

przeгляд

organizacji **3**

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

96



- Zmiana klienta – rozmowa z MARKIEM POLEM, sekretarzem stanu w Urzędzie Rady Ministrów, pełnomocnikiem Rady Ministrów ds. Reformy Centrum Gospodarczego Rządu 3

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Kot na US40 – Dariusz Teresiński 6

- Koniunktura gospodarcza w Polsce w roku 1995 oraz prognoza na pierwsze półrocze 1996 roku – Mirosław Gronicki, Bohdan Wyżnikiewicz (IBnGR) 7
- Przemiany organizacyjne w korporacjach transnarodowych – Anna Zorska . . 11
- Telekomunikacja w Unii Europejskiej – Janusz Zawila-Niedźwiecki 14
- Przesłanki wyboru formy pionowej koordynacji przedsiębiorstw w warunkach rynkowych – Jacek Kulawik 17
- Skuteczne kierowanie (I). Poszukiwanie cech supermenedżera – Stanisław Chęłpa 20
- Zasoby przedsiębiorstwa – Jacek A. Dytwald 23

INFORMATYKA

- Ryzyko w realizacji złożonych przedsięwzięć informatycznych – Piotr Adamczewski 27

MARKETING

- Istota strategii marketingowo-inwestycyjnej przedsiębiorstwa przemysłowego – Halina Towarnicka 31

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 34

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Wykorzystanie baz danych w celach strategicznych (I) – „Revue française de gestion” – opr. Katarzyna Mikunda 35
- Inżynieria finansowa jako element strategii rynkowej (I) – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar 37

KRONIKA TNOiK 40

Zmiana klienta

Rozmowa z **MARKIEM POLEM**, sekretarzem stanu w Urzędzie Rady Ministrów, pełnomocnikiem Rady Ministrów ds. Reformy Centrum Gospodarczego Rządu

Komu ma służyć reforma administracji – urzędnikom czy obywatelom?

Administracja jest służbą w stosunku do obywateli. Obywatel też będzie ostatecznym beneficjentem generalnej reformy administracji publicznej, której to reformy częścią jest przygotowywana obecnie przebudowa Centrum Gospodarczo-Administracyjnego Rządu. Siłą rzeczy skutki tych zmian bezpośrednio i jako pierwsi odczują urzędnicy oraz przedsiębiorcy – szczególnie ci najwięksi – ponieważ to oni najczęściej kontaktują się z administracją szczebla centralnego. Przeciętny obywatel będzie odnosił korzyść o tyle, o ile skuteczne działanie administracji przynosi się na wzrost gospodarczy i tempo rozwoju kraju.

Polska stoi przed wielkim wyzwaniem, jakim jest wejście do Unii Europejskiej. Poziom konkurencyjności polskiej gospodarki w stosunku do państw Unii, a także w ramach Światowej Organizacji Handlu określi na długie lata nasze miejsce w ogólnoswiatowym podziale pracy i zysków. A konkurencyjność tworzą podmioty gospodarcze, działające w warunkach stworzonych im przez administrację. Im bardziej zatem nasza administracja będzie efektywna (w porównaniu do odpowiadających jej instytucji w krajach, z którymi będziemy współpracować), tym lepiej nasi przedsiębiorcy i nasza gospodarka poradzą sobie w konkurencji. Przeciętny obywatel będzie więc korzystał z tego, że w dobrze funkcjonującej gospodarce będą miejsca pracy, rosnące dochody, malejąca inflacja i deficyt budżetowy, uczciwa konkurencja na rynku itd.

Czy obywatele zdają sobie sprawę z wagi tej reformy?

Tematyka zmian strukturalnych w administracji jest zdecydowanie mniej nośna niż wybory prezydenckie, afery korupcyjne, czy choćby reforma służby zdrowia i ubezpieczeń społecznych; zatem i zainteresowanie mediów tą sprawą jest ograniczone. Ewentualna bolesność planowanych zmian jest problemem bardzo wąskiego kręgu osób bezpośrednio zainteresowanych czy to istnieniem konkretnego resortu w nie zmienionym kształcie, czy zachowaniem określonej pozycji w znanej i „oswojonej” strukturze organizacyjnej. Pozostałym jest w gruncie rzeczy obojętne, jak będą się nazywały ministerstwa i ile ich będzie, byle fachowcy zorganizowali je tak, żeby sprawnie działały. Dlatego też zapotrzebowanie na informacje jest niewielkie.

Kiedy natomiast pakiet ustaw zostanie skierowany pod obrady Sejmu, należy się spodziewać wzrostu zainteresowania; wtedy też będziemy się bardziej szczegółowo tłumaczyć z naszych zamierzeń.

Jakie są generalne założenia planowanej reformy?

Po 1989 roku polska gospodarka zmieniła się całkowicie i praktycznie wszystko to, co pamiętamy z lat osiem-



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

dziesiątych i wcześniejszych, przestało istnieć lub działa dziś na innych zasadach. Tymczasem ściśle centrum gospodarcze jest dokładnie takie samo, jak w czasach gospodarki planistyczno-nakazowej. Kiedy zestawi się te dwa fakty, widać, że taki układ nie może dobrze działać. Poprzednio jedynym praktycznie właścicielem podmiotów gospodarczych było państwo i ono było wyłącznym klientem administracji. Gospodarka była odizolowana od świata, waluta była niewymienialna, o kontaktach handlowych ze światem decydowały praktycznie centrale handlu zagranicznego – w takim zamkniętym układzie możliwe, a niekiedy konieczne były działania, które na wolnym rynku i w ramach otwartej gospodarki nie mają żadnego sensu. Administracja, która była dobra wtedy, nie może być dobra dziś, kiedy jej klientami są nie tylko suwerenne i w większości prywatne krajowe podmioty gospodarcze, a coraz częściej także podmioty zagraniczne, które oczekują równego traktowania, sprawnego załatwiania spraw i szybkiego podejmowania przemyślanych decyzji – bo inwestując swoje pieniądze, przedsiębiorca ma prawo oczekiwać, że spotka się z konkurencją na rynku, a nie w gabinetach urzędników państwowych.

W poprzednim ustroju rząd był jedynie wykonawcą (choć trudno powiedzieć, że był władzą wykonawczą) zadań określanych w większości przez gremia partyjne. W państwie demokratycznym rząd musi być inicjatorem wielu działań, a więc podmiotem politycznym – samodzielnym, choć podlegającym kontroli ze strony parlamentu. Kontrola ma charakter polityczny – w obecnym znaczeniu tego słowa, to znaczy, że rząd realizuje politykę większości parlamentarnej; politykę, a nie szczegółowe nakazy i polecenia.

Drugą kluczową sprawą jest oddzielenie funkcji regulacyjnych, polegających na tworzeniu projektów rozwiązań prawnych dla całego sektora, od funkcji bezpośrednio

wykonawczych i zarządczych w danym obszarze. Najprościej rzecz ujmując, chodzi o to, żeby ten, kto ustala reguły gry, sam w niej nie uczestniczył. Praktyczna realizacja tej zasady wygląda w ten sposób, że w wyniku reformy organami założycielskimi dla zdecydowanej większości przedsiębiorstw państwowych staną się wojewodowie. Tylko nieliczne przedsiębiorstwa (ok. 3–4%) nadzorowane będą przez urząd Ministra Skarbu Państwa.

Przedsiębiorstwa państwowe będą więc istnieć nadal?

Niestety, nie zanoszę na rychłą likwidację przedsiębiorstwa państwowego jako zjawiska w gospodarce. Osobiście uważam, że nie ma żadnych przesłanek, które uzasadniałyby ich dalsze istnienie: obciążenia podatkowe, ZUS-owskie, kodeks pracy itd. – wszystko jest takie samo, jak dla spółek powstałych na podstawie kodeksu handlowego. Niestety, tzw. komercjalizacja została – moim zadaniem niepotrzebnie – uwikłana w spory polityczne i między innymi dlatego przedsiębiorstwa państwowe będą się nadal przekształcać w sposób oddolny, „sztuka po sztuce”, ale też znacznie wolniej, niż gdyby to zostało odgórnie zadekretowane.

Wspomniany rozdział funkcji regulacyjnych od zarządczych w chwili obecnej jest zaburzony również przez to, że prawa z akcji i udziałów w spółkach całkowicie lub częściowo zależnych od Skarbu Państwa wykonuje ok. 70 różnych urzędów. Mieszanie tych funkcji ma jeszcze jeden negatywny aspekt. W administracji działa bowiem odpowiednik prawa Kopernika, mówiącego o tym, że pieniądź gorszy wypiera z obiegu pieniądź lepszy; tak i w ministerstwach sprawy prostsze i mniej ważne (a za takie uważam sprawy bezpośredniego zarządzania) wypierają sprawy istotne, ale trudniejsze. Kiedy określone moce przerobowe ministerstwa można wykorzystać na załatwienie konkretnej sprawy w konkretnej fabryce, albo na zaprojektowanie regulacji prawnych dla całego sektora, to zazwyczaj robi się to pierwsze – i dopóki na ministrach będą ciążyły funkcje właścicielskie czy założycielskie, będą oni zaniebyszały funkcje regulacyjne. Doba ma tylko 24 godziny!

Zadaniem przewidywanego w naszym projekcie urzędu Ministra Skarbu Państwa będzie wykonywanie w imieniu Skarbu Państwa praw z akcji i udziałów, a więc realizowanie funkcji właścicielskich, niezależnie od tego, z jakiej branży pochodzi dana firma. Prawa z akcji będzie wykonywał również minister prywatyzacji, ale wyłącznie w procesie prywatyzacji spółki. Minister ten będzie jednocześnie odpowiedzialny za inicjowanie polityki prywatyzacyjnej państwa. Pozbędzie się natomiast nadzoru wobec spółek nie poddawanych procesowi prywatyzacji. Tworząc urząd Ministra Prywatyzacji, chcemy powierzyć mu całość polityki prywatyzacyjnej, bo dotychczas minister przekształceń własnościowych wprawdzie przyznawał się do odpowiedzialności za całokształt prywatyzacji, ale zgodnie z prawem bynajmniej nie był ani jej suwerennym inicjatorem, ani realizatorem. Kto inny prywatyzował banki i sektor ubezpieczeń, kto inny przedsiębiorstwa transportowe, kto inny huty (i też nie wszystkie) – ten bałagan zostanie wreszcie uporządkowany.

Kolejnym skutkiem reformy ma być skonstruowanie instytucjonalnych warunków, pozwalających na tworzenie i realizację programów o horyzoncie dłuższym niż rok budżetowy. Po okresie gospodarki planowej nastąpiło wychylenie w drugą stronę i niemal całkowita rezygnacja

z poważnego traktowania programów gospodarczych i społecznych kilku- i kilkunastoletnich. Dziś, gdy sytuacja jest daleko stabilniejsza i bardziej przewidywalna niż w latach 1991–92, jest to możliwe. Zadanie kreowania kilkuletnich programów społeczno-gospodarczych planuje się powierzyć ministrowi gospodarki i handlu międzynarodowego. Natomiast prognozy i programy o charakterze zdecydowanie długofalowym miałyby tworzyć nowa instytucja – Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, powstała w pewnym sensie w miejsce CUP-u. Plany te – czy raczej prognozy – są z reguły mniej upolitycznione od bieżących działań i średnioterminowych zamierzeń poszczególnych ministrów i do tego chcemy dostosować kształt RCSS.

Warto jeszcze powiedzieć o jednej sprawie – chcemy mianowicie stworzyć silny ośrodek koordynujący dostosowywanie się Polski do wymagań Unii Europejskiej. Można powiedzieć, że pozycja Polski w Unii oraz koszty, jakie poniesiemy dla uzyskania statusu jej członka w dużym stopniu zależą od stopnia skoordynowania działań dostosowawczych w naszym kraju i korelacji wystąpień naszych przedstawicieli wyjeżdżających do Brukseli. Instytucją odpowiedzialną za te działania ma być Komitet Integracji Europejskiej, prawnie wzorowany na KBN-ie, ale składający się z siedmiu ministrów i ewentualnie osób dokooptowanych przez premiera.

Reforma dąży również do uporządkowania prawnych podstaw funkcjonowania Rady Ministrów. Konstytucja stanowi, że podstawą działania zarówno rządu, jak i ministrów powinna być ustawa. Takiej ustawy w odniesieniu do rządu nie ma, a skoro tak, to – jak twierdzi część prawników – aktem spełniającym ten wymóg konstytucyjny jest dekret Rady Regencyjnej z 3 stycznia 1918 r. „O tymczasowej organizacji władz naczelnych w Królestwie Polskim”. Żeby było jeszcze zabawniej, art. 23 tego dekretu jest do dziś jedyną ustawową podstawą działania ministra sprawiedliwości.

Z opisanego przez Pana modelu wynika jednak, że oddzielenie funkcji zarządczych od właścicielskich nie jest zupełne – minister Skarbu Państwa będzie ustalał zasady zarządu nad majątkiem państwowym (można się domyślać, że generalnie korzystne dla tego sektora gospodarki), a jednocześnie, jako właściciel, będzie stroną w ewentualnych sporach.

Jest to – głównie w odniesieniu do gospodarczej części majątku państwowego – jedno z odstępstw od tej generalnie słusznej zasady, które wytworzyły się w toku żmudnych i długotrwałych ustaleń. Niestety, dopóki sektor państwowy pozostaje znaczącym fragmentem gospodarki, sprzeczność ta będzie bardzo trudna do usunięcia, a jako się rzekło niewiele wskazuje na możliwość jego rychłej likwidacji. I nie jest to bynajmniej wina czy też wola obecnej koalicji – sprywatyzowanie np. Huty Katowice będzie dla każdego bardzo trudne.

Czy w kontaktach ministra prywatyzacji z ministrem Skarbu Państwa nie będą następowały iskrzenia? Prywatyzacja będzie przecież oznaczała uszczuplenie stanu posiadania, a więc zakresu władzy Skarbu Państwa, a na dodatek decyzje mają być przeniesione na szczebel Rady Ministrów, co może dodatkowo spowolnić ten proces.

Przeniesienie decyzji na szczebel Rady Ministrów wynika z uznania faktów. Nie może być bowiem tak, że

prywatyzacja będzie przebiegała wbrew woli rządu, jedynie dzięki determinacji jednego ministra. Decyzje o prywatyzacji podejmie rząd, który odpowiada za jej wyniki przed parlamentem, a realizacją zajmie się minister prywatyzacji, który będzie przejmował od ministra Skarbu Państwa funkcje właścicielskie wobec spółek poddanych prywatyzacji. Alternatywną koncepcją było powołanie jednego ministra od prywatyzacji i zarządu majątkiem Skarbu Państwa, natomiast techniczną stroną zarządu majątkiem i jego prywatyzacją zajmowałaby się wyspecjalizowana agenda. Koncepcja ta jednak przegrała z przedstawioną powyżej, ponieważ uznano, że problematyka reprezentacji interesów właścicielskich Skarbu Państwa, regulacje dotyczące identyfikacji i monitorowania tego majątku – wszystko to z racji skali i znaczenia dla państwa wymaga stworzenia odrębnej instytucji. Ponieważ zaś sam proces prywatyzacji jest mocno uwarunkowany politycznie, sensowne wydało się powołanie organu politycznie odpowiedzialnego za wyniki prywatyzacji. Praktyka – dla uniknięcia napięć w prywatyzacji – ma być taka, że minister prywatyzacji będzie miał dostęp do danych ekonomicznych spółek pozostających w gestii ministra Skarbu Państwa i będzie występował do Rady Ministrów z listami spółek, w których przeprowadzona ma być prywatyzacja kapitałowa. Doświadczenia z taką metodą pracy – nabyte podczas realizacji Programu NFI – są moim zdaniem całkiem dobre.

Co jeszcze zmienia się w strukturze rządu?

Wzmocnieniu ulegnie pozycja premiera. Premier odpowiada za rząd i realizowaną przezeń politykę, a jednocześnie ma bardzo ograniczone formalne możliwości działania. W pakiecie ustaw przekazujemy premierowi szereg szczegółowych uprawnień, realizowanych dziś np. przez Radę Ministrów (nadawanie statutów, regulaminów itd.). Chcemy też stworzyć Kancelarię Prezesa Rady Ministrów. Premier i rząd muszą dysponować sprawną instytucją, organizującą pracę szefa Rady Ministrów. Myślę, że po jej utworzeniu nie będzie wątpliwości, kto komu podlega. Dzisiaj jest tak, że sekretarka premiera podlega służbowo szefowi URM-u i gdyby – hipotetycznie – zdarzyło się kiedyś tak, że premier i szef URM-u przestaliby się zgadzać, skutki takiego konfliktu mogłyby być bardzo poważne. Powołanie Kancelarii oraz urzędu Ministra Administracji Publicznej i Mieszkalnictwa pozwoli zlikwidować obecny URM.

A co z koncepcją połączenia MSW z Ministerstwem Administracji?

Kiedy pakiet ustaw związanych z reformą był kierowany do Sejmu, nie mówiło się jeszcze o zmianach w MSW. Ta sprawa wynikła właściwie dopiero po wyborach prezydenckich i teraz rozważamy w praktyce powrót do koncepcji przedwojennej, kiedy to w gestii MSW były sprawy administracji publicznej. Tego typu zmiana nie jest wykluczona i być może propozycja połączenia spraw administracji i samorządów z geodezją, kartografią, mieszkalnictwem, a także niektórymi funkcjami MSW zostanie przedłożona Sejmowi jako rządowa autopoprawka.

Czy Ministerstwo Infrastruktury Gospodarczej będzie realizowało zadania istotnie wykraczające poza kompetencje Ministerstwa Gospodarki?

Koncepcja powołania Ministerstwa Infrastruktury wydaje się wpisywać w dość nowoczesne pojmowanie roli państwa w gospodarce jako współtwórcy tego, co wspólne – dróg, szlaków kolejowych, sieci energetycznych, rurociągów, telekomunikacji itd. Nie znaczy to wcale, że to wszystko ma być państwowe, ale jeśli chodzi o prognozy dotyczące rozwoju autostrad czy terminali gazowych – tym powinien zajmować się osobny minister (ale to przewidujemy zrobić w następnym etapie reformy).

Czy planuje się jakieś zmiany w rolnictwie?

Od razu odpowiem, że nie ma planów zamachu na Ministerstwo Rolnictwa. Myślimy tylko o pewnej zmianie zakresu jego zadań, m.in. przez rozszerzenie go o kwestie związane z przeobrażeniami wsi, które są konieczne, a będą długotrwałe i skomplikowane. Ludziom, którzy w wyniku restrukturyzacji rolnictwa tracą pracę, trzeba stworzyć możliwość zatrudnienia w bardzo szeroko rozumianym otoczeniu rolnictwa. To musi należeć do podstawowych zadań tego ministerstwa.

Jaki jest obecnie stan zaawansowania reformy?

Pakiet ustaw wprowadzających I etap reformy został skierowany do Sejmu i w niedługim czasie powinien stać się przedmiotem debaty parlamentarnej – od tej chwili rola rządu ograniczy się do udziału w pracach parlamentu, udzielania odpowiedzi na ewentualne pytania i obrony przedłożonych rozwiązań.

Czy obywatele skłonni są – w ramach planowanej deetatyzacji – przejąć na swoje barki obowiązki, które uprzednio wypełniała administracja?

Może nie obywatele, a instytucje pozarządowe. Oczywiście, bardzo byśmy tego pragnęli. Jest z tym jednak pewien kłopot, ponieważ dość trudno jest znaleźć odpowiedniego adresata pewnych funkcji, z których państwo bez żalu zrezygnuje. Brakuje samorządu gospodarczego, wielu samorządów zawodowych, wyższych szczebli samorządu terytorialnego. Naturalną koleją rzeczy wiele z tych uprawnień trafi do wojewodów, ale chcielibyśmy też wiele spraw przekazać właśnie samorządom. Staramy się więc w naszych projektach otwierać rozmaite furtki, które pozwolą w przyszłości przejmować pewne funkcje spełniane dziś przez administrację – podmiotom, które dopiero mogą powstać, bądź dziś jeszcze nie aspirują do pełnienia aktywnej roli w państwie, a z czasem zapragną taką rolę odgrywać.

Problem aktywności obywateli ma dwie strony. Niestety wcale nie jest tak, że wszyscy, jak jeden mąż, są gotowi do przejmowania wraz z kompetencjami odpowiedzialności. Gdy „władza” zrobi coś złe, to można ją pryncypialnie skrytykować i mieć czyste sumienie, a jak coś nie wyjdzie mnie samemu czy samorządowi, wtedy nie ma zewnętrznego winowajcy. Musimy rozwijać samorządność i decentralizować uprawnienia, ale trzeba też pamiętać, że o skuteczności tych działań zdecydują nie tylko zmiany prawa, ale przede wszystkim zmiany mentalności. Reformy w tym obszarze są najtrudniejsze. Stąd często w toku reformowania rodzi się frustracja, ale taka jest natura reformy – jedni nie są nią zbyt zainteresowani, inni zaś są zbyt niecierpliwi.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Dariusz Teresiński

Kot na US40

Krażowniki klasy *United Stars 40* przeznaczone są do zadań w układach planetarnych, zamieszkiwanych przez nie więcej niż 40 mld przedstawicieli gatunku wiodącego. Wcześniejszy model, który składał się z jednostki centralnej i kilku modułów ekspedycyjnych, trafił na złom po czterdziestej z kolei nieudanej Misji (złośliwi twierdzą, że stąd nazwa jego następcy). Niezależnie od negatywnej weryfikacji praktycznej, udało się też dowieść na gruncie uogólnionej teorii konfliktu, że cywilizacje wieloplanetarne są niepodatne na melioracyjne wpływy zewnętrzne. Jednocześnie technicznie możliwe stało się skonstruowanie jednostki centralnej, nie wprowadzającej mierzalnych zaburzeń grawitacji.

Jednostka centralna modelu *US600* musiała chować się za słońcem lub – w przypadku układów wieloplanetarnych – budować olbrzymie dyfraktory grawitacyjne. Oba rozwiązania nie zapewniały zresztą pełnej ochrony przed pelengacją: wystanie sondy na drugą stronę słońca nie jest zadaniem nazbyt skomplikowanym (choć dopóki *Gospodarze* niczego nie podejrzewają – nie ma takiego niebezpieczeństwa), natomiast dyfraktory zmieniają lokalnie widmo temperaturowe, co zwiększa prawdopodobieństwo namierzenia statku przez jakiegoś poszukiwacza czarnych dziur.

US40 GEA był wyposażony, podobnie jak dawniejsze moduły ekspedycyjne, w projektor energetyczny, rozciągający się od fal długich (40 tys. km) po *neutrino*, dzięki czemu był idealnie przezroczysty, a więc niedostrzegalny dla zewnętrznego obserwatora. Idea projektora jest dziecinnie prosta: strumień fal i cząstek elementarnych przechodzący przez statek był detekowany „na wejściu” i odtwarzany „na wyjściu” w statystycznie nie zmienionej postaci.

Misja ma sens jedynie w przypadku, kiedy technologia *Gospodarzy* przewyższa *Gospodarzy*. Większa różnica oznacza, że badana cywilizacja nie wykształciła jeszcze odpowiednich technicznych środków przekazu, pozwalających niepostrzeżenie poznać jej struktury i mogących służyć do wypełnienia Misji. Przy mniejszej różnicy technologicznej istnieje ryzyko, że *Gospodarze* – zamiast podporządkować się *Dobrej Nowinie*, ustępując przed porażającą projekcją potęgi Gościa – cały swój wysiłek włożą w zniszczenie Misji. Oznaczało to bezwarunkowe fiasko kontaktu, gdyż idea Misji jest wiarygodne wskazanie właściwej drogi rozwoju, a nie stałe pilnowanie, czy aby pouczony nie próbuje zawrócić z tej drogi, kiedy tylko spuści się go z oka.

Oprócz nastuchu w pełnym zakresie mediów używanych przez *Gospodarzy*, prowadzone są także wizje lokalne. Z badań nad rozwojem mediów wynika bowiem, że z czasem przekaz treści rozrywkowych oraz wirtualnej rzeczywistości może całkowicie zdo-

minować strumień informacji, generowany przez cywilizację. Bardzo trudno jest wtedy orzec, jak naprawdę wygląda świat *Gospodarzy* (inna rzecz, że taki stan zazwyczaj wyklucza skuteczność Misji, bo wspólnota kultury ulega zachwianiu już w drugim pokoleniu, w związku z czym nie ma skutecznych narzędzi oddziaływania na większe populacje).

Ładownik wysłany przez *US40* otrzymał zadanie pobrania kompletnego domostwa położonego w odludnej okolicy. Jako próbki mogły służyć posiadłości na terenach aktywnych sejsmicznie, wulkanicznie lub zagrożonych innymi żywiołami. Do badań nadawały się tylko obiekty opuszczone w sposób naturalny, bo paniczna ewakuacja pozostawiała bardzo zaburzony obraz stanu faktycznego. Na *Gei* pobrano dom położony u podnóża wulkanu *St. Helens*, którego właściciele wybrali się z dziećmi na zawody *surfingowe*. W trakcie ich pobytu nad oceanem, przez teren ich posiadłości przepłynął strumień lawy, który bardzo uprawdopodobnił zniknięcie domu. Niezbyt szczęśliwym zbiegiem okoliczności, razem z próbką pobrano *pręgowanego kota*, który błąkał się po statku do końca ekspedycji i z nudów biegał w kółko za własnym ogonem.

Dokładne badania nastuchowe i materialne wykazały ostatecznie, że mieszkańcy *Gei* z prawdopodobieństwem 0,64 nie są podatni na zewnętrzne działania melioracyjne. Podstawową przeszkodą było rozwarstwienie technologiczne poszczególnych fragmentów cywilizacji oraz zbyt silna identyfikacja z lokalnym dziedzictwem kulturowym.

