

# przeгляд

organizacji

1  
96

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.



- Przyjaciół codzienności – rozmowa z KRZYSZTOFEM MICHALSKIM  
prezesem zarządu Polskiego Radia S.A. . . . . . 5

## UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Ryczenie altem – Dariusz Teresiński . . . . . 8

- O psie, płocie, paradygmacie teorii organizacji i przyszłości praktyki  
zarządzania (II) – Stefan Kwiatkowski . . . . . 9
- Dywestycje – niedoceniana opcja strategiczna (II) – Grażyna Osbert-Pociecha 14
- Skutki zmian systemowych w gospodarce polskiej a zachowania  
przedsiębiorstw – Grażyna Broniewska . . . . . 16
- Cykl życia instytucji handlu detalicznego – Grażyna Śmigielska . . . . . 19
- Psychologiczne wymiary ryzyka finansowego – Tomasz Zaleśkiewicz . . . . . 23
- Strategia wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne – Eugeniusz Sitek . 26
- Metody organizatorskie i kierownicze w praktyce przedsiębiorstw  
i instytucji – Marek Lisiecki . . . . . 30

## OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY

- Michael Y. Yoshino, U.S. Rangan, *Strategic Alliances. An Entrepreneurial  
Approach to Globalization* – opr. Joanna Cygler . . . . . 32

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Maksimum zysku, czyli co może Ci dać Twój klient (II) – „Harvard Business  
Review” – opr. Marek Wojnar . . . . . 35

## KRONIKA TNOiK . . . . . 38

# Przyjaciół codzienności

Rozmowa z KRZYSZTOFEM MICHALSKIM, prezesem zarządu Polskiego Radia S.A.

## Jak sobie radzi państwowe radio w konkurencji z prywatnymi nadawcami?

Nie jesteśmy radiem państwowym, tylko publicznym. Od 31 grudnia 1993 r. jesteśmy spółką akcyjną – jednoosobową spółką Skarbu Państwa. W naszym statucie jest jednak zapis, że cały zysk pozostaje w dyspozycji spółki, a nie jest przekazywany właścicielowi. Jesteśmy więc instytucją typu *non-profit*, ale w żadnym przypadku nie przedsiębiorstwem państwowym, samodzielną jednostką organizacyjną czy jakimś innym dziwolągiem.

Ustawa o radiofonii i telewizji (jeden z lepszych aktów ustawodawczych w tej części Europy) jednoznacznie oddzieliła media elektroniczne od struktur państwa, a szczególnie od władzy. Zgodnie z ustawą pierwsze zarządy – zarówno w radiu, jak i telewizji – zostały powołane przez Krajową Radę Radiofonii i Telewizji. Kolejne zarządy będą już – zgodnie ze Statutem – powoływane przez radę nadzorczą Polskiego Radia S.A., ta zaś przez Krajową Radę (poza jednym członkiem powoływanym przez ministra finansów).

Konkurencja dla radia publicznego narodziła się na początku lat dziewięćdziesiątych. Byłem wtedy dyrektorem Programu I Polskiego Radia i przekonałem się, że z rozgłośniami prywatnymi można skutecznie – i z pożytkiem dla słuchaczy – konkurować na rynku. Badania rynku (robione zresztą na zlecenie Radia Zet) wykazały, że po pierwszych sukcesach „Zetka” znowu znalazła się w tyle, za radiem publicznym.

Każdy podmiot na rynku, jeśli już istnieje, chce być najlepszy i to jest całkiem naturalne. Poza tym trudno być radiem publicznym bez publiczności. Podobnie jak w przypadku nadawców komercyjnych, naszym głównym zadaniem jest zapewnienie „słuchalności”, choć nie tylko i nie przede wszystkim w celu maksymalizacji dochodu, ale w celu przekazania naszym słuchaczom określonych treści programowych. Polskie radio ma wiele zadań: promocję polskiej nauki, kultury – zwłaszcza muzyki i literatury – oraz edukację społeczną, nie tylko w odniesieniu do młodzieży, ale szczególnie w stosunku do ludzi, którzy już (czasami dość dawno) skończyli szkoły. W zeszłym roku np. uratowaliśmy Warszawską Jesień, okazało się bowiem, że Ministerstwo Kultury drastycznie zmniejszyło dotację do tego festiwalu. To my zlecamy kompozytorom tworzenie nowych dzieł, umożliwiamy ich nagrywanie i oczywiście nadajemy je w radiu.

Odpowiedź – nie wprost – na Pana pytanie jest zatem następująca: radzimy sobie z konkurencją,



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

i to całkiem nieźle, realizując nasze statutowe działania, robiąc to, czego rozgłośnie komercyjne robić nie mogą i nie chcą. Z całym szacunkiem dla nadawców prywatnych – jeśli przejechać po UKF-ie, rozgłośnie prywatne niespecjalnie się między sobą różnią. Na świecie większość nadawców prywatnych ma swój profil, jednoznacznie identyfikowany przez słuchaczy; u nas tego nie ma: w każdej stacji lecą mniej więcej te same piosenki, dokładnie te same reklamy i podobne wiadomości. Różnica sprowadza się do dżingli i konkursów.

W Polskim Radiu obroniły się nie tylko stacje nadające na UKF-ie, ale także Jedyńka. Wieloletnie tradycje słuchania radia na falach długich owocują dzisiaj tym, że to właśnie Program I Polskiego Radia jest najczęściej słuchanym programem w Polsce. Według badań z września ubiegłego roku, słucha go ponad 62% ludzi – to jest potęga. Informacyjnej Trójki słucha ponad 25% mieszkańców naszego kraju. Program II – nastawiony przede wszystkim na kulturę: 70% jego zawartości stanowi muzyka, głównie muzyka poważna – także jest słuchany i to słuchany przez 12% Polaków.

Program Polskiego Radia BIS, które zastąpiło nadawany uprzednio na falach średnich Program IV, jest obecnie nadawany na wysokim paśmie UKF-u, skąd zniknęła Dwójka. Decyzja ta była dość bolesna, ale fale średnie są skazane na wymarcie – od lat nikt w nie nie inwestował i raczej nie ma już powrotu do tego pasma. BIS jest nadawany z 18 nadajników wysokiego pasma UKF-u i dociera do 5% odbiorców – to jest bardzo dobry wynik po roku działalności. Oczywiście wystąpiliśmy do Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji o umożliwienie nam

nadawania wszystkich programów w wysokim paśmie UKF-u, ale decyzji na razie nie ma.

Polska jest bardzo specyficznym krajem, bo jako jedna z nielicznych radiofonii publicznych – w skali całego świata – musimy konkurować z nadawcami komercyjnymi o zasięgu ogólnokrajowym. Prawie wszędzie na świecie radio komercyjne jest radiem lokalnym i wąsko sformatowanym – nadaje do określonego słuchacza, określoną muzykę, prezentuje określoną wizję świata itd. Moi koledzy z Europejskiej Unii Radiowo-Telewizyjnej są zdumieni sytuacją, w której oprócz radia publicznego istnieją aż trzy ogólnokrajowe sieci: Radio Zet, RMF/FM i Radio Maryja.

Wszędzie polityka wydawania koncesji umożliwia nadawcom prywatnym tworzenie wyłącznie stacji lokalnych. Nieliczne wyjątki, jak brytyjskie radio Classic FM, nadające muzykę klasyczną, jedna rozgłośnia w Norwegii – potwierdzają tylko tę regułę, że program typu „Zetki” czy RMF może być albo publiczny, albo lokalny. Jednak mimo braku ochrony, jaka jest standardowo zapewniana rozgłośniom publicznym w innych krajach, Polskie Radio S.A. jest bardzo silne na rynku.

### **Czy radiu nie grozi marginalizacja w konfrontacji z innymi mediami – telewizją, video, komputerem czy Internetem?**

Kiedy pojawiło się kino, wróżyono rychły koniec teatru, telewizja miała zwiastować koniec kina, video – koniec telewizji itd. Do dzisiaj jednak wszystkie muzy, łącznie z tymi nowymi, które nie dorobiły się nawet numeracji, istnieją. Każda znajduje odbiorców i każda wytworzyła sobie pewne sfery wpływów. Radio przeżywa drugą młodość, a nie chyli się ku upadkowi. W Polsce wydano dotychczas 160 koncesji, a przewiduje się wydanie dalszych 150!

Radio jest medium towarzyszącym. Jest zupełnie niezastąpione w samochodzie i trudno wyobrazić sobie, żeby kiedykolwiek zostało wyparte z samochodu przez telewizję, Internet czy wirtualną rzeczywistość.

Na dodatek radio też się rozwija. W grudniu rozpoczęliśmy regularne nadawanie czterech programów Polskiego Radia w systemie cyfrowym DAB. Jest to radio, ale z jakością płyty kompaktowej.

W badaniach fokusowych przeprowadzonych na nasze zlecenie, Polskie Radio zostało określone jako „przyjaciół codzienności”. W warunkach, kiedy nie raz trudno jest znaleźć pieniądze na pójście do teatru, na koncert czy do kina, radio nie tylko umożliwia stały kontakt z kulturą, ale także jest mecenasem i promotorem wielu działań artystycznych.

Pod względem poziomu artystycznego i merytorycznego jesteśmy jedną z najsilniejszych radiofonii w Europie – nie jest to czcza autoreklama, bo

potwierdzają to nagrody zdobywane rokrocznie przez naszych twórców na wszystkich możliwych festiwalach. Do Polski przyjeżdżają znakomici zagraniczni twórcy, żeby reżyserować przedstawienia Teatru Polskiego Radia, mamy trzy orkiestry i chór, na nasze zamówienie powstają nie tylko utwory muzyczne, ale także słuchowiska i reportaże.

Podpisaliśmy umowę z Komitetem Badań Naukowych, w ramach której promujemy osiągnięcia polskiej nauki. Włączyliśmy się także do akcji antynikotynowej i promocji zdrowego stylu życia.

### **Czy ludzie najbardziej aktywni zawodowo – biznesmeni, politycy, menedżerowie – mają czas słuchać radia?**

Na pewno mają czas na słuchanie radia w samochodzie, gdzie spędzają relatywnie dużo czasu. Poza tym, mogą słuchać radia przy goleniu (odpowiednio – przy robieniu makijażu), przy śniadaniu, kiedy trudno jest dla przykładu czytać gazetę. Radio poranne – dotyczy to praktycznie wszystkich nadawców – zawiera bardzo skondensowany przekaz, przystosowany właśnie do potrzeb człowieka czynu. Tego nie daje telewizyjna „Kawa czy herbata”. *Prime time* w Szwajcarii jest usytuowany w zupełnie innej porze dnia – podczas lunchu. U nas poranne „Sygnały dnia” zbierają nawet do 70% całości audytoryum radiowego wszystkich stacji.

Jesteśmy podłączeni do Internetu, mamy wspólny system BASYS do przetwarzania informacji, z którego notabene korzystała telewizja, przygotowując „Wieczór wyborczy” po pierwszej i drugiej turze wyborów prezydenckich.

Poza tym radio w wielu przypadkach jest najszybszym medium, bo u nas można usłyszeć („Wydarzenia dnia” w Jedyńce o 22.00 czy „To był dzień” w Trójce o 23.15) wiadomości, które jako fakt telewizyjny pojawiają się w głównym wydaniu dziennika dopiero dnia następnego (bywa, że z prawie dobowym opóźnieniem).

Trudno mi wyobrazić sobie polityka, biznesmena czy menedżera, który rano nie słucha radia i nie włącza go – czasem tylko na chwilę – w ciągu dnia, żeby dowiedzieć się, co właśnie postanowiono w sejmie, jakie są notowania na giełdzie, kto komu i co powiedział na temat systemu podatkowego, co będzie z budżetem itd. W radiu – biorąc pod uwagę stacje publiczne i prywatne – aktualne wiadomości podawane są nie rzadziej niż co 30 minut. Ani telewizja, ani gazety, ani Internet nie mają takiej możliwości.

**Radio jest medium intymnym – dzisiaj raczej nie słucha się go całymi rodzinami, ani w gronie przyjaciół; czy nie istnieje zatem niebezpieczeństwo, że zamieni się w zdawkowego terapeutę albo zbiorowy telefon zaufania? Tego typu audycje dają zazwyczaj obraz świata przykrojony ma miarę ludzi pokrzywdzonych**

i nieszczęśliwych, utwierdzając w przekonaniach pesymistów i odbierając chęć do działania.

Z całym szacunkiem dla osób, które do nas dzwonią i opowiadają nam o swoich troskach – program radiowy jest jednak redagowany przez nas – radiowców. W niektórych audycjach możemy pokazywać obraz rzeczywistości widziany oczyma ludzi dotkniętych przez los, ale prezentujemy też tych, którym się udało, którzy osiągnęli coś dzięki zmianom, dzięki własnej pracy, a nieraz także pomimo nieszczęśliwej pozycji startowej.

Radio oczywiście jest także miejscem, w którym można się wyzalić, niekoniecznie nawet oczekując rady, a właśnie pocieszenia. Ale informacja, która do nas spływa, nie pochodzi wyłącznie z listów i telefonów rozżalonych na świat słuchaczy (dzwonią także – choć rzeczywiście znacznie rzadziej – osoby generalnie zadowolone z życia). Prowadzimy na szeroką skalę badania socjologiczne: jakościowe, ilościowe, fokusowe; dysponujemy pełnym serwisem informacyjnym: agencyjnym, własnym, z konkurencyjnych stacji i mediów. Każdy z nas ma własny pogląd na to, co, się dzieje. Dziennikarstwo – czy to radiowe, czy każde inne – jest w co najmniej takim samym stopniu prezentacją postaw dziennikarzy, co odwzorowaniem przekonań społeczeństwa. Myślę, że opisana w pytaniu sytuacja mogłaby mieć miejsce raczej wtedy, kiedy to dziennikarze byliby sfrustrowani, niż kiedy do radia dzwonią ludzie ze swoimi jednostkowymi problemami.

Czym różni się praca w radiu publicznym od pracy w radiu komercyjnym?

