266	0,008	0,075	(-) 0,041	–	
6b	–	0,174	0,266	(-) 0,067	0,080	0,137	–	
7	–	0,094	0,034	0,246	0,618	(-) 0,071	–	
8a	–	0,107	0,145	0,150	0,035	0,033	–	
8b	–	(-) 0,010	0,104	0,172	(-) 0,267	0,010	–	
8c	–	0,193	0,139	0,135	(-) 0,345	0,316	–	
9a	0,039	0,143	(-) 0,045	0,412	0,024	0,180	(-) 0,290	
9b	0,024	0,193	0,214	0,164	(-) 0,140	0,170	(-) 0,290	
10a	0,164	0,053	(-) 0,079	0,408	(-) 0,111	0,388	(-) 0,290	
10b	0,023	0,079	0,180	0,103	(-) 0,140	0,388	(-) 0,290	
11	0,120	0,097	0,217	(-) 0,059	0,007	0,263	(-) 0,116	
Sektor/ hipoteza	chemicz- ny	drzewno- papierni- czy	elektro- maszyno- wy	lekki	materiał. budowlan- ych	metalo- wy	motory- zacyjny	spożyw- czy
1	0,229	(-) 0,095	(-) 0,201	(-) 0,317	(-) 0,062	0,233	0,602	(-) 0,043
2	0,425	(-) 0,362	(-) 0,014	(-) 0,257	0,110	0,733	0,733	0,192
3	0,663	0,831	0,788	0,863	0,690	0,305	0,314	0,646
4	(-) 0,082	(-) 0,188	0,289	0,309	(-) 0,073	0,182	0,256	0,155
5	0,067	(-) 0,014	(-) 0,045	(-) 0,158	(-) 0,211	0,389	(-) 0,602	(-) 0,137
6a	0,034	(-) 0,003	(-) 0,073	(-) 0,170	(-) 0,133	(-) 0,165	(-) 0,316	0,093
6b	(-) 0,170	0,160	(-) 0,145	(-) 0,170	(-) 0,165	(-) 0,164	(-) 0,397	(-) 0,094
7	0,139	(-) 0,286	0,096	(-) 0,057	0,665	0,286	0,299	0,149
8a	0,113	(-) 0,378	(-) 0,013	(-) 0,258	(-) 0,134	(-) 0,330	0,193	0,168
8b	(-) 0,060	(-) 0,346	(-) 0,164	(-) 0,428	(-) 0,087	(-) 0,406	(-) 0,008	0,120
8c	(-) 0,056	(-) 0,341	0,002	(-) 0,380	(-) 0,257	(-) 0,249	0,056	0,224
9a	(-) 0,042	0,071	0,141	0,283	0,276	0,102	(-) 0,440	0,392
9b	0,026	0,122	0,132	0,270	0,205	0,044	(-) 0,497	0,351
10a	(-) 0,088	(-) 0,015	0,102	0,431	0,222	0,082	(-) 0,508	0,371
10b	(-) 0,014	0,036	0,039	0,404	0,140	0,007	(-) 0,576	0,276
11	0,077	0,222	0,174	(-) 0,155	0,108	(-) 0,173	(-) 0,296	0,561

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Notoria Serwis – wyniki finansowe spółek giełdowych”, zeszyt 3 (29)/2000.

W przypadku hipotezy 6., jedynie w dwóch sektorach, tj. sektorze handlu i motoryzacyjnym, stwierdzono wystąpienie korelacji o niskiej sile – zarówno pomiędzy współczynnikiem zadłużenia a kwotą wy-

płaconej dywidendy, jak i współczynnikiem zadłużenia i stopą wypłaconej dywidendy.

W dwóch sektorach, tj. telekomunikacji i przemyśle materiałów budowlanych, została stwierdzona

korelacja o dodatniej umiarkowanej sile pomiędzy współczynnikiem podwyższonej płynności a kwotą wypłaconej dywidendy (hipoteza 7.). W czterech sektorach – sektorze informatyki, przemyśle drzewno-papierniczym, metalowym i motoryzacyjnym pomiędzy cechami tego związku wystąpiła zależność o niskiej sile. W pozostałych sektorach, ze względu na niską wartość średnich współczynników korelacji rang Spearmana, nie stwierdzono istnienia korelacji pomiędzy podwyższoną płynnością finansową a kwotą wypłaconej dywidendy.

Analiza zależności stanowiących składowe hipotezy 8. dowiodła, iż w 78% sektorów Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie SA został stwierdzony brak korelacji pomiędzy wskaźnikiem zadłużenia a zyskiem netto na jedną akcję. Jedynie w trzech sektorach, tj. sektorze przemysłu drzewno-papierniczego, lekkiego oraz metalowego, pomiędzy cechami tego związku wystąpiła zależność o niskiej sile, przy czym w każdym z tych sektorów wzrostowi wskaźnika zadłużenia towarzyszył spadek zysku netto na akcję. W 69% sektorów nie stwierdzono skorelowania współczynnika zadłużenia i współczynnika rentowności aktywów. Sektorami, w których odnotowano umiarkowaną siłę zależności występującą pomiędzy cechami tego związku, był sektor przemysłu lekkiego i przemysłu metalowego, zaś zależność o niskiej sile pomiędzy współczynnikiem zadłużenia a współczynnikiem ROA wystąpiła w sektorze telekomunikacji oraz przemyśle drzewno-papierniczym. W każdym z czterech wymienionych sektorów wzrostowi współczynnika zadłużenia towarzyszył spadek współczynnika rentowności aktywów. W 46% sektorów nie został stwierdzony związek korelacyjny pomiędzy współczynnikiem zadłużenia a współczynnikiem rentowności kapitału własnego. W siedmiu sektorach pomiędzy cechami tego związku wystąpiła zależność cechująca się niską siłą. W pięciu sektorach, tj. sektorze telekomunikacji, przemyśle drzewno-papierniczym, lekkim, materiałów budowlanych oraz przemyśle metalowym, wystąpiło ujemne skorelowanie zmiennych tej zależności, zaś w dwóch sektorach, tj. sektorze mediów i sektorze przemysłu spożywczego – dodatnie skorelowanie zmiennych.

Weryfikacja hipotezy 9. pozwoliła na wysnucie wniosku, iż w 60% sektorów nie stwierdzono występowania korelacji pomiędzy kwotą wypłaconej dywidendy a współczynnikiem rentowności aktywów oraz pomiędzy kwotą wypłaconej dywidendy a współczynnikiem rentowności kapitału własnego. Zależność o umiarkowanej sile występująca pomiędzy kwotą wypłaconej dywidendy a współczynnikiem ROA została zaobserwowana w dwóch sektorach, tj. sektorze informatyki i sektorze przemysłu motoryzacyjnego. Zależność cechująca się niską siłą wystąpiła w czterech sektorach, tj. sektorze przemysłu lekkiego, materiałów budowlanych, spożywczego oraz w sektorze ubezpieczeń. W dwóch sektorach, tj. sektorze przemysłu motoryzacyjnego i sektorze ubezpieczeń, stwierdzono ujemne skorelowanie kwoty wypłaconej dywidendy i współczynnika rentowności aktywów. W pozostałych czterech sektorach zależność ta była skorelowana dodatnio. Zależność o umiarkowanej sile występująca między kwotą wypłaconej dywidendy

a współczynnikiem rentowności kapitału własnego została zaobserwowana w jednym sektorze, tj. sektorze przemysłu motoryzacyjnego. Zależność cechująca się niską siłą wystąpiła w pięciu sektorach, tj. sektorze przemysłu lekkiego, materiałów budowlanych, spożywczego, handlu oraz ubezpieczeń. W dwóch sektorach, tj. sektorze przemysłu motoryzacyjnego i sektorze ubezpieczeń, stwierdzono ujemne skorelowanie kwoty wypłaconej dywidendy i współczynnika rentowności aktywów. W pozostałych czterech sektorach zależność ta była skorelowana dodatnio.