Wszechstronna konkurencja zinternalizowanych modeli kulturowych zwiększa wprawdzie tempo rozwoju, ale jednocześnie wzmaga gradienty poziomów cywilizacyjnych i utrudnia prowadzenie globalnej polityki. Jej potrzeba zaczyna być dostrzegana z chwilą, kiedy kraje najbardziej zaawansowane technologicznie i socjalnie potrafią obliczyć potencjalne profity związane z powszechnością standardów cywilizacyjnych, takich jak wykształcenie, zdrowie i dobrobyt, a także umieją nazwać odpowiadający im model cywilizacyjny. Międzypaństwowe różnice potencjału technologicznego są jednak na tyle niewielkie, że wykluczają działalność naprawczą: przedstawiciele „sił postępu” nie są wcale dostatecznie (wspomniane dwa rządy wielkości) lepsi, mądrzejsi, czy choćby bezwzględnie lepiej uzbrojeni. Ich determinacja jest też zazwyczaj znacznie niższa niż wymagałaby tego skuteczność podejmowanych działań. Szanse powodzenia wewnętrznych programów naprawczych o zasięgu globalnym ceniono na 0,08.

Biorąc pod uwagę obie przesłanki, podjęto decyzję o zamknięciu Misji *GEA*. Kot, razem z próbkami, został przekazany do Muzeum Misji, gdzie dożył sędziwego wieku.

Mirostław Gronicki, Bohdan Wyżnikiewicz

Koniunktura gospodarcza w Polsce w roku 1995 oraz prognoza na pierwsze półrocze 1996 roku

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową przedstawia kolejny raport kwartalny, oceniający bieżącą sytuację gospodarczą w Polsce i perspektywy rozwojowe w najbliższych dwóch kwartałach. Instytut jako pierwszy ośrodek badawczy w Polsce rozpoczął od połowy roku 1993 prace nad szacowaniem i krótkookresowym prognozowaniem Produktu Krajowego Brutto (PKB) Polski w układzie kwartalnym i od stycznia 1994 roku ogłasza regularnie co kwartał rezultaty szacunków i prognoz. Badania Instytutu realizowane są w ramach projektu „Kwartalne szacunki i prognozy PKB dla Polski”, we współpracy z Niemieckim Instytutem Badań Gospodarczych (DIW) w Berlinie, wiodącą w Europie instytucją wyspecjalizowaną w analizie koniunktury gospodarczej. Projekt ma finansowe wsparcie Fundacji Współpracy Polsko-Niemieckiej ze środków Republiki Federalnej Niemiec.

Szacunki i prognozy PKB oparte są na stworzonej w Instytucie metodologii oceny i analizy zjawisk gospodarczych. Metodologia ta umożliwia przeprowadzenie spójnych rachunków narodowych w zakresie generowania dochodów, podziału i wytwarzania PKB.

Ocena stanu koniunktury w roku 1995

Rekordowy rok 1995

W czwartym kwartale roku 1995 nadal utrzymywała się dobra koniunktura gospodarcza, wyrażająca się stosunkowo wysoką dynamiką wzrostu gospodarczego. Szósty raz z kolei kwartalny wzrost PKB przekroczył 6 procent w skali rocznej. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową szacuje wzrost PKB w 1995 roku na prawie siedem procent. Większość ważniejszych wskaźników gospodarczych wykazywała korzystny kierunek zmian. Wzrastał produkt krajowy brutto, zwiększały się obroty handlu zagranicznego, zmalała stopa inflacji, złoty umacniał się wobec walut zagranicznych, powiększały się dochody realne ludności, a sytuacja budżetu była dość dobra. Jednocześnie bardzo szybko wzrastały rezerwy walutowe i podaż pieniądza. Wyraźnie poprawiła się sytuacja na rynku pracy, rosły dochody przedsiębiorstw i inwestycje, które były finansowane głównie ze środków własnych.

Produkt Krajowy Brutto

Instytut szacuje wzrost PKB w czwartym kwartale 1995 roku na ponad sześć procent. Zdecydowała o tym przede wszystkim

kim wysoka dynamika popytu krajowego (głównie inwestycji), dzięki czemu możliwe było utrzymanie wysokiego tempa wzrostu produkcji w przemyśle i znaczne przyspieszenie wzrostu produkcji budowlano – montażowej. Dodatkowym impulsem wzrostu były pomyślne zbiory w rolnictwie. Reasumując, począwszy od drugiego kwartału ubiegłego roku wyraźnie zwiększył się wpływ popytu krajowego na poprawę koniunktury, jednak eksport rejestrowany przez statystykę i realizowany przez handel przygraniczny pozostawał nadal czynnikiem wpływającym na szybki wzrost gospodarczy. Zmiana struktury popytu oddziaływała na niższe tempo wzrostu produkcji przemysłowej w trzecim i w czwartym kwartale bardziej niż w okresach poprzednich.

Szacujemy, że nadal szybko rosły nakłady inwestycyjne. W czwartym kwartale wzrosły one o prawie 16 procent w skali rocznej (a w całym roku o prawie 15 procent). Spożycie prywatne wzrosło natomiast o prawie 7 procent (a w całym roku o ponad 5 procent). W obu przypadkach są to tempa wzrostu przewyższające wzrost PKB w czwartym kwartale.

Inflacja

Czwarty kwartał roku 1995 charakteryzował się utrzymaniem stosunkowo niskiej miesięcznej stopy inflacji (między 1,3 a 1,8 procent). Doprowadziło to do wystąpienia spadko-

wej tendencji inflacji. W 1995 roku w wyniku dobrego, znacznie lepszego niż w roku 1994 urodzaju w rolnictwie, ceny artykułów żywnościowych istotnie się obniżyły. Wysokie ceny na artykuły rolne, jakie ukształtowały się w pierwszej połowie roku 1995 w wyniku mniejszej podaży żywności, spowodowanej suszą i brakiem dostatecznej interwencji państwa przeciwdziałającej jej skutkom, spadły dość gwałtownie przy zwiększonej podaży.

Istotny wpływ na zmniejszenie tempa inflacji miało również wzmocnienie złotego wobec dolara i marki niemieckiej, czego skutkiem było wyraźne obniżenie tempa wzrostu cen importowanych dóbr i usług. To z kolei miało wpływ na niższe niż w poprzednich okresach wzrosty cen artykułów nieżywnościowych.

Wzrost cen produkcji sprzedanej przemysłu był nieco niższy niż wzrost cen artykułów konsumpcyjnych i usług. Podobnie jak w przypadku cen konsumpcyjnych artykułów nieżywnościowych, wynikało to ze wzmocnienia złotego.

Pieniądz

Rozwój procesów pieniężnych był w 1995 roku zdominowany przez gwałtowny, o 9 miliardów dolarów, przyrost rezerw walutowych. Jednakże skala tego zjawiska była w ostatnim kwartale nieco niższa niż w poprzednich. Miało również miejsce kilka istotnych zjawisk, świadczących o właściwych reakcjach ze strony banków, przedsiębiorstw i ludności na rozwój wydarzeń w sferze pieniądza.

Po pierwsze, nastąpił wzrost udziału gotówki w obiegu w zasobach pieniężnych. Udział ten wzrósł z 15,9 procent w końcu roku 1994 do 19,0 procent w końcu września 1995 roku i do 18,7 procent w końcu roku.

Po drugie, dało się zauważyć silne przesunięcie depozytów ludności z dewizowych na rzecz złotych. Wynikało to z polityki utrzymywania wysokich stóp procentowych, aprecjacji złotego wobec walut zagranicznych, a także słabości na rynkach międzynarodowych dolara, waluty tradycyjnie używanej w Polsce do przechowywania oszczędności.

W zjawiskach sfery pieniężnej warto odnotować przesunięcie między źródłami kreacji zasobów pieniądza. Ważnym czynnikiem tworzenia zasobów pieniądza stał się w roku 1995 przyrost rezerw zagranicznych. Wzrosła także rola kredytów bankowych dla przedsiębiorstw, zaś zadłużenie sektora budżetowego w polskim systemie bankowym w mniejszym stopniu kreowało pieniądz.

Rynek pracy

Utrwał się proces wzrostu zatrudnienia we wszystkich działalnościach pozarolniczych. Według oceny Instytutu, wzrost ten wy-

niósł około 1,1 procent. Jednocześnie po dość szybkim spadku stopy bezrobocia w pierwszych trzech kwartałach, w ostatnim kwartale obniżyła się ona nieznacznie, z 15,0 do 14,9 procent.

Zmniejszanie stopy bezrobocia wiązać należy ze spadkiem tempa przemian rynkowych w Polsce. Towarzyszy mu bowiem zwolnienie tempa przyrostu wydajności pracy (liczonej wartością dodaną na zatrudnionego) w działalnościach pozarolniczych. To niekorzystne zjawisko obserwujemy w piątym kolejnym kwartale. W rezultacie tempo wzrostu wydajności pracy spadło z ponad 9 procent w trzecim kwartale roku 1994 do niespełna 5 procent w czwartym kwartale roku 1995.

Wymiana międzynarodowa

Po wyjątkowo szybkim wzroście polskiego eksportu w pierwszym i drugim kwartale, jego tempo uległo wyraźnemu spowolnieniu w trzecim i w czwartym kwartale. Wynika to z pewnego osłabienia popytu na polskie towary w krajach Unii Europejskiej (na przykład w Niemczech wzrost importu w drugiej połowie 1995 roku szacuje się jedynie na 0,5 procenta). Nadal szybko rosła wymiana przygraniczna (szybciej nawet niż oficjalnie rejestrowany eksport). Szacujemy, że w 1995 roku osiągnęła ona ponad 6 miliardów dolarów, wobec 3,5 miliarda dolarów w roku 1994.

Szybki wzrost oficjalnie rejestrowanego eksportu spowodowany został przez wiele sprzyjających dla Polski czynników. Po pierwsze, od początku 1994 roku, dzięki poprawieniu się koniunktury gospodarczej, kraje Unii Europejskiej znacznie zwiększyły import, w tym przede wszystkim import surowców i półproduktów. Jednocześnie polski przemysł już przystosował się do działania w warunkach ostrej konkurencji i dodatkowo dzięki aprecjacji marki względem dolara mógł istotnie zwiększyć sprzedaż swoich wyrobów w krajach Europy Zachodniej. Szacujemy, iż wolumen eksportu dóbr i usług (mierzony wg definicji SNA wraz z zakupami nierezydentów) rósł w kolejnych kwartałach 1995 roku odpowiednio w tempie: 19 procent, 16 procent, 15 procent i 11 procent.

Stopniowa aprecjacja złotego oraz przyspieszony wzrost gospodarczy wpłynęły na szybszy wzrost importu, odpowiednio o 23 procent w pierwszym, o 20 procent w drugim, o 14 procent w trzecim i o 13 procent w czwartym kwartale.

Stopniowo z kwartału na kwartał pogarsza się bilans handlowy. Ujemne saldo obrotów handlowych bilansu płatniczego zwiększyło się z -0,84 miliarda dolarów w 1994 roku do, jak oceniamy, -1,74 miliarda dolarów w roku 1995.

Według PAIZ w 1995 r. nastąpił największy od początku transformacji napływ kapitału obcego w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Szacuje się, iż do końca ubiegłego roku nowe inwestycje zagraniczne osiągnęły około 2,1 mld USD.

Budżet państwa

Budżet państwa na rok 1995 został wykonany – przynajmniej w odniesieniu do podstawowych wskaźników – pomyślnie. Ze wstępnych ocen wynika, że dochody budżetu państwa w 1995 r. były nieco wyższe niż planowano i wyniosły ok. 83,5 mld zł, czyli o 1 procent więcej niż przewidywał plan. Nieco niższe niż planowano były natomiast wydatki budżetowe – oceniono je wstępnie na 91,2 mld zł, czyli o 0,4 procent poniżej limitu określonego przez ustawę budżetową. Deficyt budżetu państwa wyniósł zatem w 1995 r. ok. 7,7 mld zł, co stanowi ok. 2,7 procent wielkości PKB w cenach bieżących. Jeśli w szacunku deficytu uwzględnilibyśmy dodatkowo przewidywany przyrost zaległości płatniczych jednostek budżetowych (w uzasadnieniu ustawy budżetowej na rok 1996 oszacowano go na ok. 2,2 mld zł, będzie on jednak prawdopodobnie wyraźnie niższy, gdyż dzięki oszczędnościom w wydatkach na ubezpieczenia społeczne i obsługę długu udało się w ubiegłym roku wygospodarować ok. 1,5 mld zł na spłatę zaległych zobowiązań), to relacja deficytu budżetowego do PKB wzrosłaby do ok. 3,0 procent PKB.

Korzystnie przedstawiają się też relacje dotyczące długu publicznego. Na koniec 1995 r. wynosił on – według naszych własnych szacunków – ok. 164 mld zł, co stanowi ok. 60 procent PKB z ubiegłego roku. Oznacza to znaczną poprawę w stosunku do ubiegłego roku, gdyż w końcu 1994 r. dług publiczny stanowił 70 procent PKB. Realna wartość długu publicznego w końcu 1995 r. była o ok. 9 procent mniejsza niż w końcu 1994 r.

Przedsiębiorstwa

W pierwszych jedenastu miesiącach roku 1995 średnia zyskowność (rentowność obrotu wg terminologii GUS) dużych przedsiębiorstw (zatrudniających ponad 50 osób w przemyśle i ponad 20 w innych działalnościach) ustabilizowała się na najwyższym, od początku procesu transformacji gospodarczej, poziomie (4,8 procent w przypadku rentowności brutto i 2,6 procent w przypadku rentowności netto). Wzrost zysków pozostających w przedsiębiorstwach rozszerza możliwości finansowania inwestycji w środki trwałe ze środków własnych przedsiębiorstw, przez co wysokie oprocentowanie kredytów bankowych stanowi coraz mniejszą barierę dla inwestowania.

Prognoza na I i II kwartał 1996 roku oraz na rok 1996

Tendencje w gospodarce światowej

Wzrost gospodarczy najbardziej rozwiniętych gospodarczo krajów świata ulega stopniowemu spowolnieniu. Według szac-

unków organizacji międzynarodowych, należy się spodziewać stopniowego osłabienia wzrostu gospodarki światowej w roku 1996. Nieco wolniej niż reszta krajów wysoko uprzemysłowionych wzrastać będzie PKB w krajach Unii Europejskiej. Po wzroście o 2,8 procent w 1994 roku i 2,5 procent w 1995 roku przewiduje się jego wzrost na poziomie około 1,7 procent.

Po rekordowym wzroście wolumenu handlu światowego w roku 1994 o około 10 procent, szacuje się, że w roku 1995 wzrost handlu był niższy o ponad 1 punkt niż rok wcześniej, a w roku 1996 spadnie do 6 procent. W krajach Unii Europejskiej w roku 1996 przewiduje się wzrost wolumenu importu i eksportu o około 3 procent.

Przewiduje się znaczne osłabienie popytu na półprodukty i surowce, nieco niższe tempo wzrostu obrotów towarami konsumpcyjnymi oraz stosunkowo szybki wzrost obrotów dobrami inwestycyjnymi.

Sytuacja gospodarcza Niemiec, naszego największego partnera handlowego, pogarsza się od początku 1995 roku. Będzie to miało istotny wpływ na obniżenie tempa wzrostu polsko-niemieckiej wymiany gospodarczej. Pomimo przewidywanego dalszego wzmacniania się marki niemieckiej względem dolara, możliwości dalszego znacznego zwiększenia tej wymiany w najbliższym okresie są raczej mało prawdopodobne. Podobne do oficjalnie rejestrowanej wymiany handlowej tendencje przewidujemy dla wymiany przygranicznej. Jej bardzo wysoki poziom ubiegłoroczny oraz bardzo szybkie tempo wzrostu (wyższe od tempa wzrostu oficjalnego eksportu i importu) będą raczej trudne do powtórzenia w 1996 roku.

Założenia prognozy

■ Nie przewidujemy recesji w krajach Unii Europejskiej i w Stanach Zjednoczonych. Przewidujemy natomiast stopniowe osłabienie tempa wzrostu gospodarczego i w związku z tym zmniejszenie tempa wzrostu zapotrzebowania na polskie towary i usługi.

■ Polityka fiskalna w roku 1996 będzie realizowana według założeń budżetu. Podobnie jak w roku 1995, nie przewidujemy istotnego zwiększenia finansowania deficytu budżetowego przez polski system finansowy.

■ Zakładamy, że polityka trudnego pieniądza będzie kontynuowana, jednakże nie można wykluczyć pewnych odstępstw (rolnictwo, bankowość rolnicza, mieszkalnictwo, subsydiowanie przedsiębiorstw państwowych). Stopa kredytu redyskontowego zostanie utrzymana na poziomie 23 procent (średnio) w pierwszym kwartale oraz obniżona do 22 procent (średnio) w drugim kwartale bieżącego roku.

■ Nie przewidujemy radykalnych posunięć w polityce kursu walutowego. Zgodnie z założeniami polityki pieniężnej NBP, kurs będzie płynny w widelkach ± 7 procent od kursu centralnego. Natomiast

kurs centralny będzie dewaluowany o 1,0 procent miesięcznie w pierwszym i drugim kwartale bieżącego roku. Zakładamy, że odwrócić się relacje kursowe. Marka niemiecka ulegnie 5-procentowej deprecjacji względem dolara.

Produkt Krajowy Brutto, inflacja

Instytut przewiduje stopniowe osłabienie ogólnej koniunktury gospodarczej w kolejnych dwóch kwartałach. Wzrost PKB będzie o prawie 2 punkty procentowe niższy od szacowanego przez nas dla drugiej połowy 1995 roku.

Przewidujemy, że tempo wzrostu PKB w 1996 roku wyniesie 5 procent.

Instytut już od roku uważał, że osiągnięcie w roku 1995 zakładanego przez rząd tempa inflacji – mierzonego przy pomocy indeksu cen towarów i usług konsumpcyjnych – na poziomie 17 procent (czy też, jak później zakładano, 20 procent) licząc metodą grudzień do grudnia było nierealne. Przewidujemy jednak, że stopniowa redukcja tempa inflacji w drugim półroczu ubiegłego roku umożliwi znaczne obniżenie ogólnego wskaźnika inflacji (mierzonego deflatorem PKB) z ponad 28 procent przeciętnie w 1994 roku, 25 procent w pierwszym i 24 procent w drugim półroczu 1995 roku do około 20 procent w pierwszym i ponad 19 procent w drugim kwartale 1996 roku. Instytut przewiduje wzrost inflacji (mierzonej cenami dóbr konsumpcyjnych) w roku 1996 na 18–19 procent według metody grudzień do grudnia i na ponad 19 procent średniorocznie.

Wymiana międzynarodowa

Dalsza aprecjacja złotego, osłabienie popytu zagranicznego spowoduje znaczne osłabienie tempa wzrostu polskiego eksportu. Przewidujemy również, że osiągnięcie podobnego jak w 1995 roku poziomu wymiany przygranicznej jest mało prawdopodobne. Wolumen eksportu dóbr i usług (razem z zakupami dokonywanymi przez nierezydentów) wzrośnie w I kwartale o 6 procent w porównaniu z I kwartałem 1995 roku. W następ-

nym kwartale tempo wzrostu ulegnie dalszemu osłabieniu – do około 5 procent. Przyspieszenie wzrostu eksportu przewidujemy dopiero w czwartym kwartale br.

W odróżnieniu od eksportu, wolumen importu będzie dalej szybko wzrastał. Czynniki odpowiedzialnymi będą: relatywne potanie importu (spowodowane aprecjacją złotego, obniżeniem taryf celnych, podatku granicznego, zmianami w prawie dewizowym) oraz utrzymanie dalej szybkiego tempa wzrostu popytu krajowego.

Pogłębi się nierównowaga w oficjalnie rejestrowanym bilansie płatniczym i w efekcie wzrost rezerw walutowych nie będzie tak spektakularny, jak w roku ubiegłym.

Zagrożenia rozwoju w I półroczu 1996 roku

■ **Zewnętrzne** – powolne wygasanie fazy ożywienia w gospodarce światowej spowoduje zmniejszenie tempa popytu na polskie towary i w rezultacie również tempa wzrostu PKB. Aprecjacja złotego wobec dolara i innych walut zachodnich spowoduje wzrost elastyczności importowej i w efekcie dalsze pogorszenie bilansu handlowego. W tym świetle niepokoi brak koncepcji adaptacji polityki gospodarczej do sytuacji zmniejszonego popytu zagranicznego.

■ **Wewnętrzne** – niepokojącym zjawiskiem jest wolne tempo wzrostu wydajności pracy w działach poza rolnictwem. Jest to jeden z najwcześniej obserwowanych skutków zwolnienia tempa reformowania gospodarki i prywatyzacji, ochrony i subsydiowania nieefektywnych działalności, utrzymywania kosztownych dla gospodarki monopolii państwowych. Spodziewany zwiększony napływ zagranicznych inwestycji portfelowych może, w dłuższym okresie, stać się istotnym czynnikiem zwiększającym nadmiernie podaż pieniądza i w efekcie pobudzającym inflację.

Mirosław Gronicki, Bohdan Wyżnikiewicz

Autorzy są pracownikami Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.

Redakcja „Przeгляdu Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o przysyłanie tekstów wyłącznie na dyskietkach wraz z wydrukiem. Prosimy także o podanie informacji dotyczących rodzaju edytora, z którego Autor korzystał przy pisaniu tekstu.

Dziękujemy!

Redakcja

Anna Zorska

Przemiany organizacyjne w korporacjach transnarodowych

Intensyfikacja i globalizacja konkurencji na rynku międzynarodowym zmusza korporacje transnarodowe (KTN) do głębokiej penetracji możliwości podnoszenia zdolności konkurencyjnych w różnych dziedzinach funkcjonowania, m. in. w zakresie przemian własnej, wewnętrznej organizacji i/lub szerszego wykorzystania powiązań międzyorganizacyjnych.

Organizowanie przez przedsiębiorstwo procesów produkcyjno-handlowych (czyli łańcucha działań tworzących wartość dodaną) oraz związanych z nimi transakcji dokonuje się pod wpływem relacji między kosztami ich realizowania w ramach własnej firmy (internalizacja) lub, za pośrednictwem rynku, przez inne przedsiębiorstwa (eksternalizacja). Jednak w praktyce, pośrednictwo rynku wymaga ponoszenia dodatkowych kosztów transakcyjnych, związanych z występowaniem zniekształceń lub zakłóceń w pracy jego mechanizmu. Zniekształcenia te mogą mieć charakter endemiczny (naturalny), wynikający z niepewności, nieprzewidywalności sytuacji lub z nieracjonalności zachowań podmiotów. Zniekształcenia o charakterze strukturalnym tworzone są na skutek działań państwa i/lub przedsiębiorstw, zmieniających funkcjonowanie rynku [1 i 2]. Z kolei realizowanie poszczególnych działań w ramach firmy przez jej własne jednostki organizacyjne wymaga ponoszenia kosztów koordynowania ich działalności. Relatywnie wysokie koszty koordynacyjne składając będą do przekazywania wybranych (mniej efektywnych) działań innym przedsiębiorstwom, a w rezultacie do tworzenia powiązań międzyorganizacyjnych. Natomiast relatywnie wysokie koszty transakcji rynkowych prowadzić będą do podejmowania realizacji działań przez własne jednostki, w ramach wewnętrznych struktur organizacyjnych, do ich rozbudowy i przemian [13].

Na początkowym etapie rozwoju nowoczesnych KTN (ostatnie ćwierćwiecze XIX w.), szybki wzrost potencjału ekonomicznego i postęp organizacyjny dokonywały się przez dodawanie nowych jednostek produkcyjnych, dystrybucyjnych, zaopatrzeniowych. Rozbudowa struktur organizacyjnych najczęściej następowała początkowo w kierunku pionowym (integracja wertykalna), a później – w kierunku poziomym (dywersyfikacja horyzontalna) [4]. Postępowała rozbudowa systemów administracyjnych o charakterze hierarchicznym. W przypadku KTN następowało również podejmowanie działań

i transakcji na obcych rynkach, przez tworzenie tam (w oparciu o zagraniczne inwestycje bezpośrednie) nowych jednostek organizacyjnych – filii zagranicznych. Powstały międzynarodowe struktury hierarchiczne, oparte na relacjach między macierzystymi KTN i ich filiami. Współcześnie, największe KTN posiadają nawet po kilkaset filii zlokalizowanych w kilkudziesięciu krajach [3].

W aspekcie organizacji przedsiębiorstwa, hierarchia jest rozumiana jako z góry określony, względnie trwały system, składający się z podsystemów, z których każdy jest również zorganizowany hierarchicznie. Powstaje struktura, której elementy są dość sztywno uporządkowane, w sposób przypominający piramidę. Przepływy (materialne i niematerialne) są jednokierunkowe i najczęściej dokonują się głównie w układzie pionowym. Hierarchia może być też rozumiana jako jeden z mechanizmów, zapewniających integralność przedsiębiorstwa jako zbioru jednostek organizacyjnych. Przedsiębiorstwo bywa utożsamiane z hierarchią, a w konsekwencji hierarchia staje się alternatywą rynku [6].

Na zasadzie struktury hierarchicznej oparte są podstawowe modele organizacyjne, stosowane obecnie w przedsiębiorstwach (również w KTN). Chodzi o model funkcjonalny, a przede wszystkim dywizyjny (zarówno oparty na kryterium produkcyjnym, jak i geograficznym). Zasada hierarchiczności powiązań jest rozluźniona w stosowanych obecnie często w KTN modelach macierzowych, gdzie jednocześnie stosowane są różne kryteria (funkcjonalne, produktowe, geograficzne) [9]. W KTN dochodzi również kryterium międzynarodowe i regionalne, co znajduje wyraz w tworzeniu dodatkowych szczebli hierarchii w macierzystej korporacji. Jej powiązania z zagranicznymi filiami mogą dokonywać się w różnych układach strukturalnych, które pogrupowane zostały w modele.

W modelu wielonarodowym (*multidomestic*) zagraniczne filie są jednostkami stanowiącymi podobną, lecz pomniejszoną wersję firmy macierzystej. Filie powiązane są z centralą własnościowo i technologicznie, a mają znaczny zakres swobody bieżących decyzji (jeśli są rentowne). W modelu międzynarodowym (*international*), zagraniczne filie realizują ściśle określoną produkcję zaopatrzeniową na potrzeby innych jednostek (filii, centrali). Razem tworzą one system zintegrowany pionowo, w ramach którego poszczególne jednostki realizują wybrane i sekwencyjnie ustalone fragmenty procesu

produkcyjnego. Powiązania i przepływy wewnątrzorganizacyjne mają charakter typowo hierarchiczny i wertykalny, podejmowanie decyzji jest scentralizowane. Kształtujący się obecnie model transnarodowy (lub inaczej – kompleksowo zintegrowany, czy też globalny) cechuje duże, geograficzne rozproszenie licznych zagranicznych filii. Ich działalność jest zracjonalizowana, wyspecjalizowana (często – funkcjonalnie), prowadzona na dużą skalę, a jednocześnie dość silnie zintegrowana (raczej współzależnie niż sekwencyjnie). Przepływy wewnątrzorganizacyjne dokonują się we wszystkich możliwych kierunkach i układach struktury korporacyjnej oraz w ściśle określonych układach sojuszniczych (z innymi firmami). Jednocześnie działalność filii jest stale monitorowana, a część decyzji jest scentralizowana w regionalnych sztabach i w samej centrali.