Nie chciałbym prowadzić kampanii negatywnej, więc powiem tylko, że bardzo wielu młodych ludzi wróciło do nas z rozgłośni komercyjnych. Mówią, że odstraszył ich nie tylko ciągły młyn i życie bez przerwy na najwyższych obrotach, ale i to, że tam nie ma czasu na skupienie się na temacie, na przemyślenie koncepcji, nie ma co marzyć o zrobieniu jakiegoś dłuższego materiału – wszystko to składa się w taką oto całość, że w radiu publicznym można być naprawdę wolnym i robić to, co się uważa za słuszne, a nie to, co jest akurat teraz potrzebne i co za dziesięć minut zostanie całkowicie zapomniane.

Wynika to w dość bezpośredni sposób ze struktury naszych dochodów: 85% stanowi abonament, a jedynie 15% – reklama. Mamy także dotacje celowe: z MSZ-u na audycje Radia Polonia, skierowanego do słuchaczy za granicą, i z MEN-u na audycje oświatowe. Udział reklamy w finansowaniu bieżącego działania i rozwoju chcielibyśmy nieco zwiększyć, ale bez zmiany naszego oblicza, które decyduje o tym, że wracają do nas nie tylko radiowcy, ale i słuchacze. Ta tendencja do powrotów powinna jeszcze się nasilić, kiedy odbudujemy maszt w Gąbinie – niegdyś najwyższy na świecie – co pozwoli nam poprawić warunki odbioru najbardziej popularnej stacji radiowej w Polsce – I Programu Polskiego Radia.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

*Jacqueline Dunckel, Elizabeth Parnham*

## Jak skutecznie mówić i przemawiać w biznesie

Jak zostać prelegentem profesjonalnym, używać pomocy audiowizualnych i nie tylko

Pomóż • Sam • Sobie

Seria: Biznes

Wydawnictwo M & A Communications Polska Sp. z o.o.

oratorskich w rozmaitych sytuacjach w biznesie. Odpowie na Twoje wątpliwości i pomoże Ci odzyskać wiarę we własne siły. To kolejna, dziewiąta już pozycja w ramach książek **Pomóż • Sam • Sobie**, wydana w serii Biznes przez Wydawnictwo M & A Communications Polska Sp. z o.o.

**Jacqueline Dunckel** ma blisko trzydziestoletnie doświadczenie w dziedzinie porozumiewania się i przekazywania

Czy potrafisz składnie przedstawić swe myśli, gdy przyjdzie Ci stanąć przed słuchaczami – czy to będą koledzy w firmie, potencjalni klienci, czy dziennikarze? A może drętwieje Ci język, denerwujesz się i martwisz, czy przypadkiem nie ośmieszasz siebie i swojej firmy? Od tego, co mówisz i jak to robisz zależeć będzie powodzenie Twojej firmy. Napisany specjalnie dla przedsiębiorców, ten unikalny na polskim rynku poradnik pokazuje przystępną metodę udoskonalenia swych umiejętności

informacji. Wielokrotnie prowadziła na ten temat wykłady w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie. Szczególnie interesują ją ustawienie głosu i sposób, w jaki głos wpływa na osiągnięcie sukcesu zawodowego.

**Elizabeth Parnham** pracowała jako instruktor na Wydziale Wymowy w Mount Royal College w Kanadzie, a obecnie jest konsultantem w dziedzinie porozumiewania się i przekazywania informacji.

*Dariusz Teresiński*

## Ryczenie altem

Wiele przemawia za tym, że teoretycy myśli społecznej, którzy utrzymują, jakoby liberalizm był systemem dla młodych, zdrowych i bogatych – mają rację. Coraz częściej słysząc dają się także głosić, że do cnót sprzyjających liberalnej wizji świata zaliczyć należy inteligencję. O ile jednak do nierównej dystrybucji zdrowia, wieku i bogactwa zdążyliśmy już przywyknąć, o tyle myśl, że ludzie mogą być trwale różnicowani pod względem intelektu budzi jak najgorsze przeczucia – i nic w tym dziwnego.

W czasach tofflerowskiej Pierwszej Fali czynnikiem różnicującym ludzi był ich stosunek do ziemi, choć uprawiający ją własnymi rękami byli na samym końcu „łańcucha dziobania”. Nad nimi byli ci, co pełnili inne ważne funkcje społeczne, a na samej górze znajdował się Generalny Organizator Obrony Naszej Ziemi Przed Obcymi Zakusami – zwykle w randze króla.

Gdy nadeszła Druga Fala, najważniejszy stał się kapitał. Wojny toczono już nie o czarnoziemi czy lessy, tylko o to, co znajdowało się poniżej – o ropę, węgiel, rudę czy boksyty.

Nietrudno zgadnąć, o co będziemy się bić (jest nadzieja, że przynajmniej nie orężnie) w ramach Trzeciej Fali. Informacja ma jednak cudowną zaletę, która odróżnia ją od wszelkich dóbr materialnych – od używania jej nie ubywa. Świadczą o tym choćby niezliczone kopie Norton Commandera, zainstalowane niemal w każdym polskim komputerze, choć trudno znaleźć kogoś, kto znałby osobę czy instytucję, która kupiła legalną wersję tego bardzo pożytecznego programu.

Pierwsze dwie Fale przyniosły ze sobą niewolnictwo oraz ideologiczne i ekonomiczne zniewolenie. Ludziom do dziś trudno pogodzić się z myślą, że zorganizowanie życia społecznego w sposób drastycznie (in plus) różny od tego, w jaki było w rzeczywistości zorganizowane – było zupełnie nieprawdopodobne. Trudno wyobrazić sobie demokrację w państwie Dżyngis-chana, albo absolutyzm oświecony w Rosji sowieckiej. Ale oczywiście nie idzie o kłopoty z wyobraźnią. Podejmowanie decyzji przez obywateli ma sens, kiedy obywatele podejmują lepsze decyzje niż wyłoniony w drodze mordów dynastycznych monarcha – a przez większą część historii powszechnej nie było na to żadnej szansy. Tym, co wywołuje wewnętrzną niezgodę na taki ogląd dziejów jest przekonanie, że winni byli każdorazowo władcy. W takiej historiozofii zło wyrządzone niewolnikom, chłopom, Indianom, Afrykanom i Hindusom staje się winą poszczególnych ludzi, a nie przykrym, choć nieuniknionym wynikiem rozkładu sił i potencjałów cywilizacyjnych.

W rzeczywistości było dokładnie odwrotnie – najlepiej nawet car nie mógł ulżyć doli rosyjskiego chłopca.

Interesem chłopca było bowiem mniej pracować i więcej jeść (pracował zazwyczaj za dużo, choć mało wydajnie, a jadł za mało i niezbyt zdrowo). Chłopsztwu nie służyły zapewne prowadzone przez rozmaitych władców wojny zaborcze, ani nawet obrona granic przed sąsiadami (jaka to w końcu różnica, czy jest się poddanym Aleksandra czy Franciszka Józefa), ale na pewno korzystali ze stabilnej waluty, kwitnącego handlu i niskich podatków (możliwych jedynie w warunkach pokoju, a więc przy sprawnej armii i administracji).

Jako się rzekło, brak wolności nie był wynikiem spisku możliwych przeciwko ciemieżonym, a wynikał z prostej rachuby: pracy dla rolników czy robotników było – aż do naszych czasów – zdecydowanie więcej niż dla szeroko pojmowanych administratorów, organizatorów, czy jak ich tam jeszcze można określić.

Informacja w roli powszechnej miary wartości zmienia ten obraz w sposób zupełnie zasadniczy. Teraz dopiero indywidualne cechy poszczególnych ludzi – a nie szlachetne urodzenie czy odziedziczone po przodkach fortuny – zaczynają mieć wpływ na los jednostki. W krajach, gdzie wykształcenie traktuje się ze śmiertelną powagą, negatywne wyniki kilku po kolei testów w trzeciej klasie szkoły podstawowej potrafią zaważyć na całej życiowej karierze. Możemy się wprawdzie pocieszyć, że panujący tam sztywny etatyzm prędzej czy później się zawali, ale model agresywnego zdobywania wiedzy – dokładnie tak, jak kiedyś pieniądze – będzie się raczej upowszechniał.

W powszechnym wyścigu po same piątki jednym będzie się powodziło lepiej, a innym gorzej – taka jest kolej rzeczy. Wybitnie zdolnym uczniom stworzone zostaną „dopalacze intelektualne”. Zakrojone na szeroką skalę badania nad inteligencją prawdopodobnie wykażą więcej uwarunkowanych biologicznie różnic pomiędzy ludźmi, niż to dopuszczają nasze egalitarne przesady. Uczni, którzy mówią, że testy skonstruowane przez białych „nie potrafią” mierzyć inteligencji czarnych, zostaną ostatecznie skompromitowani – nikt przytomny nie twierdzi przecież, że koszykówka jest źle skonstruowana, bo 99% NBA stanowią Murzyni.

Na ten ponury obraz nakłada się jednak dość optymistyczna konstatacja, że wchodzenie w ten nowy świat tylko dla wapniaków jest związane ze stresem i strachem o przyszłość. Młodzi żeglują po Internecie, postępując się angielszczyzną na poziomie 500 słów, tworzą wirusy komputerowe, przez które Biblioteka Kongresu może pewnego dnia podzielić los swojej aleksandryjskiej poprzedniczki, a otrzymawszy nową grę komputerową od razu wiedzą, że „P” oznacza przerwę i że ryczy się Altem (bo za pomocą klawisza Ctrl można tylko przyjaźnie pomachać ogonem).

*Stefan Kwiatkowski*

# O psie, płocie, paradygmacie teorii organizacji i przyszłości praktyki zarządzania (II)

## Organizacja zmienia się

**M**etafora Legolandu zobrazować ma fakt, iż organizacja ciągle zmienia swój kształt, że w każdej chwili jest czymś innym, zachowując jednak swoją tożsamość. Wszystko jest więc dokładnie inaczej, niż pisał niegdyś Exupéry. Wszędzie mamy do czynienia z ingerencją człowieka. I dlatego właśnie potrzebny jest Zegarmistrz. Tylko że teraz pełni on rolę Inspicjenta. To on poprzez odpowiednie oddziaływanie na swoich podwładnych powoduje, że organizacja trwa i zmienia się nieustannie. To on stwarza warunki do stałego dążenia do zmiany wszystkiego, co aktualne, starając się przekonać podwładnych, iż najgorszym wrogiem trwałego sukcesu jest zadowolenie z dotychczasowych osiągnięć. Podstawą partnerskich stosunków pomiędzy przełożonymi a podwładnymi staje się dążenie do ciągłego doskonalenia. Jeśli coś trwa, to nie organizacja, a raczej zarządzanie. Organizacja zmienia się. Zmieniają się jej podstawowe zasoby. Nadal nie niknie jednak konieczność ich jak najlepszego wykorzystywania. W zespołowo (a czasem tylko zbiorowo) układanych klockach organizacji jej uczestnicy nie zawsze potrafią się dopatrzeć znanych im kształtów. Musi być jednak ktoś, kto nad tym wszystkim czuwa, kto zapobiega nadmieremu chaosowi i marnotrawieniu środków. Tym kimś jest INSPICJENT, *manager*. Dba on przede wszystkim o to, by nie porwały się lub nie poplątały cieniutkie niteczki, w niewidzialny sposób łączące ze sobą poszczególne fragmenty LEGOLANDU. Bo jeśli konkretna budowa ma mieć charakter unikatu, oryginalny, to przecież nie zawsze wykorzystając do tego można wcześniej zaprojektowane elementy konstrukcyjne. Nie wszystko więc musi pasować do siebie. I trudno przypuszczać, by jakaś centralna fabryka miała dokonywać przeróbki elementów konstrukcyjnych Legolandu w taki sposób, by lepiej pasowały do chwilowych potrzeb uczestników organizacji. Jeśli jednak doraźnie wykonywane konstrukcje mogą wykraczać poza pierwotne wyobrażenia twórców pojedynczych klocków, udałoby się – być może – wykonać z nich także matrioszkę? Chociaż nie jest to oczywiście wykluczone w naszym metaforycznym świecie przedmiotów, nie taki charakter ma ewolucja poszczególnych fal zarządzania. To od matrioszki droga wiedzie raczej ku Legolan-

dowi niż odwrotnie. Ale być może jest tu jakaś historyczna ciągłość, być może mamy po prostu do czynienia ze współwystępowaniem zarządzania nastawionego na najlepsze wykorzystanie zarówno zasobów materialnych, jak i ludzkich. O ile jest to oczywiście możliwe. Niemożliwe jest jednoczesne petryfikowanie struktur i pobudzanie ich przemian. Matrioszka otwierająca się na otaczający ją świat poprzez sformalizowane procedury nie przestaje być matrioszką. Legoland przybierający chwilowo postać matrioszki ma być może możliwością powrotu do swojej elastyczności. Ale czy otwarty system może być jeszcze bardziej elastyczny niż dopuszcza to nasza metafora Legolandu?

## Latające dywany

**G**dy dziesięć lat temu ukuto chwytliwy termin „*intrapreneurship*”<sup>1)</sup>, rozumiany jako strategiczna odpowiedź firm wielkich na innowacyjne zagrożenia konkurencyjne stwarzane im przez małe firmy przedsiębiorcze, wydawało się, że znaleziono przynajmniej kierunek poszukiwania. Elastyczne struktury organizacyjne, „biura innowacji”, promotorzy i opiekunowie nowych przedsięwzięć, wylęgarnie talentów czy chronione przed biurokracją zespoły badawcze, to miała być odpowiedź wielkich organizacji przemysłowych na wyzwania stwarzane przez coraz bardziej dynamiczne firmy, zakładane niejednokrotnie przez ludzi nie potrafiących znaleźć zrozumienia w zatrudniających ich uprzednio gigantach. Nazwy dzisiejszych kolosów, których podstawy stworzyli pracownicy gigantów wczorajszych, bezskutecznie próbujący się przebić ze swoimi pomysłami przez mur obojętności „wiedzących lepiej” kierowników, złożyłyby się zapewne na pokaźnej objętości zeszytik. Co jednak stałoby się, gdyby tych ludzi zechciano i zdołano utrzymać w ich macierzystych firmach? Czy skuteczne internalizowanie i powodzenie jednego lub kilku konkretnych projektów uczyniłoby owe firmy przedsiębiorczymi?