Weryfikacja hipotezy 10. wykazała, iż w 53% sektorów nie stwierdzono korelacji pomiędzy stopą wypłaconej dywidendy a współczynnikiem rentowności aktywów. W trzech sektorach, tj. sektorze informatyki, przemyśle lekkim oraz motoryzacyjnym, zaobserwowano pomiędzy cechami tego związku zależność cechującą się umiarkowaną siłą. W czterech sektorach, tj. sektorze mediów, ubezpieczeń, przemyśle materiałów budowlanych oraz przemyśle spożywczym, wystąpiła zależność o niskiej sile. Wzrostowi współczynnika rentowności aktywów towarzyszył spadek stopy wypłaconej dywidendy w dwóch sektorach, tj. sektorze ubezpieczeń i sektorze przemysłu motoryzacyjnego. W pozostałych sektorach wystąpiło dodatnie skorelowanie zmiennych. W $\frac{3}{4}$ sektorów nie stwierdzono korelacji pomiędzy stopą wypłaconej dywidendy a współczynnikiem rentowności kapitału własnego. W dwóch sektorach, tj. sektorze przemysłu lekkiego oraz motoryzacyjnym, zaobserwowano pomiędzy cechami tego związku zależność cechującą się umiarkowaną siłą. W trzech sektorach, tj. sektorze mediów, ubezpieczeń oraz przemyśle spożywczym, wystąpiła zależność o niskiej sile. Wzrostowi współczynnika rentowności aktywów towarzyszył spadek stopy wypłaconej dywidendy w dwóch sektorach, tj. sektorze ubezpieczeń i sektorze przemysłu motoryzacyjnego. W pozostałych sektorach wystąpiło dodatnie skorelowanie zmiennych.

Weryfikacja hipotezy 11. dowiodła, iż w $\frac{3}{4}$ sektorów nie stwierdzono korelacji między wydatkami z tytułu działalności inwestycyjnej a stopą wypłaconej dywidendy. W jednym sektorze, tj. sektorze przemysłu spożywczego, pomiędzy cechami tego związku wystąpiła zależność charakteryzująca się umiarkowaną siłą. W czterech sektorach, tj. sektorze handlu, mediów, przemyśle drzewno-papierniczym oraz przemyśle motoryzacyjnym pomiędzy wydatkami z tytułu działalności inwestycyjnej a stopą wypłaconej dywidendy stwierdzono zależność o niskiej sile. Jedynym sektorem, który cechował się ujemnym skorelowaniem cech tej zależności, był sektor przemysłu motoryzacyjnego.

Wyniki badań empirycznych weryfikacji hipotez badawczych w ujęciu dynamicznym

Przeprowadzone badania empiryczne dotyczące weryfikacji hipotez badawczych w ujęciu dynamicznym (w latach 1994–1999) dowiodły, iż najsilniejsza korelacja, określona za pomocą średnich współczynników korelacji rang Spearmana, wystąpiła pomiędzy przychodami netto ze sprzedaży a zyskiem na działalności operacyjnej (hipoteza 2.).

Tab. 2. Zestawienie średnich współczynników korelacji rang Spearmana dla poszczególnych hipotez według sektorów

Sektor/ hipoteza	banki	budow- nictwo	handel	infor- matyka	telekomu- nikacja	chemiczny	drzewno- papier- niczy
1	0,485	(-) 0,043	0,283	0,256	0,373	0,195	0,366
2	0,855	0,600	0,857	0,672	0,833	0,792	0,752
3	0,631	0,551	0,714	0,452	0,583	0,275	0,648
4	0,062	0,090	0,262	0,360	0,373	0,087	0,159
5	(-) 0,364	(-) 0,147	(-) 0,025	(-) 0,369	0,546	(-) 0,079	(-) 0,035
6a	–	0,038	(-) 0,289	(-) 0,138	0,373	0,093	0,048
6b	–	0,057	(-) 0,168	(-) 0,123	0,373	(-) 0,187	0,095
7	–	0,323	0,091	0,476	0,546	0,063	0,393
8a	–	0,272	(-) 0,081	0,195	0,333	0,200	(-) 0,356
8b	–	0,136	0,010	(-) 0,023	0,083	(-) 0,015	(-) 0,185
8c	–	0,272	0,041	(-) 0,005	0,167	0,124	0,007
9a	0,537	0,405	0,071	0,428	0,311	0,266	0,393
9b	0,518	0,373	0,350	0,200	0,167	0,225	0,479
10a	0,382	0,363	0,040	0,379	0,311	0,281	0,359
10b	0,026	0,346	0,329	0,231	0,167	0,205	0,456
11	(-) 0,059	0,018	0,348	(-) 0,053	(-) 0,200	0,158	(-) 0,230
12	–	0,283	(-) 0,080	0,452	0,373	0,157	0,080
Sektor/ hipoteza	elektroma- szynowy	lekki	materiałów budowlanych	metalowy	motory- zacyjny	spożywczy	
1	0,018	0,555	0,196	0,273	0,500	0,248	
2	0,620	0,733	0,685	0,743	1,000	0,557	
3	0,392	0,650	0,769	0,381	(-) 0,580	0,383	
4	(-) 0,075	0,339	(-) 0,119	0,234	0,300	0,177	
5	(-) 0,241	(-) 0,072	(-) 0,163	0,194	0,970	(-) 0,285	
6a	0,134	(-) 0,204	(-) 0,015	(-) 0,287	0,170	(-) 0,247	
6b	0,093	(-) 0,101	(-) 0,036	(-) 0,287	0,170	(-) 0,198	
7	0,289	0,546	0,304	0,313	0,170	0,021	
8a	0,231	(-) 0,105	(-) 0,091	(-) 0,273	(-) 0,830	(-) 0,010	
8b	0,159	(-) 0,374	0,164	(-) 0,459	(-) 0,040	(-) 0,131	
8c	0,209	(-) 0,094	0,333	(-) 0,270	0,390	0,003	
9a	0,204	0,511	0,155	0,123	0,170	0,362	
9b	0,294	0,521	0,204	0,053	0,250	0,384	
10a	0,220	0,434	0,140	0,098	(-) 0,250	0,387	
10b	0,306	0,484	0,150	0,008	(-) 0,080	0,385	
11	0,034	(-) 0,348	0,174	0,034		(-) 0,197	
12	(-) 0,027	0,575	(-) 0,160	0,003	(-) 0,417	0,243	

Źródło: jak w tabeli 1.