Jednak rosnącej skali działania przedsiębiorstw i złożoności formalnych struktur hierarchicznych nie zawsze towarzyszy właściwa sprawność organizacyjna. Zaczynają pojawiać się nowe zjawiska w funkcjonowaniu przedsiębiorstw: niewydolność ich struktur organizacyjnych, potrzeba kontroli poza strukturami, komunikacja boczna (lateralna) między jednostkami, zmiana podejścia do kształtowania i wykorzystania przewagi konkurencyjnej. Okazało się, że w wielu dziedzinach gospodarki hierarchiczne struktury i mechanizmy już nie zapewniają szybkości i elastyczności działania – cech niezbędnych w warunkach ostrej konkurencji międzynarodowej.

Reakcją na ujawniającą się niewydolność hierarchicznych struktur jest spontaniczny rozwój nowego mechanizmu organizowania działalności wewnątrz przedsiębiorstwa. Heterarchia jest alternatywnym (wobec hierarchii) mechanizmem stale dokonującym selekcji działalności i transakcji (a także pracowników) oraz ściślejszej ich integracji dla realizowania określonego celu. Elementy heterarchii są powiązane na trzech płaszczyznach: wiedzy, działania oraz pozycji władzy. Sposób uporządkowania tych elementów jest nie określony z góry, zmienny w czasie, okolicznościach i kierunkach. Dominuje jednak tendencja do integracji elementów na płaszczyźnie horyzontalnej. Spoiwem elementów współdziałających heterarchicznie są wspólne cele, wiedza, symbolika, wspólna kultura organizacyjna [6]. Działanie mechanizmu hierarchicznego może przejawiać się na przykład w podjęciu wspólnej dystrybucji kilku produktów wytwarzanych przez różne działy firmy lub we wdrażaniu wspólnego opakowania dla produktów poprzednio sprzedawanych oddzielnie (przez różne działy). Celem tego typu akcji jest uzyskanie synergicznych korzyści, do których z własnej inicjatywy, samodzielnie dążą współdziałające podmioty [7]. Jednocześnie może następować uelastycznienie, rozluźnienie i spłaszczenie wewnętrznej, hierarchicznej struktury organizacyjnej wielu przedsiębiorstw, w tym również KTN.

W nowych warunkach technicznych i ekonomicznych – ukształtowanych w dużej mierze przez wysoko zaawansowane technologie – obniżeniu uległy również koszty transakcji rynkowych (np. komunikacji między przedsiębiorstwami). Co ważniejsze, nastąpiły duże przemiany w procesach produkcyjno-handlowych (np. wdrażanie elastycznych systemów poddostaw na czas), implikujące zmiany w strukturze kosztów wytwarzania oraz w organizacji produkcji. Pod presją ostrej konkurencji, przedsiębiorstwa zmuszone są do koncentrowania się na działaniach opartych na kluczowych kompetencjach, podczas gdy inne działania powierzane są zewnętrznym poddostawcom lub podwykonawcom. Postępuje specjalizacja przedsiębiorstw w zakresie wytwarzania produktów, a przede wszystkim usług produkcyjnych [8]. Rozwija się kooperacja, a właściwie szeroko rozumiana współpraca przedsiębiorstw. Co ważne, nabiera ona charakteru strategicznego, tzn. służy zwiększaniu przewagi konkurencyjnej i rynkowego udziału przynajmniej jednego z partnerów.

Rozwój powiązań międzyorganizacyjnych z udziałem KTN dokonuje się głównie w trzech formach, którymi są: alianse strategiczne, poddostawy międzynarodowe oraz sieci transnarodowe. Powiązania te oparte są na różnego rodzaju porozumieniach i umowach, których spektrum zawiera się między transakcjami rynkowymi a przejściem innej firmy. W relacjach między niezależnymi przedsiębiorstwami powstają hybrydalne formy organizacyjne, stanowiące uelastycznienie i dopełnienie wewnętrznej organizacji przedsiębiorstw [12]. Służy to firmom do umacniania zdolności konkurencyjnych, których tworzenie nie jest już ściśle limitowane przez granice własności zasobów poszczególnych przedsiębiorstw.

Odnosi się to zwłaszcza do aliansów strategicznych, stanowiących kontraktową formę organizacji współpracy rywalizujących ze sobą przedsiębiorstw, które zawieszają walkę konkurencyjną na ściśle określonym odcinku i podejmują współpracę (np. przy opracowaniu nowej technologii). Może to pozwolić na umocnienie ich pozycji wobec innych konkurentów (np. w sprzedaży wyrobów wytworzonych z udziałem tej technologii), a czasem – wobec partnera. Skomplikowana gra interesów i silnych bodźców sprawia, że alianse są nietrwałą formą współpracy przedsiębiorstw, chociaż partnerzy mogą świadomie działać na rzecz zwiększenia jej efektywności i trwałości [10].

W praktyce, działania przedsiębiorstw – w tym też KTN – integrowane są w różne struktury i formy organizacyjne, a ich efektem jest powstanie powiązań typu sieciowego (o charakterze wewnętrznym lub zewnętrznym). Elementami zewnętrznymi sieci są inne przedsiębiorstwa (dostawcy, odbiorcy, instytucje), które współdziałają w procesie produkcyjno-handlowym, są powiązane kontraktami i / lub porozumieniami z wiodącą firmą i realizują jej

strategię. Zewnętrzne sieci stanowią dla wiodących przedsiębiorstw alternatywę wobec własnych struktur organizacyjnych, na płaszczyźnie integracji pionowej oraz dywersyfikacji poziomej [11]. Wyodrębnia się trzy rodzaje sieci: regionalne i gałęziowe skupiska (*clusters*) oraz sieci transnarodowe. Jeśli chodzi o te ostatnie, to dla zilustrowania rozmiarów można podać przykład jednej z KTN, firmy Philips, która w połowie lat 80. miała ok. 350 filii (o pełnej i mieszanej własności), 800 strategicznych aliansów oraz kilka tysięcy umów o stałej współpracy z poddostawcami i odbiorcami [5]. Jeszcze większe rozmiary, bardziej złożoną strukturę oraz różnorodne powiązania (w tym też kapitałowe) cechują japońskie sieci – *keiretsu*. Przewidywalnie, przyszły rozwój struktur organizacyjnych KTN zmierzać będzie w kierunku rozwijania sieci (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych), z wykorzystaniem doświadczeń japońskich przez inne, globalnie konkurujące korporacje.

Anna Zorska

Tekst jest fragmentem opracowania w ramach grantu KBN „Kierunki i metody restrukturyzacji gospodarki polskiej na tle doświadczeń rozwojowych innych krajów”.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BAIN J.S., *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1956.
 [2] DUNNING J.H., *International Production and the Multinational Enterprise*, G. Allen and Unwin, London – Boston – Sydney 1981.

[3] DUNNING J.H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison – Wesley, Wokingham 1993.

[4] CHANDLER A.D., *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1990.

[5] GILROY B.M., *Networking in Multinational Enterprises. The Importance of Strategic Alliances*, University of South Carolina Press, Columbia 1993.

[6] HEDLUND G., *Assumptions of Hierarchy and Heterarchy, with Applications to the Management of Multinational Corporation*, w pracy zbiorowej pod red. S. GHOSHAL, D.E. WESTNEY *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin's Press, New York 1993.

[7] LIMERICK D., CUNNINGTON B., *Managing the New Organization. A Blueprint for Networks and Strategic Alliances*, Jessey – Bass Publishers, San Francisco 1993.

[8] QUINN J.B., *Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, The Free Press, New York 1992.

[9] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.

[10] SULEJEWICZ A., *Współpraca konkurencyjna przedsiębiorstw w świetle teorii gier*, IGKR, Warszawa 1994.

[11] THORELLI H.B., *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal”, No 1/1986.

[12] WILLIAMSON O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York 1985.

[13] WILLIAMSON O.E., *The Logic of Economic Organization* w pracy zbiorowej pod red. O.E. WILLIAMSON, S.E. WINTER *The Nature of the Firm*, Oxford University Press, New York – Oxford 1993.

Autorka jest adiunktem w Instytucie Gospodarki Krajów Rozwijających się SGH w Warszawie



Akademia Controllingu

*prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie
controllingu*

- seminaria ogólnodostępne i wewnątrzzakładowe
- działalność wydawnicza
- oprogramowanie komputerowe controllingu
- wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwach

Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!

OSRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

80-286 Gdańsk, ul. Jaśkowa Dolina 78,
tel.: 41-10-65, 41-02-22, 41-13-85, ftx: 0512346

Janusz Zawila-Niedźwiecki

Telekomunikacja w Unii Europejskiej

Od 1 stycznia 1998 roku w Unii Europejskiej będzie obowiązywać swoboda świadczenia usług telekomunikacyjnych. Fakt ten zapowiada swoiste „trzęsienie ziemi” w dziedzinie, która od zarania była budowana na zasadzie narodowych monopolii. Instytucje telekomunikacyjne wielu krajów, także spoza UE, szykują się do batalii o klientów. Na jednolitym rynku UE pojawiają się nowi usługodawcy, konkurujący z dotychczasowymi, narodowymi, którzy z kolei myślą nie tylko o obronie swych lokalnych pozycji, ale i o ofensywie na tereny dotąd zastrzeżone dla innych. Stąd zauważalne zmiany w strategiach światowych potentatów telekomunikacyjnych. Widoczne są one w priorytetach koncepcji rozwoju, a zwłaszcza w przygotowywanych inwestycjach. Wiele z tych działań obliczonych jest na nowe rynki. Co charakterystyczne, wielcy tej dziedziny zamierzają wspólnie utracić słabszych, zawierając odpowiednie porozumienia partnerskie. Podkreślić należy, że są to porozumienia nowej generacji, sięgające głębiej aniżeli dotychczasowa współpraca. Przede wszystkim rozmiar nowych przedsięwzięć, i to podejmowanych w warunkach zaostarzającej się konkurencji tak co do technicznej jakości usług, jak i przystępności cen, wymusza nowe relacje z instytucjami kredytowymi, z których pochodzić mają środki na realizację tych planów. Uruchamiane kapitały, choć ich dokładna wielkość jest na razie tajemnicą, można sobie wyobrazić biorąc pod uwagę rozmiary światowego rynku usług telekomunikacyjnych. W roku 1995 szacuje się go na 545 mld USD według cen z 1994 roku (te i następne dane pochodzą z OMSYC – Observatoire mondial des systemes de communication). Z tego 82,3% stanowią czyste usługi, a 17,7% inwestycje w infrastrukturę techniczną. Roczny przyrost wartości usług wyniesie około 3,8%, a wartości sprzętu 2,7%. To ostatnie jest związane zwłaszcza z burzliwym rozwojem telefonii przenośnej. Jej urządzenia będą w bieżącym roku stanowić 14,7% sprzedaży sprzętu telekomunikacyjnego, a pod koniec dekady mają sięgnąć wartości 120 mld USD.

Wymienione symptomy zapowiadają radykalną transformację krajobrazu telekomunikacyjnego nie tylko UE, ale wręcz świata. Powiązane ze sobą, wzmożone przemiany dotyczą nie tylko samych usług, co odczuwają wszelkie kategorie korzystających z nich klientów, ale i zaplecza badawczo-produkcyjnego, zapewniającego nowe techniki i technologie jako bazę tych usług.

W USA, gdzie w ramach działań antymonopolowych w 1984 roku wymuszono wydzielenie z koncernu AT&T siedmiu regionalnych spółek świadczących usługi, pozostawiając mu samą sferę produkcji technicznej, utrzymuje się mimo to ukryty dyktat tego koncernu. Jednak ekspansja lokalna została na tyle ograniczona prawnie, że znaczna część energii firmy została skierowana na zagranicę, ale mimo znaczącego wsparcia politycznego ze strony rządu amerykańskiego, AT&T nie odniósł tam przesadnych sukcesów. Kontrakty z Chinami, Arabią Saudyjską i Rosją mogą stać się znaczącymi przyczółkami na przyszłość. Dziś jednak, gdy liczą się przede wszystkim rynek amerykański i europejski, brak powodzenia na tym ostatnim przywiódł AT&T do nowych koncepcji rozwijania aktywności na terenie USA. W 1994 roku koncern wykupił za 12,6 mld USD spółkę McCaw, specjalizującą się w telefonii komórkowej. Zaś nowe jego plany dotyczące Europy wiązane są z porozumieniami z Unisource – wspólnym przedsięwzięciem narodowych operatorów telekomunikacyjnych Holandii, Szwajcarii, Szwecji i Hiszpanii oraz z Iris i Uniworld. Równocześnie koncern przygotowuje się do zaoferowania swych usług w Wielkiej Brytanii. We wrześniu 1995 roku AT&T podzielił się na trzy spółki notowane na giełdzie, o specjalnościach: usługi telekomunikacyjne, sprzęt telekomunikacyjny, informatyka. Ma to posłużyć zdynamizowaniu działalności i zwiększeniu rentowności. Sądząc po notowaniach giełdowych, posunięcie to zostało bardzo dobrze przyjęte przez inwestorów.

W Wielkiej Brytanii narodowy operator telekomunikacyjny, British Telecom, był jedną ze sztandarowych prywatyzacji w czasie rządów Margaret Thatcher. Jednocześnie stworzone zostały warunki dla konkurencji w zakresie usług. Równocześnie BT podjął aktywne działania zmierzające do zaoferowania swych usług w innych krajach, co przyniosło mu doświadczenia przydatne dziś w obliczu otwarcia rynków WE w 1998 roku. Jak dotąd BT sprzymierzył się z amerykańską firmą MCI, obejmując w 1993 roku 20% jej udziałów na kwotę 4,3 mld USD. Ich wspólna spółka Concert, w 75% należąca do BT, który ponadto zobowiązał się do zainwestowania w nią 1 mld USD, specjalizuje się w usługach telekomunikacyjnych na rzecz przedsiębiorstw ponadnarodowych. W tym samym 1993 roku BT wszedł w swe pierwsze w Europie przedsięwzięcie typu *joint-venture*, wiążąc się w stosun-

ku 1:1 z grupą bankową Grupo Santander celem prowadzenia rynku transmisji danych w Hiszpanii. W marcu 1995 roku BT utworzył wraz z Banca Nazionale del Lavoro spółkę usług telekomunikacyjnych we Włoszech. BT przygotowuje też podobne przedsięwzięcia w Skandynawii, Niemczech i Francji, gdzie już dziś jego obroty wynoszą kilkaset mln USD.

Dwaj kolejni europejscy potentaci, Deutsche Telekom i France Telecom, spóźnieni już w stosunku do BT, myślą o wspólnej przyszłości. Wyrazem tego jest dziś spółka Atlas, powiązana też z amerykańskim Sprintem, którego zresztą DT i FT są udziałowcami (razem 20%, czyli 4,2 mld USD). Również spółka Atlas jest nastawiona na usługi dla przedsięwzięć ponadnarodowych. Wobec zbliżania się nowej rzeczywistości, narodowy operator telekomunikacyjny Niemiec zostanie częściowo sprywatyzowany i w 1996 roku znajdzie się na giełdzie, choć do roku 2000 państwo zamierza zachować pakiet kontrolny akcji. Również FT został przekształcony w spółkę akcyjną, w której zdecydowaną większość akcji dzierży skarb państwa. Zmiany statusu obu instytucji warunkowały możliwość rozpoczęcia szerokich działań zagranicznych. DT dopiero się do nich przymierza, podczas gdy FT już teraz ma znaczący udział w rynku usług telekomunikacyjnych w Meksyku i Argentynie, a także pewne przyczółki w Rosji (sieć telefonii tradycyjnej w enklawie kaliningradzkiej) oraz w Polsce, Grecji, Libanie i Belgii (sieć telefonii komórkowej).

Równocześnie we wszystkich krajach UE mają miejsce inicjatywy łamiące narodowy monopol. We Francji na przykład spółka SFR, ze stajni znanego z giełdy potentata Generale des Eaux, utworzyła sieć telefonii przenośnej, liczącą już 350 tysięcy abonentów. Finalizowane jest podobne przedsięwzięcie innego giełdowego kolosa, spółki Bouygues. W mniejszych krajach – Grecji, Irlandii, Belgii i Portugalii – trwa aktualnie proces prywatyzacji narodowych operatorów telekomunikacyjnych.

Intensywne przekształcenia w instytucjach świadczących usługi telekomunikacyjne oraz wzmocniony ruch na rynku tych usług znajdują odbicie w przemyśle urządzeń telekomunikacyjnych. Dotychczasowe jednoznaczne związki między producentami a operatorami, nacechowane przeważnie wyłącznością zamówień, ulegają szybkiej „normalizacji”. Likwiduje to poczucie pewności zbytu, rodzi twórczy niepokój i poszukiwanie nowych partnerów, owocuje presją na obniżanie cen i podwyższanie jakości. Symptomatyczne dla tych zjawisk są kłopoty Alcatela i Siemens w Niemczech, gdzie DT wymusił na nich 25-procentową obniżkę cen central telefonicznych, sprowokowany do tego koniecznością likwidacji swego zadłużenia w trakcie procesu przygotowywania prywatyzacji. Podobne posunięcia operatorów odnotowano w Hiszpanii (Telefonica), Włoszech (Telecom Italia) i Francji. Producenci poszukują rekompensat na zagranicznych rynkach

zbytu, które w tej branży szczęśliwie pojawiają się jak grzyby po deszczu – postkomunistyczna Europa, Chiny, Azja Południowo-Wschodnia. Z drugiej jednak strony rynki tradycyjne, a za nimi niebawem i nowe, oczekują wciąż nowych technologii i rozwiązań, a to oznacza konieczność znacznych wydatków na badania. Owocuje to nieoczekiwane zjawiskiem odwrotnym aniżeli w dziedzinie usług. Gdy te są polem mnożenia podmiotów i ofert, producenci sprzętu muszą myśleć o zbliżeniu (kosztowne badania, standaryzacja).

Tabela 1. Wskaźniki finansowe czołowych usługodawców telekomunikacyjnych (w %)

Spółka	Udział dywidendy w zysku	Stopa zwrotu inwestycji	Stosunek inwestycji do sprzedaży
USA			
AT&T	42,2	18,3	13,1
MCI	3,8	18,1	21,7
SPRINT	39,5	19,6	15,9
R-BOC	71,2	16,7	19,4
EUROPA			
BRITISH TELECOM	64,3	19,7	18,3
CABLE & WIRELESS	91,7	15,1	17,8
FRANCE TELECOM	—	5,3	21,9
KPN	52,0	21,1	17,9
TELECOM ITALIA	94,1	12,3	25,8
TELE DANMARK	51,0	14,2	12,0
TELEFONICA	67,6	11,7	29,7
DE ESPANIA			

Źródło: ABN AMRO.

W opinii specjalistów, beneficjentami otwarcia UE w zakresie usług telekomunikacyjnych będą – paradoksalnie – dotychczasowi operatorzy narodowi. Dysponują bowiem rozbudowaną infrastrukturą techniczną, strukturami działania, długoletnimi klientami oraz szeroko rozumianą tradycją. Nowi operatorzy niewiele zdołają uszczknąć z tych imperiów, za to wniosą wystarczającą dozę konkurencji, by zmusić potentatów do lepszego gospodarowania. Finalnymi beneficjentami będą więc użytkownicy.

Nowi operatorzy szukają przede wszystkim swoich nisz tej dziedziny. Można ich podzielić na trzy grupy:

- operatorzy, którzy na krajowym rynku nie są w stanie rozszerzyć swych wpływów, więc czynią to za granicą (na przykład amerykański R-BOC w Europie, a France Telecom w Polsce);
- operatorzy sieci innych niż telekomunikacyjne, którzy rozszerzają swą działalność na telekomunikację (na przykład Generale des Eaux we Francji, a niebawem PKP w Polsce);
- firmy przemysłowe, które sięgają po telekomunikację (na przykład w UE firmy Bouygues, Mannesmann, Olivetti, a w Polsce Optimus).

Organizowanie usług telekomunikacyjnych z racji cech tej dziedziny skłania wręcz do tworzenia

konsorcjów firm o różnym charakterze, aby uzupełniająco podejmować funkcje cząstkowe, a więc na przykład o składzie: miejscowa spółka przemysłowa, spółka wnosząca zagraniczne *know-how*, przedstawiciel kapitału (banku) oraz administrator usług. Rodzą się już jednak podejrzania, że ci sami, formalnie mniejszościowi, udziałowcy podobnych przedsięwzięć w wielu krajach, w ten sposób przygotowują struktury ponadnarodowe. Tak postrzega się udział amerykańskiej firmy Air-Touch w przedsięwzięciach telefonii komórkowej w Niemczech, Szwecji, Portugalii, Belgii, Hiszpanii i Danii. A to znaczyłoby stopniowy powrót do monopolu, już w globalnym wydaniu. Trudno powiedzieć, czy prawo UE jest na to dostatecznie przygotowane. Problem zaś, wbrew pozorom, nie dotyczy spraw technicznych, które są znormalizowane, lecz zarządzania usługami.

Na rynku konkurencyjnym naturalne jest porównywanie jakości i efektywności spółek. Jak na razie firmy specjalizujące się w usługach telekomunikacyjnych są trudno porównywalne, bo obszary ich działania są w większości rozłączne, a nie ustabilizowany (poza BT) status formalny powoduje ist-

nienie czynników deformujących statystyki (dopłaty budżetowe, niezawinione długi, zbędne elementy struktury). Natomiast w sektorze produkcji sprzętu naturalnymi kryteriami porównań są: wielkość sprzedaży poszczególnych kategorii produktów, wskaźnik wzrostu sprzedaży oraz udział w rynku danych produktów. Przykładowo, w dziedzinie telefonów przenośnych do liderów zaliczają się Motorola, Nokia i Ericsson (stopa wzrostu 30–60% rocznie), w dziedzinie sieci – Novell i Cisco (wzrost obrotów 59%), w dziedzinie sprzętu transmisyjnego – Alcatel i Siemens (choć ich stopa wzrostu to zaledwie 3-5% rocznie).

Manewry przed wprowadzeniem nowych reguł trwają, tyle że ich polem nie jest poligon, ale rzeczywisty rynek, którego formalny kształt ulegnie raptownej przemianie. 1 stycznia 1998 roku mieszkańcy UE obudzą się z innym niż dotąd telefonem w domu, choć może nie będą tego świadomi.

Janusz Zawiła-Niedźwiecki

Autor jest pracownikiem Instytutu Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej i dyrektorem Działu Informatyki Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

Janusz Zawiła-Niedźwiecki

Giełdowe notowania ciągłe

Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1995

Saepe stilum vertas

Kiedy w kwietniu 1991 roku rozpoczynała swą działalność warszawska Giełda Papierów Wartościowych, dowiedziałem się o tym z prasy i choć było to dla mnie wydarzenie symboliczne dla okresu transformacji znów kapitalistycznej Polski, to jednak osobiście obojętne. Zajęty problemami instytucji, w której pracowałem, nie myślałem, że los przygotowuje mnie do zawodowej przygody życia. Wczesną jesienią tego roku przeczytałem drobne ogłoszenie prasowe, że GPW poszukuje specjalisty informatyka. Złożyłem ofertę, zostałem zaakceptowany i w listopadzie podjąłem nową pracę, która zaprowadziła mnie na obecne stanowisko dyrektora działu informatyki GPW. Rozpocząłem od kilkumiesięcznego pobytu wraz z kolegą Krzysztofem Nobisem – w Lyonie, jako że tamtejsza giełda posłużyła warszawskiej swym wzorem: zasadami obrotu, rozliczeń i systemem informatycznym. Podejmując tę pracę z bagażem kilkunastoletnich doświadczeń menedżera-informatyka, który z niejednego pieca chleb jadł, nie miałem żadnego pojęcia o giełdzie, a do Lyonu pojechałem, zanim solidnie poznałem to, co już powstało w Warszawie. Toteż tak naprawdę, czym jest giełda, nauczyłem się dopiero we Francji. Poznałem tam dystyngowanego, starszego pana – Regisa de Lagrevola – sekretarza generalnego giełdy lyońskiej, który zadał sobie wiele trudu, aby wyłożyć mi swoje osobiste poglądy na temat zasad i priorytetów rynku giełdowego. Najbardziej utkwiła mi w pamięci jego refleksja, że o giełdzie decyduje i jest dla niej najważniejszy system rozliczeń, a sama technika notowań i ustalanie kursu są na drugim planie. Bowiern powszechne przekonanie o pewności terminowego i poprawnego doprowadzenia transakcji do końca, tj. do

obustronnego przekazania papierów i gotówki, stanowi o zaufaniu publicznym, jakim może być darzona giełda. Całe moje dotychczasowe doświadczenie w tej materii potwierdza ten pogląd. Uważam przy tym, że kompleksowy i bardzo spójny system obrotu giełdowego przeniesiony z Francji do Polski był podstawą niewątpliwego sukcesu, jaki odniosła nasza giełda. W najtrudniejszych okresach, gdy pękały w szwach oblegane przez wcięż nowych inwestorów domy maklerskie i „przeprze-

wały się” z obciążenia systemy informatyczne giełdy, wszystkie rozliczenia były przeprowadzane bez najmniejszej reklamacji. Dziś, gdy giełda w Lyonie, od stycznia 1993 roku, po kilku wiekach istnienia, została – w ramach centralizacji francuskiego rynku papierów wartościowych – wchłonięta przez giełdę paryską, jej przybrane dziecko lub nawet reinkarnowany byt warszawski rozwija się z powodzeniem i jest być może jakąś osłodą dla ostatniego powiernika długoletniej tradycji, a mimowolnego jej likwidatora, Regisa de Lagrevola.