„Gdybym miał już na samym początku jakąś większą sumę pieniędzy – powiedział Howard Head, twórca pierwszych na świecie metalowych nart – nigdy nie odniósłbym swojego sukcesu”. Head był konsekwentny zarówno jako przedsiębiorca, jak i *manager*. Już jako milioner zainwestował w swoją

kolejną firmę Prince zaledwie 27 tysięcy dolarów. Talenty inżynierskie Heada oraz ta skromna suma wystarczyły do tego, aby przekształcić z trudem egzystującą firmę w lidera światowego rynku artykułów sportowych. Przedsiębiorcze kariery Jacka Kęcika (studia filmowe), Andrzeja Burzyńskiego (sitodruk), Tomasza Maja (ogrodnictwo) czy Marcina Gosiewskiego (komputery) układały się według tego samego scenariusza.

Spśród dziesiątków lepszych i gorszych definicji przedsiębiorczości wybierzemy dwie, najbardziej lapidarne i najlepiej oddające istotę tego zjawiska: „Przedsiębiorczość polega na kreowaniu i budowaniu czegoś, co posiada wartość z praktycznie niczego”<sup>2)</sup>. „Przedsiębiorczość to proces przechodzenia od bycia do stawania się”<sup>3)</sup>. Czy przyjęcie tego rodzaju definicji nie jest równoznaczne z koniecznością odrzucenia jakiegokolwiek różnicy pomiędzy przedsiębiorczością realizowaną poza organizacją i w jej ramach?

Człowiek zachowuje się albo też nie zachowuje się w sposób przedsiębiorczy. I czyni to w ramach istniejącej już organizacji lub tworząc organizację nową. Istota przedsiębiorczości jako procesu nie może się jednak zmieniać w zależności od organizacyjnego kontekstu. Podkreśla to wyraźnie inna, równie lapidarna i w pełni zgodna z powyżej cytowanymi definicjami Howarda Stevenzona: „Przedsiębiorczość jest **podejściem do zarządzania** (podkreślenia autora), które definiujemy jako dążenie do realizacji szansy, bez względu na aktualnie kontrolowane zasoby”<sup>4)</sup>.

Pojęcie przedsiębiorczości wewnętrznej (*intrapreneurship*), chociaż z pozoru chwytliwe i metaforyczne, jest również mylące z tego powodu, iż akcentuje wewnętrzne problemy organizacji, podczas gdy identyfikacja szans związana jest z poszukiwaniem czegoś, co znajduje się na zewnątrz firmy. Przyjmowanie za punkt wyjścia istnienia jakiejś struktury i jakichś zasobów, które stanowiąc mogą podstawę strategicznej orientacji organizacji, stanowi więc raczej zaprzeczenie niż przejaw przedsiębiorczości. Ta, zarówno w ramach organizacji, jak i poza nią, opiera się przede wszystkim na poszukiwaniu nowych idei i nowych szans działania. Nie dlatego, by znaleźć możliwość atrakcyjnych inwestycji kapitałowych, ale ze względu na potrzebę poszukiwania i tworzenia nowego. Oczywiście ważny jest zarówno techniczny (wykonalność), jak i kalkulacyjny (opłacalność) aspekt nowych przedsięwzięć. Na początku liczą się jednak tylko idee, wyobrażenia, dążenia. Nazwałem kiedyś tę sferę światem marzeń. Niezupełnie jest ona do pogodzenia z metaforycznym światem Legolandu. Czynnikiem ograniczającym wyobraźnię jest tu dostępność konkretnych elementów konstrukcyjnych. Nie wszystko „da się” z nich wytworzyć. Aby więc wyzwolić się z ograniczeń stwarzanych przez materialne uwarunkowania, Inspicjent przerodzić się musi w Marzyciela. Stąd metafora Latających Dywanów. W przeciwień-

stwie do Legolandu całkowicie zrywa ona z metaforą Matrioszki. Tu uczestnicy organizacji mogą dowolnie przenosić się ponad granicami organizacji, co równoznaczne jest z płynnością samego uczestnictwa. Ponad wegetującą już jako zapomniany pomnik przeszłości bramą unoszą się tu dziesiątki zacumowanych dywanów, których pasażerowie związali się na czas jakiś z daną organizacją. Związanie to ma jednak charakter wyłącznie tymczasowy, a dostępność dywanu symbolizuje niezależność i pozycję uczestników organizacji. Ta niezależność bierze się z tego, iż owi „dywanojeźdźcy” są nowym typem pracowników, tworzących, ale i zarazem posiadających wiedzę. Wiedzę, którą mogą zabrać ze sobą gdziekolwiek się udadzą<sup>5)</sup>. W druckerowskim społeczeństwie postkapitalistycznym (postmodernistycznym?) wiedza staje się podstawowym zasobem strategicznym, a skoro wiedza ta znajduje się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, ta ostatnia nabierać musi charakteru płynnego, musi się stawać narzędziem w ręku zarządzających poszczególnymi przedsięwzięciami. Czym bardziej płynna organizacja, czym mniejsze stanowi ona obciążenie dla zarządzających, tym łatwiej im organizować nowe działania. Dlatego zapewne coraz większe sukcesy odnoszą w skali światowej organizacje działające w naukochlonych i wiedzochłonnych dziedzinach produkcji. Najtrudniej zaś radzić sobie ze zmieniającą się rzeczywistością dinozaurów, bowiem obciążone są wczorajszym balastem budynków, maszyn i postarzałych już pracowników.

„Globalna konkurencja nie polega — piszą Hamel i Prahalad — na przeciwstawieniu produktu produktowi, firmy firmie, czy handlowego ugrupowania handlowemu ugrupowaniu. Polega ona na przeciwstawieniu sposobu myślenia sposobowi myślenia”<sup>6)</sup>.

Sposób myślenia to określony paradygmat. Dość długo pozostawał on paradygmatem organizacji, stanowiącej ramy i punkt odniesienia zarządzania. W świecie Matrioszki i Legolandu było to naturalne. W bajkowym, ale okrutnie konsekwentnym razem świecie Latających Dywanów na plan pierwszy wysunąć się musi zarządzanie. Przyjęcie jako punktu wyjścia organizacji już istniejącej może skutecznie zniechęcić „dywanojeźdźców” do cumowania swoich pojazdów nad pozostałościami dawnego imperium, ciągle jeszcze zdobionego historyczną bramą. W społeczeństwie wiedzy, o którym tak bardzo przekonująco pisze Drucker, byłoby to równoznaczne z unicestwieniem naszej organizacji poprzez trwałe odcięcie jej od kontaktu z rzeczywistością.

Mówimy o przyszłości czy o teraźniejszości? O metaforycznych wizjach, czy o już zauważalnych tendencjach? Oddajmy głos autorowi pasjonującej relacji o tym, jak powstawał samochód Twingo:

„W ramach procesu innowacyjnego nie sposób wyznaczyć wyraźnej i ostatecznej granicy między tym, co należy do otoczenia, biernego tła wyda-



rzeń, a tymi, którzy są głównymi postaciami, znajdującymi się na pierwszym planie. Drugorzędna postać z pierwszego aktu może okazać się pierwszoplanowym uczestnikiem aktu drugiego, jakiś banalny przedmiot może stać się bardzo ważnym elementem<sup>7)</sup>.

„Zmiany ukierunkowane na tworzenie bardziej twórczych organizacji zostały już wszędzie lub prawie wszędzie zapoczątkowane. Należy jednak zwrócić uwagę, że to, co przedsiębiorstwa pozwalają ujawnić w informacjach o nowej polityce lub systemie organizacyjnym, jest tylko wierzchołkiem gry lodowej. (...) Problem twórczych organizacji nakłada się na kwestie związane z ogólnym rozwojem przedsiębiorstw, takie jak decentralizacja i formy konkurencji... Ich przyszłości nie można zatem oddzielić od odpowiedzi, jakie udzieli na nie współczesne społeczeństwo<sup>8)</sup>.

„Współczesne społeczeństwo”, przemawiające językiem socjologów i polityków, udziela zaś na ten temat następującej odpowiedzi:

„Zwiększa się szybkość przekazywania informacji. Zastosowanie komputerów, transmisji satelitarnej i podobnych środków powoduje natychmiastową dostępność wiedzy o nowych faktach i odkryciach naukowych, o stanie środowiska, o giełdowych odptywach i przyptywach, o pojawianiu się nowych trendów i preferencji konsumentów. Wiele z tych informacji przechowywanych jest w komputerowych bankach danych, powiązanych wzajemnie w gniazda ząbzących się sieci. Dostęp do tych banków danych jest coraz szerszy. Wielkie hierarchiczne organizacje nie są już niezbędne dla tworzenia i wykorzystywania ich. (...) Efektem tych zjawisk jest zacieranie się granic pomiędzy organizacjami; powstawanie niejasności co do właściwego obszaru tego, co wewnętrzne i tego, co zewnętrzne. W ciągu ostatnich dziesięcioleci zadania naczelników kierowników, przy utrzymaniu poprzednich obowiązków, przesuwały się z zarządzania zasobami wewnętrznymi na zarządzanie granicami. W coraz większym stopniu praca tych kierowników sprowadza się do zarządzania zewnętrznym otoczeniem<sup>9)</sup>.

Nie ma więc chyba żadnej ciągłości pomiędzy Matrioszką a Latającym Dywanem. Tam zarządzanie było jednoznacznie podporządkowane spójnej i łatwej do zrozumienia koncepcji organizacji; jej narzędziem. Naczelnym kryterium działania była jego ekonomiczność. Tu organizacja staje się czymś ulotnym i jednoznacznie podporządkowanym zarządzaniu; jego narzędziem. Kryteria działania mogą być natomiast zróżnicowane, w zależności od motywów kierujących dysponentami kluczowego zasobu, jakim staje się wiedza.

A co z Legolandem? To chyba jakieś stadium przejściowe. Już nie Matrioszka, ale jeszcze nie

Latające Dywany. Chyba że możliwa jest jeszcze jakaś inna metafora, rzucająca dodatkowo światło na analizowany przez nas problem.

## Pododdział powietrzno-desantowy



dziw, że udało mi się dotrzeć do tego miejsca tylko raz zacytowawszy Morgana. Być może stało się tak dlatego, że do znaczenia dorobku Morgana nie muszę sam siebie przekonywać. Jego fundamentalnemu dziełu i bliskości zastosowanej w nim metody do podejścia reprezentowanego wobec organizacji przez Tadeusza Pszczołowskiego poświęciłem już dość dawno przez nikogo niestety nie zauważony szkic<sup>10)</sup>. Całe szczęście, że wreszcie dostrzeżono Morgana i u nas. Stało się to przede wszystkim dzięki zabawnemu cyklowi *Teoria organizacji w obrazkach*, publikowanemu przez Barbarę Czarniawską-Joerges i Monikę Kosterę w „Przeglądzie Organizacji<sup>11)</sup>. Ale nie mogę zakończyć tego eseju bez odwołania się do samego Morgana. Zrobię to z dwóch powodów. Po pierwsze, jego uzasadnienie tezy, którą zaprezentuję poniżej, jest bardzo precyzyjne i przekonujące. Po drugie, tezę tę przedstawię znowu w metaforyczny sposób, być może udowadniając tym samym, iż każdy może łatwo znaleźć się w jakimś psychicznym więzieniu. Ale po to przede wszystkim, by niczego nie podsumowywać zbyt szybko.

Ale oddajmy wreszcie głos Morganowi. W ostatnim rozdziale swojej książki, zatytułowanym *Imagization: A Direction for the Future*, stwierdza on: „Organizacje są wieloma rzeczami jednocześnie! (...) nasze sposoby postrzegania świata są zawsze ograniczone i wiele można się nauczyć doceniając częściowy charakter naszego rozumienia oraz sposobów, w jaki mogłoby być ono poszerzone. (...) jednym z moich głównych celów było stworzenie **jakiegoś sposobu myślenia**, który umożliwiłby poradzenie sobie z dwuznacznością i paradoksem. (...) Używając metafor lub innych ram odniesienia dla odkrywania złożoności życia organizacji, możemy zauważyć, że pewne metafory pasują do pewnych sytuacji lepiej niż inne (...), ale musimy zawsze pamiętać, że w każdej sytuacji znaleźć można aspekty każdej metafory. (...) Dobra analiza nie opiera się na wykryciu «która metafora gdzie pasuje» albo «która metafora pasuje najlepiej», ale na używaniu metafory dla odkrycia wielorakich struktur znaczeniowych i ich wzajemnych relacji<sup>12)</sup>.

A teraz ostatnia z moich metafor:

Jest poniedziałek, godzina piąta rano. Kilkudziesięciu żołnierzy odbywa gimnastykę pod okiem jednego instruktora. Wygląda to jak balet. Wszystko odbywa się „pod linię”. Żadnych komentarzy, żadnych uwag. Słychać tylko komendy instruktora. Godzina szósta. Ci sami żołnierze udają się w zwartym szyku na śniadanie. Mijają oficera. Dowódca nakazuje krok defiladowy. Żołnierze zgodnie

wyklepują regulaminowe kroki. Godzina siódma – apel. Żołnierskie kolumny i szeregi poruszają się w takt krótkich komend. Przy płocie wartownik. Matrioszka! Czy możemy mieć jakiegokolwiek wątpliwości?

Godzina ósma, żołnierze odbywają ćwiczenia, są podzieleni na kilka grup, które nieustannie zmieniają swoją konfigurację. Ciągłe zmieniają się dowódcy, zmienia się skład zespołów. Zmieniają się także wykonywane zadania. Żołnierze raz okopują się, raz biegną tyralierę i strzelają. Raz siedzą na trawie, śpiewają, przekrzykują się wzajemnie. To już Legoland!