W jednym sektorze Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie SA, tj. sektorze przemysłu motoryzacyjnego, pomiędzy cechami analizowanego związku wystąpiła bardzo silna zależność, zaś w siedmiu sektorach, tj. sektorze bankowym, handlu, telekomunikacji, przemysłu chemicznego, drzewno-papierniczego, lekkiego oraz metalowego, stwierdzono zależność o znaczącej sile.

Drugi pod względem siły korelacji był związek zysku na działalności operacyjnej i zysku netto na akcję (hipoteza 3.). Dwa sektory, tj. sektor handlu oraz materiałów budowlanych, cechowały się znaczącą siłą zależności, występującą między cechami tego związku.

Weryfikacja hipotezy 1. wykazała, iż jedynie w 1/3 sektorów nie stwierdzono korelacji pomiędzy przychodami ze sprzedaży a kwotą wypłaconej dywidendy. We wszystkich sektorach wzrostowi przychodów ze sprzedaży towarzyszył wzrost kwoty wypłaconej dywidendy. W dwóch sektorach, tj. sektorze bankowym oraz sektorze przemysłu lekkiego zależność ta cechowała się umiarkowaną siłą, zaś w sześciu sektorach, tj. sektorze handlu, informatyki, telekomunikacji, przemysłu drzewno-papierniczego, metalowego oraz spożywczego – niską siłą korelacji.

Weryfikacja hipotezy 4. dowiodła, iż w 60% sektorów nie stwierdzono korelacji występującej pomiędzy zyskiem na działalności operacyjnej a stopą wypłat dywidendy. W sześciu sektorach, tj. sektorze handlu, informatyki, telekomunikacji, przemysłu lekkiego, metalowego oraz motoryzacyjnego, pomiędzy cechami tego związku wystąpiła korelacja o niskiej sile. W każdym z wyżej wymienionych sektorów wystąpiło dodatnie skorelowanie zmiennych.

Weryfikacja hipotezy 5. wykazała, iż w ¾ sektorów nie wystąpiła korelacja pomiędzy udziałem kapitału akcyjnego w kapitale własnym a kwotą wypłat dywidendy. W jednym sektorze, tj. sektorze motoryzacyjnym, zaobserwowano bardzo silną zależność pomiędzy cechami tego związku. Sektor telekomunikacji cechował się umiarkowaną siłą związku występującego pomiędzy udziałem kapitału akcyjnego w kapitale własnym a kwotą wypłat dywidendy, zaś sektor bankowy, informatyki oraz przemysłu elektromaszynowego – niską siłą zależności. W tych trzech sektorach wystąpiło ujemne skorelowanie zmiennych tej zależności.

Po dokonaniu weryfikacji składowych hipotezy 6. zostało dowiedzione, iż w niemalże 60% sektorów nie istniała korelacja pomiędzy współczynnikiem zadłużenia a kwotą wypłaconej dywidendy, zaś w ponad 83% sektorów nie stwierdzono korelacji pomiędzy współczynnikiem zadłużenia a stopą wypłaconej dywidendy. W przypadku zależności występującej pomiędzy współczynnikiem zadłużenia a kwotą wypłaconej dywidendy, w pięciu sektorach, tj. sektorze handlu, telekomunikacji, przemysłu lekkiego, metalowego oraz spożywczego, pomiędzy cechami tego związku wystąpiła korelacja o niskiej sile. Jedynie w sektorze telekomunikacji pomiędzy współczynnikiem zadłużenia a kwotą wypłaconej dywidendy wystąpiło dodatnie skorelowanie zmiennych, zaś w pozostałych czterech sektorach – ujemne. W przypadku zależności występującej pomiędzy współczynnikiem zadłuże-

nia a stopą wypłaconej dywidendy, korelacja o niskiej sile była obserwowana jedynie w dwóch sektorach – sektorze telekomunikacji i przemysłu metalowego.

Weryfikacja hipotezy 7. dowiodła, iż jedynie w 1/3 sektorów nie stwierdzono skorelowania pomiędzy współczynnikiem podwyższonej płynności a kwotą wypłaconej dywidendy. W trzech sektorach, tj. sektorze informatyki, telekomunikacji oraz przemysłu lekkiego stwierdzono występowanie umiarkowanej siły zależności występującej pomiędzy cechami tego związku, zaś w pięciu sektorach, tj. sektorze budownictwa, przemysłu drzewno-papierniczego, elektromaszynowego, materiałów budowlanych oraz przemysłu metalowego – niskiej siły zależności. We wszystkich ośmiu wymienionych sektorach wzrostowi współczynnika podwyższonej płynności towarzyszył wzrost kwoty wypłaconej dywidendy.

Przeprowadzona analiza korelacji, zmierzająca do dokonania weryfikacji hipotezy 8. wykazała, iż w ponad 58% sektorów zostało stwierdzone występowanie korelacji pomiędzy wskaźnikiem zadłużenia a zyskiem netto na akcję. W jednym sektorze, tj. sektorze przemysłu motoryzacyjnego, pomiędzy cechami tego związku wystąpiła korelacja o znacznej sile. W sześciu sektorach, tj. sektorze budownictwa, telekomunikacji, przemysłu chemicznego, drzewno-papierniczego, elektromaszynowego oraz metalowego, pomiędzy wskaźnikiem zadłużenia a zyskiem netto na akcję stwierdzono występowanie korelacji o niskiej sile. W trzech spośród siedmiu wymienionych sektorów, tj. w sektorze przemysłu drzewno-papierniczego, metalowego oraz motoryzacyjnego wystąpiło ujemne skorelowanie zmiennych. W przypadku zależności występującej pomiędzy współczynnikiem zadłużenia a współczynnikiem rentowności aktywów, w ponad 83% sektorów nie stwierdzono korelacji pomiędzy cechami tej zależności. Korelacja między współczynnikiem zadłużenia a współczynnikiem ROA została zaobserwowana jedynie w dwóch sektorach, tj. sektorze przemysłu lekkiego i metalowego. W obu wymienionych sektorach wystąpiło ujemne skorelowanie zmiennych. W ponad 58% sektorów nie stwierdzono wystąpienia korelacji pomiędzy współczynnikiem zadłużenia a współczynnikiem rentowności kapitału własnego. W pięciu sektorach, tj. sektorze budownictwa, przemysłu elektromaszynowego, materiałów budowlanych, metalowego oraz motoryzacyjnego, zaobserwowano występowanie korelacji o niskiej sile pomiędzy cechami tej zależności. Jedynie w sektorze przemysłu metalowego wystąpiło ujemne skorelowanie zmiennych.

Przeprowadzona analiza korelacji mająca na celu weryfikację składowych hipotezy 9. wykazała, iż w 70% sektorów wystąpiło skorelowanie kwoty wypłaconej dywidendy i współczynnika rentowności aktywów, zaś w 85% sektorów stwierdzono wystąpienie korelacji pomiędzy kwotą wypłaconej dywidendy a współczynnikiem rentowności kapitału własnego. W każdym z sektorów wystąpiło dodatnie skorelowanie zarówno związku kwoty wypłaconej dywidendy i współczynnika ROA, jak i kwoty wypłaconej dywidendy i współczynnika ROE.