Niniejsza książka jest szkicową prezentacją notowań ciągłych, które mają być logicznym etapem rozwoju polskiego rynku giełdowego. Etapem, jakiego nigdy w swej historii nie osiągnęła giełda w Lyonie. Książka ta nie jest opisem przedsięwzięcia, czy projektu rozwiązania, jakie zaistnieje w niedalekim czasie w Warszawie. Jest natomiast popularnym przybliżeniem zasad takiej techniki notowań pokazanych w poszczególnych obszarach działalności giełdowej. Czytelnik nie znajdzie w niej porad, jak dorobić się na rozwiniętym rynku giełdowym. Nie aspiruję w najmniejszym stopniu do takiej wiedzy. Chciałbym natomiast pokazać, czym notowania ciągłe różnią się od znanych polskim inwestorom z obecnej praktyki oraz jak wiele będzie musiało się zmienić na warszawskiej giełdzie i w jej otoczeniu. Szczególnie chciałbym zwrócić uwagę na to, że zmiana nie będzie całkowita, bo obecny system notowań według jednolitego kursu dnia będzie nadal trwał dla pewnej kategorii papierów wartościowych, oraz, że również notowania ciągłe nie są ostatnim słowem i najnowocześniejszą techniką notowań. Jak cała nasza cywilizacja, tak i rynek giełdowy rozwija się nieustannie.

Ze wstępu

Jacek Kulawik

Przesłanki wyboru formy pionowej koordynacji przedsiębiorstw w warunkach rynkowych

W warunkach gospodarki scentralizowanej, przez pionową koordynację w dowolnym jej sektorze rozumiano taki sposób spełniania funkcji planistycznych, który gwarantował wzajemne dopasowanie poszczególnych elementów sektora oraz ich harmonijny rozwój. Inaczej natomiast koordynacja ujmowana jest w systemach rynkowych. King przez pionową koordynację rozumie uporządkowanie elementów dowolnego systemu produkcyjno-marketingowego wraz z przynależnymi do nich instrumentami i mechanizmami kontroli [9]. Henderson, na przykładzie sektora żywnościowego, pionową koordynacją nazywa wszystkie sposoby ukierunkowywania i dopasowywania wzajemnego ogniw łańcucha żywnościowego [5]. Zgodnie z tym, pionowa koordynacja obejmuje szeroki obszar transakcji i powiązań, poczynając od sprzedaży dóbr w postaci dostaw natychmiastowych (spot), poprzez różne formalne i nieformalne transakcje kontraktowe, aż do organizacyjnego połączenia się dwóch lub większej liczby podmiotów pod jednolitym kierownictwem. Ta ostatnia forma określana jest najczęściej jako integracja pionowa. Według Kallfassa z pionową koordynacją mamy do czynienia, gdy przedsiębiorstwo działa w swoich normalnych fazach przed- lub poprodukcyjnych [8]. Jeśli do istniejącej działalności dołączy się kolejno następujące fazy przetwórstwa lub zbytu, to występuje integracja w przód (*downstream*). Włączenie ogniw przedprodukcyjnych równoznaczne jest natomiast z integracją wstecz (*upstream*). Hanf i Drescher nie definiują wprost pionowej koordynacji, a jedynie określają jej cel [4]. Jest nim harmonizacja podaży i popytu określonych dóbr w wymiarze jakościowym, czasowym i przestrzennym. Ogólnie zatem pionowa koordynacja jest pojęciem szerszym niż pionowa integracja. Polega ona także na harmonizowaniu działalności podmiotów gospodarczych, ale istota, instrumenty i mechanizmy harmonizacji i wzajemnego oddziaływania kształtowane są przez siły rynkowe oraz interesy partnerów, a nie przez ingerencję administracyjnego planisty.

Cały obszar możliwych stosunków ekonomicznych pomiędzy podmiotami gospodarczymi, rozciągający się od czystych form koordynacji rynkowej aż do pojawienia się koordynacji hierarchicznej w postaci jednolitej organizacji, możemy nazwać, korzy-

stając z propozycji Dreschera, przestrzenią metod koordynacji [3].

R.H. Coase i O.E. Williamson uważani są za twórców teorii kosztów transakcyjnych. Najbardziej ogólnie, teoria ta wyjaśnia całokształt uwarunkowań, w których pionowa integracja pozwala obniżyć koszty oraz te, w których z kolei zastępowanie koordynacji rynkowej (ryнку) przez formy pionowej integracji (hierarchię) prowadzi do wzrostu kosztów [8]. Teoria operuje dwiema podstawowymi kategoriami: transakcją i kosztami transakcyjnymi [1]. Transakcja jest aktem wymiany dobra lub usługi (świadczenia) pomiędzy jej uczestnikami. Przez koszty transakcyjne z kolei rozumie się koszty związane z przeprowadzeniem transakcji. Wchodzą tu koszty: zdobycia informacji, negocjacji, sterowania i kontroli oraz różnych działań przystosowawczych. Pewne znaczenie mogą mieć czasami koszty nieudanych prób zawarcia transakcji. Koszty transakcyjne można rozpatrywać także w aspekcie *ex ante* (poniesione przed zawarciem transakcji) i *ex post* (po zawarciu transakcji). Poziom kosztów transakcyjnych uwarunkowany jest wielorako. Dla dwóch skrajnych metod koordynacji (rynek, hierarchia) otrzymujemy następujące zależności:

Koszty koordynacji rynkowej rosną, gdy:

- powiększa się niepewność w odniesieniu do podaży produktów, transakcji rynkowych i kierunków ich rozwoju,
- zmniejsza się liczba podmiotów rynkowych i częstotliwość transakcji,
- dokonuje się specjalistycznych inwestycji po stronie zaopatrzenia lub zbytu, które to inwestycje podnoszą bariery kapitałowe dekoordynacji.

Koszty koordynacji hierarchicznej rosną wraz z:

- liczbą i różnorodnością rodzajów działalności objętych jednolitym centralnym kierownictwem,
- pogłębianiem się złożoności i niestabilności otoczenia, wpływ na ich poziom wywiera tu także rodzaj struktury organizacyjnej [8].

Określenie wysokości kosztów transakcyjnych pozwala sformułować regułę wyboru formy koordynacji. Bardzo ogólnie można stwierdzić, że koordynacja rynkowa (zewnątrzna) zastępowana jest koordynacją hierarchiczną (wewnętrzną) do momentu, w którym zrównają się koszty krańcowe

obydwu metod. Tę bardzo ogólną regułę Kallfass nazywa zasadą substytucji [8]. Hoff natomiast proponuje dosyć sformalizowaną i szerszą procedurę wyboru metody koordynacji [6]. Według niego z przestrzeni form koordynacji należy wybrać tę, w której suma kosztów produkcyjnych i transakcyjnych jest najmniejsza:

$$\text{Min} = \{y_1\tau + y_2\}, \tau \in \{M, O, K, V\} \quad (1)$$

gdzie:

- τ – forma organizacyjna transakcji wymiany danego dobra pomiędzy jej partnerami,
- y_1 – koszty transakcyjne danego dobra w formie organizacyjnej τ ,
- y_2 – koszty produkcji dobra,
- M – rynek,
- O – integracja w oparciu o umowy krótkoterminowe (do roku),
- K – integracja partnerów transakcji, pojawienie się kooperacji,
- V – negocjacje umowne.

Przyjmując dalej, że partnerzy transakcji charakteryzują się ograniczoną racjonalnością i skłonnością do oportunistycznych zachowań oraz pomijając efekty skali i połączenia, sama forma organizacyjna określona jest poniższą funkcją:

$$\tau = f(y_2, y_3, y_4, y_5, y_6) \quad (2)$$

gdzie:

- y_3 – inwestycje specyficznie powiązane z transakcją,
- y_4 – niepewność co do zawarcia transakcji,
- y_5 – częstotliwość transakcji,
- y_6 – niezbędne doświadczenie i kwalifikacje związane z danym typem transakcji.

Na szersze omówienie zasługują jeszcze dwa czynniki wpływające na wybór formy koordynacji. Są to specyficzne (specjalistyczne) inwestycje oraz oportunistyczne zachowania. Przez specyficzne inwestycje należy rozumieć stworzenie lub nabycie przez jednego lub obydwu partnerów określonych aktywów rzeczowych, osobowych, a nawet finansowych. W skrajnych przypadkach inwestycje specyficzne mogą być dokonane w celu zrealizowania jednostkowej transakcji, ale z reguły pojawiają się one przy częstszych i trwalszych kontaktach partnerów. Cecha specyficzności może odnosić się do bardzo szerokiego zakresu czynników produkcji [8]. Wyspecjalizowanie może dotyczyć przeto lokalizacji (*site specificity*) i odzwierciedla się wtedy w kosztach transportu oraz składowania. Przedmiotem specjalizacji mogą być maszyny i wyposażenie (*physical asset specificity*), inne niezbędne składniki majątkowe (*dedicated assets*). Niezależnie od rodzaju i występowania specyficznych inwestycji, ich wpływ finansowy jest identyczny: przy zmianie ich pierwotnego przeznaczenia lub przedwczesnym roz-

wiązaniu umowy następuje znaczna lub całkowita utrata ich początkowej wartości nabycia lub wytworzenia [6]. Odznaczają się one zatem niskimi kosztami alternatywnymi [3]. Szeroki zakres dokonanych specyficznych inwestycji może doprowadzić jednego z partnerów do sytuacji, którą z angielskiego określa się jako „*lock in problem*”, co w wolnym tłumaczeniu można traktować jako „pozostanie z problemem”. Zazwyczaj specyficzne inwestycje zwiększają ryzyko transakcji i podnoszą koszty transakcyjne. Ryzyko to rośnie wyraźnie w warunkach małej przewidywalności przyszłej sytuacji rynkowej i gdy liczba uczestników rynku zmniejsza się. Pojawia się także inny rodzaj ryzyka, który sprowadza się do oportunistycznych zachowań partnera (szerzej omawiamy to ryzyko w części poświęconej problemowi *principal – agent*).

Siła oddziaływania specyficznych inwestycji na wybór formy koordynacji pionowej jest zróżnicowana. Oczywiście transakcje o charakterze czysto rynkowym wiążą się z najmniejszym ryzykiem z tytułu skutków specyficznych inwestycji. Z drugiej jednak strony koszty koordynacji za pomocą mechanizmu rynkowego, gdy nakłady finansowe na inwestycje tego typu się zwiększają, rosną w tempie szybszym niż ma to miejsce przy koordynacji za pośrednictwem struktury hierarchicznej [8]. Ogólnie zatem w sytuacji takiej powinno preferować się różne formy pionowej integracji.

Problem oportunistycznych zachowań rozpatrywany być musi przy wykorzystaniu szerszej płaszczyzny odniesienia. Jest nią teoria agencji, nazywana również teorią *principal – agent*. Nawiązuje ona do teorii gier oraz neoinstytucjonalizmu, którego przedmiotem zainteresowań jest analiza warunków, nakłaniających decydentów w przedsiębiorstwie do zachowań zgodnych z jego celami [2]. W ujęciu normatywnym teoria agencji spotykana jest w dwóch wariantach: finansowym i ekonomicznym [2].

Finansowa teoria agencji zajmuje się głównie motywacyjnym oddziaływaniem różnych form kontraktów (umów) oraz problemami alokacji ryzyka w ramach stosunków finansowych. Stosunki te określa się jako relacje *principal – agent*. *Principal* (odpowiednik polski: zleceniodawca, kierownik, kierownictwo) reprezentowany jest tu przez dawcę kapitału własnego lub obcego. Natomiast *agent* (odpowiednik polski: agent, zleceniobiorca) rozumiany jest w tej wersji teorii jako kierownictwo przedsiębiorstwa. Wokół niego koncentruje się punkt ciężkości rozważań, a kluczowymi polami zainteresowań są: polityka informacyjna, polityka finansowa i inwestycyjna oraz motywacyjne oddziaływanie mechanizmu rynkowego.

W ekonomicznej teorii agencji centralnym przedmiotem analizy jest zagadnienie optymalnego ukształtowania kontraktów (umów) płacowych, aby agenci (tu: kierownictwo filii lub zakładów złożonych organizacji) skutecznie nakłaniani byli do po-

stępowania zgodnego z interesami kierownictwa naczelnego (*principal*). W ślad za tym w tej wersji teorii punkt ciężkości przesuwa się w stronę kierownictwa naczelnego, a podstawowymi obszarami poszukiwań są: sterowanie zachowaniem się, alokacja ryzyka, kształtowanie optymalnych (w sensie Pareto) zasad wynagradzania.

W ramach stosunków z dziedziny teorii agencji zazwyczaj jedna ze stron (z reguły jest to agent) dysponuje w danym momencie czasu pewną przewagą informacyjną. Ponadto cele i ich struktura u obydwu partnerów nie muszą być zgodne. Niezgodność ta w finansowej wersji teorii agencji może odnosić się do struktury kapitałowej organizacji lub, w innej formie powiązania, zestawu instrumentów finansowania, niedoinwestowania lub przeinwestowania oraz polityki podziału nadwyżki dochodu/zysku. Istnieją oczywiście różne metody i mechanizmy bezpośredniego i pośredniego ukształtowania systemu motywacyjno-kontrolnego, które prowadziłyby do harmonizacji wzajemnych interesów [2]. Wystąpienie łącznej przewagi (asymetrii) informacyjnej jednej ze stron oraz niezgodności ich interesów tworzy sytuację, którą określa się jako problemy *principal – agent*. Zazwyczaj klasyfikuje się je w zależności od rodzaju obserwowanej asymetrii informacyjnej. Uwzględniając moment i przyczyny ich powstania oraz skalę możliwych negatywnych następstw, wyróżnia się cztery kategorie problemów *principal – agent*: ukrytych charakterystyk, ukrytych zamiarów, nieujawnionych informacji i nieujawnionych działań.

Niezależnie od formy asymetrii, dla agenta otwiera się obszar do oportunistycznych zachowań, tj. dążenia do realizowania własnych celów, bez uwzględnienia interesów zleceniodawcy. Ten ostatni zmuszony jest zatem do kontrolowania zachowania agenta. Stąd mówi się o kosztach agencji. Jednym z problemów decyzyjnych staje się poszukiwanie optimum kosztów agencji. Bardzo ogólnie można stwierdzić, że znajduje się ono w punkcie, w którym koszty te w ujęciu krańcowym zrównują się z zyskami krańcowymi z unikniętych strat. W rzeczywistych organizacjach i kontaktach gospodarczych próbuje się przeciwdziałać wysokim kosztom agencji poprzez:

- usuwanie asymetrii informacyjnej (tworzenie systemów monitorowania i sygnalizacji oraz poszukiwanie kombinacji bodźców pozytywnych i negatywnych),
- harmonizowanie interesów obydwu stron (stosowanie systemów wynagradzania preferujących wyłącznie wyniki ekonomiczne, samoistna selekcja za pomocą rentowności kapitału i wewnętrznej stopy zwrotu oraz kombinacje różnych podejść).

Problemy ze sfery stosunków *principal – agent* są pochodną stanu rozwoju danej gospodarki. W im większym stopniu zorganizowana jest ona w oparciu o zasady podziału pracy, tym większy jest za-

kres możliwych sytuacji i relacji nawiązujących do analizowanego modelu.

Jednym z najbardziej istotnych zagrożeń, które bada się w ramach finansowej formy teorii agencji, jest tzw. *moral hazard*. Ten angielski termin z reguły nie jest tłumaczony. W wolnym przekładzie najlepszym odpowiednikiem byłaby tu skłonność do podejmowania nadmiernego ryzyka. Dokładnie *moral hazard* jest definiowany jako działanie szeroko rozumianego agenta ekonomicznego, który dąży do maksymalizowania własnej użyteczności kosztem innych osób i podmiotów przy równoczesnym założeniu, że agent nie ponosi pełnych konsekwencji (kosztów). Możliwe jest to, gdyż w każdym kontrakcie istnieje pewien obszar nieprzewidzianych sytuacji oraz trudno jest w pełni oszacować skutki ewentualnych negatywnych działań agenta [7, 10]. Świadomość zagrożeń związanych z występowaniem zjawiska *moral hazard* powoduje konieczność podjęcia różnych przeciwdziałań ze strony koordynatora (staranne konstruowanie kontraktów, monitorowanie sytuacji i działalności agenta itp.). Prowadzi to jednak do wzrostu kosztów koordynacji.

Jacek Kulawik

BIBLIOGRAFIA

- [1] BALLING R., *Horizontale und vertikale Kooperation bei der Vermarktung von Agrarprodukten in den neuen Bundesländern*, „Agrarwirtschaft”, H.3, 1994.
- [2] BREID V., *Aussagefähigkeit agencytheoretischer Ansätze im Hinblick auf Verhaltens – Steuerung von Entscheidungsträgern*, „Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung”, H.9, 1995.
- [3] DRESCHER K., *Methodischer Ansatz zur Messung vertikaler vertraglicher Bindungen*, „Agrarwirtschaft”, H.7, 1993.
- [4] HANF C.H., DRESCHER K., *Der Einfluß von Verbraucher verhalten, Produktqualität und technischen Fortschritt auf die vertikale Koordination im Nahrungsmittelsektor*, „Agrarwirtschaft”, H.12, 1994.
- [5] HENDERSON D.R., *Measuring and Assessing Vertical Ties in the Agro-food System*, „Canadian Journal of Agricultural Economics”, Vol. 42, 1994.
- [6] HOFF K., *Ein Modell zur faktorenanalytischen Bestimmung der Transaktionskosten auf Agrarmärkten*, „Agrarwirtschaft”, H.7, 1994.
- [7] JOHNSON M.A., *Moral Hazard in Federal Farm Lending: Discussion*, „American Journal of Agricultural Economics”, Vol. 72, No. 3, 1990.
- [8] KALLFASS H., *Kostenvorteile durch vertikale Integration im Agrarsektor?* „Agrarwirtschaft”, H.6, 1993.
- [9] KING R.P., *Management and Financing of Vertical Coordination in Agriculture: An Overview*, „American Journal of Agricultural Economics”, Vol. 74, 1992.
- [10] LaDUE E.L., *Moral Hazard in Federal Farm Lending*, „American Journal of Agricultural Economics”, Vol. 72, No. 3, 1990.

Stanisław Chępa

Skuteczne kierowanie (I)

Poszukiwanie cech supermenedżera

W diadzie przełożony-podwładni ważniejszym elementem jest osoba kierownika. Ujmując rzecz historycznie, pierwsze próby wyjaśniania sukcesu zawodowego kierowników poprzez odwoływanie się do ich osobowości trafnie ilustruje następujący cytat [9, s. 87]: „Dowódcy (menedżera – przypis autora) nie może stworzyć nawet najlepszy plan szkoleniowy. Dowódcą **trzeba się urodzić** i nikt nie jest w stanie ani pomóc, ani doradzić, jak kierować ludźmi”.

A zatem, cechy osobowości, a wyrażając się bardziej poprawnie – predyspozycje kierownicze albo się w genach dostaje, albo też nie. Stwierdzenie to wyraźnie zabarwione jest pesymizmem, człowiek bowiem nie jest „panem samego siebie”, „kowalem własnego losu”. Nie może rozwijać się, nabywając i kształtując te cechy, które uzna za najbardziej pożądane. Trudno mu również eliminować czy korygować cechy uważane za najmniej pożądane. A więc to, co ujawnia się w zachowaniu, jest rozwijane według planu zapisanego w materiale genetycznym. Plan ten można – z dużym trudem – modyfikować, nie da się go jednakże całkowicie zmienić. Tak naprawdę byłby zatem człowiek niewolnikiem własnych genów. Widać tu wyraźną opozycję do współczesnej psychologii, w której człowiek rozumiany jest najczęściej jako *self-made person* – sprawca, i to nie tylko zdarzeń pojawiających się w otoczeniu, lecz przede wszystkim własnej biografii.

Na rozwój tego ujęcia teoretycznego od dość dawna nie było przyzwolenia kulturowego, co objawiało się np. brakiem finansowania badań przez instytucje rządowe i publikowania ich wyników czy też niechęcią mass mediów. Było ono bowiem w sposób wybiórczy i zniekształcony wykorzystywane przez ideologów i szaleńców politycznych do uzasadniania działań. Wydawało się więc, że takie koncepcje, jak frenologia Franza J. Galla (ok. 1800 r.), tłumacząca dziedzicznością zróżnicowanie cech charakteru i zdolności, czy prace Ernsta Kretschmera i Williama H. Sheldona (ok. 1920–30), wyjaśniające budowę ciała różnice temperamentalne, na trwałe znalazły miejsce już tylko w podręcznikach historii nauki [por. 3].

Obecnie jednakże daje się zaobserwować powrót do wyjaśniania zachowań ludzkich poprzez odwoływanie się do procesów dziedziczności. W znaczny sposób przyczynia się do tego myślowa fala, niosąca pochwałę tolerancji dla inności. O tym, że jest na nią przyzwolenie kulturowe, świadczy choćby pobieżny przegląd literatury naukowej ukazującej się

w zachodnim świecie, wśród której niemały odsetek stanowią różne „tęczowe” programy badawcze. Przykładowo, holenderscy uczeni pod przewodnictwem Dicka F. Swaaba z Instytutu Badań nad Mózgiem oraz, niezależnie od nich, Amerykanie z Uniwersytetu Kolorado pod wodzą Deana Hamera stwierdzili niedawno, iż preferencje seksualne (hetero- czy homoseksualizm) są zaprogramowane w chromosomach. Podobnie, jak wykazały inne badania, rzecz ma się ze sprawnością intelektualną, której miarą jest tzw. iloraz inteligencji. Otóż, w 60% inteligencja ma być uzależniona od czynnika genetycznego, co, pomimo oporu wspomnianych już, liberalnych środowisk opiniotwórczych odważyli się ogłosić Richard J. Herrnstein i Charles Murray [zob. 8].

Nie dyskutując wyników tych badań można z pewnością wyciągnąć wniosek, iż nauka znów zaczyna zwracać większą uwagę na geny; próbuje w ten sposób zapłacić lukę, jaka powstała dzięki stanowczemu odrzuceniu choćby tylko samych założeń o związkach między dziedzicznością a zachowaniem się człowieka. Wraca tym samym nie rozwiązywany dotąd problem wrodzonych skłonności czy też predyspozycji do kierowania innymi ludźmi.

Inną wersją koncepcji cech kierowniczych, późniejszą od już przedstawionej, jest koncepcja *great mana*. Na podstawie badań kierowników odnoszących sukces zawodowy, próbowano stworzyć model menedżera idealnego, tj. transsytuacyjnego – czyli menedżera zdobywającego osiągnięcia zawodowe w każdych okolicznościach. W efekcie, jak grzyby po deszczu powstawały zestawienia cech takiego supermenedżera.

Do powszechnie znanych i uznawanych klasyfikacji cech kierowniczych należy zaliczyć tę sporządzoną przez R. M. Stogdilla [zob. 5]. Powstała ona na podstawie metaanalizy 163 badań kierowników, przeprowadzonych w latach 1949–1970. Z uwagi na wagę tegoż zestawienia, wypada je przypomnieć. Według niego, efektywni menedżerowie charakteryzują się: odpowiedzialnością, entuzjazmem i wytrwałością w osiąganiu celów, przedsiębiorczością i inicjatywą, innowacyjnym ujmowaniem rozwiązywanych problemów, pewnością siebie i samoświadomością, gotowością akceptowania konsekwencji własnych decyzji i poczynań, tolerancją na frustrację i stres oraz odroczonej w czasie gratyfikacjami, zdolnościami wywierania wpływu na zachowania innych i strukturalizacji społecznych interakcji.

Wydawać by się więc mogło, iż posiadanie cech, wyliczanych w zestawie oznacza, że powodzenie w pełnieniu funkcji kierowniczych to jedynie kwestia czasu. Zestawienia takie z zamierzenia miały być bowiem wyczerpujące i wystarczające. Jednak zbyt łatwo pojawiali się tacy menedżerowie, których cechy wykraczały bądź też nie wyczerpywały omawianych zestawień, a mimo to osiągnęli oni spektakularne sukcesy zawodowe. Przykładem niechaj będą rezultaty badań wybitnych polskich kierowników, uzyskane przez Kazimierza Obuchowskiego [6]. Pozwalają one sporządzić następującą charakterystykę skutecznego menedżera: wysoka i nie-trafna – lekko zawyżona – samoocena, „nadmiarowe” zainteresowania (wykraczające poza sprawy zawodowe), brak neurotyczności (stabilność emocjonalna), wyraziste ustrukturywanie celów działania na nadrzędne (odległe w czasie i ogólne) oraz konkretne (bliższe czasowo i łatwiej modyfikowalne). Ponadto, zestawienie to uzupełniają: odporność na stres i frustrację, zamiłowanie do tworzenia złożonych i stymulujących (pobudzających) sytuacji oraz niechęć do rutyny, łatwość wytwarzania wielu wariantów rozwiązań bez nawyku przywiązywania się do nich (orientacja na skutek, a nie na metodę), znaczna produktywność intelektualna oraz globalny (całościowy, holistyczny) sposób ujmowania rzeczywistości.

Jak widać, również i ta charakterystyka menedżera osiągającego sukces zawodowy jest ilościowo dość pokaźna. Wyraźnie zaznaczyć należy, iż pojawiły się w niej obok cech osobowościowych i intelektualne. Czy wszystkie zawarte w niej cechy mają jednak taką samą wagę?

Pytanie to nie było punktem wyjścia do badań, które chciałbym teraz tu przywołać [zob. 11]. Zastosowano w nich jednak bardzo restrykcyjną metodę statystycznej „obróbki” danych (wielokrotną analizę regresji), która przybliżyć może rozwiązanie postawionego problemu. Badaniami objęto grupę zwycięzców konkursów na stanowiska kierownicze polskich firm, przeprowadzanych w latach 1986–1992. Sprawdzono w nich stopień predykcji (możliwości trafnego przewidywania) osiągnięć zawodowych, formułowanych na podstawie diagnozy psychologicznej, uwzględniającej 22 różne cechy temperamentalne, osobowościowe i intelektualne. Otrzymane rezultaty wykazują, że zwycięzcy konkursów, nadal piastujący kierownicze stanowiska czy rozwijający się zawodowo, charakteryzują się następującymi cechami:

- niską chęcią podobańcia się innym ludziom – niskim dążeniem do sprawiania dobrego wrażenia na innych, małą wrażliwością na aprobatę i opinię społeczną,
- wysoką niezależnością – osiąganiem sukcesów przez niezależność, radzeniem sobie w sytuacjach, gdy zdaniem jest się tylko na własne siły,
- dużą wydajnością umysłową – wydolnością umysłową, rozpoczynaniem pracy bez odkładania, możliwością długoterminowej koncentracji na problemie,

- dużym potencjałem intelektualnym – zdolnością analizy i syntezy.