Godzina dwudziesta druga. Ten sam co rankiem, ogrodzony płotem plac apelowy. Zamary w bezruchu dwuszereg żołnierzy. Przed nimi dowódca i wielki helikopter. Po godzinnym locie następuje lądowanie na tyłach pozorowanego przeciwnika. Grupki żołnierzy rozbiegają się do wcześniej ustalonych zadań. Po wykonaniu pewnej liczby zadań zespoły – podobnie jak przed południem – zmieniają swój skład. Porozumiewają się ze sobą zarówno głosem, jak i telefonicznie. To ten sam Legoland co uprzednio! Nagle pada przekazywany z ust do ust rozkaz „*Jesteśmy otoczeni, całkowity zakaz używania środków technicznych łączności. Rozkaz całkowitego rozproszenia się. Każdy wykonuje zadania w pojedynkę. Kto nie da się złapać przeciwnikowi, dostanie przepustkę. Kto prawidłowo odgadnie i wykona zadanie, którego treści nie zdążył jeszcze przekazać dowódca, dostanie urlop*”. W ciemności pododdział ulega całkowitemu rozproszeniu. Słychać krzyki, strzały. Od czasu do czasu zapada całkowita cisza. To już Latające Dywany!

Godzina czwarta rano. Robi się jasno. Żołnierze grupkami zbierają się wokół helikoptera. Niektórzy leżą, inni siedzą na trawie. Są pomieszani z inną grupą, która odróżnia się czerwonymi opaskami na rękawach. Są wyraźnie zmęczeni. Dowódcy wśród żołnierzy. Atmosfera relaksu. Znowu Legoland.

Godzina szósta rano. Ten sam co w dniu poprzednim plac apelowy. Nie ogolone, zmęczone, brudne twarze żołnierzy. Ten sam co kiedyś dwuszereg. Dowódca omawia wyniki ćwiczeń. Znowu Matrioszka!

Tylko że każdy potrafi wyczuć, że ćwiczenie zostało wykonane w sposób wzorowy, że to już ostatnie minuty regulaminowej mordęgi, że zaraz będzie śniadanie, mycie i spanie. I że Matrioszka jest tylko niezbędną formą, „opakowaniem”. Bo przecież mają własny latający dywan – helikopter. A jutro czeka ich nauka szyfrowania i spadochronowych skoków. A to chociaż męczy, bawi ich wszystkich, bo wszyscy znaleźli się tutaj z własnego wyboru. Na ochotnika!

## Wnioski, czyli co chciałem powiedzieć

**N**ie zamierzam już wyjść z mego morganowskiego psychicznego więzienia. Jeszcze raz zacytuję więc Morgana:

*„Przedstawienia (images) i metafory służą nie tylko jako konstrukty ułatwiające interpretacje lub sposoby postrzegania; dostarczają one również ram odniesienia dla działania. (...)*

*Książka ta nie tylko wyjaśnia, czym są organizacje, próbuje ona również pokazać, jak możemy je zmieniać. Rozpoznając ścisłe powiązania pomiędzy myśleniem i działaniem w życiu organizacji, uznajemy, że sposób «czytania» organizacji wpływa na sposób tworzenia ich. Przedstawienia i metafory nie są po prostu konstruktami interpretacyjnymi, użytymi jako narzędzia analizy. Pełnią one centralną rolę w procesie **imaginacji**, poprzez którą ludzie tworzą albo «piszą» charakter organizacyjnego życia»<sup>13)</sup>.*

Zgodnie z zapowiedzią, analizowaliśmy w tym eseju relacje pomiędzy organizacją i zarządzaniem. Udało się nam uniknąć analizy czysto semantycznej. Wyróżniliśmy cztery metafory, odpowiadające czterem falom lub koncepcjom zarządzania. Za kryterium rozróżnienia przyjęliśmy charakter podstawowych zasobów. Odpowiada nam bowiem najbardziej ze spotykanych w literaturze lapidarna definicja zarządzania, określonego przez Tadeusza Pszczołowskiego jako „(...) *działanie polegające na dysponowaniu zasobami*”<sup>14)</sup>.

Spośród owych czterech metafor najlepiej opisana jest w literaturze koncepcja Matrioszki. Jest to oczywiste ze względu na jej historyczny i zamknięty charakter. Historyczność dostarcza empirycznego materiału, zamknięcie systemu ułatwia analizę. Jedność i tożsamość perspektywy organizacyjnej (struktura, rami odniesienia, trwanie) i zarządzania (wykorzystywanie kluczowych zasobów) fałszywie imputować tu może uniwersalność takiego właśnie podejścia do wszystkich organizacji i wszystkich systemów zarządzania.

W metaforze Latających Dywanów jest inaczej. Wiodącym zasobem jest tu wiedza. Organizacja może tu więc mieć tylko ulotny charakter. Jest narzędziem zarządzania. Nowe struktury istniejących już organizacji i nowe organizacje pojawiają się jako rezultat działań, mających na celu jak najpełniejsze wykorzystanie tych elementów wiedzy i tych jej nośników (posiadaczy?), którymi dysponować może zarządzający. To najbardziej fascynująca metafora, bo dotycząca przyszłości i zjawisk, które dopiero się kształtują.

Legoland jest gdzieś „pomiędzy”. Tu także wychodzimy od organizacji, które dostosowują się do zmieniających się warunków działania. Niewątpliwie najważniejszym zasobem staje się tu człowiek. Ale trudno powiedzieć, czy to organizacja wyznacza opcje zarządzania, czy też jest całkiem inaczej.

Trudno zarządzać samymi ludźmi. Ludzie sami z siebie niczego nie tworzą. Muszą posługiwać się jakimiś uzupełniającymi zasobami. Czym bliżej nowej, tworzącej się dopiero wiedzy, tym bliżej Latających Dywanów. Czym bliżej wiedzy zmateriaлизованей w starych technologiach, urządzeniach, materiałach, tym bliżej Matrioszki...

Wreszcie Pododdział Powietrzno-Desantowy. To metafora najdziwniejsza zapewne i najbardziej ze wszystkich morganowska. Ma ona uzmysłowić nam dwie rzeczy. Po pierwsze, że – cytując raz jeszcze Morgana – „organizacje są wieloma rzeczami jednocześnie”. Po drugie, że forma przejawiania się organizacji wcale nie musi świadczyć o sposobie jej funkcjonowania. Powierzchnowy obserwator mógłby zwrócić uwagę na to, że nasz pododdział zachowuje się nader często w identyczny sposób, jak inne, „tradycyjne” pododdziały, rutynowo i wręcz bezmyślnie wykonujące swoje powtarzalne czynności. Istota sposobu funkcjonowania naszego pododdziału to jednak to, co dzieje się w trakcie nocnych ćwiczeń. Tu, pod osłoną nocy, organizacja pokazuje swoje prawdziwe oblicze. Na plan pierwszy wychodzi przedsiębiorczość, będąca podstawowym rysem charakterystycznym metafory Latających Dywanów.

Trudno przypuszczać, by jakakolwiek organizacja mogła kiedykolwiek całkowicie zrezygnować z pewnych form i procedur, umożliwiających jej dostosowywanie się do przyjętych w danym środowisku metod i norm działania, nawet jeśli mają one jedynie „fasadowy” charakter. Jeśli robi to w sposób podobny do naszego Pododdziału Powietrzno-Desantowego, powstaje problem odróżnienia tego, co najbardziej istotne w naszej metaforze i co wyraźnie zbliża ją do metafory Latających Dywanów od tego, co ma jedynie charakter uzupełniający. Nie jest to wcale łatwe, jest jednak niezmiernie istotne

w kontekście zmian wywoływanych przez rewolucję informacyjną. Analiza metafor i konkretnych struktur organizacji lateralnych wykraczałaby jednak zdecydowanie poza cele, jakie postawiliśmy sobie w tym eseju.

Stefan Kwiatkowski

#### PRZYPISY

- 1) Gifford PINCHOT III, *Intrapreneuring*, Harper and Row, New York 1985.
- 2) Jeffrey A. TIMMONS i inni, *New Venture Creation*, wyd. III, Irwin, Homewood, Ill. 1990, s. 5.
- 3) William BYGRAVE, 1989, „The entrepreneurship paradigm (I): A philosophical look at its research methodologies”. „Entrepreneurship. Theory and Practice”, 14 (1), ss. 7–26.
- 4) Howard STEVENSON, Michael ROBERTS, Irving GROUSBECK, *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Irwin 1989, s. 7.
- 5) Peter DRUCKER, *Post-Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford, England 1993, s. 7.
- 6) Harry HAMEL i C.K. PRAHALAD, *Strategy as Stretch and Leverage*, „Harvard Business Review”, March-April 1993, s. 77.
- 7) Christophe NADLER, *Zarządzanie projektami. Przykład samochodu Renault Twingo*, Poltext, Warszawa 1994, s. 36.
- 8) tamże, s. 253.
- 9) Michael GIBBONS (i inni), *The new production of knowledge*, 1994, Sage, ss. 64–65.
- 10) Stefan KWIATKOWSKI, *Oblicza organizacji*, „Prakseologia” 1987, 1988, nr 101, ss. 231–240.
- 11) Cykl rozpoczęty w numerze 9/1994 kontynuowany był przez czas wystarczająco długi, by zapoznać polskiego czytelnika z morganowską metodą poznawania organizacji.
- 12) Gareth MORGAN, op. cit., ss. 339–342.
- 13) Tamże, ss. 343–344.
- 14) Tadeusz PSZCZOŁOWSKI, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 288.

Autor jest profesorem Uniwersytetu Warszawskiego oraz Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania.

R. Borowiecki, S. Chomątowski, M. Dziura, A. Jaki,  
J. Kaczmarek, E. Maciejowska, S. Maciejowski

## Efektywność przedsięwzięć rozwojowych

### Metoda – Analiza – Przykłady

Akademia Ekonomiczna w Krakowie  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa  
Warszawa–Kraków 1995

[...] Zmienione uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne postawiły przedsiębiorstwa w nowej jakościowo sytuacji, która wymaga od nich nie tylko pozostawania w dotychczasowej strukturze własnościowej i organizacyjno-majątkowej, lecz również rozwoju – w tym odnawiania, wymiany i powiększania nakładów inwestycyjnych. Działania takie przyczyniają się w konsekwencji do podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku.

Przestrzeganie zasady racjonalnego gospodarowania wymaga w tym przypadku – podobnie jak w odniesieniu do działalności operacyjnej – prowadzenia rachunku ekonomicznego, umożli-

wiającego ocenę efektywności podejmowanych przedsięwzięć rozwojowych. Ocena taka pozwala bowiem na wyznaczenie zarówno bezwzględnej opłacalności przedsięwzięcia, jak i staje się narzędziem racjonalności wyboru najbardziej opłacalnego wariantu inwestycyjnego. Stąd też prezentowane w niniejszej pracy zagadnienia podzielono na szereg kwestii szczegółowych, zgodnie z merytorycznym przedmiotem opracowania. W nich to znalazła swoje odzwierciedlenie w pierwszej kolejności warstwa teoretyczno-me-

todyczna zagadnienia, sprowadzająca się do prezentacji istoty i specyfiki działalności inwestycyjnej, jak również metod wykorzystywanych w toku prowadzenia oceny jej opłacalności ekonomiczno-finansowej.

Zaprezentowane metody oceny przedsięwzięć rozwojowych przedsiębiorstw, głównie o charakterze materialnym, mają jednak przede wszystkim aspekt praktyczny. W związku z tym w drugiej części pracy zawarto przykłady ich różnokierunkowego wykorzystania, podkreślając walory aplikacyjne omówionych metod. [...]

Ze wstępu

*Grażyna Osbert-Pociecha*

## Dywestycje – niedoceniana opcja strategiczna (II)

### Dywestycje a restrukturyzacja polskich przedsiębiorstw

**P**olska gospodarka i strukturalizujące ją podmioty (w tym także przedsiębiorstwa) poddane transformacji systemowej niejako przymuszone zostały do dokonania odpowiednio głębokiej i kompleksowej restrukturyzacji – m.in. dlatego, że szybkie przechodzenie do reguł gospodarki rynkowej zbiegło się z drastycznym obniżeniem popytu i spadkiem produkcji/sprzedaży, a dodatkowo wprowadzenie twardych ograniczeń budżetowych oraz dyscypliny finansowej pozwoliło na ujawnienie – relatywnie szybko – skali i zakresu działań nieefektywnych.

Nie podejmując w tym miejscu generalnej oceny zaawansowania polskich przedsiębiorstw w procesach restrukturyzacji, pozwalających im spełnić wymogi gospodarki rynkowej, na podstawie badań własnych<sup>1)</sup>, uszczegółowiając tezy sformułowane w I części mojego tekstu, należałoby stwierdzić, że polskie przedsiębiorstwa wykazują raczej niewielką skłonność do dokonywania dywestycji, czyli wyboru opcji, która, eliminując nieefektywne elementy składowe przedsiębiorstwa, pozwalałaby na względnie radykalną poprawę sytuacji danego podmiotu gospodarczego.

Nawet w ramach tzw. restrukturyzacji naprawczej, gdzie pilność przedsięwzięć ograniczających straty, poprawiających kondycję finansową przedsiębiorstwa stanowiła istotną przesłankę dla radykalizmu wybranych przedsięwzięć, w niewielkim zakresie urzeczywistniano zmiany, które mieściły się w spektrum aktywności objętym dywestycjami.

Także w ramach restrukturyzacji rozwojowej stosunkowo rzadko pojawiają się przedsięwzięcia, które dałyby się wprost zakwalifikować jako dywestycje. W kontekście tego, że znaczna część naszej przemysłowej działalności produkcyjnej jest obciążona luką technologiczną, jej przełamanie uwarunkowane jest właśnie dokonaniem określonych zwrotów po to, by pozostających do dyspozycji ograniczonych przecież środków rozwojowych nie wiązać z przestarzałymi już technologiami. Nie rokuje to bowiem zachowania konkurencyjności na rynku krajowym „otwartej” gospodarki, nie mówiąc już o ekspansji na rynkach zagranicznych.

W przypadku restrukturyzacji naprawczej badanych przedsiębiorstw, barierą determinującą elimi-

nowanie poszczególnych sfer działania, grup produktów, linii technologicznych, są przede wszystkim względy społeczne, związane z brakiem możliwości zagospodarowania zatrudnionych tam pracowników. Z reguły też w momencie podejmowania działań restrukturyzacyjnych polskie przedsiębiorstwa nie dysponują odpowiednim systemem ewidencji i rozliczania kosztów, który byłby w stanie dostarczyć adekwatnych informacji na potrzeby określenia rzeczywistej efektywności działania poszczególnych obszarów działalności, poszczególnych grup wyrobów/usług w ramach struktury asortymentowej czy też alternatywnych metod wytwarzania.