Weryfikacja hipotezy 10. pozwoliła na dokonanie stwierdzenia, iż w 77% sektorów zaobserwowano skorelowanie stopy wypłaconej dywidendy i współczynnika rentowności aktywów, zaś w 62% sektorów – stopy wypłaconej dywidendy i współczynnika rentowności kapitału własnego. W przypadku zależności występującej pomiędzy stopą wypłaconej dywidendy a współczynnikiem ROA, jedynie w sektorze motoryzacyjnym zaobserwowano ujemne skorelowanie zmiennych tej zależności. W pozostałych dziewięciu sektorach wzrostowi współczynnika rentowności aktywów towarzyszył wzrost stopy wypłaconej dywidendy. W przypadku zależności występującej pomiędzy stopą wypłaconej dywidendy a współczynnikiem rentowności kapitału własnego, we wszystkich ośmiu sektorach wystąpiło dodatnie skorelowanie zmiennych, w tym w dwóch sektorach, tj. sektorze przemyśle lekkiego i sektorze przemysłu drzewno-papierniczego zależność ta cechowała się umiarkowaną siłą.

Przeprowadzona analiza korelacji mająca na celu weryfikację hipotezy 11. dowiodła, iż jedynie w czterech sektorach, tj. w sektorze handlu, telekomunikacji, przemyśle drzewno-papierniczego oraz lekkiego, stwierdzono występowanie korelacji pomiędzy wydatkami z tytułu działalności inwestycyjnej a stopą wypłaconej dywidendy. We wszystkich czterech sektorach zależność ta cechowała się niską siłą. Jedynie w sektorze handlu stwierdzono dodatnie skorelowanie pomiędzy cechami tego związku.

Przeprowadzona weryfikacja hipotezy 12. pozwala stwierdzić, iż w połowie sektorów wystąpiło skorelowanie marży zysku operacyjnego i kwoty wypłaconej dywidendy. W trzech sektorach, tj. sektorze informatyki, przemyśle lekkiego oraz motoryzacyjnego, zależność ta cechowała się umiarkowaną siłą, zaś w sektorze budownictwa, telekomunikacji oraz przemysłu spożywczego – niską siłą. Jedynie w sektorze przemysłu motoryzacyjnego wystąpiło ujemne skorelowanie marży zysku operacyjnego i kwoty wypłaconej dywidendy.

Zakończenie

Przestawione rezultaty badań nad czynnikami realizacji polityki dywidendy w polskich giełdowych spółkach akcyjnych ukazują zróżnicowane wyniki badań. Ta dyferencjacja jest przejawem różnorodnych warunków działania przedsiębiorstw, ich celów funkcjonowania i polityki rozwoju. Rezultaty te, lokując się w sferze diagnozy ekonomicznej badanych kwestii, pozwalają na wstępne rozpoznanie realizowanej polityki dywidendy przez polskie giełdowe spółki akcyjne i stąd nie mogą stanowić podstawy do uogólnień.

Wniosku tego nie zmienia fakt, że badania te objęły wszystkie giełdowe spółki akcyjne działające na rynku podstawowym GPW w Warszawie i że mają charakter badań pionierskich i zarazem otwierających nowe perspektywy badawcze.

Agnieszka Natasza Duraj

Autorka, dr, adiunkt w Katedrze Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Łódzkiego.

W dniach 8–9 października 2001 roku odbyła się w Łodzi w Centrum Konferencyjnym Uniwersytetu Łódzkiego ogólnopolska konferencja naukowa pod szeroko sformułowanym hasłem – gospodarowanie pracą.

Organizatorem konferencji jest Katedra Pracy i Polityki Społecznej działająca w ramach Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego. **Celem** konferencji była próba pewnej reasumpcji stanu badań nad szeroko widzianymi zagadnieniami zarządzania i efektywności pracy, będącymi przedmiotem zainteresowania różnorodnych nauk o pracę.

Bardzo ważnym wydarzeniem konferencji stał się jubileusz 40-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Pani Profesor Stanisławy Borkowskiej – kierownika Katedry Pracy i Polityki Społecznej UŁ, a także Dyrektora Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie.

Zawartość merytoryczna obrad ujęta została w trzech obszarach tematycznych, będących jak się wydaje, głównymi obszarami, na których rozgrywa się walka o efektywność gospodarowania zasobami pracy w naszej gospodarce, a mianowicie:

- rynku pracy,
- zarządzania zasobami ludzkimi,
- zbiorowych stosunków pracy.

Tym trzem obszarom merytorycznym poświęcone były wystąpienia oraz dyskusje, które odbywały się w ramach trzech następujących po sobie sesji zorganizowanych w formule panelowej, co znacznie uatrakcyjniło atmosferę i tempo konferencji.

Panelowi pierwszemu, pod tytułem „Rynek pracy” przewodniczył prof. dr hab. E. Kwiatkowski z Uniwersytetu Łódzkiego. Głównym wątkiem wystąpienia uczestników panelu oraz dyskusji z udziałem pozostałych uczestników konferencji była kwestia równowagi rynku pracy i walki z bezrobociem. Wśród głównych czynników wpływających na rynek pracy wymieniono takie, jak: edukacja, szkolenie pracowników i bezrobotnych, prawne regulacje rynku pracy, w tym zmiany w prawie pracy, polityka makroekonomiczna pobudzająca wzrost gospodarczy i wreszcie integracja z Unią Europejską. Uczestnicy panelu i dyskutanci dość zgodnie stwierdzali, że tzw. deregulacja rynku pracy (poprzez znaczną liberalizację prawa pracy) nie wpłynie pozytywnie na ten rynek. Również wejście do Unii Europejskiej nie wpłynie w znaczący sposób zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na jego funkcjonowanie, zaś kluczem do rozwiązania problemów polskiego rynku pracy są: edukacja, szkolenia oraz sprzyjająca wzrostowi gospodarczemu i ekspansji polskich produktów polityka makroekonomiczna. Uczestnikami tego panelu byli: prof. dr hab. E. Kryńska (Uniwersytet Łódzki, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych), prof. dr hab. J. Meller (Uniwersytet Mikołaja Kopernika), prof. dr hab. E. Kwiatkowski (Uniwersytet Łódzki), prof. dr hab. J. Orczyk (Akademia Ekonomiczna w Poznaniu), prof. dr hab. Z. Wiśniewski (Uniwersytet Mikołaja Kopernika), prof. dr hab. A. Polańska (Uniwersytet Gdański), prof. dr hab. A. Buchner-Jeziorska (Uniwersytet Łódzki), prof. dr hab. J. Szambelańczyk (Akademia Ekonomiczna w Poznaniu), dr H. Zarychta (Uniwersytet Łódzki).