Dużym aplikacyjnym walorem tego typu badań jest to, iż ilościowo pokaźny zestaw cech osobowościowych zredukowany został do czterech cech najbardziej istotnych dla osiągnięcia sukcesu. Łatwiej przez to kontrolować fakt posiadania lub nie takich cech. Łatwiej też dążyć, by je nabywać czy doskonalić.

Próby zmierzające do zredukowania liczby właściwości osobowościowych, odpowiadających za skuteczność pracy menedżera, wiążą się także z podejściem czynnikiemowym. Podstawową statystyczną metodą „obróbki” danych uzyskiwanych w badaniach jest w tym przypadku analiza czynnikowa. Pozwala ona, na podstawie interkorelacji zachodzących pomiędzy pojedynczo badanymi cechami, na wyodrębnienie ich wiązek, czyli ortogonalnych – w sposób istotny statystycznie nie korelujących ze sobą – czynników. Uzyskiwana struktura czynników umożliwia sporządzanie profili cech osobowościowych, szczególnie pożądaných na stanowiskach wykonawczych lub kierowniczych.

Przykładem propozycji czynnikowego rozpatrywania osobowości jest koncepcja Johna Geigera [zob. 13]. Cechy osobowości ważne dla wykonywania pracy – zgodnie z tą koncepcją – grupują się w następujące wiązki:

- czynnik D, który tworzą: niezależność, nacisk na modelowanie środowiska, aktywność i dominacja,
- czynnik I – nastawienie na ludzi, komunikatywność, życzliwość, generowanie entuzjazmu i wspieranie innych,
- czynnik S – solidność, niezawodność w kooperacji z innymi, cierpliwość i umiejętność słuchania,
- czynnik C – umiejętność dostosowywania się do wymagań środowiska, kompromisowość i takt dyplomatyczny.

O znacznie szerszym zasięgu teoretycznego oddziaływania, ważniejsze i popularniejsze wśród badaczy jest inne czynnikowe ujmowanie osobowości, a mianowicie koncepcja „Wielkiej Piątki” (*Big Five*). Jej autorzy, P.T. Costa i R.R. McCrae [zob. 1, 12], proponują rozpatrywać osobowość na następujących, ujawnianych w każdej kulturze, wymiarach:

- czynnik NEU – **Neurotyczność**, która odpowiada za przystosowanie emocjonalne bądź brak takiego przystosowania. Czynniki ten tworzą: lęk (tendencja do przeżywania niepokoju, napięcia i strachu), wrogość (skłonność do gniewu i irytacji), depresja (tendencja do przeżywania winy, smutku, bezradności i samotności), impulsywność (niezdolność do kontrolowania pragnień i popędów), nadwrażliwość (podatność i nieradzenie sobie ze stresem, reagowanie w sytuacjach trudnych poczuciem bezradności i panika) oraz nieśmiałość (lęk społeczny – niskie poczucie wartości, wstyd i zmieszanie w obecności innych);
- czynnik EKS – **Ekstrawersja**, odpowiadająca za jakość i ilość interakcji społecznych oraz za poziom aktywności, energii i zdolność do odczuwa-

nia pozytywnych emocji. Czynniki ten jako składowe obejmuje: towarzyskość (zakres i ilość kontaktów interpersonalnych), serdeczność (zdolność do utrzymywania bliskich interakcji z innymi, przyjacielskość), asertywność (tendencje dominatywne i przywódcze), aktywność (tempo podejmowanych działań, wigor i energia), poszukiwanie doznań (szukanie podnieć i stymulacji, np. ryzyka) oraz emocjonalność w zakresie doznawania pozytywnych emocji (skłonność do reagowania pozytywnymi emocjami – np. radością, poczuciem szczęścia);

- czynnik OTW – **Otwartość** na doświadczenie, odpowiadająca za tendencje do poszukiwania i pozytywnego wartościowania doświadczeń życiowych oraz za tolerancję na nowość związaną ze zmianami i ciekawość poznawczą. Wymiar ten obejmuje takie cechy, jak: wyobraźnia (fantazja i innowacyjne ujmowanie problemów), estetyka (wrażliwość estetyczna i zainteresowanie sztuką), uczucia (otwartość na stany emocjonalne innych), działania (aktywne poszukiwanie nowych bodźców), idee (intelektualna ciekawość i zainteresowania filozoficzne) oraz wartości (gotowość do krytycznej analizy dominujących wartości społecznych, politycznych i religijnych);

- czynnik UGD – **Ugodowość**, opisująca pozytywne nastawienie do innych ludzi oraz interpersonalną orientację przejawiającą się w litości. Wymiar ten konstytuują: zaufanie w stosunku do innych, altruizm i wrażliwość na sprawy innych, nastawienie kooperacyjne, uступliwość, skromność, prostolinijność i skłonność do rozczulania się;

- czynnik SUM – **Sumiennność**, która wyznacza: zorganizowanie, wytrwałość i motywację w działaniach zorientowanych na cel. Czynniki ten tworzą: poczucie kompetencji, skłonność do utrzymywania porządku, obowiązkowość, dążenie do osiągnięć, samodyscyplina oraz rozwój.

Powstanie „Wielkiej Piątki” jest efektem nie tylko refleksji teoretycznej, ale przede wszystkim wieloletnich i żmudnych badań weryfikujących ową refleksję. Teoria pragnie zamknąć pojedyncze cechy osobowości w „czyste”, spójne i zwarte treściowo czynniki. Rzeczywistość okazuje się jednak bardziej skomplikowana. Łatwo to zauważyć, choćby tylko wczytując się w treść uzyskanych empirycznie czynników. W niektórych z nich pojedyncze cechy wręcz się powtarzają lub są do siebie pod względem treści bardzo zbliżone. Nie uzyskiwano zatem w przeprowadzanych analizach statystycznych „czystych” treściowo czynników. Fakt ten stawia pod znakiem zapytania zakładaną ortogonalność wyróżnianych czynników osobowości.

Prawdopodobnie jednoznaczne przyporządkowanie pojedynczych cech do poszczególnych czynników, choć dla badaczy wygodne, jest podejściem nazbyt upraszczającym rzeczywistość. Jeśli jedna cecha odnosi się jednocześnie do kilku czynników, stanowiąc ich kombinację, może bardziej prawidłowym podejściem będzie traktowanie osobowości nie jako czegoś złożonego z prostych, homogenicz-

nych pod względem treści, wymiarów, lecz zjawiska treściowo się rozlewającego, w którym określone cechy wzajemnie się nakładają [por. 4, 7].

Inny problem, związany z „Wielką Piątką”, dotyczy tego, które z wyszczególnionych czynników najbardziej determinują sukces zawodowy? Badania R.P. Tetta, D.N. Jacksona i M. Rothsteina [10] wykazały, iż osiągnięciom zawodowym sprzyja osobowościowy wymiar nazwany ugodowością. Efektem innych badań, M.J. Schmita i A.M. Ryana [7], był osobowościowy syndrom idealnego pracownika. Utworzyły go: sumiennność oraz niektóre tylko spośród cech tworzących ugodowość i ekstrawersję.

Natomiast sukces w pełnieniu funkcji kierowniczych najbardziej wyznaczany jest – jak pokazują rezultaty badań M.R. Barricka i M.K. Mounta [2] – przez czynnik osobowości, który określa się jako sumiennność.

Wśród badaczy zajmujących się osobowościowymi koncepcjami kierowania brak jest zgody co do tego, jakie cechy osobowości najbardziej determinują sukces zawodowy menedżerów. A zatem, nie powiodła się próba stworzenia jednego, uniwersalnego modelu cech superkierownika. Otwarta pozostaje nadal i inna, nie mniej ważna, kwestia. Czy cechy owe dadzą się świadomie kształtować, czy też są zaprogramowane genetycznie?

Stanisław Chełpa

BIBLIOGRAFIA

- [1] AVIA M.D., SANZ J., SANCHEZ-BERNARDOS M.L., MARTINES-ARIAS M.R., SILVA F., GRANA J. L., *The five-factor model – II. Relations of the NEO-PI with other personality variables*, „Personality and Individual Differences”, 1995, 19, 81–97.
- [2] BARRICK M.R., MOUNT M.K., *The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*, „Personnel Psychology”, 1991, 44, 1–26.
- [3] BELLOWS R. M., *Psychology of personnel in business and industry*, New York, Prentice-Hall Inc. 1955.
- [4] JARMUŻ S., *Badania weryfikujące model „Wielkiej Piątki”*, [w:] J. BRZEZIŃSKI (red.), *Z zagadnień diagnostyki psychologicznej*, Poznań, Wydawnictwo Fundacji Humaniora 1995.
- [5] MAĆCZYŃSKI J., *Efektywność asertywno-responywnego kierowania ludźmi*, Wrocław, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej 1987.
- [6] OBUCHOWSKI K., *Twórcza adaptacja*, Warszawa, KiW 1985.
- [7] SCHMIT M.J., RYAN A.M., *The big five in personnel selection: Factor structure in applicant and nonapplicant populations*, „Journal of Applied Psychology”, 1993, 78, 966–974.
- [8] SELIGMAN D., *O inteligencji prawie wszystko. Kontrowersje wokół ilorazu inteligencji*, Warszawa, PWN 1995.
- [9] SUWOROW W., *Specnaz*, Gdańsk, Wydawnictwo Wolny Wybór 1995.
- [10] TETT R.P., JACKSON D.N., ROTHSTEIN M., *Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review*, „Personnel Psychology” 1991, 44, 703–742.
- [11] WITKOWSKI S.A., *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego 1995.
- [12] ZAWADZKI B., SZCZEPANIAK P., STRELAU J., *Diagnoza psychometryczna Pięciu Wielkich Czynników Osobowości: Adaptacja kwestionariusza NEO-FFI Costy i McCrae do warunków polskich*, „Studia Psychologiczne”, 1995, 1, 189–225.
- [13] ZBIEGIEŃ-MACIĄG L., *Specjalista od kariery. Jak planować indywidualne ścieżki kariery*, „Personel”, 1995, 18, 5–7.

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora w Katedrze Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Jacek A. Dytwald

Zasoby przedsiębiorstwa

Fundamentem, na którym zostało zbudowane klasyczne podejście zarządzania strategicznego, był model K. Andrews, w którym wybór odpowiedniej strategii polegał na umiejętnym dopasowaniu silnych i słabych stron firmy do szans i zagrożeń istniejących w otoczeniu. Dwoma zasadniczymi słabościami tego modelu były: brak formalnych modeli diagnozy firmy i otoczenia oraz nieuwzględnienie poziomu *corporate strategy*, czyli strategii przedsiębiorstw zdywersyfikowanych, operujących na wielu różnych rynkach produktowych (w odróżnieniu od *business strategy*, czyli strategii przedsiębiorstw o strukturze niedywersyjnej lub strategii poszczególnych jednostek/dywizji korporacji).

Najbardziej znanymi koncepcjami, które koncentrowały się na pominiętych przez K. Andrews obszarach, był model pięciu sił konkurencyjnych M. Portera, który do dziś jest podstawą analizy otoczenia zewnętrznego firmy, oraz liczne modele firm konsultingowych (z macierzą BCG na czele), stworzone na potrzeby *corporate strategy*.

Jednakże dopiero lata 90. przyniosły masowe zainteresowanie problematyką badań nad źródłami przewagi konkurencyjnej tkwiącymi wewnątrz firmy i wykraczającymi poza powierzchowne analizy atrybutów funkcjonalno-emocjonalnych produktów.

Podejściem integrującym wewnętrzny i zewnętrzny aspekt analizy strategicznej jest podejście zasobowe (*Resource-Based View*), w którym to firma analizowana jest jako zbiór zasobów, których atrakcyjność rozpatrywana jest w kontekście otoczenia. Dodatkową mocną stroną tego podejścia jest także możliwość bardzo płynnego przejścia z poziomu *business strategy* na poziom *corporate strategy*.

Rodzaje zasobów

Podstawowymi rodzajami zasobów firmy są zasoby materialne, niematerialne oraz umiejętności [1]. Do zasobów materialnych należą praktycznie wszystkie składniki majątku opisanego w bilansie firmy: budynki, maszyny, ziemia, pieniądze. Pomimo wielości alternatywnych metod wyceny majątku firmy, ich wartość możemy precyzyjnie określić.

Zasoby niematerialnymi to takie zasoby, jak: patenty, znaki i marki handlowe, prawa własności intelektualnej, sekrety handlowe, posiadane licencje, bazy danych, reputacja przedsiębiorstwa i jego produktów, kultura organizacyjna. Zasoby niematerialne są bardzo trudne do obiektywnej wyceny. Zróznicowanie i zmienna wartość w zależności od właściciela większości zasobów niematerialnych

wyklucza możliwość zastosowania cen rynkowych [3]. Pewnym sposobem, ale niestety często zawodnym, na określenie wartości zasobów niematerialnych i umiejętności przedsiębiorstwa jest odjęcie od jego wartości rynkowej wartości księgowej.

Na największym poziomie ogólności, umiejętności są wszystkimi działaniami, jakie może przeprowadzić przedsiębiorstwo. Ostatnie pięć lat przyniosło wzrost zainteresowania umiejętnościami jako zasobami dzięki dwóm koncepcjom: kluczowych kompetencji (*core competence*) [5] oraz kluczowych umiejętności (*core capabilities*) [9]. Koncepcja kluczowych kompetencji zakłada, że podstawą sukcesu firmy jest umiejętność konsolidacji posiadanych technologii i umiejętności produkcyjnych w kompetencje, które pozwolą przedsiębiorstwu na szybkie dostosowanie się do szans w otoczeniu. Prahalad i Hammel [5] przesuwają tym samym punkt ciężkości strategii firmy z produktów na zasoby, umiejętności. Ich zdaniem przedsiębiorstwo powinno posiadać i jasno określić swoje kluczowe kompetencje. Cechami, jakimi powinny się odznaczać kluczowe kompetencje są:

- zapewnienie potencjalnego dostępu do wielu rynków; np. umiejętności w zakresie miniaturyzacji sprawiają, że SONY jest silnym konkurentem na tak różnych rynkach, jak przenośne odtwarzacze płyt kompaktowych i kamery wideo,
- istotny wkład do postrzeganych przez konsumenta korzyści z użytkowania/posiadania produktu finalnego, np. kluczową kompetencją Hondy jest budowa silników, co stanowi o istotnej przewadze wyrobów Hondy nad konkurentami zarówno jeżeli chodzi o samochody, motocykle, jak i kosiarki do trawy,
- trudność imitacji kluczowej kompetencji przez konkurentów, np. Dell odniósł początkowo sukces dzięki zaferowaniu dostawy dowolnie skonfigurowanych komputerów do domu. Ta przewaga była jednak bardzo łatwa do naśladowania przez konkurentów, co w połączeniu z wojną cenową znacznie osłabiło pozycję rynkową Della.

O ile kluczowe kompetencje kładą nacisk na umiejętności produkcyjno-technologiczne, to kluczowe umiejętności są ogólniejszej natury i obejmują swoim zasięgiem cały łańcuch wartości przedsiębiorstwa [9]. Umiejętnością jest tutaj strategicznie rozumiany zespół procesów organizacji, czyli taki, który kreuje widoczną wartość dodaną dla klientów, np. kluczową umiejętnością Coca-Coli jest zarządzanie siecią dystrybucji, która to umiejętność zapewnia klientowi szeroką dostępność produktu, zaś firmie w naturalny sposób wyższe obroty.

Propozycją definicji, która integruje kluczowe kompetencje z kluczowymi umiejętnościami, jest określanie ich wspólnym mianem kluczowych umiejętności, w którym to znaczeniu jest to wiedza, odróżniająca firmę od innych i zapewniająca jej przewagę konkurencyjną, zawarta w [7]:

- wiedzy i umiejętnościach pracowników, zarówno specyficznych dla danego przedsiębiorstwa, jak i bardziej ogólnych, generalnych, możliwych do aplikacji w wielu branżach,
- systemach technicznych – jest to wiedza skodyfikowana, będąca rezultatem zachodzących w organizacjach procesów kumulacji doświadczeń,
- systemach zarządzania, które określają, w jaki sposób organizacja kreuje wiedzę oraz jak ją kontroluje,
- wartościach i normach mówiących, jaką wagę organizacja przykładła do rodzaju i struktury tworzonej wiedzy, środków tworzenia wiedzy oraz jej kontrolowania.

Zasoby w strategii firmy

Zasoby odgrywają kluczową rolę w tworzeniu oraz wdrażaniu strategii firmy. Te, które są inne i/lub lepsze od zasobów konkurentów, mogą stać się podstawą przewagi konkurencyjnej, o ile zostaną odpowiednio wykorzystane w kontekście otoczenia [8]. Aby stwierdzić, które z zasobów firmy są w stanie stać się źródłem potencjalnej przewagi konkurencyjnej, stanowić podstawę do budowania strategii, powinniśmy dokonać ich analizy w oparciu o następujące kryteria zaproponowane przez D. Collisa i C. Montgomery [1], M. Peteraf [8] oraz R. Granta [3]:

■ **Trwałość** – okres, w którym można wykorzystywać dany zasób, jest proporcjonalny do przychodów, jakie z niego można czerpać. Występuje tutaj bardzo ciekawy paradoks – o ile na wartość zasobów materialnych oraz takich niematerialnych, jak np. patenty czynnik czasu działa deprecjonująco, to dla większości zasobów niematerialnych i umiejętności prawdziwe jest odwrotne twierdzenie. Z biegiem czasu, jeśli zasoby niematerialne są wykorzystywane prawidłowo, ich wartość rośnie.

■ **Możliwość imitacji** – przewaga konkurencyjna, z definicji, musi być budowana w oparciu o rzadkie zasoby. Im trudniejsze są takie zasoby do skopiowania przez konkurencję, tym okres potencjalnego bazowania na nich jako na źródle przewagi konkurencyjnej może być dłuższy. Praktycznie każdy zasób można w mniejszym lub większym stopniu skopiować, dlatego strategię należy opierać na zasobach, które utrudniają to w maksymalnym stopniu i odznaczają się następującymi cechami [1]:

● **unikalność** – przykładem unikalności może być np. patent na natychmiastową fotografię Polaroida, który już od wielu lat zapewnia tej firmie pozycję faktycznego monopolisty na rynku fotografii natychmiastowej,

● **akumulacja w czasie** – zasoby posiadające tę cechę są unikalne ze względu na to, że są wynikiem długiego i złożonego procesu, czego najlepszym przykładem mogą być marki produktowe, których tożsamość była starannie budowana przez wiele lat,

● **nieopłacalność** – trzecią cechą, jaką mogą się odznaczać zasoby trudne do skopiowania, jest zbyt duży koszt imitacji, co dla konkurentów oznacza, że inwestycja w taki zasób, w porównaniu do możliwych do uzyskania dzięki niemu przychodów, jest nieopłacalna,

● **zagadkowość** – zasoby takie są dla potencjalnych imitatorów niewidzialne; nie są oni w stanie określić, który z zasobów stanowi o przewadze konkurencyjnej firmy lub w jaki sposób go odtworzyć. Najczęstszymi zasobami posiadającymi tę cechę są umiejętności, wynikające w dużej mierze z indywidualnych interakcji między pracownikami.

■ **Substytuty** – kryterium to odpowiada na pytanie, czy nasz zasób może zostać zastąpiony przez jakiś inny, ale odznaczający się zbliżonymi lub lepszymi właściwościami. Dobrym przykładem mogą być tutaj klasyczne kanały dystrybucji z wieloma pośrednikami. Małe przedsiębiorstwa z branży komputerowej, które nie mogły sobie pozwolić na tak duże inwestycje, rozpoczęły sprzedaż wysyłkową, poważnie redukując znaczenie zasobu konkurenta.

■ **Możliwość kupna** – nawet jeżeli konkurenci nie są w stanie skopiować zasobów lub znaleźć ich substytutów, być może są w stanie zakupić je czy to na wolnym rynku, czy przez przejęcie innej firmy je posiadającej. Działanie takie ma tę dodatkową zaletę, że pozwala na szybkie zgromadzenie potrzebnych zasobów. Jednak oceniając możliwość podjęcia takiego działania przez konkurentów powinniśmy pamiętać o związanych z tym ograniczeniach [3]:

● **koszty przemieszczenia** – duże koszty, związane z przemieszczeniem ludzi oraz środków trwałych, tworzą dla firm nabywających te zasoby niekorzystną pozycję kosztową w stosunku do przedsiębiorstwa, które już je posiada,

● **niedoskonała informacja** – obiektywna ocena wartości i produktywności zasobów jest bardzo trudna dla przedsiębiorstw, które wcześniej ich nie posiadały. Stawia to w uprzywilejowanej sytuacji przedsiębiorstwa, które ze względu na wcześniejsze posiadanie zasobu są w stanie dokładnie określić jego wartość,

● **zasoby specyficzne** – w wyniku przejęcia zasobu od dotychczasowego właściciela, jego wartość może się obniżyć ze względu na mniejszą produktywność. Szczególnie widoczne jest to w przypadku przejmowania małych, elastycznych firm przez duże koncerny, usiłujące im narzucić swoją kulturę organizacyjną,

● **niemożliwość transferu umiejętności** – poważnym problemem, z jakim stykają się zarówno przedsiębiorstwa przejmujące inne, jak i usługobiorcy firm konsultingowych, jest mylenie wiedzy z umiejętnościami. Umiejętności są wielowymiarowe [7].

Dla pokazania różnicy pomocne może być wprowadzenie podziału, jakiego dokonał Polanyi na wiedzę *wyraźną* i *niewyraźną*. Wiedzą niewyraźną jest wiedza, której nie werbalizujemy, a nawet nie potrafimy zwerbalizować, wiedza intuicyjna, taka jak np. zdolności malarskie. Wiedza wyraźna jest przekazywana poprzez pismo, patenty, jest łatwa do określenia. Umiejętności mogą być tutaj opisane jako suma wiedzy wyraźnej i niewyraźnej, podczas gdy tak naprawdę jedyne, co możemy kupić, to wiedza wyraźna.

■ **Własność** – o ile w przypadku zasobów ujętych w bilansie firmy problem własności nie występuje, to w przypadku umiejętności indywidualnych i zbiorowych sprawa nie jest już tak oczywista. Zasobem przedsiębiorstwa może być np. duża liczba klientów. Tymczasem może się okazać, że są oni związani raczej nie z przedsiębiorstwem, a z jego przedstawicielami handlowymi.

■ **Przewaga nad zasobami konkurencji** – kluczową cechą zasobu, który ma tworzyć podstawę do budowy strategii firmy, jest jego przewaga nad zasobami konkurencji. Nie wystarczy, aby posiadane przez nas zasoby były w jakiś sposób inne, muszą być lepsze. Do oceny pozycji naszych zasobów w porównaniu do zasobów konkurencji możemy użyć wielu metod, zaczynając od badań marketingowych, a kończąc na benchmarkingu.

Tworzenie strategii w oparciu o zasoby

Istota strategii według podejścia zasobowe opiera się na sprzężeniu zwrotnym pomiędzy zasobami, przewagą konkurencyjną oraz strategią przedsiębiorstwa.

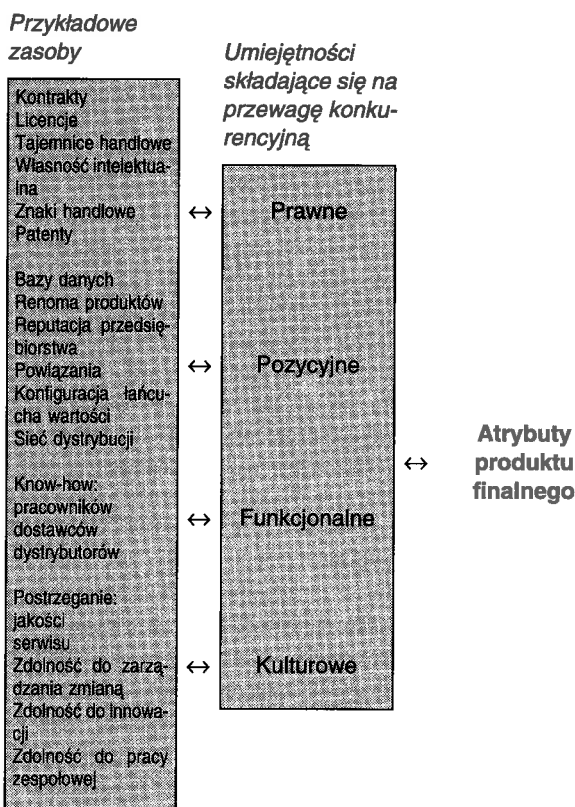
Punktem wyjścia jest analiza obecnie posiadanych zasobów materialnych, niematerialnych oraz umiejętności. Wymagana jest tu duża roztępa, jako że, schodząc na najniższy poziom agregacji, wszystko w przedsiębiorstwie może być traktowane jako zasób, co oczywiście powoduje, że analiza staje się bardzo trudna, a nawet niemożliwa.

Problemem jest tutaj znalezienie „złotego środka” pomiędzy zbyt dużym a zbyt małym poziomem agregacji. I. Dierickx i K. Cool [2] wyróżnili dwa poziomy analizy: zasoby, takie jak reputacja i lojalność klientów, które są tworzone z kolei poprzez inwestycje w bardziej elementarne zasoby, takie jak np. umiejętność pracy zespołowej, potrzebna do kontroli jakości. Jeżeli sami nie jesteśmy w stanie przeprowadzić takiej agregacji zasobów elementarnych, aby odkryć źródła przewagi konkurencyjnej, możemy zastosować podejście odwrotne (rysunek 1).

Zakładamy tutaj, że przewaga konkurencyjna firmy może mieć swoje źródła w czterech rodzajach umiejętności [4]:

● **prawnych** – wynikających z posiadania zasobów niematerialnych, chronionych przez prawo, np. patenty, kontrakty,

Rys. 1. Zależność pomiędzy zasobami a atrybutami produktu finalnego, stanowiącymi o przewadze konkurencyjnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie artykułu R. Halla *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage* [4].