Istotnym ograniczeniem przy podejmowaniu decyzji dywestycyjnych przez polskie przedsiębiorstwa jest ich wciąż słabo rozwinięta, nie opanowana funkcja marketingowa, głównie w zakresie przygotowywania miarodajnych prognoz sprzedaży produktów, rozwoju rynku, zachowań konkurentów itp. Jeśli bowiem przedsiębiorstwa te dysponują już odpowiednią „infrastrukturą”, tj. wykształconym kierunkowo personelem, aktualnymi bazami danych, mają nawet ukształtowane kanały pozyskiwania informacji bieżącej, to sprostanie wyżej wspomnianym wymogom wiąże się jeszcze ze zdobyciem doświadczenia, umiejętności wykorzystania odpowiednich technik badania, analizowania rynku.

Tak więc niemożność sprostania fundamentalnym przy podjęciu decyzji dywestycyjnych warunkom, czyli udzielenia odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania:

● co (w sensie produktu) i ile (w sensie poziomu sprzedaży) jesteśmy realnie w stanie ulokować na rynku?

● ile to naprawdę będzie nas kosztować?, a także brak alternatyw na rozwiązanie problemu czynnika ludzkiego (tj. pracowników) jako najbardziej dotkliwego skutku ewentualnych działań dywestycyjnych, powstrzymują zasadniczo polskie przedsiębiorstwa przed wprowadzeniem do swoich programów restrukturyzacyjnych zmian na miarę dywestycji.

Szukając przyczyn nieobecności dywestycji w ramach programów restrukturyzacji rozwojowej badanych przedsiębiorstw, oprócz wymienionych wyżej przyczyn należałoby wskazać na dominującą wciąż tendencję zaniedbywania strategicznych aspektów zarządzania kosztem koncentracji na działaniach operacyjnych. Niechęć do projektowa-

nia przyszłości, chociażby w sensie wyboru celów kierunkowych, ma swoje źródło nie tylko w nieciągłości, chaotyczności, wielokierunkowości zmian dokonujących się w otoczeniu, ale także w braku identyfikacji kierownictwa i pracowników ze strategią rozwoju firmy. Czynnikiem nie bez znaczenia w badanych przedsiębiorstwach pozostaje obniżona zdolność do podejmowania ryzyka (wcześniej, w warunkach gospodarki zarządzanej centralnie, rynku producenta, było ono zminimalizowane głównie do decyzji związanych z alokacją zasobów produkcyjnych).

Minimalizując ryzyko związane z ograniczeniem lub rezygnacją z działalności w określonych obszarach w odniesieniu do wybranych produktów lub technologii – badane przedsiębiorstwa wykazywały większą skłonność do podejmowania działań dywersyfikujących dotychczasowy profil działania. Należy wszakże podkreślić, że dywersyfikacja ta z reguły nie ma charakteru konglomeratowego, w zdecydowanej większości przedsiębiorstw bazuje ona na już opanowanych umiejętnościach, dotychczas wytwarzanych produktach i prowadzonych kierunkach działalności i w zasadzie nie angażuje ona większych środków inwestycyjnych.

Przesłanki dywersyfikacji, związane z osiągnięciem efektu synergicznego oraz zapewnieniem sobie możliwości „buforowania” skutków zmian koniunktury w zróżnicowanych obszarach działania, pozwalają tym samym na odsunięcie w czasie problemów związanych z wycofaniem się i oczyszczeniem profilu działania przedsiębiorstwa, tj. na utrzymywanie nieco rozszerzonego zakresu działania bez względu na koszty czy też możliwości lokowania określonych produktów na rynku.

Być może, iż skłonność do relatywnie płytkiej dywersyfikacji (jej przedmiotem są z reguły wyroby/usługi świadczone przez działalność pomocniczą na rzecz działalności podstawowej bądź objęte kooperacją bierną) stanowi niejako fazę przygotowawczą, w ramach której ma miejsce rynekowa weryfikacja profilu działania przedsiębiorstwa i wyselekcjonowanie produktów, technologii, sfer działania na tyle atrakcyjnych rynkowo, aby w przyszłości można było na nich opierać funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa.

Dekoniunktura gospodarcza oraz nakładające się na nią przemiany w ramach transformacji systemowej gospodarki (w tym przekształcenia własnościowe) sprawiły, że bariera popytu miała początkowo charakter wszechogarniający, totalny, z czasem dopiero nabiera ona właściwości związanych z selektywnym oddziaływaniem w ramach mechanizmu konkurencji. Powyższe oczywiście nie pozostaje bez wpływu na skłonność przedsiębiorstwa do podejmowania decyzji dywestycyjnych.

Jako nieśmiałe próby podejmowania działań dywestycyjnych można potraktować rzeczywistnie badane przedsiębiorstwa działania mieszczące się w ramach *outsourcingu*.

Obniżenie poziomu wykorzystywanych mocy produkcyjnych w wyniku pojawienia się bariery popytu na określone produkty czy usługi finalne spowodowało, iż przedsiębiorstwa nie były w stanie wykorzystywać i utrzymać posiadanego zaplecza pomocniczego, dlatego też, w przypadkach gdy przedmiot świadczeń tych jednostek ma szansę być lokowany wprost na rynku, często dochodzi do „wyrzucenia” ich poza ramy organizacyjno-prawne danego przedsiębiorstwa, tj. utworzenia nowego podmiotu z ustalonym zakresem współpracy z przedsiębiorstwem macierzystym, także z ewentualnymi rozwiązaniami przejściowymi, pozwalającymi na „okrępienie” i zafunkcjonowanie w konkurencyjnym otoczeniu.

Takie posunięcia niewątpliwie przyczyniają się do oczyszczenia dotychczasowego profilu działania przedsiębiorstwa i jednocześnie pozwalają na w miarę bezkonfliktowe rozwiązanie problemu zatrudnienia. Nie stanowią one jednak powszechnej tendencji – zbyt wiele innych uwarunkowań musi być spełnionych. W przekroju badanych przedsiębiorstw były to dość odosobnione przypadki.

Konkludując, należy podkreślić, że w świetle zarysowanej istoty i ewolucji dywestycji, wskazanych potencjalnych przesłanek do ujawnienia się z całą mocą tego zjawiska w naszej gospodarce, przeprowadzone badania i obserwacje wskazują na razie na niewielką skłonność przedsiębiorstw do podejmowania działań dywestycyjnych. Uwarunkowane jest to wieloma czynnikami, na które wskazywały badane przedsiębiorstwa, do których należą m.in.:

- małe przekonanie do urzeczywistniania zarządzania strategicznego;
- dość wąskie pojmowanie rozwoju – jako ekspansji związanej wyłącznie z inwestowaniem;
- dylematy związane z formą organizacyjno-prawną, momentem dokonywania prywatyzacji;
- konieczność uporządkowania sytuacji prawno-własnościowej;
- mała przejrzystość struktur organizacyjnych;
- brak pełnej swobody w zakresie zbywania/nabywania aktywów, zorganizowanych części przedsiębiorstwa.

<sup>1)</sup> Badania przeprowadzone przez autorkę dotyczyły: • zachowania się przedsiębiorstw w procesie zmian w latach 1990–1994 (ok. 15 przedsiębiorstw) – badania ankietowe dla I.R.i S.S., • przebiegu zmian restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw w ramach bankowego postępowania ugodowego w latach 1994–1995 (ok. 25 przedsiębiorstw), • realizacji programów restrukturyzacyjnych w ramach umów o zarządzanie i postępowania naprawczych, prowadzonych przez MPiH w latach 1993–1995 (ok. 20 przedsiębiorstw). W badanej próbie zdecydowaną większość stanowiły przedsiębiorstwa państwowe oraz jednoosobowe spółki Skarbu Państwa.

*Grażyna Broniewska*

## Skutki zmian systemowych w gospodarce polskiej a zachowania przedsiębiorstw

Proces przystosowania się polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza państwowych, do nowych mechanizmów ekonomicznych w pierwszych pięciu latach transformacji ekonomicznej i społecznej w naszym kraju był bardzo zróżnicowany i zależał od wielu czynników, z których część miała charakter subiektywny (zależąc od sytuacji w samym przedsiębiorstwie), część zaś niezależny od przedsiębiorstwa (wynikający z warunków wyjściowych do reformy). Dziś, po pełnych pięciu latach (1990–1994) od momentu rozpoczęcia transformacji, mając świadomość bilansu strat i zysków z nią związanych, a także podstawowych problemów stojących wciąż przed polską gospodarką [1 i 2], można spróbować zreasumować postawy polskich przedsiębiorstw w omawianym okresie.

W mass-mediach i prasie polskiej, w lawinie dyskusji gospodarczych, jak również w potocznej, powszechnej opinii społecznej, przeważał raczej pogląd o zbyt wolnej reakcji przedsiębiorstw na powstałe wyzwania. Próbę ustosunkowania się do tej opinii podjęło wiele instytutów naukowych, zajmujących się problemami socjo-ekonomicznymi, przeprowadzając – zwłaszcza w latach 1993–94 – badania nad zachowaniem przedsiębiorstw polskich w okresie transformacji.

W nurcie tych badań znalazł się również polsko-francuski zespół złożony z pracowników Uniwersytetu Łódzkiego (Katedra Zarządzania) i Uniwersytetu P. Mendes w Grenoble (IUT-2), prowadzony przez prof. Zofię Mikołajczyk i prof. Claude'a Martina. Zespół ten przeprowadził m.in. diagnozę wpływu współpracy gospodarczej przedsiębiorstw polskich i francuskich na postawy przedsiębiorstw polskich w okresie transformacji. Przebadano 95 przedsiębiorstw polskich z województw centralnych i 34 francuskie z rejonu Rhone-Alpes [2 i 5]. Pełen raport z tych badań opublikowano w formie książkowej pod koniec 1995 r. [2].

Również w innych ośrodkach akademickich w Polsce prowadzono liczne badania na ten temat; w prasie ekonomicznej w latach 1993 i 1994 ukazały się dość obszerne publikacje. Na uwagę zasługują chociażby wnioski z analizy zachowań 30 przedsiębiorstw województw toruńskiego, bydgoskiego i włocławskiego, opracowane przez zespół pod kierownictwem Stanisława Sudoła [6], czy też opis przez K. Pasternaka działań restrukturyzacyjnych w 20 przedsiębiorstwach produkujących przetwory żywnościowe, a więc poruszających się po rynku poddanym dość silnej konkurencji [3].

Sporo obserwacji potwierdziło się w każdym z tych zespołów. Do takich należy m.in. stwierdzenie, że mimo dość powszechnej, potocznej opinii o zbyt wolnej reakcji przedsiębiorstw na powstałe wyzwania, postawy te były dość zróżnicowane i można je podzielić na trzy grupy [6]:

■ **Przedsiębiorstwa – liderzy**, potrafiące wykonać zmiany w otoczeniu jako swoją szansę rozwojową. Zaliczyć tu można przede wszystkim te przedsiębiorstwa, które jako pierwsze się sprywatyzowały, lub też były poważnie zaawansowane w przygotowaniach do prywatyzacji.

■ **Przedsiębiorstwa – maruderzy**, reprezentujące postawy zachowawcze i pasywne oraz podejmujące działania przygotowawcze niewystarczające lub spóźnione. One jakby nie przyjmowały do wiadomości nowej sytuacji i nadal chciały działać „po staremu”, co prowadziło nieraz do decyzji lekkomyślnych. Przykładem mogą być np. podwyżki płac – pod presją załogi – mimo złej kondycji finansowej firmy, lub utrzymywanie pełnego zatrudnienia przy znacznym spadku rozmiarów produkcji i braku perspektywicznego planu naprawczego.

■ **Przedsiębiorstwa środka**, które przeważały. Są one świadome niebezpieczeństw wynikających z okresu przejścia do innych warunków gospodarowania. Świadomość ta jednak nie zawsze idzie w parze z możliwościami i umiejętnościami. Stąd też z pewnym trudem i z oporami, a także często w niedostatecznym zakresie, ale coraz szerzej starały się one dostosować do nowej sytuacji. Owo dostosowanie się do zmieniającej się gwałtownie rzeczywistości nie było wcale łatwe. Część przedsiębiorstw – już na starcie – była blokowana, nie mając w pełni możliwości reagowania na nowe zmiany w otoczeniu. Dotyczyło to przede wszystkim:

- przedsiębiorstw, które w momencie startu do reformy były mocno obciążone kredytami na nie ukończone inwestycje. Wysokie oprocentowanie rat spłaty tych kredytów było hamulcem ich rozwoju;
- przedsiębiorstw – dostawców kooperacyjnych monopolistów. Gdy ci ostatni zredukowali produkcję, duża część dostawców została pozbawiona źródeł dochodów i nie znalazła możliwości przestawienia się na inną produkcję.