Gospodarowanie pracą – ogólnopolska konferencja naukowa

Panelowi drugiemu, pod tytułem „Zarządzanie zasobami ludzkimi” przewodniczył prof. dr hab. A. Pocztowski z Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Wystąpienia uczestników panelu koncentrowały się na strategii i instrumentach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach gospodarczych. Wskazywano na strategiczny charakter zasobów ludzkich wspólczesnej organizacji i na konieczność znacznych przewartościowań w założeniach i instrumentarium polityki personalnej przedsiębiorstw. Wskazano, że w warunkach globalizacji, kultur organizacyjnych zorientowanych na tzw. organizację uczącą się, zarządzanie zasobami ludzkimi staje się w coraz większym stopniu zarządzaniem wiedzą, kompetencjami czy też tzw. kapitałem intelektualnym organizacji. W wystąpieniach i dyskusji poruszano też tak ważne zagadnienia, jak: problemy definicyjno-terminologiczne, kwestie wzbogacania narzędzi motywowania pracowników czy też problem pracy zespołowej jako podstawy sukcesu organizacji. Część uczestników panelu i dyskutantów podkreślała konieczność odejścia od tradycyjnego, to jest funkcjonalnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Tu również nawiązano do zagadnień rynku pracy, wskazując, że pomimo istotnych przeciwwskazań dla tzw. deregulacji rynku pracy, możliwa i konieczna jest większa elastyczność zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie poprzez bardziej elastyczne formy organizacji pracy, zatrudnienia, czasu pracy, wynagrodzeń itp. Należy po prostu poszukiwać rozwiązań sprzyjających podnoszeniu efektywności pracy. Zauważono także, że polskim problemem są nie tyle wysokie koszty pracy, co niska produktywność pracy. Uczestnikami panelu byli: prof. dr hab. M. Juchnowicz (Szkoła Główna Handlowa), prof. dr hab. H. Król (Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego), prof. dr hab. B. Wawrzyniak (Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego), prof. dr hab. A. Pocztowski (Akademia Ekonomiczna w Krakowie), prof. dr hab. A. Krajewska (Uniwersytet Łódzki), prof. dr hab. Z. Jacukowicz (Instytut Pracy i Spraw Socjalnych), prof. dr hab. Z. Jasiński (Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu), dr B. Bohdziewicz (Uniwersytet Łódzki).

Wreszcie panelowi trzeciemu zatytułowanemu „Zbiorowe stosunki pracy” przewodniczyła prof. dr hab. J. Kulpińska z Uniwersytetu Łódzkiego. Wystąpienia uczestników panelu koncentrowały się na zagadnieniach szeroko rozumianego dialogu społecznego jako podstawy kształtowania sprawiedliwych

i racjonalnych stosunków pracy. Próbowano odpowiedzieć na pytanie o model zbiorowych stosunków pracy w Polsce, jaki jest jego charakter, czy bardziej kooperatywistyczny czy konfrontacyjny, jak to wygląda w Unii Europejskiej, jakie są zatem perspektywy. Analizowano także stan i perspektywy partycypacji pracowniczej w zakładach pracy, w tym w sektorze prywatnym i małych firmach. Na tym tle analizowano też rolę związków zawodowych jako partnera zbiorowych stosunków pracy.

Zarówno paneliści, jak i dyskutanci wskazali na takie zjawiska uniwersalne, jak np. zmniejszanie się liczby sporów zbiorowych w warunkach dobrej koniunktury, a narastanie ich liczby podczas okresów kryzysowych, spadek uzwiązkowienia w Europie i USA, niewielki zakres partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach.

Ważnym zagadnieniem jest kwestia tzw. tożsamości partnerów społecznych (np. identyfikacja pracodawcy w warunkach umiędzynarodowienia, globalizacji i tzw. sieciowych powiązań kapitałowych). Trudność jej określenia powoduje utrudnienia w kształtowaniu zbiorowych stosunków pracy. Padła też teza, że uzwiązkowienie w zakładzie pracy w istocie ogranicza partycypację pracowniczą. Jeśli idzie o znaczące mankamenty zbiorowych stosunków pracy w Polsce wskazano na ich nadmierną koncentrację na szczeblu zakładowym, zanik szczebla pośredniego oraz nieefektywność szczebla ogólnokrajowego, m. in. komisji trójstronnej. Uczestnikami tego panelu byli: prof. dr hab. L. Gilejko (Szkoła Główna Handlowa), prof. dr hab. K. Doktor (Uniwersytet Łódzki, Polska Akademia Nauk), prof. dr hab. S. Rudolf (Uniwersytet Łódzki), prof. dr hab. K.W. Frieske (Uniwersytet Warszawski, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych), dr hab. Z. Hajn (Uniwersytet Łódzki).

Owoce przygotowań do konferencji jest książka „Gospodarowanie pracą” pod red. dr hab. Bogusławy Urbaniak, wydana przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Umieszczono w niej zarówno teksty uczestników konferencji, jak też kilka tekstów osób, które w konferencji nie brały udziału. Uczestnicy konferencji zgodnie orzekli, że stanowiła ona istotny wkład do oceny stanu gospodarowania zasobami pracy w Polsce i badań tego stanu, jak też w określenie niezbędnych kierunków usprawnień i zmian systemowych.

Dr Jarosław Sokołowski
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytetu Łódzkiego

Z badań nad procesami dostosowawczymi polskich przedsiębiorstw

W dniach 14–15 września br. w miejscowości Ronneby Brunn koło Karlskrony w Szwecji odbyła się kolejna – organizowana co dwa lata przez Instytut Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego – konferencja naukowa zatytułowana „Procesy dostosowawcze polskich przedsiębiorstw do warunków funkcjonowania w Unii Europejskiej”.

Dwudniowym obradom konferencyjnym towarzyszyła teza, którą można wyrazić dwójako:

- po pierwsze, że „rozwój procesów integracyjnych, szczególnie w odniesieniu do Unii Europejskiej stanowi istotne uwarunkowanie dla przedsiębiorstw tworzących swe strategie działania”;
- po drugie, że „procesy integracyjne w najbliższej przyszłości sprzyjać będą jeszcze większej kreacji wszelkich form prowadzenia działalności gospodarczej – zarówno pod względem form organizacyjnych i kapitałowych, jak i przedmiotu działania – zwłaszcza dzięki większej możliwości dyfuzji bodźców zmian technologicznych i inwestycji”.

W opinii uczestników konferencji, obowiązujące już w chwili obecnej reguły gospodarki rynkowej w Polsce, już teraz wymusiły na polskich przedsiębiorstwach chcących w niej uczestniczyć, stanie się konkurencyjnymi – zarówno pod względem proponowanych produktów, kosztów funkcjonowania i wytwarzania, jak i metod i sposobów gospodarowania zasobami ludzkimi.

Każde polskie przedsiębiorstwo, chcąc aktywnie uczestniczyć w grze rynkowej, musi się stale – poprzez poprawę swych rozwiązań strukturalnych i relacji wewnętrznych – asymilować do warunków i wymagań swego otoczenia, zarówno tego najbliższego, jak branża, teren działania, jak też i dalszego, jak kondycja gospodarcza państwa, uwarunkowania prawno-systemowe i instytucjonalne, tendencje na rynku europejskim i ogólnosiwiatowym. Stąd też konieczne jest stałe wprowadzanie zmian redukujących niepewność i zagrożenia powodowane z jednej strony zmiennością otoczenia, z drugiej zaś dążeniem do utrzymania się na rynku.