● **pozycyjnych** – wynikających z działań podejmowanych w przeszłości, np. reputacja, poziom kosztów, konfiguracja łańcucha wartości firmy,

● **funkcjonalnych** – czyli zdolności do wykonania określonych działań; ten rodzaj ściśle opiera się na wiedzy zarówno wyraźnej, jak i niewyraźnej,

● **kulturowych** – odnoszących się do całej organizacji, np.: postrzeganie jakości, zdolność do zmiany.

Pierwszym krokiem jest odkrycie, jakie atrybuty oferowanego przez nas produktu finalnego stanowią o jego przewadze konkurencyjnej. Następnie analizujemy, w jakim stopniu każda z czterech umiejętności wpływa na określoną w poprzednim punkcie przewagę konkurencyjną. Trzecim etapem jest stwierdzenie, w jakim stopniu poszczególne zasoby, wchodzące w skład każdej z umiejętności, przesądzą o jej znaczeniu. Końcowym etapem jest dokonanie ich analizy w oparciu o opisane wcześniej kryteria: możliwości imitacji, substytucji, kupna, trwałości (zużywalności), własności oraz przewagi konkurencyjnej. Wbrew pozorom, ostatnie kryterium nie jest zbyt cenne, jako że w naszej analizie określiliśmy, jakie atrybuty produktu stanowią o przewadze konkurencyjnej, a możliwe jest, że produkty konkurenta są pozbawione tych atrybutów, ale posiada on zasoby umożliwiające za-

oferowanie produktów konkurencyjnych. Jeżeli np. uznamy, że o przewadze jednej restauracji nad drugą stanowi ilość oferowanych potraw, to łatwo zauważyć, że źródłem przewagi na poziomie atrybutów produktu są umiejętności kucharza. Możliwe jest jednak, że konkurencyjna restauracja ma również dobrego kucharza i potencjalnie może również zaferować szerszy asortyment.

Po określeniu, jakie zasoby stanowią o naszej obecnej przewadze konkurencyjnej, tworzymy opartą o nie strategię. W podejściu zasobowym występują dwa specyficzne elementy. Po pierwsze, strategia powinna określić ewentualną lukę zasobową (różnica jakościowa i ilościowa pomiędzy posiadanymi zasobami oraz zasobami niezbędnymi do realizacji strategii) i możliwości jej zniwelowania. Po drugie, strategia powinna zawierać programy, mające na celu polepszenie obecnie posiadanych zasobów poprzez dodawanie nowych i rozwój starych.

Strategia korporacji

Podejście zasobowe bardzo silnie wkracza na obszary strategii korporacji (*corporate strategy*). Wynika to z tego, że o ile tradycyjny sposób myślenia o strategii korporacji opierał się na analizie poszczególnych *business units*, każdej oferującej inny produkt, to podejście zasobowe koncentruje się nie na różnicach, a na elementach wspólnych – zasobach. Jak piszą Hamel i Prahalad [6]: *Kluczowe kompetencje są tkanką łączącą pozornie różne obszary działalności. Kluczowe kompetencje są lingua franca korporacji, pozwalającymi menedżerom na przenoszenie obserwacji i doświadczeń pomiędzy obszarami. Dywersyfikacja oparta na kluczowych umiejętnościach redukuje poziom ryzyka i inwestycji oraz zwiększa szansę na naukę i transfer doświadczeń pomiędzy wszystkimi business units.* To samo rozumowanie odnosi się także do innych zasobów, nie tylko kluczowych kompetencji, z tym jednak zastrzeżeniem, że zasobami o wiele bardziej przenaszalnymi są umiejętności niż zasoby niematerialne, a te z kolei bardziej niż materialne.

Ponad 30 lat temu Theodore Levitt w swoim słynnym artykule *Marketing Myopia* postawił tezę, że przyczyną klęski wielu przedsiębiorstw jest orientacja na produkty, a nie na potrzeby klienta. Zgodnie z tym rozumowaniem producenci piór wiecznych winni byli przestawić się na produkcję długopisów, zaspokajając tym samym potrzebę klienta – pisanie. Podejście zasobowe sugeruje, że takie myślenie jest również błędne – coś z tego, że zaspokajamy tę samą potrzebę, jeżeli absolutnie nic nie wiemy o technologii, potrzebnej do zaspokajania jej w inny sposób. Stwarza to bardzo poważne trudności w analizie otoczenia – nie wiemy, skąd może przyjść niebezpieczeństwo, wielce prawdopodobne jest bowiem, że np. na rynku samochodów elektrycznych jednym z głównych konkurentów

może stać się General Electric. Każda próba dywersyfikacji w oparciu o zasoby powinna jednak zostać poprzedzona odpowiednim rozpoznaniem, aby uniknąć najczęściej popełnianych błędów [1]:

- przecenienia zdolności przenoszenia zasobów z rynku na rynek,
- niezidentyfikowania prawdziwych zasobów stanowiących o sukcesie w danej branży,
- pominięcia w analizie specyfiki zasobów danej branży.

Podejście zasobowe, pomimo pewnych słabości, takich jak niedostateczna ilość narzędzi analitycznych, zdecydowanie oferuje nowy sposób patrzenia na przedsiębiorstwo. Jego najważniejszą zaletą jest wyjście poza ogólnikowe opisywanie przewagi konkurencyjnej, w kategoriach różnicowania produktu, czy lepszej pozycji kosztowej. Podejście zasobowe stawia pytanie – dlaczego? Jakie zasoby powodują, że firma ma taką a nie inną pozycję na rynku? Czy zasoby, na których obecnie opieramy (świadomie lub nie) swoją strategię, spełniają kryteria konieczne do stania się źródłami przewagi konkurencyjnej?

Należy jednak pamiętać o tym, że prawdziwym wyzwaniem dla strategów jest nie identyfikacja zasobów obecnie stanowiących o przewadze konkurencyjnej, ale tych, które będą nimi w przyszłości.

Jacek A. Dytwald

BIBLIOGRAFIA

- [1] COLLIS D.J., MONTGOMERY C.A., *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, „Harvard Business Review”, July-August 1995.
- [2] DIERICKX I., COOL K., *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, „Management Science”, December 1989.
- [3] GRANT R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review”, Spring 1991.
- [4] HALL R., *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal”, vol. 14, 1993.
- [5] HAMEL G., PRAHALAD C.K., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990.
- [6] HAMEL G., PRAHALAD C.K. *Competing for the Future*, Harvard Business Press, 1994.
- [7] LEONARD-BURTON D., *Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development*, „Strategic Management Journal”, vol. 13, 1992.
- [8] PETERAF M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based view*, „Strategic Management Journal”, vol.14, 1993.
- [9] STALK G., EVANS P., SHULMAN L.E., *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, March-April 1992.
- [10] WERNERFELT B., *A Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal”, vol. 5, 1984.

Piotr Adamczewski

Ryzyko w realizacji złożonych przedsięwzięć informatycznych

Praktyka zastosowań informatyki wspomagających procesy zarządzania nader często wskazuje, że wiele zamierzeń w tym zakresie kończy się połowicznym sukcesem. Zagraniczne doświadczenia wskazują (a krajowe przykłady to w pełni potwierdzają), że finalizacja blisko 70% przedsięwzięć informatycznych jest opóźniana, przekracza przewidziane nakłady lub nie spełnia oczekiwań użytkowników. Dotyczy to zarówno zamierzeń realizowanych na szczeblu rządowym (np. POLTAX), jak i na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw czy instytucji.

Poniższe rozważania są wynikiem wieloletnich doświadczeń autora, który z pozycji konsultanta nadzoruje wiele złożonych przedsięwzięć informatycznych tak krajowych, jak i zagranicznych w zakresie kompleksowej informatyzacji dużych i średnich przedsiębiorstw, banków komercyjnych, urzędów administracji publicznej i samorządowej.

Złożone przedsięwzięcie informatyczne (ZPI), stanowiące praktyczną realizację zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania (ZSIZ), dokonuje się przy zaangażowaniu względnie dużych zasobów finansowo-czasowych określonego użytkownika, przy czym:

- przyszły użytkownik ZSIZ przykłada doń wagę strategiczną,
- dostrzegalny jest kompleksowy zakres proponowanego rozwiązania,
- przedsięwzięcie obejmuje cały cykl życia ZSIZ – od momentu powstania potrzeby rozwiązania problemu za pomocą systemu informatycznego, aż do jego eksploatacji użytkowej,
- wymagana jest pomoc specjalistów-konsultantów z zakresu informatyki.

W uproszczeniu można przyjąć, że choć ZSIZ jest tylko zbiorem urządzeń i programów, to jednak wdrożenie takiego systemu oznacza nowy sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa czy instytucji. Praktycznie, takie rozwiązanie obejmuje zarząd i kierownictwo średniego szczebla, a także poziom operacyjny (bezpośrednich wykonawców). Naturalne konsekwencje takiego rozumienia wdrożenia są następujące:

- głównym czynnikiem sukcesu wdrażania ZSIZ są ludzie, a nie sprzęt i oprogramowanie,

- decyzja o wdrażaniu jest strategiczną decyzją (inwestycją) użytkownika, oznaczającą zmianę stylu działania instytucji czy przedsiębiorstwa.

W przedsięwzięciu informatycznym miarą ryzyka jest prawdopodobieństwo, że wdrożony ZSIZ nie przyniesie spodziewanych korzyści, nie będzie posiadać wymaganych właściwości użytkowych, nie zostanie wdrożony zgodnie z planem, lub że przekroczone zostaną przewidywane koszty przedsięwzięcia. W większości przypadków ZPI, szacunek ryzyka możliwy jest jedynie w odniesieniu do czasu i kosztów przedsięwzięcia. Ogólne ryzyko tego przedsięwzięcia wynika z przybliżonej oceny poziomu wielu cząstkowych czynników, zgrupowanych w trzy kategorie: zakresu, struktury i technologii przedsięwzięcia.

Kategoria czynników ryzyka związanych z zakresem przedsięwzięcia obejmuje pracochłonność prac, czas realizacji przedsięwzięcia, wielkość zespołu wdrożeniowego, sprzężenia z innymi systemami, liczbę instalacji systemu oraz liczbę komórek organizacyjnych w zasięgu ZSIZ.

Kategoria czynników ryzyka związanych ze strukturą przedsięwzięcia obejmuje podkategorie definicji przedsięwzięcia, poparcia zamierzenia informatyzacji (atmosfery wokół ZPI), wpływu systemu na instytucję, składu zespołu wdrożeniowego oraz zarządzania przedsięwzięciem.

Kategoria czynników ryzyka związanych z technologią systemu obejmuje szereg czynników, dotyczących sprzętu i oprogramowania użytkowego, systemowego oraz narzędziowego.

Rzeczywistym i złożonym zagrożeniem dla powodzenia ZPI jest ograniczenie jego widzenia do zagadnień czysto technicznych. Każde przedsięwzięcie wiąże się z ryzykiem, przez które rozumie się wystawienie instytucji na zagrożenia, takie jak:

- brak lub tylko częściowe uzyskiwanie oczekiwanych korzyści z powodu trudności wdrożeniowych,
- przekroczenie zakładanych kosztów wdrożenia,
- przekroczenie przewidywanego czasu wdrożenia,
- rozbieżność parametrów rozwiązania finalnego – osiągniętych i zakładanych.

Czynniki zagrażające zamierzeniom informatycznym są bardziej złożone i jest ich więcej, niż zwykle sądzą ich twórcy i użytkownicy. Zagrożenia tkwią

w otoczeniu organizacyjnym, w zachowaniach ludzi, dostępnych zasobach i wyposażeniu oraz w samym zespole tworzącym zastosowania. W szczególności, należy wymienić następujące zagrożenia (por. [4]):

- brak zdolności instytucji do zmiany lub niechęć do jej wprowadzenia i zamiar wykorzystania technologii informatycznej jako jej substytutu,
- niezdolność do przyswajania nowej technologii przetwarzania danych,
- brak poczucia celu, niedostateczna znajomość możliwości i ograniczeń informatyki oraz brak zaangażowania kierownictwa,
- brak motywacji i uczestnictwa użytkowników,
- ograniczone zasoby i wyposażenie w sprzęt i oprogramowanie,
- niedostateczne umiejętności i doświadczenie twórców systemu,
- niesprawna organizacja zespołu tworzącego ZSIZ,
- wykorzystywanie nieodpowiednich metod, technik i narzędzi tworzenia systemu,
- brak lub nieskuteczność systemu sterowania i kontroli tworzenia ZSIZ,
- pojawienie się nowych, nieprzewidzianych czynników w otoczeniu.

Analizując pojęcie ryzyka ZPI, można wskazać dwa obszary, w których powstaje ryzyko niepowodzeń (por. 5):

- faza tworzenia ZSIZ:
 - ▲ określenie celów przez użytkownika,
 - ▲ nieumiejętność wybrania odpowiedniej technologii i jej zmiany,
 - ▲ niezdolność przewidzenia ekonomicznych skutków (oszacowania) i określenia mechanizmu (oddziaływania) wprowadzania nowego ZSIZ,
 - ▲ niepełne widzenie organizacji i wynikająca z tego ograniczona zdolność przewidzenia psychologicznych i behawioralnych oddziaływań wprowadzanego ZSIZ,
 - ▲ niezadowolający przebieg procesu tworzenia ZSIZ: brak uczestnictwa użytkowników, zakłócenia komunikacji, nieskuteczność sterowania i oceny jakości rozwiązań przez użytkowników,
 - ▲ niezdolność zrozumienia i przewidywania wszystkich aspektów tworzenia ZSIZ;
- faza eksploatacji ZSIZ:
 - ▲ niezdolność stworzenia i/lub wykorzystywania rozwiązania technicznego odpowiednio szybkiego, łatwego w użytkowaniu i niezawodnego,
 - ▲ niezdolność utrzymania kompletnej i aktualnej bazy danych, nieumiejętność rozwiązania problemów przy wykorzystaniu technologii informatycznej,
 - ▲ niezdolność stworzenia rozwiązania wolnego od negatywnych wpływów na warunki pracy, zmianę

władzy czy zmianę wymagań, kwalifikacji i zakres pracy,

- ▲ nieumiejętność stworzenia rozwiązań złożonych – możliwych do zrozumienia, sterowania, utrzymania i dokonywania zmian.

Literatura dostarcza wiele ujęć problematyki zagrożeń dla wprowadzania ZSIZ oraz związanego z tym ryzyka [5, 6]. Różnorodność doświadczeń przedstawionych w literaturze pozwala uwzględnić wszystkie istotne aspekty ryzyka i jego źródeł w ocenie, eliminowaniu przyczyn i zapobieganiu skutkom.

Analiza zagrożeń i ryzyka jest jedną stroną identyfikacji i przygotowania rozwiązań problemów związanych z przeprowadzeniem zamierzenia. Drugą – znacznie ważniejszą ze względu na pozytywne oddziaływanie na uczestników oraz znaczenie dla organizacji – jest analiza czynników powodzenia (sukcesu). Ma ona na celu wskazanie okoliczności i czynników sprzyjających pożądanemu przebiegowi prac i osiągnięciu wyznaczonych rezultatów. Taka ze wszech miar potrzebna analiza nie znajduje jednak należytego zainteresowania. Przyczyną tego jest przekonanie o „uzdrawiających właściwościach” ZSIZ i pełne zaufanie do informatyków oraz generalnie niechęć do analizy potrzeb ze strony informatyków. Ponadto ważniejsze w przygotowaniu wielkiego zamierzenia w sposób naturalny okazuje się eliminowanie zagrożeń bądź zaniechanie prac, jeśli są one zbyt duże. Dopiero w następnym kroku szuka się sposobów zwiększenia efektów zamierzenia, które będzie podjęte, jeśli nie stwierdzi się zagrożeń. Trzeba nadto pamiętać, że wobec powszechnego zakładania możliwości „doskonalenia istniejącej organizacji” poprzez wprowadzenie ZSIZ zamiast jej zmiany nie określa się nawet celów „komputeryzacji”. Trudno zatem byłoby oczekiwać analizy czynników powodzenia w osiągnięciu celów, których nie sprecyzowano.

Omówione wyżej czynniki ryzyka w realizacji ZPI występują niezależnie od zaawansowania instytucji w stosowaniu rozwiązań informatycznych. W miarę uzyskiwania doświadczeń, zwiększa się jej zdolność do zmniejszania ryzyka. W szczególności, umiejętność przewidywania zagrożeń i podejmowania koniecznych działań pozwala zmniejszać ryzyko niepowodzenia ZPI.

Prace nad ZSIZ zawsze przebiegają w warunkach niepewności, charakterystycznej dla każdej zmiany wprowadzanej bez możliwości zawieszenia działalności. Dynamika zmian wprowadzanych w rzeczywistych warunkach działania jest sama w sobie zagrożeniem i dlatego nie można dopuszczać dodatkowych zagrożeń. Są one tymczasem bardzo liczne, a mogą wynikać z nie rozpoznanych postaw użytkowników, niedostatecznego doświadczenia insty-

Lp.	Grupa czynników	Wyszczególnienie	Ocena	Waga
1	wielkość ZPI	● pracochłonność (roboczegodziny): a) 100–3000 b) 3001–15000 c) 15001–30000 d) > 30000	1–4	0.09
		● czas wdrożenia (miesiące): a) < 12 b) 13–24 c) > 24	1–3	0.08
2	struktura rozwiązania	● zakres modyfikacji rozwiązania (%): a) < 25 b) 26–50 c) > 50	1–3	0.08
		● zakres zmian w strukturze organizacji: a) minimalny b) widoczny c) istotny	1–3	0.08
3	technologia	● novum w wyposażeniu użytkownika: a) komputer centralny b) terminale c) mikrokomputery d) nic	3–0	0.09
		● novum dla twórców rozwiązania: a) baza danych b) telekomunikacja c) język programowania/CASE d) nic	3–0	0.09
4	organizacja ZPI	● przeprowadzono studium wykonalności: a) pełen zakres (z udziałem użytkownika) b) główne aspekty (bez użytkownika) c) nie przeprowadzono	1–3	0.08
		● ustalono plan realizacji ZPI z priorytetami: a) przez zespół mieszany b) przez wykonawców wg swojego rozeznania c) tworzony jest na bieżąco	1–3	0.08
5	metodyka ZPI	● wykorzystywana metoda realizacji ZPI: a) standardowa w pełnym zakresie b) własna c) nieokreślona	1–3	0.08
		● analiza potrzeb i specyfikacja rozwiązania zajmie ogólnej czasochłonności prac (%): a) < 10 b) 10–30 c) > 40	3–1	0.09
6	rola użytkownika	● ogólna postawa użytkownika: a) pełne zaangażowanie i współpraca b) bierne zaangażowanie c) niechęć	1–3	0.08
		● udział użytkownika w zespole mieszanym: a) specjaliści wyznaczeni przez użytkownika b) specjaliści wskazani przez wykonawców c) nie uczestniczy	1–3	0.08

Źródło: Opr. własne z wykorzystaniem [4].

tuji w stosowaniu technologii informatycznej, konieczności współpracy z firmami handlowymi i usługowymi (dostawcami, wykonawcami), które nie dają pełnej gwarancji wykonania słabo zdefiniowanego zadania, zmienności warunków działania, braku możliwości przewidywania zmian, powodowanego doraźnością działań, braku poczucia ich celowości i obaw przed zmianą organizacyjną.

Czynniki ryzyka nie są trafnie rozpoznawane tak przez informatyków, jak i użytkowników ZSIZ. Uważa się powszechnie, iż główne zagrożenia są związane z czynnikami technicznymi oraz użytkownikami. W rzeczywistości najczęściej powodami niepowodzenia są czynniki związane z wykorzystaniem metod, podejmowaniem decyzji oraz oddziaływaniem otoczenia [1, 2, 4]. W fazie eksploatacji ZSIZ niepowodzenie jest najczęściej związane z bra-

kiem definicji celów lub ich nietrafnością oraz charakterystykami procesu. Na etapie tym niepowodzenie jest kojarzone z problemami złożoności, problemami pojęciowymi oraz reakcjami użytkowników ZSIZ.

Celem analizy ryzyka powinno być określenie zagrożeń i ich źródeł oraz wskazanie sposobów:

- eliminowania zagrożeń i ich przyczyn,
- zmniejszenia zagrożenia w przypadku niemożności wyeliminowania źródeł zagrożeń poprzez wprowadzenie stosownych form sterowania ZPI,
- eliminowania lub ograniczenia wywołanych negatywnych skutków,
- działania w razie wystąpienia negatywnych skutków zamierzenia, których nie można wyeliminować bądź zmniejszyć.

Analiza ryzyka ma dać realizatorom ZPI pod-



stawy do podejmowania wszystkich decyzji dotyczących zamierzenia – od podjęcia prac przygotowawczych, aż po pełne wdrożenie i rozwój ZSIZ. Wstępna analiza ryzyka jest szczególnie istotna w przypadku użytkowników, którzy nie mają wystarczającego doświadczenia w zastosowaniach informatyki, a podejmują wielkie zamierzenia o dużym stopniu ryzyka. Sama analiza pozwala na zapoznanie się ze złożonością zamierzenia i związanego z nim ryzyka. Uświadomienie sobie skali zagrożeń, ich źródeł i wielkości ryzyka powinno doprowadzić do weryfikacji wstępnych decyzji o zakresie prac, sposobie ich prowadzenia, zaangażowaniu pracowników i kontrahentów, zakresie prac wstępnych oraz zasadach sterowania zamierzeniem. Szczególnie ten ostatni czynnik – mający zasadniczy wpływ na powodzenie ZPI, a lekceważony tak przez użytkowników, jak i twórców ZSIZ – może ulec znacznym modyfikacjom w wyniku analizy.

Liczne zamierzenia mogą przynieść rezultaty zbliżone do oczekiwanych, jeśli w początkowej fazie prac przeprowadzi się analizę warunków, w jakich prowadzone będą prace projektowo-wdrożeniowe. Na podstawie analizy można określić wymagania, jakie powinny być spełnione w celu zapewnienia pełnej realizacji. Opierać się ona może na pytaniach, podzielonych na sześć grup, a dotyczących następujących aspektów:

- wielkości ZPI wyrażonej w liczbie roboczogodzin, oczekiwanym czasie wdrożenia, wartości kontraktu, liczbie zaangażowanych jednostek organizacyjnych;
- struktury systemu, czyli udziału modyfikowanych czynności, związanych z nimi zmian struktur, postaw użytkowników, zakresu funkcjonalnego, znaczenia zmian organizacyjnych w jednostkach;
- technologii, czyli zakresu zmian technologii przetwarzania danych (sprzętu i oprogramowania), znajomości technologii przez użytkowników, sposobu zaopatrywania się; znajomości dziedzin zastosowań przez twórców ZSIZ;
- organizacji projektu, obejmujących zakres prac wstępnych: studium wykonalności, plan projektu, organizacyjne formy sterowania i kontroli, rozłożenie odpowiedzialności za przebieg prac, podstawy ustalenia celów ZPI, istnienie kryteriów oceny rezultatów;
- metod tworzenia systemu, czyli doboru metod, technik i narzędzi, zakresu analizy potrzeb, zakresu uczestnictwa użytkowników;
- roli użytkowników, czyli dominujących postaw użytkowników, doświadczenia w wykorzystaniu technologii, zaangażowania wyższego kierownictwa.

Uzyskane odpowiedzi mają dać podstawy oceny warunków, w jakich prowadzone jest zamierzenie

przygotowania do prac projektowych i ich organizacji oraz zasad sterowania i kontroli realizacji ZPI. Na podstawie odpowiedzi udzielonych przez przyszłych użytkowników ZSIZ oraz jego twórców tworzone są podstawowe charakterystyki, umożliwiające szacowanie ryzyka. Ryzyko jest określane jako wielkości procentowe wyrażające udział stwierdzonych zagrożeń w całości oraz w poszczególnych aspektach. Znaczenie wskaźników procentowych jest mniej istotne niż uświadomienie sobie skutków, a w szczególności zagrożeń, jakie wiążą się z przebiegiem procesu tworzenia, wdrażania i eksploatacji ZSIZ. Wskaźnik całkowitego ryzyka zamierzenia ma sygnalizować skalę występujących zagrożeń. Wskaźniki cząstkowe pozwalają zwrócić uwagę na szczególne zagrożenie związane z poszczególnymi aspektami ZPI.

O potrzebie analizy ryzyka związanego z realizacją ZPI przekonało się już wiele zespołów wdrożeniowych. Identyfikacja zagrożeń i ich oceny pozwalają zmniejszyć ryzyko i zapobiec błędom, a w konsekwencji podjąć działania służące usprawnieniu przygotowania całości prac (por. [1, 2]). Na zakończenie należy stwierdzić, że system jakości prac projektowych, wynikający z zalecanych norm ISO 9001 (z wytycznymi w normie ISO 9000-3) może w tym względzie wymusić daleko idące zmiany. Jest to jednak w naszych krajowych warunkach jeszcze perspektywa paru lat. Certyfikaty normy ISO 9000 w zakresie produkowanego w Polsce sprzętu komputerowego dokonują istotnych zmian jakościowych w tym sektorze rynku – czas na podobne zmiany w obszarze usług informatycznych.

Piotr Adamczewski

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMCZEWSKI P., *Praktyczne uwagi konsultanta złożonych przedsięwzięć informatycznych*, Mat. konf. INFOGRYF '94, TNOiK, Szczecin 1994, s. 299–306.
- [2] ADAMCZEWSKI P., *Uwarunkowania realizacyjne złożonych przedsięwzięć informatycznych*, maszynopis powielony, PTE, Poznań 1994.
- [3] FRENZEL C.W., *Management of Information Technology*, Boyd & Fraser, Boston 1992.
- [4] KURAŚ M., *Analiza ryzyka przedsięwzięć informatycznych*, Mat. konf. INFOGRYF '94, TNOiK, Szczecin 1994, s. 217–228.
- [5] LYYTINEN K., *Expectation Failure Concept and Systems Analysts' View of Information System Failures: Result of an Exploratory Study*, „Information and Management”, No. 14, 1988.
- [6] WALSHAM A., *Interpreting Information Systems in Organizations*, John Wiley & Sons, Chichester, New York 1992.