Jednak pod koniec badanego 5-letniego okresu (1990–1994) większość przedsiębiorstw przystosowała się do nowej sytuacji. Działo się to jednak z oporami, a podejmowane działania były dość płyt-

kie i niewystarczająco kompleksowe. Spowodowane to było całą wiązką przeszkód, które z chwilą rozpoczęcia realizacji Planu Balcerowicza stanęły przed przedsiębiorstwami i były szczególnie dotkliwe w początkach transformacji systemowej. Wśród owych przeszkód do najważniejszych należałoby zaliczyć [6]:

■ Nieprzygotowanie przedsiębiorstw, które dotychczas działały w warunkach zbliżonych do autarkii, do przeciwdziałania konkurencji zagranicznej, która szeroką falą weszła na rynek polski. Likwidacja monopolu państwa na handel zagraniczny, wprowadzenie wymienialności złotówki oraz jednorazowe zniesienie w połowie 1990 roku ceł wywozowych na prawie wszystkie towary uczyniło Polskę otwartą dla towarów zagranicznych. Produkty z importu okazały się – w tym pierwszym okresie konfrontacji – tańsze od polskich, często lepsze i atrakcyjniejsze pod względem formy, wzornictwa i opakowania. Dochodził do tego niebagatelny czynnik fascynacji możliwością nabycia towarów zachodnich, dotąd niedostępnych dla większości Polaków. I wprawdzie polskie przedsiębiorstwa mogły być konkurencyjne cenowo, często też pod względem jakości, ale owej początkowej fascynacji towarami „made in...” nie można było niczego przeciwstawić. Dziś ta fascynacja nie wydaje się być tak silna, a wybory rynkowe klientów stają się coraz bardziej racjonalne. Wówczas jednak sytuacja polskich przedsiębiorstw byłaby znacznie korzystniejsza, gdyby otwieranie polskich granic dla towarów importowanych, które przecież było nieodzowne (autarkia zawsze prowadzi do zacofania), następowało selektywnie i stopniowo oraz gdyby harmonogram tego otwierania był przedsiębiorstwom polskim z góry, choćby w przybliżeniu, znany. Polska nie byłaby przecież pierwszym krajem na świecie, który w pewnym stopniu ochrania rodzimą produkcję przed konkurencją zagraniczną.

■ Głęboka (zwłaszcza w okresie pierwszych trzech lat przemian) recesja gospodarcza, znaczny w wielu przypadkach spadek sprzedaży wyrobów, a tym samym i produkcji [1]. Spowodowało to, że stopień wykorzystania posiadanych zdolności produkcyjnych poważnie się obniżył, czego efektem był wzrost kosztów jednostkowych. Pogorszyło to dodatkowo cenową konkurencyjność polskich wyrobów.

■ Drastyczny niedostatek własnych środków finansowych, niezbędnych do poważnych zmian przystosowawczych i narastająca trudność pozyskania ich z zewnątrz. Trudność ta wynikała tak z utraty przez wiele przedsiębiorstw zdolności kredytowej, jak i z powodu wysokiego oprocentowania kredytów. Korzystanie z nich groziło zapaścią finansową, tym bardziej, że przedsiębiorstwa obawiały się wzrostu stopy inflacji i tym samym podniesienia oprocentowania kredytów. Do tego dochodziło też – wynikające z polityki antyinflacyjnej – wysokie obciążenie przedsiębiorstw podatkami na rzecz budżetu państwa.

■ Zwalczanie hiperinflacji – które dla uzdrowienia gospodarki Polski miało zasadnicze znaczenie – spowodowało ostre ograniczenia płacowe. Na

skutek zaryglowania przez „popiwiek” wzrostu wynagrodzeń zmalały możliwości skutecznego motywowania tych grup pracowników, które zazwyczaj mają decydujący wpływ na postęp w przedsiębiorstwie, tj. kadry inżyniersko-technicznej i ekonomicznej.

■ Poważne działania restrukturyzacyjne wymagają z reguły czasu nawet w dobrze zorganizowanym przedsiębiorstwie. Podmiotom gospodarczym w Polsce tego czasu było zbyt mało, by porządnie przygotować np. zmiany struktury produkcji, wprowadzenie nowych rozwiązań techniczno-technologicznych, znaczny wzrost jakości i atrakcyjności wyrobów czy zmianę rynków sprzedaży.

■ Centralne władze polityczno-gospodarcze nie poparły wystarczająco procesu sanacji przedsiębiorstw państwowych. Demonstrowały pogląd, że tylko prywatyzacja tych przedsiębiorstw może doprowadzić do rzeczywistej poprawy sytuacji gospodarczej Polski. Nie stwarzało to klimatu do podejmowania przez przedsiębiorstwa państwowe działań długookresowych. A okazało się, że – z wielu przyczyn – procesu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, zwłaszcza największych, nie można szybko przeprowadzić.

■ Niekorzystny był układ decyzyjny w przedsiębiorstwie. Tzw. trójwładza: dyrekcja, rada pracownicza i związki zawodowe nazywana była często ironicznie „trójkątem bermudzkiem”, co oznaczało niemożność odnalezienia właściwego modelu decyzyjnego. Organy pracownicze, mocno zaangażowane w rozgrywki polityczne, dość często blokowały też procesy przystosowawcze.

■ W momencie przechodzenia przedsiębiorstw do gospodarowania według nowych zasad rynkowych, ich kadra kierownicza nie miała ani dostatecznej wiedzy o gospodarce rynkowej, ani praktyki i umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem w diametralnie zmienionej sytuacji, choć trzeba przyznać, że można było zaobserwować wiele przykładów szybkiego uczenia się w nowych warunkach.

Powyższe przeszkody udokumentowane zostały w badaniach prof. Sudoła [6], jak również przez polsko-francuską grupę z Łodzi pod kierownictwem prof. Zofii Mikołajczyk i z Grenoble zespół prof. Claude’a Martina. Dla zbadanych przedsiębiorstw przeszkody te miały często charakter czynników niezależnych i powodowały, że przedsiębiorstwa realizowały głównie działania nie związane z dużymi nakładami finansowymi, a więc obliczone na korzyści doraźne, oraz działania mające charakter wykorzystania płytkich rezerw. Oznacza to, że podjęły działania przystosowawcze w granicach ich możliwości. Omówione wyżej poważne trudności spowodowały bowiem, iż wiele przedsiębiorstw przyjęło strategię przetrwania, czekając na złagodzenie nowego systemu w jego pierwszej, dotkliwej dla wielu, postaci.

Niepokojące jest jednak to, że wiele indagowanych w tej materii przedsiębiorstw przyczyny swych trudności dostrzegało wyłącznie na zewnątrz, w polityce państwa, i swoje szanse widziało

tylko w zmianie tej polityki, nie zauważając własnego braku przedsiębiorczości, sporej dozy nieporadności i podejmowania w przeważającej mierze działań doraźnych. Były jednak i inne, które przewidując rozwój wypadków, połączyły swe działania z bardziej doświadczonym partnerem z Zachodu. Takim partnerem były przede wszystkim przedsiębiorstwa niemieckie, gdyż położenie geograficzne tego kraju jest dla kooperantów z Polski zachętą. Trzeba jednak dodać, że polskie przedsiębiorstwa nie poprzestały na znalezieniu tego jednego partnera, lecz szukały ich po całym świecie. Te, które podjęły takie działania, zaliczyć można do niezbyt licznej grupy przedsiębiorstw, które w porę uświadomiły sobie grożące im niebezpieczeństwa i wykazały się zdolnością budowania nowych strategii. Dziś, po pięciu latach transformacji, sporo polskich przedsiębiorstw jest już na tej drodze, choć budowanie nowych strategii nie musi oznaczać czynienia tego wspólnie z partnerem zagranicznym, a wręcz odwrotnie – może oznaczać głębokie, lecz samodzielnie czynione zmiany celem przeciwstawienia się konkurencji zagranicznej. Ale przyjęte w początkach transformacji – czyli w 1990 r. – założenie szybkiego i żywego reagowania na zmianę otoczenia rynkowego okazało się być „pobożnym życzeniem”.

Obecnie jednak przeważająca część polskich przedsiębiorstw rozumiała, że dostosowanie się do gospodarki rynkowej stanowi być albo nie być ich bytu. Dla sprawności związanych z tym działań ważne jest, by wynikały one z planu kompleksowego i były elastyczne, czyli realizowane w czasie, kierunku i zakresie dostosowanym do sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej. Wymaga to, by:

- podstawą restrukturyzacji był kompleksowy, lecz ukierunkowany plan,
- wewnętrzne struktury i funkcje przedsiębiorstwa były uelastycznione i uwspółcześnione,
- przedmiotem sukcesywnych działań restrukturyzacyjnych były zwłaszcza obszary współpracy przedsiębiorstwa z otoczeniem, tj. wejścia i wyjścia,
- przedmiotem ciągłych analiz były sprawy marketingu i wdrażania zasad TQM (*Total Quality Management*) – kompleksowego zarządzania jakością,
- działania restrukturyzacyjne były wspierane permanentnym szkoleniem kadr [3].

Szczególnie zaś ważne jest, by przedsiębiorstwa polskie – próbujące przez ostatnie kilka lat znaleźć swe miejsce w warunkach konkurencji – uczyły się odpowiadać na wciąż rosnące wyzwania konkurencji i rynku. W odpowiedzi na te wyzwania winny się mieścić działania znane przedsiębiorstwom zakorzenionym w gospodarce rynkowej, a zwłaszcza:

- gotowość do szybkiego działania oraz przychylny stosunek kierownictwa do eksperymentów i tolerancja w przypadku niepowodzeń;
- bliskie i bezpośrednie kontakty z klientami, poznawanie ich gustów i odpowiednie ich zaspokajanie, np. poprzez wysoką jakość obsługi i niezawodność wyrobów oraz wdrażanie filozofii *Total Quality Management*;

- popieranie przedsiębiorczości i innowacyjności, tak by powstawały nowe koncepcje i pomysły;
- osiąganie większej wydajności dzięki pełniejszemu zaangażowaniu pracowników i wytwarzaniu przeświadczenia, że ich wyteżona praca jest sprawą o zasadniczym znaczeniu, oraz że dzięki niej wzrosną korzyści dla pracowników płynące z sukcesu firmy;
- wykorzystanie doświadczeń i kwalifikacji pracowników oraz przestrzeganie charakterystycznych dla firmy wartości (np. jakość, solidność, uprzejma obsługa itp.);
- zajmowanie się sprawami, które firmie są znane, najlepiej zgodnie z zasadą: „nie zajmuj się interesami, których nie umiesz prowadzić”;
- utrzymywanie prostej struktury organizacyjnej i nielicznego personelu kierowniczego;
- współistnienie centralnego zarządzania i autonomii, np. w postaci struktur dywizjonalnych z wydzielonymi tzw. centrami zysków. Dać to powinno elastyczność i giętkość tam, gdzie potrzeba decentralizacji decyzji i konsekwencję, gdzie należy (koncentracja kapitału i badań) [4].

Szybkość reakcji na wyzwania gospodarki rynkowej i politykę innowacji wyznacza oczywiście zawsze przyjęta filozofia przedsiębiorstwa. O ile więc rząd może – i powinien – stwarzać sprzyjające warunki prawno-ekonomiczne i klimat społeczny dla rozwoju przedsiębiorstw, to już od samych przedsiębiorstw zależy, czy potrafią przełamać niedobre przyzwyczajenia i właściwie wykorzystać swoje możliwości. Przedsiębiorstwa muszą więc same przezwyciężać ociążałość innowacyjną, a ich kadra kierownicza winna wciągać do przemian i innowacji wszystkie działy i służby. Sukces w nowych warunkach gospodarki rynkowej będzie możliwy tylko wówczas, gdy wszyscy pracownicy będą się angażować w proces zmian, a innowacje i kreatywność staną się instrumentami skutecznego zarządzania.

Grażyna Broniewska

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BRONIEWSKA G., *Transformacja systemowa w Polsce – próba bilansu*, Zeszyty Polsko-Francuskie (Grenoble), 1995, nr 14.
- [2] MIKOŁAJCZYK Z. i in., *Firmy polskie i francuskie – blaski i cienie współpracy gospodarczej*, PWN 1995.
- [3] PASTERNAK K., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw państwowych*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 8/1993.
- [4] PETERS T.J., WATERMAN R.H., *In the Search of Excellence, Lesson from America's Best-Run Companies*, NY 1984.
- [5] *Spółeczno-ekonomiczne aspekty współpracy przedsiębiorstw polskich i francuskich*, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania – raport z badań za 1994 r.
- [6] SUDOŁ S., *Przystosowanie przedsiębiorstw państwowych do gospodarki rynkowej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, marzec 1994.





## Faza przyspieszonego rozwoju

**F**aza ta charakteryzuje się szybkim wzrostem sprzedaży i zysków. Przedsiębiorstwa bazujące na innowacji rozszerzają obszar geograficzny swej działalności, uzyskując coraz większy udział w rynku. Jest to niekorzystne dla przedsiębiorstw pozostających w bezpośredniej konkurencji, gdyż dzieje się to ich kosztem. Próbuje się one bronić za pomocą kampanii publicznych, forsowania regulacji prawnych mających na celu ich ochronę lub wprowadzania technik stosowanych przez innowatorów. Przykładów naśladownictwa dostarczyły takie korporacje, jak Kresge czy Woolworth, które zaczęły stosować techniki dyskontowe wtedy, kiedy sklepy dyskontowe były w fazie przyspieszonego wzrostu.

Polityka naśladownictwa innowatorów może się jednak minąć z celem, w przypadku gdy nie jest prowadzona kompleksowo, przy uwzględnieniu wszystkich warunków otoczenia. Fiaskiem zakończyły się podjęte przez domy towarowe (będące w fazie dojrzałości) próby konkutowania ze sklepami dyskontowymi poprzez obniżenie cen, gdyż pominięte zostały elementy umożliwiające sklepom dyskontowym wysoką zyskowność przy niskich cenach, takie jak: płytki asortyment towarów, ograniczony poziom obsługi czy minimalne zapasy magazynowe.

W etapie przyspieszonego rozwoju szybkiemu wzrostowi udziału w rynku towarzyszy szybki wzrost zyskowności innowatorów. Pod koniec tej fazy zarówno udział w rynku, jak i zyskowność osiągają poziom maksymalny. Korzyści z innowacji zaczynają być jednak neutralizowane przez wzrost kosztów związanych z zatrudnianiem większej liczby osób, koniecznością stosowania ściślejszej kontroli i rozbudową aparatu administracyjnego, niezbędnego do kierowania dużymi przedsiębiorstwami. Innowacja zaczyna wchodzić w fazę dojrzałości.

## Etap dojrzałości

**N**a tym etapie udział w rynku stabilizuje się na pewnym poziomie. Zaczynają też pojawiać się problemy zarówno wewnątrzorganizacyjne, jak i wynikające z sytuacji rynkowej. Źródłem problemów wewnątrzorganizacyjnych są trudności w zarządzaniu, wynikające z wielkości i kompleksowości organizacji bazującej na instytucji nowego typu. Z drugiej strony liczba przedsiębiorstw innowacyjnych jest tak duża, że konkurują one między sobą, głównie podwyższając poziom świadczonych usług. Prowadzi to do wzrostu kosztów, a w rezultacie marż i cen. Innowacje, których mocnym punktem były niższe ceny, zaczynają tracić swoich dotychczasowych klientów. Klienci ci są przejmowani przez instytucje, które właśnie wchodzi w etap innowacji i stosują politykę niskich cen. Prowadzi to do obniżania zyskowności instytucji będących w fazie dojrzałości.