Szczególnie istotne dla polskich przedsiębiorstw stają się procesy dostosowawcze – zwłaszcza w kontekście procesów stowarzyszeniowych i akcesyjnych, choć nie tylko – w obliczu niedalekiej już integracji Polski z Unią Europejską

Wieloaspektowa problematyka dostosowawcza polskich przedsiębiorstw, posiada znaczenie zarówno teoretyczno-poznawcze, jak i praktyczne. Owo przekonanie legło u podstaw zorganizowania samej konferencji oraz opisanie tej problematyki w trzech

(nr 14–16) Zeszytach Naukowych Uniwersytetu Gdańskiego, z serii „Organizacja i Zarządzanie”.

Celem odbytej konferencji była – po wprowadzeniach merytorycznych dokonanych przez B. Nogalskiego, J.M. Rybickiego, R. Rutki, M. Czerskiej i S. Tokarskiego (pracowników Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego) – prezentacja poglądów i badań przedstawicieli reprezentujących różne środowiska (ekonomiści, prawnicy, technicy) i ośrodki naukowe z Polski. W wypowiedziach dyskutanci koncentrowali swoją uwagę na stanie i perspektywach rozwoju procesów dostosowawczych polskich przedsiębiorstw do warunków funkcjonowania na Zjednoczonej Europie.

Wieloaspektowość poruszanych na konferencji problemów związanych z procesem dostosowawczym, spowodowała konieczność odpowiedniego pogrupowania poruszanych zagadnień i problemów. Z tego też względu efektywny czas konferencyjny, podzielono na trzy odrębne tematycznie obszary.

Obrady związane z pierwszym obszarem dotyczyły problematyki pt. „Procesy dostosowawcze polskich przedsiębiorstw do warunków funkcjonowania w Unii Europejskiej w kontekście relacji z otoczeniem”. Sesję pierwszą pt. „Procesy dostosowawcze w kontekście globalnym, międzynarodowym i regionalnym” poprowadziła prof. dr hab. Maria Romanowska z SGH w Warszawie. Sesję drugą pt. „Procesy dostosowawcze w ujęciu sektorowym” poprowadził prof. dr hab. Mirosław Haffer z UMK w Toruniu.

Obrady związane z obszarem drugim dotyczyły problematyki pt. „Procesy dostosowawcze polskich przedsiębiorstw do warunków funkcjonowania w Unii Europejskiej w kontekście modyfikacji funkcji i procesów w przedsiębiorstwach”. Sesję pierwszą pt. „Wybrane funkcje i procesy” poprowadził prof. dr hab. Ber Haus z AE we Wrocławiu. Sesję drugą pt. „Funkcja personalna i procesy z nią związane”, poprowadził prof. dr hab. Zbigniew Dworzecki.

Obrady związane z trzecim obszarem, dotyczyły problematyki pt. „Procesy dostosowawcze polskich przedsiębiorstw do warunków funkcjonowania w Unii Europejskiej w kontekście aspektów prawnych, ekonomicznych i społecznych”. Sesję pierwszą pt. „Zagadnienia uregulowań prawnych i ich konsekwencje”, poprowadził prof. dr hab. Jan Skalik z AE we Wrocławiu. Sesję drugą pt. „Zagadnienia restrukturyzacji przedsiębiorstw i zmian własnościowych oraz zagadnienia ekonomiczno-społeczne” poprowadził prof. dr hab. Ryszard Borowiecki z AE w Krakowie.

Wszystkie wymienione obszary i sesje tematyczne pod względem merytorycznym stanowiły całość, opisując w miarę kompleksowo zawarty w tytule konferencji problem. W trakcie prowadzonej na konferencji dyskusji ścierały się różne poglądy na ten temat. Dlatego też na tle oceny dyskusji, jak i przebiegu samej konferencji, jej organizatorzy:

- po pierwsze – mają nadzieję, że dokonana wymiana poglądów stanowić będzie źródło inspiracji do dalszego pogłębiania tego interesującego nasze społeczeństwo tematu,
- po drugie – liczą na to, że przedyskutowane w trakcie konferencji (a zawarte w publikacji) wyniki badań staną się podstawą do dalszej, szerszej dyskusji i refleksji na temat tempa, kierunków i skutków procesów dostosowawczych dla racjonalizacji zarządzania polskimi przedsiębiorstwami,
- po trzecie – sądzą, że przedyskutowane problemy pozwalają na pewne uogólnienia i sugestie do formułowania wniosków na przyszłość.

Na podstawie przeprowadzonej dyskusji pragnę stwierdzić, że:

■ Dziesięcioletni okres transformacji rynkowej Polski pozwolił społeczeństwu oraz gospodarce zaadoptować reguły gry rynkowej. Jest to zjawisko bardzo korzystne, a zarazem stanowi owocne doświadczenie Polski, rozpatrywane w kontekście zbliżającej się integracji. Zarówno społeczeństwo, jak i gospodarka w różnym stopniu integrację ową akceptują i postrzegają jako istotną zmianę w otoczeniu, zmianę generującą zarówno korzyści, jak i zagrożenia.

■ Polskie przedsiębiorstwa czynią wiele starań, aby przystosować realizowane funkcje (zwłaszcza w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi) oraz procesy do sprostania wymogom konkurencyjnym przed i po integracji.

■ Polska podejmuje różnorodne działania w celu przystosowania własnego stanu prawnego i kodyfikacji do wymogów, jakie stawia Unia Europejska. Trzeba zauważyć, że – zarówno procesy gospodarcze zachodzące w przedsiębiorstwach, realizowane przeze-

funkcje, jak i procesy kodyfikacyjne – są determinowane różnymi uwarunkowaniami, w tym głównie społecznymi.

■ Ważnym zagadnieniem – z punktu widzenia procesów integracyjnych – są cele i zadania realizowanej przez rząd Rzeczypospolitej Polskiej polityki prywatyzacyjnej i restrukturyzacyjnej. Owe procesy mają zwiększyć społeczną efektywność gospodarowania. Dlatego w okresie przygotowawczym do integracji istotne jest stałe tworzenie instytucjonalnych i rzeczowych warunków, umożliwiających wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, m.in. poprzez owe procesy. Będą miały one rozstrzygające znaczenie nie tylko dla ekonomicznych perspektyw przedsiębiorstw i polskiej gospodarki oraz przebiegu i rezultatów rozpoczętego procesu integracji z krajami Unii, ale także dla kontekstu społecznego procesu integracji.

Zaprezentowane główne obszary i sesje tematyczne oraz poczynione wyżej uogólnienia związane z dyskusją i jej przebiegiem nie wyczerpują dorobku naukowego konferencji, której zmierzalność rezultaty przyjęły postać Zeszytów Naukowych Uniwersytetu Gdańskiego z serii „Organizacja i Zarządzanie”. Zeszyt nr 14 pt. „Procesy dostosowawcze polskich przedsiębiorstw do warunków funkcjonowania w Unii Europejskiej w kontekście relacji z otoczeniem”, został wydany w postaci pracy zbiorowej pod redakcją B. Nogalskiego i J.M. Rybickiego, Zeszyt nr 15 pt. „Procesy dostosowawcze polskich przedsiębiorstw do warunków funkcjonowania w Unii Europejskiej w kontekście modyfikacji funkcji i procesów w przedsiębiorstwach” pod redakcją M. Czerskiej i R. Rutki, zaś Zeszyt nr 16 pt. „Procesy dostosowawcze polskich przedsiębiorstw do warunków funkcjonowania w Unii Europejskiej w kontekście aspektów prawnych, ekonomicznych i społecznych” pod redakcją Z. Krefta, B. Nogalskiego i S. Tokarskiego.

Prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski
Instytut Organizacji i Zarządzania
Uniwersytetu Gdańskiego

Wiesław Kotarba

Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie

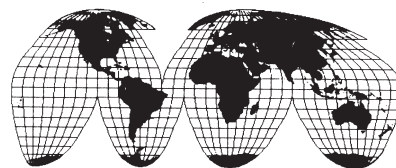
Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”

Warszawa 2001

Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie nie było w polskiej literaturze przedmiotem pogłębianych, kompleksowych rozważań. Nie doczekało się także monograficznego opracowania. Większość doniesień dotyczących wiedzy chronionej koncentruje się głównie na teoretycznych rozważaniach prawnych w obszarze tzw. własności przemysłowej i intelektualnej. Odczuwalny jest natomiast brak opracowań dotyczących ekonomicznych i organizacyjnych aspektów wiedzy chronionej.

Niniejsza monografia jest nowatorską próbą sformułowania założeń realizacji procesu zarządzania chronioną wiedzą w przedsiębiorstwie.

Książka powinna stanowić obowiązkową lekturę dla kierowników wyższego szczebla zarządzania w przedsiębiorstwie, dla specjalistów od organizacji i zarządzania i dla rzeczników patentowych zajmujących się innowacjami, postępem technicznym, rozwojem.

PRZEGLĄD CZASOPISM
ZAGRANICZNYCH

„Harvard Business Review”

Odległość ciągle się liczy –
twarde reguły globalizacji

Pankaj Ghemawat, *Distance Still Matters – the Hard Reality of Global Expansion*. „Harvard Business Review”, September 2001, s. 137–147.

Pankaj Ghemawat jest profesorem w Harvard Business School w Bostonie.

Firmy zwykły przeceniać atrakcyjność rynków zagranicznych, przez co później ponoszą wysokie koszty swoich błędnych decyzji. Autor artykułu proponuje nieco bardziej zrównoważone podejście, pozwalające lepiej ocenić szanse, jakie daje globalizacja. Większość kosztów, o których mowa powyżej, to efekt barier związanych z odległością. Przez odległość autor rozumie nie tylko dystans geograficzny, ale także kulturowy, administracyjny, polityczny i ekonomiczny. Wszystkie te wymiary decydują o atrakcyjności zagranicznych rynków i możliwościach skutecznego na nich działania.

Ekonomiści reprezentujący tzw. teorię ciężkości obrotów handlowych twierdzą, że istnieje pozytywne sprzężenie zwrotne pomiędzy wielkością ekonomiczną a wymianą handlową oraz negatywne – pomiędzy odległością a wymianą handlową. Wychodząc z tego założenia dwaj autorzy: Jeffrey Frankel i An-

drew Rose ocenili, na ile poszczególne zmienne wielkości i odległości wpływają na obroty w handlu (patrz tab. 1.). Okazuje się, że decydującą rolę odgrywają tutaj czynniki związane z dystansem. I tak na przykład, wielkość wymiany handlowej, jaka odbywa się między krajami odległymi o około 5000 mil stanowi 20% wymiany handlowej między krajami, których odległość nie przekracza 1000 mil. Dystans kulturowy lub administracyjny ma jeszcze większy wpływ na wielkość wymiany handlowej. Państwa ze sobą powiązane, np. historycznie (choćby były imperia i ich kolonie) współpracują ze sobą około 10 razy intensywniej niż państwa, gdzie tego rodzaju związków nie ma. Wspólna waluta zwiększa obroty handlowe o około 340%, przynależność do wspólnego bloku gospodarczego – o 330%.

Wiele się pisało w ostatnich latach na temat zmniejszającej się roli odległości w konkurencji międzynarodowej. Stwierdzono między innymi, że technologie informacyjne oraz komunikacja globalna spowodowały znaczne ujednoczenie się współczesnego świata. Kiedy jednak przychodzi do konkurencji, okazuje się, że jest to błędne i wręcz niebezpieczne stwierdzenie. Odległość ciągle się liczy i przedsiębiorstwa muszą brać pod uwagę ten aspekt przy decyzji o globalnej ekspansji. Decyzja taka musi być poprzedzona szczegóło-

wą analizą różnych wymiarów dystansu: kulturowego, administracyjnego, geograficznego i ekonomicznego. Każdy z tych wymiarów ma różny wpływ na różne gałęzie i produkty. Na każdy też składają się inne atrybuty (patrz tab. 2. i 3.).

Dystans kulturowy

Atrybuty kulturowe determinują sposób, w jaki ludzie, przedsiębiorstwa i instytucje wchodzą ze sobą w interakcje. Różnice wartości religijnych, norm społecznych, rasowe, czy językowe powodują powstawanie dystansu pomiędzy poszczególnymi krajami. Jednocześnie mogą mieć olbrzymi wpływ na wymianę handlową. I tak na przykład, w krajach posługujących się tym samym językiem jest ona trzy razy większa niż w innych.

Niektóre atrybuty dystansu kulturowego, jak np. różnice językowe są ewidentne i powszechnie zrozumiałe. Wpływ innych, np. norm społecznych – niepisanych reguł sterujących zachowaniem jednostek w codziennych decyzjach, bywa ukryty.

Najczęściej jednak atrybuty dystansu kulturowego determinują wybory produktów substytucyjnych, szczególnie ich smaku, koloru, kształtu. Najbardziej ewidentnym przykładem jest wpływ norm religijnych na wybór produktów spożywczych.

Tab.1. Wpływ dystansu na obroty w handlu

atrybuty odległości	zmiany w międzynarodowym handlu (%)
poziom przychódów: PKB <i>per capita</i> (wzrost o 1%)	+0,7
wielkość ekonomiczna: PKB (wzrost o 1%)	+0,8
odległość fizyczna (wzrost o 1%)	-1,1
wielkość fizyczna (wzrost o 1%)	-0,2
dostęp do morza	+50
wspólna granica	+80
wspólny język	+200
wspólny blok gospodarczy	+330
zależność kolonia – kolonizator	+340
wspólni kolonizatorzy	+190
wspólna administracja państwowa / ustrój	+300
wspólna waluta	+340