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Katedry Systemów Logistycznych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

Halina Towarnicka

Istota strategii marketingowo-inwestycyjnej przedsiębiorstwa przemysłowego

Strategia globalna i marketingowo-inwestycyjna dużego przedsiębiorstwa

Duże współczesne przedsiębiorstwa charakteryzuje permanentne inwestowanie. Przesłanki i cele inwestowania współczesnych firm są na ogół określane w procesie zarządzania (planowania) strategicznego. Strategia inwestycyjna ma liczne związki ze strategią globalną (podstawową). W literaturze przedmiotu zaznacza się powiązanie celów inwestycyjnych z wyborami strategicznymi firmy oraz różnie definiowaną strategię [1, s. 4, 5, 9, 10]. Wybory strategiczne dużych organizacji są przedstawiane jako strategię konkurencji, strategię rozwoju i strategię portfolio. Natomiast do metod realizacji rozwoju firmy zalicza się: rozwój wewnętrzny, nabytki i fuzje, wspólne przedsięwzięcia (*joint venture*) [2, s. 54–86]. Podane metody rozwoju firmy zakładają dynamiczne podejście do majątku trwałego przedsiębiorstwa. Zmiany traktuje się jako nieuchronny element funkcjonowania współczesnej firmy. Stosowany jest nawet termin – „zarządzanie zmianami”. Literatura przedstawia różne rodzaje strategii i zachowań przedsiębiorstw.

Treść pojęcia „strategia przedsiębiorstwa” zmienia się w miarę tego, jak zmienia się środowisko społeczno-gospodarcze, a w związku z tym – cele i funkcje przedsiębiorstw oraz formułowane wobec nich wymagania bądź oczekiwania.

W dalszych rozważaniach korzystać będziemy głównie z pojęcia strategii globalnej oraz strategii funkcjonalnych (częstkowych), np. marketingowej, inwestycyjnej.

Globalna strategia przedsiębiorstwa polega na wyborze dziedzin działalności gospodarczej, w których przedsiębiorstwo chce uczestniczyć oraz ustaleniu tych, którymi nie jest zainteresowane, a także pozyskiwaniu zasobów i ich alokacji między poszczególne rodzaje działalności.

Strategie funkcjonalne polegają głównie na określeniu, w jaki sposób dana funkcja (np. marketing) ma sprzyjać uzyskaniu pożądanej przewagi konkurencyjnej oraz integracji i koordynacji danej funkcji z innymi funkcjami w przedsiębiorstwie [5, s. 3].

Strategia marketingowa bywa odmiennie definiowana [szerzej 3, 5]. Przyjmujemy, że strategia marketingowa to sposób przygotowania i prowadzenia działań mających na celu poznanie przyszłej struktury popytu na produkty i usługi oraz zaspokojenie go przez kreowanie podaży, przekazywanie informacji nabywcom, dostarczanie wytwarzanych dóbr w odpowiednim miejscu i czasie, a także ich realizację w formie transakcji rynkowych. Strategia marketingowa powstaje jako wynik badań i analiz wszystkich elementów marketingu mix, wykorzystuje ona prognozy sprzedaży. Sama strategia staje się podstawą planu sprzedaży przedsiębiorstwa – skorelowanego z majątkiem przedsiębiorstwa. Proces przekształceń majątku odbywa się głównie poprzez działalność inwestycyjną.

Strategia inwestycyjna to ogół czynności – od ustalenia przesłanek i celów inwestowania, wynikających z celów strategii globalnej przedsiębiorstwa, aż po podjęcie decyzji dotyczących inwestycji odznaczających się znacznymi rozmiarami rzeczowymi i finansowymi.

Strategia globalna przedsiębiorstwa wyznacza zasadność prowadzenia polityki inwestycyjnej i w konsekwencji sformułowania i realizacji strategii inwestycyjnej. Przygotowanie skutecznej strategii inwestycyjnej wymaga znajomości i umiejętności zastosowania wiedzy interdyscyplinarnej (zarządzanie, planowanie strategiczne, marketing, rachunkowość, finanse, rachunek ekonomiczny itd.) [7].

Należy podkreślić, że zarówno strategia marketingowa, jak i inwestycyjna powinny uwzględniać badania rynku (konkurencji, popytu) i szeroko rozumianej problematyki cen. Przenikanie marketingu i inwestycji występuje w różnych fazach życia przedsiębiorstwa. W warunkach gospodarki rynkowej, z reguły każde przedsiębiorstwo formułuje i realizuje strategię globalną i różne strategie funkcjonalne (częstkowe).

W przedsiębiorstwach zorientowanych rynkowo może być realizowana [7]:

- strategia marketingowa,
- strategia inwestycyjna,
- strategia marketingowo-inwestycyjna,
- inne strategie.



Podsumowując wątek rozważań o strategii firmy, stwierdzam, że do wspólnych zagadnień, integrujących strategię marketingową, inwestycyjną oraz marketingowo-inwestycyjną zalicza się m.in.:

- badanie rynku (tj. badania konkurencji, popytu, cenowej elastyczności popytu, cen konkurencji),
- stosowanie rachunku ekonomicznego, gdzie istotne są warunki podejmowania decyzji – np. decyzje podejmowane w warunkach ryzyka, niepewności, inflacji itd.,
- potrzeba stosowania modeli symulacyjnych, uwzględniających wpływ wielu parametrów na poziom cen i efektywność firmy.

Wybory strategiczne przedsiębiorstwa

Efekty bezpośrednie i pośrednie strategii marketingowo-inwestycyjnej to m.in.:

- określona pozycja na konkurencyjnym rynku (w segmentach rynku),
- zmiany poziomu rentowności przedsiębiorstwa,
- tworzenie i odtwarzanie majątku trwałego firmy (składniki rzeczowe, wartości niematerialne i prawne, składniki finansowe), przy czym reprodukcja majątku trwałego może mieć charakter reprodukcji prostej, zawężonej, rozszerzonej,
- przekształcenia ilościowo-wartościowe i własnościowe struktury majątku trwałego.

Wybory strategiczne zależą od stanu kondycji firmy oraz przyjętych celów strategicznych. Przykładowo zalicza się do nich:

- różne rozwiązania w kanałach dystrybucji i ich wpływ na poziom cen i strategię cenową,
- podejmowanie inwestycji wspólnych z innymi podmiotami gospodarczymi (krajowymi, zagranicznymi),
- substytucja w ramach różnych czynników produkcji (łącznie z automatyzacją, robotyzacją, komputeryzacją),
- sprzedaż i nieodpłatne przekazanie części rzeczowego majątku trwałego,
- akceptowany poziom dekapitalizacji wybranych grup środków trwałych – w celu rozwoju innych grup środków trwałych,
- leasing.

Wybory strategiczne są uwarunkowane odmiennymi czynnikami i oparte bywają na rachunku ekonomicznym i kryteriach pozaekonomicznych. Ceny są trwałym elementem wyborów strategicznych. Stanowią one istotny i trudny problem w zarządzaniu strategicznym współczesnego przedsiębiorstwa [8]. Ceny są czynnikiem integrującym strategię marketingowo-inwestycyjną.

W literaturze marketingowej cena przedstawiana bywa w następujących ujęciach:

- ustalanie ceny,
- strategię (polityki) cenową,
- cenę w kanałach dystrybucji.

W teorii i praktyce uwzględnia się specyfikę cen w zależności od przedmiotu, którego dotyczą. Mamy

na uwadze ceny produktów i usług; ceny materiałów i usług („marketingowa strategia zakupu”) – [6] oraz ceny dóbr inwestycyjnych (przemysłowych) – (tzn. „marketing industrialny”).

Omawiając wybory strategiczne należy wspomnieć, iż są one dokonywane także podczas restrukturyzacji firm. Przyjmujemy, że **restrukturyzacja** to wprowadzenie na podstawie różnych przesłanek istotnej zmiany celów strategicznych, łącznie ze zmianami struktur i jakości zasobów ludzkich, kapitału, majątku, systemu zarządzania firmą itd. Restrukturyzacja jest niekiedy warunkiem koniecznym utrzymania się przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku. Dotyczy to np. przedsiębiorstw przemysłowych, w których bardzo ważną rolę odgrywają innowacje produktowe, szybkie tempo postępu technicznego i związane z tym głębokie zmiany ilościowo-jakościowe w przedsiębiorstwie. (Szerzej na temat marketingu i innowacji w: [4]). Z restrukturyzacją mogą się wiązać zmiany organizacyjno-prawne oraz przekształcenia własnościowe firmy. Tak rozumiana restrukturyzacja jest przedsięwzięciem kompleksowym, trudnym i z reguły kosztownym. Skuteczność restrukturyzacji firmy w dużej mierze zależy od postaw i wiedzy ludzi zatrudnionych w firmie (w tym kadry zarządzającej) oraz zachowań właścicieli i współwłaścicieli kapitału finansowego.

W praktyce, do realizacji restrukturyzacji firmy przydatna może się okazać strategia marketingowo-inwestycyjna.

W wyborach strategicznych na ogół uwzględnia się powstawanie efektu **synergii**. Przewidywany efekt synergii – dotyczący całokształtu firmy – zawiera idea *cash flow* – „przepływu pieniądza” w przedsiębiorstwie. *Cash flow* ujmuje różne strumienie finansowe o charakterze wpływów i wydatków, kształtujących ostateczny wynik finansowy przedsiębiorstwa. Istota *cash flow* znajduje swoje odzwierciedlenie w metodzie oceny przedsięwzięć gospodarczych (inwestycyjnych) – *NPV* (*Net Present Value*). Metoda *NPV* – zwana jest m.in. „zaktualizowaną wartością netto przedsięwzięcia”. Metoda *NPV* jest związana z pomnażaniem kapitału firmy. Efektywne stosowanie tej metody wymaga odpowiednich warunków, np. dostępu do rynków kapitału, istnienia rynku papierów wartościowych, dostępu do informacji o wynikach gospodarczych spółek (przedsiębiorstw) emitujących papiery wartościowe itd.

Literatura przedmiotu, dotycząca budżetowania kapitału (*the Capital Budgeting Decision*), rachunku ekonomicznego, itd. – ilustruje mnogość wzorów, podejść i modeli, stosowanych w warunkach rozwiniętego rynku kapitałowego. Sporo miejsca poświęca się istocie i modyfikacjom *cash flow* oraz metodom *NPV*, *IRR* (*Internal Rate of Return* – wewnętrzna stopa zwrotu).

Literatura na temat marketingu (w tym: cen) w krajach wysoko rozwiniętych jest bogata. Nie

zawsze wiedza w niej zawarta może być stosowana w gospodarkach podlegających transformacji, w których rynek kapitału i papierów wartościowych nie jest w pełni rozwinięty.

Niedobór ujęć zintegrowanych może niekorzystnie wpływać na wiedzę części kadry menedżerskiej, a tym samym na efektywne podejmowanie decyzji w okresie transformacji gospodarki. Formułowanie sądów o znajomości i stosowaniu marketingu (łącznie z cenami) w polskich przedsiębiorstwach nie jest łatwe i jednoznaczne. Wyniki badań są odmienne. Dotyczą one grup badanych przedsiębiorstw. Należałoby rozpoznać, jaki wpływ na zachowania przedsiębiorstw w obszarze marketingu (cen) mają często zmieniane rozwiązania z obszaru polityki handlowej i zakresu protekcjonizmu. Badania te najlepiej mogą przeprowadzić zespoły interdyscyplinarne, mające dostęp do wiarygodnych informacji.

Propozycja badań w przedsiębiorstwie dotyczy następujących przekrojów tematycznych:

- rodzaj strategii (wg różnych wyznaczników),
- wiedza o rynku (segmenty rynku, konkurencja, popyt) i cenach:
 - ▲ znajomość konkurencji (cen konkurentów),
 - ▲ metody ustalania cen,
 - ▲ rodzaj stosowanej strategii (polityki) cenowej,
 - ▲ metody, metodyki stosowane w analizach strategicznych (ekonomicznych, finansowych) firmy,

- ▲ wpływ rozwiązań instytucjonalnych na ceny,
- system informacyjny przedsiębiorstwa:
 - ▲ baza danych (łącznie z rachunkowością),
 - ▲ system (rodzaje) ewidencji,
 - ▲ kontroling – czy i jak jest stosowany?,
 - ▲ współpraca różnych komórek (pionów organizacyjnych).

Halina Towarnicka

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIERMAN H., SMIDT S., *The Capital Budgeting Decision. Economic Analysis of Investment Projects* (8th edition), MACMILLAN, 1993.
- [2] DOBSON P., STARKEY K., *The Strategic Management*, Blackwell Business, 1993.
- [3] FIFIELD P., *Marketing Strategy*, Butterworth Heinemann, 1992.
- [4] PENC J., *Czynniki sukcesu firmy: Marketing i innowacje*, „Handel Wewnętrzny” nr 5–6/1995.
- [5] RUTKOWSKI I., *Strategie marketingowe – sposoby interpretacji*, „Marketing i Rynek” nr 9/1995.
- [6] STEMPIN Sz., *Cena w marketingowej strategii zakupu w przedsiębiorstwie*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE, PN nr 705, Wrocław 1995, s. 72–77.
- [7] TOWARNICKA H., *Marketing i inwestycje*, „Przegląd Organizacji” nr 9/1994.
- [8] WRZOSEK W., *Cena w systemie marketingu*, „Marketing i Rynek” nr 6/1995.

Autorka jest pracownikiem naukowym Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

William Westwood

Podstawy skutecznego zarządzania

Przewodnik dla praktyków

Pomóż • Sam • Sobie

Napisano wiele książek na temat teorii zarządzania, ale większość z nich albo zakłada, że czytelnik posiada już umiejętności konieczne do codziennego kierowania ludźmi i rozwiązywania problemów, albo też zupełnie ignoruje te kwestie. Ta książka to praktyczny poradnik, książka na temat – „jak to zrobić”. Zajmuje się podstawami dobrego zarządzania, takimi jak ustalanie celów, podejmowanie decyzji, cechy dobrego menedżera, motywowanie pracowników, przewyższanie oporu wobec zmian i doprowadzanie do wykonania zamierzonych celów. Są to potrzebne na codzień praktyczne umiejętności oraz działania, jakie powinien podejmować menedżer.

Dowiesz się z niej między innymi:

- jak wykorzystywać Dzienny Plan Działania (DPD),

- co to jest Reguła Pareto i jak ją stosować w zarządzaniu,
- jak przewyższać opór ludzi wobec zmian,
- jak oszczędzać czas rozróżniając między tym, co pilne i tym, co ważne,
- jak uniknąć groźnego dla menedżera zwyczaju odkładania wszystkiego na później.

William Westwood jest australijskim inżynierem i konsultantem w dziedzinie zarządzania. Pracował na kierowniczych stanowiskach w korporacjach amerykańskich i australijskich, zaś od dziecięciu lat prowadzi własną firmę konsultingową, która pracowała na rzecz gigantów światowego przemysłu, m.in. ICI i Kraft Foods. Ma bliskie związki z Polską i regularnie ją odwiedza. Uczestniczył w ocenie działalności polskich przedsiębiorstw oraz prowadził wykłady na polskich uczelniach.

STRATEGOR**Zarządzanie firmą – Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość**

PWE, Warszawa 1995

Książka wydana przez PWE *Zarządzanie firmą – Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, napisana przez STRATEGORA (grupę uczonych francuskich z Wydziału Strategii i Polityki Przedsiębiorstwa HEC-ISO z Jouy-en-Josas) wyróżnia się korzystnie na tle innych wydanych ostatnio w Polsce książek poświęconych zarządzaniu strategicznemu firmą w gospodarce rynkowej.

Systematyzując wiedzę z dziedziny zarządzania strategicznego, wyjaśniając jej podstawowe pojęcia, autorzy sami wnoszą wkład do wiedzy na temat omawianych problemów. Innowacją teoretyczną jest sposób podejścia do strategii, struktury, decyzji i tożsamości – elementów polityki przedsiębiorstwa – tzn. przedstawienie ich jako mocno zespolonych części składowych czworoscianu. Autorzy podkreślają, że dobre kierownictwo powinno interesować się oddziaływaniem na te cztery ww. elementy, a nie dążyć do narzucenia za wszelką cenę nawet dobrze obmyślanej i dostosowanej do cech rynku strategii. Polityka przedsiębiorstwa jest traktowana jako system, zaś zadaniem kierownictwa jest zapewnienie spójności tego systemu oraz jego adekwatności do warunków otoczenia.

Praca wnosi wiele nowych tematów pojawiających się w zarządzaniu strategicznym, takich jak *benchmarking* (metoda analizowania stopnia opanowania przez przedsiębiorstwo kluczowych czynników sukcesu), czy też aliance strategiczne. Bardzo dokładnie omówiona została dywersyfikacja i łańcuch wartości przedsiębiorstwa.

Książkę tę można polecić wykładowcom i studentom uczelni i wydziałów ekonomicznych, którzy chcą pogłębić swoją wiedzę, a także konsultantom i menedżerom firm – praktykom gospodarczym podejmującym decyzje.

Praca składa się z czterech części.

Część I, poświęcona strategii, prezentuje zarówno ujęcie tradycyjne (strategie konkurencyjne), jak i późniejsze teorie strategii, gdzie akcent przeniesiony jest na sprawę współdziałania i relacji oraz poszukiwania raczej obszarów uzgodnień niż konfrontacji. Omówione zostały modele strategii, dokonano ich krytycznej analizy oraz przedstawiono przykłady sytuacji, w jakich mogą być szczególnie przydatne. Niepodważalnym wkładem do analizy strategicznej przedsiębiorstwa, uzupełniającym i wzbogacającym podstawowe modele konkurencji, jest właśnie podejście relacyjne. Oprócz wartości dziedziny działalności oraz własnych kompetencji, zwrócono uwagę na trzeci wymiar w analizie strategicznej – dążenie przedsiębiorstwa do bezpieczeństwa, rozumianego jako ograniczenie konkurencji. Maksymalizację bezpieczeństwa – trzeci wymiar – mierzy się stopniem pewności relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo z każdym z jego preferowanych partnerów.

W **części II** przedstawiono problematykę struktur – koncepcje teoretyczne, jak i praktykę. Krytycznej analizie poddano główne typy najbardziej rozpowszechnionych struktur organizacyjnych (struktura funkcjonalna, struktura dywizjonalna, struktury macierzowe). Zdaniem autorów, kształt struktury powinien odpowiadać złożonej i nie-

ustannie zmieniającej się rzeczywistości. Dzisiejsze przedsiębiorstwa stają wobec trzech głównych rodzajów problemów: heterogeniczności (różnorodności), internacjonalizacji (umiejdzynarodowienia) i terminowości działań.

Powszechny trend spłaszczania struktur przez zmniejszanie liczby szczebli hierarchicznych, sprawia, iż coraz większa część procesów koordynacji musi być realizowana przez wzajemne dostosowania się jednostek na poziomie wyższym – co powoduje, że coraz częściej pojawiają się organizacje o charakterze sieci, którą tworzą jednostki powiązane za pomocą różnorodnych transakcji i kontraktów.

W **części III** analizie poddano procesy decyzyjne, w wyniku których dokonuje się wyborów istotnych dla życia przedsiębiorstwa. Autorzy przedstawiają zagadnienie planowania przedsiębiorstwa, które może służyć nie tylko przy podejmowaniu decyzji, ale również może pełnić funkcję komunikowania się i wywierania wpływu.

Oprócz charakterystyki podstawowych modeli procesów decyzyjnych, opartych na takich założeniach, jak klasyczna racjonalność, istnienie organizacji i gry o władzę, przypadkowość wywołana złożonością sytuacji, autorzy omawiają bardziej złożone modele procesów decyzyjnych (model polityki organizacyjnej, model inkrementalizmu logicznego, model inkrementalizmu poznawczego). Przedstawione modele mogą być użytecznym narzędziem analizy rzeczywistości; dostarczają bowiem kadry kierowniczej gotowych konstrukcji myślowych, aby mogła poznać procesy decyzyjne i bardziej świadomie działać, szybko oceniać pomysły.

Część IV prezentuje stan współczesnej wiedzy na temat „tożsamości” przedsiębiorstwa. Słowo tożsamość autorzy rozumieją szerzej niż rozpowszechnione pojęcie „kultura przedsiębiorstwa”, bowiem „tożsamość” uwzględnia problematykę dotyczącą prawomocności przedsiębiorstwa, gry o władzę oraz aspektów ideologicznych.

Pracę kończą „**Konkluzje ogólne**”, w których ukazano związki i współzależności między czterema obszarami polityki przedsiębiorstwa, tzn.: strategią, strukturą, decyzjami i tożsamością.

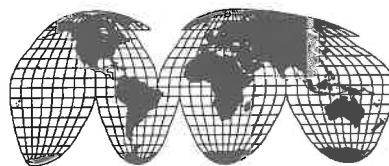
Zrozumienie i opanowanie problematyki pracy ułatwia zamieszczony bogaty materiał ilustracyjny (tablice, schematy), duża liczba opisów konkretnych przypadków, słownik pojęć oraz wskazówki bibliograficzne po każdym podrozdziale. Uwagi dotyczące poszczególnych rozwiązań i zastosowań są wynikiem bogatej praktyki doradczej autorów, którzy przedstawiając ograniczenia modeli nie atakują ich, lecz starają się zbilansować ich wady i zalety oraz określić obszary, gdzie mogą być z powodzeniem stosowane.

Pewnymi mankamentami tego opracowania są jego mała czytelność i przejrzystość graficzna (brak podkreśleń, wyróżnień), które utrudniają lekturę.

Anna Krejner

Autorka recenzji jest pracownikiem naukowym Katedry Zarządzania w Gospodarce SGH w Warszawie.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Revue française de gestion”

Wykorzystanie baz danych w celach strategicznych (I)

Co robić z coraz większą liczbą danych gromadzonych za pomocą systemów informatycznych? A szczególnie – w jaki sposób zwiększyć ilość informacji zawartych w tych danych? Autor proponuje w tym celu zastosowanie opisanej przez siebie metodologii. Udowadnia on, że dzięki doświadczeniom „w terenie” możliwe jest wykorzystanie danych do celów strategicznych, ułatwiające podejmowanie zarówno krótko-, jak i długoterminowych decyzji. Bardzo dokładnie opisuje sposób postępowania, przedstawiając kolejne etapy badań przeprowadzonych w ogromnej sieci supermarketów w Chicago.

Xavier Drèze, *Utiliser des bases de données à des fins stratégiques*, „Revue française de gestion”, IX-X 1995.

Lata 90. to epoka informatyki. Wszechobecność systemów informatycznych umożliwia ocenę i rejestrowanie wszystkiego, co dzieje się w dowolnym momencie czy miejscu, niezależnie od tego, czy chodzi o temperaturę na szczycie Wieży Eiffla, liczbę turystów odwiedzających Eurodisneyland czy też cenę kilograma pomarańczę na Florydzie.

W poniższym artykule proponujemy zastosowanie metodologii pozwalającej efektywnie wykorzystać ten napływ informacji i ułatwiającej zarządzającym przedsiębiorstwami podejmowanie wszelkich, codziennych czy też długoterminowych, decyzji. Zaczynamy od opisu różnych poziomów klasyfikacji danych. Następnie, w celu zwiększenia ilości i jakości informacji zawartych w surowych danych, proponujemy zastosowanie w terenie metodologii doświadczalnej. Wreszcie,

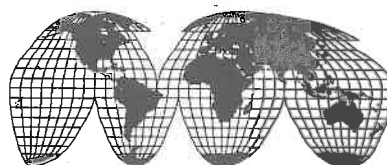
aby zilustrować prezentowane teorie, na przykładzie jednej z największych sieci supermarketów w Chicago przedstawiamy nasze doświadczenia w dziedzinie wielkiej dystrybucji. Opisujemy dwie serie przeprowadzonych tam badań – pierwsza dotyczy asortymentu towarów i ich uporzędkowania w poszczególnych działach, druga zaś optymalizacji cen detalicznych. Sektor wielkiej dystrybucji stanowi doskonały przykład, gdyż powszechne użycie skanerów w kasach sprawiło, że supermarket są jednym z największych producentów surowych danych (średniej wielkości sieć produkuje ponad 1 gigabajt danych miesięcznie).

Typologia danych

Dane dzielimy na trzy kategorie (tab. 1). Na poziomie 0 znajdują się dane surowe, będące jedynie rejestracją zaszłych zdarzeń. Na przykład sprzedawca detaliczny rejestruje ilość sprzedanego w danym tygodniu towaru, cenę jego zakupu i sprzedaży. Dane te ma-

ją charakter księgowy i same w sobie zawierają niewiele informacji – nie wiemy, czy osiągnięty poziom sprzedaży należy oceniać jako wysoki czy raczej niewielki, nie wiemy również, jak przedstawia się on w stosunku do poziomu sprzedaży konkurencji. Aby uzyskać ten typ informacji, należy posłużyć się danymi z poziomu 1.

Przejdźcie do poziomu 1 dokonuje się za pomocą wykorzystania danych w taki sposób, by czerpać informacje z minionych sytuacji. Następnie, aby ocenić rezultaty dokonanych działań, należy odwołać się do narzędzi statystycznych, takich jak regresja czy analiza wariancji. Na przykład zastosowanie szeregu chronologicznego umożliwi nam zbadanie ewolucji sprzedaży w ciągu ostatnich 5 lat, co z kolei pozwala na ocenę obecnie osiągniętych rezul-



Tab. 1. Typologia danych

Poziom	Dane	Zastosowanie	Narzędzia	Zachowanie
0	surowe	opisowe	bazy danych	pasywne
1	analizowane	kontrola	analiza statystyczna	reaktywne
2	doświadczalne	strategiczne	doświadczenia	aktywne

Tab. 2. Wyniki doświadczeń

	okres historyczny	okres doświadczalny
sklepy „testowe”	\bar{X}_{ht}	\bar{X}_{et}
sklepy „kontrolne”	\bar{X}_{hc}	\bar{X}_{ec}

Tab. 3. Zyski tygodniowe

	okres historyczny	okres doświadczalny
sklepy „testowe”	80	87
sklepy „kontrolne”	78	75

Tab. 4. Problemy z szacowaniem

	Wzrost dochodów	Problemy
Bez sklepów „kontrolnych”	$(87-80)/80=8.75\%$	niedocenienie
Bez okresu historycznego	$(87-75)/75=16\%$	przecenienie
Podwójna kontrola	$(87-80)/80 - (75-78)/78 = 12,6\%$	

tatów i pozycji w stosunku do konkurencji.

Analiza minionych sytuacji jest niewątpliwie pomocna przy badaniu reakcji rynku na daną politykę sprzedaży, ale w dalszym ciągu jest środkiem niewystarczającym, by dać odpowiedź na dwa zasadnicze pytania: dlaczego rynek reaguje w ten, a nie inny sposób? W jaki sposób zareagowałby, gdybyśmy zastosowali inną politykę?