Próbują one zapobiegać spadkowi zyskowności poprzez m.in. modyfikowanie swojej działalności, pozwalające na przedłużenie fazy dojrzałości. Jeżeli zmiany w organizacji działalności odniosą zamierzony skutek, to cykl życia instytucji handlu detalicznego jest analogiczny do cyklu życia produktu zmodyfikowanego. Przykładem takich modyfikacji może być wprowadzenie w supermarketach w latach 50. znaczków handlowych, a następnie w latach 60. poszerzenie asortymentu o artykuły nieżywnościowe. Modyfikacje te pozwoliły na podniesienie poziomu realizowanych zysków, szczególnie w tych przedsiębiorstwach, które zastosowały je jako pierwsze. Z uwagi bowiem na łatwość wprowadzania były one szybko naśladowane, co nie pozwalało na czerpanie korzyści w dłuższym okresie czasu.

## Spadek

**C**zwarta faza cyklu życia i innowacji charakteryzuje się obniżeniem poziomu sprzedaży i zysków. Eliminowane są w niej placówki (a nawet niekiedy duże przedsiębiorstwa), które nie potrafiły dostrzec zmiany sytuacji rynkowej i na czas przystosować się do nowych warunków działania.

Charakterystycznym i ciekawym zjawiskiem jest to, że instytucje, którym udało się zdobyć określony udział w rynku, nie znikają z niego, lecz trwają na nim w pewnej zmodyfikowanej formie. Ich udział w rynku jest jednak mniejszy, gdyż pewna liczba przedsiębiorstw, która nie potrafi sobie znaleźć miejsca na rynku, odchodzi całkowicie od starej formuły działania i likwiduje istniejące placówki. Jest to szczególnie niebezpieczne dla przedsiębiorstw opartych na danej instytucji, kiedy zarządzający nimi zbyt późno dostrzegną, że instytucja ta weszła w fazę spadku i zamykają placówki dopiero wtedy, gdy przed dłuższy czas nie przynoszą one zysków. Miało to miejsce na przykład w przypadku sieci A&P, która w 1975 r. zamknęła 1 250 nierenotownych sklepów.

Bankructwa całych sieci występują jednak w praktyce niezmiernie rzadko, gdyż na silnie konkurencyjnym rynku detalicznym menedżerowie zwykle szybko reagują na zmieniające się warunki otoczenia i są bardzo elastyczni, tak że potrafią na czas znaleźć formułę działania pozwalającą im na realizację satysfakcjonujących zysków i przetrwanie. Doskonałym przykładem mogą tu być małe sklepy, tzw. *corner shop*, które obecnie w USA (w erze zdominowanej przez wielkie sieci domów towarowych, supermarketów i sklepów dyskontowych) nadal stanowią prawie 50% przedsiębiorstw detalicznych. Oferowanie obsługi tradycyjnej, dogodnych godzin otwarcia placówek, korzystnej lokalizacji i asortymentu towarów niedostępnego w sklepach masowej obsługi klientów stanowi ich podstawowe atuty. Pozwalają one właścicielom tych sklepów na

realizację niewysokich, lecz wystarczających do przetrwania zysków.

Właściciele ci są jednak stale narażeni na konkurencję ze strony wchodzących na rynek innowacji. Taką innowacją, która ostatnio stworzyła realne zagrożenie dla małych, rodzinnych biznesów są łańcuchy sklepów specjalistycznych, tworzone przez wielkie korporacje<sup>2)</sup>. Łańcuchy te łączą wszystkie korzyści małych placówek z korzyściami ekonomicznej skali, związanymi z centralnym zaopatrzeniem i zarządzaniem.

Również takie instytucje innowacyjne jak sklepy łańcuchowe, domy towarowe, supermarkety czy sklepy dyskontowe weszły na trwałe do struktury handlu detalicznego. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że na skutek licznych modyfikacji formy te raczej nie występują w czystej postaci, gdyż np. domy towarowe uzupełniają asortyment o żywność i wprowadzają samoobsługę, supermarkety z kolei do asortymentu wprowadzają odzież, itd.

Zmiany w tych instytucjach związane są również z coraz szerszym stosowaniem w nich koncepcji marketingowej, w której wdrażaniu wiele przedsiębiorstw upatruje szansę zdobycia tak dużego segmentu rynku, który pozwoli im na przetrwanie. Kształtowanie produktu<sup>3)</sup> pod kątem wybranego segmentu rynkowego znajduje obecnie najszerze odzwierciedlenie w domach towarowych, które należą do najstarszych instytucji innowacyjnych handlu detalicznego i w związku z tym również jako pierwsze weszły w fazę spadku. Wdrażanie koncepcji marketingowej jest również zalecane sklepom dyskontowym i supermarketom. Co roku bowiem na rynku pojawiają się nowe instytucje handlu detalicznego i choć nie mają one już tak przełomowego znaczenia jak omawiane tu domy towarowe czy sklepy dyskontowe, to zwykle jednak udaje im się uzyskać pewien udział w rynku, co stanowi realne zagrożenie dla instytucji wcześniejszych.

Kolejnym zjawiskiem, które daje się zauważyć, jest to, że cykl życia instytucji handlu detalicznego (podobnie jak cykl życia produktu) ulega skróceniu. O ile w USA dom towarowy osiągnął stadium dojrzałości po 80 latach, a supermarket po 35 latach, to obecnie nowym instytucjom potrzeba mniej niż 10 lat na osiągnięcie tego etapu rozwoju. Wymaga to od menedżerów nieustającej czujności i elastycznego dostosowywania metody działania do szybko zmieniającej się sytuacji rynkowej.

Do podstawowych rodzajów działań, jakie mogą oni podjąć należą: modyfikacje oferowanego produktu, położenie nacisku na ścisłą kontrolę zapasów lub eksport danej koncepcji detalicznej na rynki krajów, w których nie jest ona jeszcze rozpowszechniona. Umiejętne ich wdrażanie powinno pozwolić na utrzymanie satysfakcjonującego poziomu sprzedaży i zysków.

W cyklu życia instytucji handlu detalicznego można zauważyć pewne elementy występujące także w cyklu życia organizacji. Niektóre z nich pojawiły

się już wcześniej przy omawianiu poszczególnych etapów cyklu życia instytucji rynkowej, niemniej jednak ważne jest spójne przedstawienie tego zagadnienia.

Występowanie analogii między cyklem życia organizacji i instytucji rynkowej implikuje fakt, że instytucje innowacyjne nie żyją swoim własnym życiem, lecz ich egzystencja związana jest z organizacjami na ich opartymi. Ich cechą charakterystyczną jest jednak to, że będąc innowacjami, dają menedżerom możliwość szybkiego rozszerzenia udziału w rynku i realizacji wysokich zysków. Dzięki temu menedżerowie mają możliwość rozwinięcia małego przedsiębiorstwa w dużą korporację w stosunkowo krótkim czasie.

Badania procesu ewolucji struktur handlu detalicznego wskazują na fakt, że dla przedsiębiorców bodźcem do wprowadzania instytucji innowacyjnych była chęć realizacji wysokich zysków. Przedsiębiorcy ci nie mieli zwykle wysokich kwalifikacji, a kierowali się głównie intuicją, co jednak w pierwszej fazie rozwoju organizacji nie stanowiło istotnej przeszkody dla zwiększania jej udziału w rynku.

W sytuacji, gdy w fazie wzrostu przedsiębiorstwo rozrasta się, kierownictwo napotyka trudności związane z precyzowaniem celów i zadań oraz określaniem strategii, a także z bieżącym zarządzaniem dużą wieloczołową organizacją. Źródłami problemów stają się także rutyna i znużenie oraz brak motywacji, związane z osiągnięciem już podstawowych celów. Wszystko to sprawia, że niektóre przedsiębiorstwa są eliminowane z wyścigu o zwiększanie udziału w rynku.

Jeżeli jednak organizacja oparta na innowacji przezwycięży trudności pojawiające się w tej fazie, to kończy ją jako prężne przedsiębiorstwo mające znaczący udział w rynku handlu detalicznego.

W etapie dojrzałości największym zagrożeniem dla organizacji jest stagnacja, związana z przywiązaniem do tych metod obsługi, które zapewniły jej sukces. Jak zostało tu jednak wcześniej wspomniane, w tym okresie na rynku pojawiają się nowe instytucje, a także istnieje nasycenie organizacjami bliźniaczymi (opartymi na tej samej innowacji), co – aby pozostać konkurencyjnym – wymaga ścisłej kontroli kosztów i elastyczności w działaniu. Wielu menedżerów nie jest już jednak tak wrażliwych na koszty jak w chwili rozpoczynania działalności, a także jest konserwatywnych jeżeli chodzi o metody obsługi klienta, czego konsekwencją jest to, że organizacja zaczyna wchodzić w fazę spadku.

Wykorzystanie koncepcji cyklu życia pozwala na pokazanie, w jaki sposób odbywa się ewolucja struktur handlu detalicznego zarówno pod wpływem czynników rynkowych, jak i czynników wewnątrzorganizacyjnych<sup>4)</sup>.

Przedstawione tu prawidłowości związane z cyklem życia instytucji rynkowej mają charakter uniwersalny<sup>5)</sup>. Ich znajomość ma istotne znaczenie zarówno dla menedżerów w krajach, w których



struktury detaliczne są już rozwinięte, jak i w Polsce, gdzie rozwój ten został dopiero zapoczątkowany.

W podsumowaniu powyższych rozważań należy zauważyć, że w związku z cyklem życia instytucji handlu detalicznego na rynku jest zawsze miejsce dla nowego typu przedsiębiorstw. Nawet w sytuacji tzw. przeludnienia handlu, gdy mówi się o zbyt dużej liczbie placówek w stosunku do liczby ludności, innowacja wnosząca nowe techniki obsługi klienta jest w stanie zdobyć duży udział w rynku i zapewnić przedsiębiorstwu wysoką zyskowność. Inną drogą do realizacji wysokich zysków jest koncentracja na wybranym segmencie rynku, np. na określonym obszarze geograficznym.

O ile jednak, przy zaistnieniu sprzyjających warunków otoczenia, nie jest rzeczą trudną odnieść w handlu detalicznym krótkotrwały sukces, o tyle bardzo trudno jest utrzymać wysoką zyskowność w długim okresie czasu. Utrzymanie przez przedsiębiorstwo handlowe wysokiej zyskowności wymaga bowiem nieustannego:

- analizowania zmieniających się warunków otoczenia oraz, w miarę potrzeb i możliwości, dostosowywania się do nich,
- analizowania kształtowania się sprzedaży i zysków,
- poszukiwania dróg przedłużenia etapu dojrzałości.

*Grażyna Śmigielska*

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Było to charakterystyczne dla większości innowacji, chociaż można również wskazać takie, jak np. sklepy typu *Do It Yourself*, które konkurowały głównie poziomem świadczonych usług i miały wysokie ceny.
- <sup>2)</sup> Geneza łańcuchów sklepów specjalistycznych sięga roku 1859, kiedy to G.F. Gilman i G.H. Hartford utworzyli pierwszy łańcuch sklepów z herbatą, w których sprzedawano ją po obniżonych cenach. Charakter, sposób konkurowania i skala działania obecnie tworzonych łańcuchów są jednak inne i stanowią o ich odrębności.
- <sup>3)</sup> Należy w tym miejscu zauważyć, że produktem przedsiębiorstwa handlu detalicznego jest usługa asortymentu, miejsca, czasu i informacji o towarze.
- <sup>4)</sup> Ze względu na rozmiary artykułu pominięta została analiza wpływu na powstanie i rozwój instytucji takich czynników, jak na przykład masowa produkcja, rozwój motoryzacji czy zmiany preferencji konsumentów.
- <sup>5)</sup> Oczywiście przedstawiona tu analiza jest bardzo uproszczona. Ograniczono się w niej do prezentacji tylko niektórych, typowych instytucji handlu detalicznego, które wywarły istotny wpływ na rozwój jego struktur, a pominięto wiele innych, charakterystycznych dla współczesnego rynku. Poza tym, jak już wspomniano, omawiane tu instytucje rzadko występują w „czystej” formie, gdyż np. w wielu domach towarowych sprzedawana jest żywność. Powyższe ograniczenia w niczym jednak nie umniejszają wartości przedstawionej tu analizy, a zostały wprowadzone jedynie w celu uczynienia jej bardziej przejrzystą.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] CHROSTOWSKI A., *Cykl życia organizacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 5/95.
- [2] DAVISON W.R., BATES A.D., BASS S.J., *The Retail Life Cycle, Retail Marketing Strategy*, University of Bradford, UK 1977.
- [3] HOLLANDER S.C., *The Wheel of Retailing*, „Journal of Marketing”, July 1960.
- [4] SAPIRO B., *Woolworth to Rule the Malls*, „Fortune”, June 5, 1989.

*Autorka jest pracownikiem naukowym Katedry Handlu i Instytucji Rynkowych Akademii Ekonomicznej w Krakowie.*

## Intuicja, czy statystyka? Problemy z oceną ryzyka finansowego

**O**d czasu wynalazku starożytnych Fenicjan, człowieka niezmiennie pasjonuje pieniądz. Chęci posiadania pieniądza towarzyszyła jednak zawsze obawa przed jego utratą, dlatego tak wielką karierę w różnych dziedzinach finansowych zrobiło pojęcie ryzyka. Metody oceny ryzyka najbardziej rozbudowane są w działalności ubezpieczeniowej oraz bankowej. Odrębna grupa wskaźników stworzona została na rynku kapitałowym.