Tab.2. Model CAGE

Dystans kulturowy	Dystans administracyjny	Dystans geograficzny	Dystans ekonomiczny
Atrybuty: <ul style="list-style-type: none"> ● różnice językowe ● różnice etniczne, brak wspólnoty etnicznej lub powiązań społecznych ● różnice religii ● różne normy społeczne 	Atrybuty: <ul style="list-style-type: none"> ● brak powiązań kolonialnych ● brak powiązań politycznych i wspólnoty monetarnej ● wrogość ● polityka rządów ● słabość instytucji 	Atrybuty: <ul style="list-style-type: none"> ● brak wspólnej granicy ● brak dostępu do morza ● wielkość państwa ● słabo rozwinięty transport i sieci komunikacyjne ● różnice klimatyczne ● fizyczne oddalenie 	Atrybuty: <ul style="list-style-type: none"> ● różnice w dochodach konsumentów ● różnice w kosztach i jakości: zasobów naturalnych, finansowych, ludzkich, infrastruktury, informacji etc.
Gałęzie i produkty podlegające wpływowi: <ul style="list-style-type: none"> ● produkty, w sprzedaży których liczy się aspekt lingwistyczny (TV) ● produkty, w których ważne są przyzwyczajenia i tożsamość konsumentów (spożywcze) ● produkty, których cechy są zróżnicowane pod względem np. rozmiarów (samochody), standardów (urządzenia elektryczne), opakowania 	Zaangażowanie rządu jest wysokie w następujących gałęziach: <ul style="list-style-type: none"> ● producenci dóbr podstawowych (elektryczność) ● producenci dóbr „uprzemysłowionych” (leki) ● wielcy pracodawcy (farmy) ● wielcy dostawcy (transport publiczny) ● producenci kluczowi dla bezpieczeństwa państwa (telekomunikacja) ● wykorzystanie zasobów naturalnych (przemysł wydobywczy) ● infrastruktura 	Gałęzie i produkty podlegające wpływowi: <ul style="list-style-type: none"> ● produkty o niskim wskaźniku wartości / waga lub masa (cement) ● produkty delikatne lub łatwo psujące się (szkło, owoce) ● gałęzie gdzie ważna jest łączność i komunikacja (usługi finansowe) ● gałęzie, gdzie stawia się wysokie wymagania produkcyjne (wiele usług) 	Gałęzie i produkty podlegające wpływowi to te, gdzie: <ul style="list-style-type: none"> ● popyt zależy od poziomu dochodów (samochody) ● ważna jest ekonomia skali (telefony komórkowe) ● można dużo zaoszczędzić na sile roboczej i innych składnikach kosztów (odzież) ● występują różnice w systemach dystrybucji (ubezpieczenia) ● firmy muszą być responsywne i elastyczne (sprzęt AGD)

Dystans administracyjny

Dystans administracyjny zwany jest także dystansem politycznym. Obej-

muje on polityczne i historyczne związki pomiędzy krajami. Preferencyjne umowy handlowe, wspólna waluta, unie polityczno-gospodarcze powodują wzrost wymiany



Tab.3. Wrażliwość gałęzi i produktów na odległość

Dystans kulturowy aspekt lingwistyczny	Dystans administracyjny preferencyjne umowy handlowe	Dystans geograficzny odległość fizyczna	Dystans ekonomiczny różnice dobrobytu
gałęzie i produkty wrażliwe: <ul style="list-style-type: none"> ● przemysł mięsny ● produkty zbożowe ● papierosy ● sprzęt biurowy 	gałęzie i produkty wrażliwe: <ul style="list-style-type: none"> ● przyprawy, używki ● włókna tekstylne ● cukier, miód ● elektryczność ● złoto 	gałęzie i produkty wrażliwe: <ul style="list-style-type: none"> ● elektryczność, ● gaz ● papier ● żywe zwierzęta ● cukier, miód 	gałęzie i produkty wrażliwe: <ul style="list-style-type: none"> ● metale nieżelazne ● przemysł mięsny ● stal ● przerób papieru ● nawozy sztuczne
gałęzie i produkty mniej wrażliwe: <ul style="list-style-type: none"> ● aparaty fotograficzne, sprzęt optyczny, zegarki ● drewno i korek ● elektryczność 	gałęzie i produkty mniej wrażliwe: <ul style="list-style-type: none"> ● gaz ● meble ● obuwie ● urządzenia sanitarne, grzewcze, sprzęt oświetleniowy 	gałęzie i produkty mniej wrażliwe: <ul style="list-style-type: none"> ● przerób papieru ● przyprawy, używki ● złoto ● sprzęt audio i telekomunikacja ● aparaty fotograficzne, sprzęt optyczny, zegarki 	gałęzie i produkty mniej wrażliwe: <ul style="list-style-type: none"> ● przyprawy, używki ● tłuszcze zwierzęce ● sprzęt biurowy ● aparaty fotograficzne, sprzęt optyczny, zegarki ● agregaty prądoworcze

handlowej o około 300% (każde). Integracja w ramach Unii Europejskiej jest wiodącym przykładem wysiłków na rzecz zmniejszenia dystansu administracyjnego pomiędzy krajami członkowskimi.

Państwa mogą kreować dystans polityczny także poprzez realizację konkretnej polityki rządu. I nie chodzi tu tylko o politykę realizowaną przez kraj docelowy, ale także przez kraj macierzysty danej firmy. I tak na przykład, polityka ochrony środowiska, przepisy bhp oraz ustawy antykorupcyjne w USA mają największy wpływ na kształt współpracy międzynarodowej amerykańskich przedsiębiorstw.

Część działań rządów poszczególnych państw ma na celu ochronę rodzimego przemysłu i ma miejsce szczególnie wtedy, gdy chodzi o ochronę lidera narodowego, ważnych pracodawców, gałęzi strategicznych i kluczowych dla bezpieczeństwa narodowego, produktów codziennego użytku.

Dystans geograficzny

Kolejny aspekt odległości to dystans geograficzny. Tu zasada jest prosta: im dalej firma znajduje się od kraju docelowego, tym trudniej jest jej prowadzić działalność. Ale dystans geograficzny to nie tylko kwestia tego, ile kilometrów dzieli siedziby firm. Innym atrybutem tego wymiaru odległości jest wielkość kraju docelowego, jego dostęp do morza i topografia. Liczy się także sieć dróg i komunikacji (w tym infrastruktura telekomunikacyjna).

Te atrybuty określają przede wszystkim koszty transportu produktów i usług (np. bankowych). Aspekt geograficzny ma wpływ nie tylko na wymianę handlową, ale także na inwestycje bezpośrednie firm. Określa bowiem także koszty sieci informacyjnych i transportowych wewnątrz firm oraz koszty koordynacji działań międzynarodowych korporacji.

Dystans ekonomiczny

Dobrobyt i poziom dochodów konsumentów jest najważniejszym atrybutem dystansu ekonomicznego.

Wpływa on na poziom wymiany handlowej pomiędzy krajami oraz rodzaj partnerów, jakich firmy poszukują we współpracy międzynarodowej.

Badania wskazują, że kraje bogate angażują się bardziej we współpracę międzynarodową z krajami o podobnej pozycji ekonomicznej niż z krajami biedniejszymi. Kraje biedniejsze także wolą współpracować z krajami bogatszymi niż biednymi. Oczywiście, na to nakładają się cechy charakterystyczne dla poszczególnych branż i gałęzi. W szczególności dotyczy to takich czynników, jak: standaryzacja, efekt skali, efekt doświadczenia.

Wniosek, jaki nasuwa się po przeprowadzeniu badań nad wpływem odległości na działalność międzynarodową organizacji, jest jeden: dystans ciągle się liczy. Menedżerowie, podejmując decyzję o ekspansji na rynki zagraniczne muszą brać pod uwagę jego wszystkie wymiary. We właściwej ocenie jego wpływu może pomóc model CAGE (*Culture, Administration, Geography, Economy*). Technologia bowiem ciągle jeszcze nie eliminuje wszystkich kosztów odległości.

Opr. dr Grażyna Aniszewska