Jedynie zastosowanie metod doświadczalnych i naukowych pozwoli nam zebrać informacje niezbędne by odpowiedzieć na te pytania. Przeprowadzenie doświadczeń jest warunkiem przejścia do poziomu 2. Można je przeprowadzić albo w laboratorium, albo też w terenie; jako że w labo-

ratorium niemożliwe jest przeprowadzenie badań w warunkach identycznych do rzeczywistych i otrzymane rezultaty nie nadają się do konkretnego zastosowania przez menedżerów, polecamy raczej ten drugi sposób.

Metodologia

Jednym z problemów nieodłącznie związanych z badaniami w terenie jest brak skutecznej kontroli nad otoczeniem konsumentów. Na przykład, jeżeli chcemy zbadać ich reakcję na nowy rodzaj promocji, możemy w dowolny sposób prowadzić kampanię reklamową lub też ustalać ceny w sieci dystrybucyjnej, w której prowadzimy doświadczenia, nie mamy natomiast żadnego wpływu na zachowanie sieci konkurencyjnych. Jeżeli jeden z konkurentów zdecyduje się obniżyć ceny w momencie przeprowadzania przez nas badań, automatycznie ich wyniki stracą na wiarygodności.

Tak więc, za każdym razem, kiedy przeprowadzamy badania, trzeba je zaplanować w taki sposób, by być pewnym co do ich rezultatów – w tym celu stosujemy metodę podwójnej kontroli.

Odbywa się to w następujący sposób:

Przypuśćmy, że dana sieć supermarketów potrzebuje informacji, czy uda jej się zwiększyć dochody, obniżając ceny o 10%. Aby odpowiedzieć na to pytanie, losowo dzielimy sklepy sieci na dwie grupy: w pierwszej, zwanej „kontrolną”, na czas prowadzenia doświadczenia ceny pozostaną na tym samym poziomie, zmieniać się będą natomiast w drugiej grupie, zwanej „testową”. Przez okres od 6 do 12 miesięcy po tym podziale zbieramy dane na temat wartości sprzedaży i zysków, pozostawiając jednakowe ceny w obu grupach. Dane te stanowią część historyczną analizy. Następnie o 10% obniżamy ceny w grupie „testowej” i przez okres 4–6 miesięcy zbieramy następną serię danych z obu grup, które stanowią część doświadczalną analizy. Porównując różnicę zysków w obu grupach pomiędzy okresem historycznym a doświadczalnym według poniższego wzoru, otrzymujemy wynik testu (tab. 2).

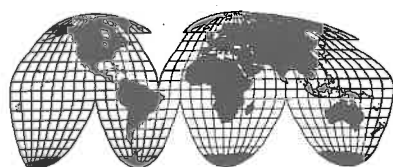
Wzrost wartości sprzedaży obliczamy w następujący sposób:

$$\Delta\% = \left[\frac{\bar{X}_{et} - \bar{X}_{ht}}{\bar{X}_{ht}} - \frac{\bar{X}_{ec} - \bar{X}_{hc}}{\bar{X}_{hc}} \right] \times 100\%$$

gdzie: \bar{X}_{ij} – średnia wartość sprzedaży dla sklepów typu j (t – „testowe”, c – „kontrolne”) w okresie i (h – historycznym, e – doświadczalnym)

W ten sposób możliwe jest zniwelowanie różnic wielkości poszczególnych sklepów (dzieląc każdy wynik przez wartość sprzedaży w okresie historycznym) oraz zneutralizowanie zmian otoczenia (porównując zmiany w obu grupach). Stąd określenie podwójnej kontroli.

Chcielibyśmy zilustrować znaczenie podwójnej kontroli na przykładzie konkretnych liczb.



Przypuśćmy, że naszym zadaniem jest ustalenie wartości zysku z 10-procentowej obniżki cen. Dzielimy więc sklepy na dwie grupy i po 26-tygodniowym okresie zbierania danych historycznych obniżamy ceny w grupie „testowej” i przez okres kolejnych 26 tygodni gromadzimy dane doświadczalne.

Tabela 3 przedstawia średnią wartość tygodniowych zysków w każdej grupie w obu okresach (w milionach franków).

Jak widać, dzięki podwójnej

kontroli unikamy dwóch poważnych problemów. Po pierwsze, co widać w porównaniu średniego zysku w okresie historycznym, sklepy z grupy „testowej” osiągały znacznie wyższy poziom sprzedaży. Dlatego też, jeżeli porównalibyśmy tylko dane doświadczalne (87 i 75, czyli wzrost sprzedaży o 16%), nie biorąc pod uwagę danych historycznych, waga obniżki cen zostałaby przeceniona. Po drugie, wartość sprzedaży w sklepach z grupy „kontrolnej” spadła w okresie do-

świadczalnym (zmniejszenie zysku z 78 do 75), tak więc ograniczenie się do analizy rezultatów jedynie grupy „testowej” (80 i 87) spowodowałoby oszacowanie wpływu obniżki cen poniżej jego rzeczywistej wartości (tab. 4).

Problemy te często występują przy przeprowadzaniu doświadczeń w terenie, gdyż pole działania jest ograniczone (20-40 sklepów), a brane pod uwagę produkty często mają charakter ściśle sezonowy.

Opr. Katarzyna Mikunda

„*Harvard Business Review*”

Inżynieria finansowa jako element strategii rynkowej (I)

How Financial Engineering Can Advance Corporate Strategy, Peter Tufano, „*Harvard Business Review*”, January-February 1996.

Peter Tufano jest profesorem na uczelni Harvard Business School w Bostonie, Massachusetts. Wraz ze Scottem Masonem, Robertem C. Mertonem i Andre Peroldem jest współautorem publikacji **Przedmiot inżynierii finansowej: stosowane studia w zakresie wynalazczości finansowej**. Tufano stworzył i wykłada przedmiot – inżynieria finansowa przedsiębiorstw – wybierany chętnie przez studentów, którego przedmiotem są po części problemy przedstawione w niniejszym artykule.

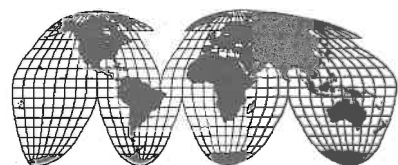
Najlepsi w światowym biznesie, budują trwałe związki z klientami, dostawcami, pracownikami i udziałowcami. Czynią inwestycje, których celem jest wspieranie i rozwój najistotniejszych cech, które czynią przedsiębiorstwo konkurencyjnym. Działają szybko, usuwając przeszkody,

w taki sposób, by nie przeszkodziły one w osiągnięciu celów długofalowych. Aby prowadzić skuteczne i wydajne strategie rynkowe, menedżerowie zawsze rozwijali w sobie umiejętności charakterystyczne dla specjalistów z innych niż zarządzanie dziedzin. Dziś mała, lecz szybko rosnąca grupa menedżerów odkryła, iż praktykowanie nowej specjalności technicznej – inżynierii finansowej – może pomóc im w osiągnięciu celów strategicznych firmy; przekonali się oni bowiem, iż – jak każdy przełom technologiczny – inżynieria finansowa niesie ze sobą nie tylko możliwości obniżenia kosztów dotychczasowej działalności, lecz także perspektywy rozwoju nowych produktów, usług i rynków.

Znajomość inżynierii finansowej – użycie derywatów do zarządzania ryzykiem i stworzenia odpowiednich instrumentów finansowych – może przybliżyć realizację strategicznych celów przedsiębiorstwa, choć z pozoru ostatnie doniesienia prasowe zdawałyby się świadczyć o czymś zupełnie przeciwnym. W wielu

artykułach opisywano, iż inwestorzy używali derywatów do spekulacji na gwałtownych zmianach wskaźnika zysku, bądź do wykorzystania zmian kursowych papierów wartościowych.

Wydawałoby się, iż tego rodzaju „zakłady” nie mieszczą się w strategii finansowej przedsiębiorstw, a menedżerowie nie do końca świadomi byli wyborów, jakich dokonywały prowadzone przez nich firmy. Kiedy bowiem źle ocenione operacje nie sprawdzają się, przedsiębiorstwo traci miliony, a menedżer pracę. Ci, którzy próbują uniknąć katastrofy finansowej przy stosowaniu instrumentów inżynierii finansowej, muszą ostrożnie wsłuchać się w te sygnały ostrzegawcze. Że ich jednak pojmowanie doprowadzić mogłoby do przekonania, iż przedsiębiorstwa nie uczestniczące aktywnie w rynku finan-



sowym unikają i właściwie nie powinny używać tego rodzaju instrumentów w celu osiągnięcia zamierzonych celów. Nic bardziej mylnego.

Dobrze jest oczywiście. poznać słabe punkty nowych technologii, błędem byłoby jednak niedoceniecie wartości, jakie mogą one ze sobą przynieść. Skuteczni menedżerowie powinni być zawsze o krok przed konkurencją w wykorzystaniu wszelkich możliwości płynących z nowych i obiecujących strategii. Niestety, takie zachowanie zbyt często jeszcze pozostaje nie zrealizowanym postulatem.

Gdyby bowiem przyjrzeć się strukturze zarządzania przy użyciu inżynierii finansowej, zauważylibyśmy gigantyczne możliwości rozwiązywania trapiących przedsiębiorców problemów, jakie dają nam jej instrumenty.

Nie mówimy teraz o wąskiej dziedzinie problemów finansowych przedsiębiorstw, mam na myśli szeroki zakres problemów strategicznych w dziedzinie marketingu, produkcji, zarządzania zasobami ludzkimi, stosunków z inwestorami – dla których zaawansowane techniki finansowe oferują nowe rozwiązania.

Artykuł niniejszy prezentuje pięć przypadków ilustrujących innowacyjne zastosowanie inżynierii finansowej. Trzy z opisanych przedsiębiorstw pochodzą ze Stanów Zjednoczonych, jedno z Francji, a jedno z Meksyku. Produkują i obracają one szerokim zakresem wyrobów – gazem, prądem, chemikaliami, cemen-tem i ropą. Każde z nich stanęło przed odmiennymi wyzwaniami, pomimo iż cele każdej z firm były jasno określone, tradycyjne techniki ich osiągania wydawały się nieadekwatne – bądź zbyt wysokie okazywały się koszty, bądź też ryzyko wydawało się zbyt duże.



Wypracowanie nowych strategii stało się więc pilną potrzebą każdego z wyżej wymienionej piątki. Podejście innowacyjne w ich przypadku polegało na podziale ryzyka. Przedsiębiorstwa te musiały zaangażować się w ponoszenie części ryzyka ponoszonego przez ich klientów lub pracowników. Bez środków oceny, przenoszenia i miarkowania ryzyka tego rodzaju posunięcia byłyby niemożliwe do zrealizowania – na szczęście inżynieria finansowa dostarczyła potrzebnych narzędzi.

Zaprezentowane poniżej przypadki bliskiej współpracy zarządzających przedsiębiorstwami ze specjalistami finansowymi stanowią przykład zyskiwania konkurencyjności na wiele sposobów: poprzez dyferencjację produktu za pomocą odpowiedniejszych warunków cenowych oraz opcji w dostawie, zwiększenie zdolności produkcyjnych poprzez zastosowanie alternatyw dla inwestycji kapitałowych, zmian cech zasadniczych ryzyka przetrzymywania udziałów lub akcji przedsiębiorstw lub poprzez stosowanie strategicznych fuzji.

Celem zasadniczym, wyznaczającym kierunki postępowania jest rozdział ryzyka poprzez identyfikację jego źródeł, stworzenie instrumentów finansowych jego przenoszenia oraz użycie rynków finansowych do jego wyceny i podziału.

Kontrolowanie zmienności: Enron Capital & Trade Resources

Producenti i dystrybutorzy towarów, obrót którymi jest w gruncie rzeczy regulowany w sposób szczególny, takich, jak gaz czy elektryczność, nie byli dotychczas znani jako twórcy wyszukanych strategii rynkowych. Przed zniesieniem reglamentacji prawnej obrotu tymi towarami bodźce dyferencyjne w tych gałęziach przemysłu były instrumentem prawie nieznanym. Jednakże zniesienie kontroli cen, otwarcie

systemu dystrybucyjnego i gospodarka rynkowa zmieniły obraz sytuacji. Jak więc producent surowca może przetrwać w środowisku konkurencyjnym? Podstawy aktualnie stosowanych strategii nakazują bądź to obcięcie kosztów, bądź też wystarczające odrozdnienie swojego produktu od produktów oferowanych przez konkurencję. Wydawałoby się bezsensowne promowanie marki towaru, takiego jak gaz ziemny, który zasadniczo da się opisać jako molekuła węgla złączona z czterema atomami wodoru.

Ta sytuacja stała się wyzwaniem dla Enron Capital & Trade Resources (ECT), będącego częścią holdingu Enron Corporation w Houston w Texasie – przedsiębiorstwa zajmującego się wydobyciem i dystrybucją gazu ziemnego oraz budową elektrowni na całym świecie. Ostatni sukces ECT w dziedzinie przemysłu gazowego może być w znacznej mierze przypisany zdolności firmy do stworzenia opcji usługowych za pomocą zastosowania inżynierii finansowej. Jak to określił dyrektor generalny ECT „*Sprzedaż gazu ziemnego staje się wielkim interesem. Nie zapominajmy, że sprzedajemy najprostszy towar, jaki może istnieć – molekułę gazu. Produkujemy go jednak, konfekcjonujemy i dostarczamy w taki sposób, iż nasz towar otrzymuje markę – zupełnie jak urządzenia produkowane przez General Electric*”.

Menedżerowie ECT w ciągu dziesięciu lat niepewności na rynku gazu przekonali się, iż rynek ten jest znacznie bardziej niestabilny niż porównywalny pod pewnymi względami rynek węgla, a klientom niezwykle zależy na solidnych dostawach (np. ze względu na trudności w składowaniu tego specyficznego towaru) i przewidywalnych cenach.

W latach 1938–1978 cena gazu była pod kontrolą państwa, więc kupujący i sprzedający znali ceny, których ewentualne wahnięcia były dość łatwo przewidywalne. We wczesnych latach siedemdziesiątych kontrola cen, wraz

z bliskowschodnim embargiem na ropę, doprowadziła do poważnych braków i spowodowała chaos na rynku gazu. Seria pośpiesznie wydanych ustaw i rozwój praktyki rynkowej doprowadziły do zaniku standaryzowanych umów na dostawę, których przedmiotem była sprzedaż ustalonej ilości gazu za z góry ustaloną cenę. W roku 1990 więcej niż trzy czwarte gazu sprzedawano po cenach bieżących. Doprowadziło to do sytuacji, w której ceny gazu ziemnego stały się bardziej zmienne niż ceny ropy, a przy okazji cztery razy bardziej zmienne niż wskaźnik jednego z najpopularniejszych Funduszy Inwestycyjnych Standard & Poors 500.

W późnych latach osiemdziesiątych menedżerowie ECT wyczuli okazję; ich pomysłem stało się wykreowanie „banku gazu”, który mógłby służyć jako pośrednik pomiędzy sprzedającymi i kupującymi, pozwalając obu stronom na podział nie chcianego przez nikogo ryzyka. Skupiając się na kupujących, specjaliści ECT stwierdzili, iż pakiet składający się z wydobycia, pewnej dostawy oraz przewidywalnej ceny mógłby się stać produktem, któremu można by nadać odpowiednią markę.

Zgodnie z planem, ECT wypuściło na rynek grupę produktów, którą nazwało EnFolio Gas Resource Agreements, tj. umów dostawy gazu, które były zmienne w zależności od zasadniczych cech zamówienia. Odbiorcy gazu otrzymali do wyboru różnego rodzaju umowy, np.:

- „EnFolio GasBank”, dzięki której otrzymać mogli stałą ilość gazu po z góry ustalonej cenie,
- „EnFolio Price Index”, która przewiduje dostarczenie określonej ilości gazu po cenie uzależnionej od wskaźnika ceny rynkowej,
- „EnFolio GasCap”, dzięki której odbiorca otrzymuje określoną ilość gazu po cenie uzależnionej od wskaźnika ceny rynkowej, nie wyższej jednak niż pewna z góry ustalona bariera etc.

Umowy te dały klientowi możliwość przebiegania w różnego rodzaju ofertach. Głównym jednak ich celem jest usunięcie perspektywy absolutnie nieprzewidywalnych zmian cenowych, tj. danie alternatywy cenie bieżącej.

Zasadniczym elementem strategii ECT stało się, dzięki złożeniu klientom elastycznej oferty, zarządzanie ryzykiem. Nabywcy i sprzedawcy mogli złożyć ryzyko na barki ECT. ECT zdało sobie jednak sprawę, że zarządzanie bankiem gazu na dłuższą metę musi być przeprowadzane bardzo ostrożnie, aby nie popaść w pułpkę spłat zobowiązań długoterminowych zyskami z umów krótkoterminowych. ECT zatrudniło więc setki specjalistów i zaprzęgniło do pracy cały system komputerowy – po to, aby nie dopuścić do sytuacji, w której zmiany cen rynkowych doprowadziłyby do likwidacji płynności finansowej ECT.

Zrozumienie potrzeb klienta i rozwinięcie odpowiedniej strategii rynkowej nie wymaga żadnej wiedzy o inżynierii finansowej. Jednakże stworzenie systemu umów i zapewnienie przedsiębiorstwom (wliczając w to własne) ochrony przed zbyt wielkimi skokami cenowymi jest klasycznym przykładem inżynierii finansowej. Sukces ECT, mierzony zarówno zdobytym udziałem na rynku, jak i dochodami tej formy ilustruje sposób, w jaki inżynieria finansowa we współdziałaniu ze strategiami marketingowymi może doprowadzić do dyferencjacji produktu bez potrzeby ponoszenia zbyt wielkiego ryzyka.

Inżynieria finansowa jest w zasadzie praktycznym zastosowaniem zasad matematycznych do rozwiązywania problemów ekonomicznych, jednakże może ona służyć także do projektowania nowych użytecznych produktów i usług. Tak jak inżynierowie na politechnice studiuja prawa matematyki po to, by zbudować bezpieczny most, tak inżynierowie finansowi są specjalistami w dziedzinie ekonomii, i w swej

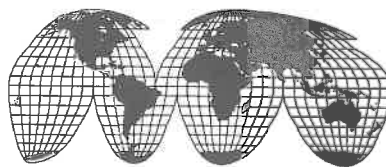
działalności projektują strategie na rozwijających się dynamicznie rynkach, w szczególności poprzez zarządzanie ryzykiem kontraktowym.

Tak jak inżynierowie „budowlani” mogą projektować różne rodzaje konstrukcji, tak też inżynierowie finansowi projektują różnego rodzaju narzędzia niezbędne do dokonywania odpowiednio bezpiecznych operacji rynkowych. Dla przykładu, Robert C. Merton wylicza 11 dróg do osiągnięcia poziomu zysku i bezpieczeństwa porównywalnego z tym, jakie zapewnia fundusz inwestycyjny. Pośród nich obok np. zakupu zrównoważonego portfela akcji, czy też inwestycji w certyfikaty bankowe, poczesne miejsce zajmują wszelkiego rodzaju opcje, takie jak *futures*, *puts*, *calls* itp.

Opcja to uprawnienie działające w zasadzie jak stała oferta nabycia określonego prawa na określonych warunkach po określonej cenie, w określonym czasie. Opcja nie jest umową, jest jedynie odpłatnym uprawnieniem jednej strony do nabycia/nabywania przedmiotu oferty w ustalonym czasie za określoną cenę. Jeśli opcja dotyczy prawa kupna, zwana jest ona „*call*”, jeśli jest uprawnieniem sprzedającego, nazywa się ją „*put*”. „*Future*” to rodzaj przyszłego warunkowego zobowiązania, z których tylko niewielki procent kończy się zawarciem prawdziwej transakcji.

Cena, jaką płaci się za uprawnienie zyskiwane dzięki opcji jest z jednej strony wynagrodzeniem dla oferującego opcję za poniesienie dodatkowego ryzyka, z drugiej jednak strony stanowi dla uczestnika rynku jedynie niewielką opłatę za zniewelowanie ryzyka ponoszenia gwałtownych skoków cen. Efekt skali pomaga rozłożyć ryzyko równomiernie na wszystkie podmioty uczestniczące w rynku opcji.

Opr. Marek Wojnar



Dnia 21 lutego 1996 r. Zarząd Główny TNOiK zawarł umowę z wydawnictwem POLTEXT dotyczącą współudziału w wydaniu i promocji książki *Strategia aliansów na rynku*. Będzie to tłumaczenie francuskiej książki „L'Stratégies d'Alliance” autorstwa Bernarda Garrette'a i Pierre'a Dussauge, która otrzymała we Francji tytuł Książki Roku 1995. Naukowej redakcji książki i opatrzenia jej przedmową podjął się znany działacz TNOiK, prof. dr Marian Ege-man. Wydanie książki stało się możliwe dzięki pomocy finansowej Powszechnego Banku Kredytowego S.A. Ta interesująca książka powinna znaleźć się na rynku jeszcze w I półroczu 1996 r. Planuje się także zorganizowanie w bieżącym roku ogólnokrajowej konferencji na temat strategii aliansów firm z udziałem przedstawicieli banków i firm giełdowych.



Z okazji Lipskich Targów Książki i udziału Polski jako gościa honorowego, Polska Izba Książki we współpracy z Departamentem Książki Ministerstwa Kultury i Sztuki przygotowuje katalog 100 największych wydawnictw polskich. Lista została ustalona na podstawie danych Centrum Informacji o Książce. Znalazły się na niej wydawnictwa publikujące powyżej 35 tytułów rocznie. Wydawnictwo „Dom Organizatora” TNOiK w Toruniu znalazło się w gronie największych polskich wydawców.



Zarząd Krajowy Stowarzyszenia Współpracy Polska-Wschód i Zarząd Główny Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa we współpracy z Ministerstwem Współpracy Gospodarczej z Zagranicą i Biurem Radcy Handlowego Federacji Rosyjskiej zapraszają do udziału w seminarium **JAK SKUTEKZNIE ROBIĆ INTERESY NA RYNKACH WSCHODNICH**, które odbędzie się w dniach 15 i 16 kwietnia 1996 r. w Warszawie w siedzibie SWP-W, ul. Marszałkowska 115.

Tematyka seminarium pozwoli uczestnikom zapoznać się z aktual-

nym stanem współpracy pomiędzy Polską i jej wschodnimi sąsiadami oraz poznać istotne uwarunkowania towarzyszące wchodzeniu i działalności na rynkach wschodnich.

Seminarium prowadzą:

prof. Andrzej M. Zawiślak – prezes ZK SWP-W oraz
mgr inż. Włodzimierz Hausner – wiceprezes ZG TNOiK.

Program zajęć:

■ Sytuacja społeczno-gospodarcza w Rosji, przebieg wdrażania reform.

■ Miejsce i rola Polski w gospodarce Rosji, ze szczególnym uwzględnieniem współpracy międzyregionalnej.

dr Jewgienij Rogowski – Radca Minister Pełnomocny Federacji Rosyjskiej

■ Stan obecny i perspektywy współpracy gospodarczej pomiędzy Polską i Białorusią.

■ Główne zasady regulujące handel pomiędzy Polską i Białorusią.

■ Praktyczne porady dla ekspertów i importerów zainteresowanych rynkiem białoruskim.

mgr Elżbieta Bodio – główny specjalista w MWGzZ

■ Analiza sytuacji gospodarczej na rynkach b. ZSRR, ze szczególnym uwzględnieniem Rosji, Ukrainy i państw nadbałtyckich:

- wyniki gospodarcze;
- systemy bankowe;
- ustawodawstwo gospodarcze, w tym formy prawne funkcjonowania firm, reżimy podatkowe i celne;
- rola i miejsce inwestorów zagranicznych;
- polityka regionalna i specjalne strefy ekonomiczne.

■ Sposoby wchodzenia i działalności na rynkach wschodnich:

- szanse i zagrożenia dla polskich firm,
- doświadczenia i strategie innych państw.

■ Założenia nowej polityki handlu zagranicznego Rosji na najbliższą dekadę.

■ Chiny – najbardziej nie wykorzystana szansa polskiego biznesu.
prof. Marek Kostrzewski – Uniwersytet Warszawski, Centrum Rynku Wschodniego

■ Akty prawne normujące obrót towarowy z zagranicą.

- Dokumentacja odprawy celnej.
 - Taryfikacja towarów.
 - Jak cło płacić, aby nie stracić, czyli ulgi i zwolnienia celne.
- dr Zygmunt Jańczyk** – główny specjalista w GUC
- Wyniki współpracy Polski z krajami wschodnimi i nadbałtyckimi w 1995 i pierwszych miesiącach 1996 r., analiza i wnioski dla praktycznej działalności gospodarczej.
 - Oferty programowe SWP-W dla firm zainteresowanych rynkami wschodnimi:
 - zbiory przepisów w serii „Prawo na Wschodzie”,
 - komputerowe bazy danych o firmach i ofertach,
 - wykazy targów i wystaw (porady praktyczne),
 - rynek reklam na Wschodzie,
 - sposoby organizowania misji gospodarczych,
 - kluby biznesu „Wschód” na terenie kraju.
- mgr Zbigniew Bereza** – dyrektor Centrum Promocji i Informacji w SWP-W

Rozpoczęcie zajęć
dnia 15.04.1996 o godz.: 10.30.

Zakończenie zajęć
dnia 16.04.1996 o godz.: 15.00
(po obiedzie).

Koszty uczestnictwa:

- z materiałami, 2 obiadami i koktajlem 250,- PLN,
- dodatkowy komplet materiałów 11,- PLN.

Na życzenie uczestnika organizatorzy mogą podjąć się rezerwacji noclegu. W tym przypadku prosimy o zgłoszenie potrzeby do dnia 30 marca 1996 r.

Prosimy o wysyłanie zgłoszeń wraz z ksero przelewu na adres: „Agencja TNOiK”, 00-542 Warszawa, ul. Mokotowska 51/53 lub faxem na nr w Warszawie 628-83-24 do dnia 5 kwietnia 1996 r.

Należność prosimy przekazać na konto „Agencji TNOiK” w PKO BP I Oddział Warszawa Nr 1515-515937-136.

Dodatkowe informacje można uzyskać pod tel.: 628-83-24, 625-39-59, 625-44-85.