Skomplikowany aparat matematyczny nie pozwala jednak odpowiadać jednoznacznie na pytania typu „czy nasz kredytobiorca jest wystarczająco wiarygodny?”, lub „czy inwestycja jest na pewno bezpieczna?”. Gdyby było inaczej, nie mielibyśmy do czynienia z bankrutującymi bankami, firmami ubezpieczeniowymi i różnymi innymi inwestorami. Problem wynika z tego, iż pojęcie ryzyka jest na tyle niejednoznaczne, że nie rozwiązują go zadowalająco takie dziedziny, jak badania operacyjne, teoria gier, bądź statystyka. W sytuacjach, gdy mamy do czynienia z ocenami tworzonymi przez człowieka, trzeba wziąć pod uwagę wiele czynników pozaekonomicznych, mających swe źródło w jego psychice.

Złożoność problemów związanych z rozpoznawaniem i oceną ryzyka spowodowała, iż znalazło się ono w kręgu zainteresowań nauk zarówno biznesowych, jak i psychologicznych [6]. Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o powody uznawania różnych działań za bezpieczne lub ryzykowne, doprowadziło do odkrycia zupełnie nowych kategorii oceny niebezpieczeństw. Ogromne znaczenie miało w tym zakresie sformułowanie zasad myślenia heurystycznego [5]. Prowadzone przez grupę amerykańskich psychologów badania wykazały, iż człowiek oceniając ryzyko nie zachowuje się racjonalnie, postępuje bowiem wbrew informacjom wynikającym z danych statystycznych [4]. Prowadzi to do tego, że działania charakteryzujące się niskim wskaźnikiem śmiertelności oceniane są przez ludzi jako ryzykowne, a te, które niosą ze sobą rzeczywiste zagrożenie, są bagatelizowane. Wszystkie badania koncentrowały się jednak na zagrożeniach o charakterze ekologicznym. Wydawałoby się, że w przypadku oceny ryzyka finansowego, czynniki pozaekonomiczne nie powinny mieć istotnego znaczenia. Praktyka dowodzi, iż tak nie jest. Wywiady prowadzone przez znanego teoretyka organizacji, Jamesa Marcha, wykazały, iż menedżerowie spostrzegają ryzyko jako zjawisko bardzo złożone i wolą oceny intuicyjne aniżeli analityczne [3]. Oznacza to, że ocena wiarygodności podmiotu ubiegającego się o kredyt lub zakup polisy ubezpieczeniowej może się opierać nie tylko na analizie dokumentacji finansowej, ale także na tak prozaicznych pozornie kryteriach, jak np. poczucie zaufania, czy możliwość wpływu na działania tego podmiotu.

*Tomasz Zaleśkiewicz*

# Psychologiczne wymiary ryzyka finansowego

Podobne zależności związane są z oceną ryzykowności różnych form lokowania kapitału, jakimi dysponują potencjalni inwestorzy. Wspominałem wcześniej, iż gracze giełdowi dysponują szczegółowymi i różnorodnymi metodami statystycznymi do oceny ryzyka papierów wartościowych. Są to jednak oceny dokonywane na podstawie zbioru kursów, jakie ustalone zostały w przeszłych notowaniach. Na to, jak ukształtują się kursy bieżące, wpływ mają jednak również takie czynniki, jak aktualna koniunktura w branży, czy zmiany w sytuacji finansowej firmy. Doświadczony inwestor musi wykazać się w takiej sytuacji doskonałą intuicją, bądź zmysłem przewidywania.

Powyższe problemy dotyczą także sytuacji, w której portfel inwestycyjny jest zdywersyfikowany w sensie rozszerzenia go o lokaty bankowe, walutowe, nieruchomości, środki trwałe itd. Osoba, decydująca o sposobie zainwestowania pieniędzy, bierze pod uwagę przede wszystkim wskaźniki finansowe. Jednakże na krok ostateczny mogą mieć wpływ zupełnie inne czynniki, takie jak przyzwyczajenie do wybranych sposobów inwestowania oraz nowość innych, niedostateczna wiedza o niektórych formach lokowania kapitału, poczucie zaufania lub nawet zwykły, ludzki lęk. Zdefiniowanie czynników, jakie determinują sposób percepcji i oceny ryzyka finansowego, jest interesujące nie tylko z poznawczego punktu widzenia. Ma ono także istotne znaczenie dla usunięcia błędów, jakimi obarczone są decyzje inwestorów i uczynienia procesu oceny ryzyka różnych form lokowania kapitału bardziej racjonalnym. Badania, których wyniki omawiam w tym artykule, stawiały sobie za cel próbę określenia zbioru intuicyjnych, jakościowych wymiarów spostrzegania i oceny ryzyka finansowego oraz zależności, jakie zachodzą w tym zbiorze.

## Jak spostrzegamy ryzyko inwestowania pieniędzy?

**B**adania przeprowadzone zostały wiosną 1995 roku w grupie 130 osób, złożonej w przeważającej mierze ze studentów starszych lat wydziału zarządzania. Badani oceniali dziewięć form inwestowania kapitału na siedmiopunktowej skali, złożonej z 13 jakościowych wymiarów percepcji ryzyka. Ocenie podlegały następujące sposoby lokowania kapitału:

- akcje,
- lokata bankowa,
- nieruchomości,
- polisa ubezpieczeniowa,
- fundusz powierniczy,
- metale szlachetne,
- obligacje,
- waluta obca,
- inwestycja we własną firmę.

Do zbioru jakościowych kryteriów percepcji finansowego ryzyka inwestycji zaliczono następujące wymiary:

obyście	– brak obycia
wiedza	– niewiedza
wpływ	– brak wpływu
odwracalność	– nieodwracalność
jasność informacji	– niejasność informacji
pewność zysku	– niepewność zysku
spodziewany wielki zysk	– spodziewany mały zysk
samodzielność decydowania	– niesamodzielność decydowania
dostępność informacji	– niedostępność informacji
straty sygnalizowane	– straty niesygnalizowane
zaufanie	– brak zaufania
straty oddalone w czasie	– straty natychmiastowe
brak poczucia lęku	– silne poczucie lęku.

Bieguny ocen znajdujące się po lewej stronie wpływają na obniżenie subiektywnie spostrzeganego ryzyka, natomiast bieguny wymienione po stronie prawej powodują, iż ryzyko jest oceniane przez inwestora jako wyższe.

Kilka z wymienionych wymiarów ma charakter poznawczy, inne wpływają znacząco na sferę emocjonalną człowieka. Jest oczywiste, że działania, o których mamy małą wiedzę, które są dla nas nowe, a dodatkowo informacje o nich są niejasne i trudno dostępne, oceniamy jako bardziej ryzykowne. Wymiary poznawcze odzwierciedlają zarówno subiektywne poczucie posiadanej wiedzy, jak i wiedzę o charakterze obiektywnym. To, czy informacje finansowe są łatwo dostępne i w jaki sposób są prezentowane, zależy przecież w przeważającej mierze od firm zainteresowanych zwerbowaniem nowych klientów.



Badania prowadzone przez psychologów wykazały, iż na globalny poziom subiektywnie spostrzeganego ryzyka istotny wpływ mają także czynniki emocjonalne [4, 2]. Wydaje się, iż w przypadku oceny ryzyka finansowego mają one także duże znaczenie. Możliwość osiągnięcia bardzo wysokiego zysku, przy jednoczesnej jego niepewności, powoduje ocenę lokaty jako bardzo ryzykownej. Tylko nieoświadczeni inwestorzy koncentrują się wyłącznie na możliwym do osiągnięcia zysku, gdyż ogromne znaczenie ma także analiza potencjalnych strat. Gdy decydent przewiduje, iż ewentualne straty nie będą możliwe do nadrobienia, wystąpią po bardzo krótkim okresie czasu, a w dodatku ich wcześniejsze przewidzenie jest bardzo trudne, to tego rodzaju inwestycja zostanie zaliczona do wysoce ryzykownych.

Przyjęte w tym badaniu subiektywne kryteria oceny ryzyka nie wyczerpują zapewne listy wszystkich możliwych wymiarów. Następne badania powinny prowadzić do uściślenia zbioru wymiarów o najistotniejszym znaczeniu. Poniżej przedstawione zostaną wybrane wyniki analizy, przeprowadzonej w oparciu o oceny dokonywane dla 13 podstawowych wymiarów ryzyka [7].

### Struktura czynnikowa wymiarów oceny ryzyka. Rezultaty badań empirycznych



Zbiór wielu wymiarów oceny ryzyka jest możliwy do zredukowania przy wykorzystaniu metody analizy czynnikowej. W przypadku prezentowanych tu badań wykryto trzy istotne czynniki (por. tab. 1). Pierwszy z nich odzwierciedla **poziomą wiedzę o ocenianych formach inwestowania kapitału** i obejmuje takie wymiary, jak: wiedza, jasność informacji, dostępność informacji, obycie i zaufanie. Czynnikiem ten reprezentuje wyraźnie wpływ kryteriów poznawczych na globalną ocenę ryzyka. Formy inwestowania kapitału, które są lepiej znane i typowe, interpretowane są przez decydentów jako bezpieczne. Duże znaczenie ma tutaj także stopień, w jakim dostępne na temat lokaty informacje są zrozumiałe i łatwe do zdobycia.

Czynnikiem drugim określić można jako **poczucie pewności zysku**. Reprezentują go: odległość strat w czasie, pewność zysku, poczucie lęku i wielkość zysku. Jest to czynnik o zdecydowanie emocjonalnym charakterze. Jeżeli inwestor jest przekonany, iż zysk jest bardzo prawdopodobny, a ewentualne straty będą oddalone w czasie, to ocenia on inwestycję jako mało ryzykowną. Warto zwrócić tutaj uwagę na duże znaczenie czynnika lękowego oraz paraliżujący wpływ sytuacji, w której przewiduje się, iż zysk może być bardzo wysoki.

Ostatni z istotnych czynników to **możliwość wycofania się z inwestycji**. Obejmuje on samodzielność decydowania, poczucie wpływu, odwracalność i możliwość wcześniejszego przewidzenia strat.

Tab. 1. Rezultaty analizy czynnikowej, po rotacji Varimax, wymiarów percepcji ryzyka inwestycyjnego dla ocen form inwestowania kapitału (n = 130 osób)

WYMIARY RYZYKA	Ładunki czynnikowe		
	Czynnik pierwszy	Czynnik drugi	Czynnik trzeci
Obycie	.68		
Wiedza	.77		
Wpływ			.69
Odwracalność			.56
Jasność informacji	.73		
Pewność zysku		.68	
Wielkość zysku		.57	
Samodzielność decyzji			.70
Dostępność informacji	.68		
Sygnalizacja strat		.46	.53
Zaufanie	.52		
Odległość strat w czasie		.74	
Poczucie lęku	.44	.63	
Wartość własna	3.78	1.59	1.24
% wariacji wyjaśnionej	29.1	12.2	9.6
% skumulowany	29.1	41.4	50.9

Uwaga: Liczby znajdujące się w tabeli oznaczają wartości tzw. ładunków czynnikowych. Stanowią one wskaźnik zależności między określonym wymiarem percepcji ryzyka, a czynnikiem. Wartość tego wskaźnika zmienia się w przedziale (-1; +1).

Czynnikiem ten odzwierciedla sytuację, w której inwestor przewiduje, iż jego działania nie prowadzą do osiągnięcia korzystnego wyniku. Dużo korzystniejszy jest dla niego wariant, jeśli bez poniesienia znaczących strat, będzie mógł zrezygnować z kontynuowania podjętych działań.

Powyższe wyniki charakteryzują się dużą spójnością i w wysokim stopniu pokrywają się z wynikami badań dotyczących oceny ryzyka niebezpieczeństw ekologicznych [4]. Wskazuje to na fakt dużej uniwersalności, jaką charakteryzuje się percepcja ryzyka.

Odrębna analiza dotyczyła określenia, które z przedstawionych do oceny form lokowania kapitału są spostrzegane przez inwestorów jako najbardziej ryzykowne. Należy jednak podkreślić, że osoby badane nie wyrażały wprost swoich sądów na temat poziomu ryzyka tych form, a urangowanie zostało dokonane na podstawie wartości średnich ocen w poszczególnych wymiarach subiektywnej percepcji ryzyka. Okazuje się, iż w opinii osób badanych najbardziej ryzykowną formą inwestowania kapitału jest fundusz powierniczy. Inwestorzy charakteryzowali go jako lokatę o niepewnym zysku i natychmiastowych stratach, a także wskazywali na małą samodzielność decydowania w procesie inwestycyjnym. Ponadto uważali, iż posiadają niewielką

wiedzę o tej formie, a ewentualna inwestycja wiąże się z dużym poczuciem lęku. Wydaje się, iż na takie ukształtowanie ocen wpływa fakt nowości i nietypowości lokaty, jaką jest w naszym kraju fundusz powierniczy.

Podobnie wysoki poziom ryzyka związany jest z inwestowaniem w akcje. Osoby badane wskazywały na to, iż choć zysk może być wysoki, to jego osiągnięcie jest bardzo niepewne. Potencjalne straty spostrzegane są jako trudne do wcześniejszego przewidzenia oraz występujące po krótkim okresie czasu. Należy podkreślić, że inwestowanie kapitału w akcje obarczone jest najwyższym poziomem lęku. Akcje nie uzyskały natomiast niekorzystnych ocen w przypadku wymiarów o charakterze poznawczym. Trzeba jednak zaznaczyć, iż publikowane powszechnie notowania i komentarze giełdowe mogą stwarzać jedynie złudzenie typowości lokaty, jaką są akcje, co niekoniecznie musi odpowiadać rzeczywistej wiedzy.

Jako najbardziej bezpieczne formy inwestowania kapitału ocenione zostały: lokata bankowa i waluty obce. Badani deklaruowali, iż formy te są dla nich typowe i posiadają o nich dużą wiedzę, a informacje są jasne i łatwo dostępne. Proces inwestowania nie jest jednocześnie związany z poczuciem lęku. Przechowywanie pieniędzy w banku jest nie tylko w naszym kraju jedną z najstarszych i najbardziej oczywistych form oszczędzania, dlatego tak niska ocena ryzyka nie jest w tym przypadku zaskakująca.

## Czego boimy się na rynku kapitałowym?

### Wnioski z badań

**P**rzestawione badania wykazują, iż percepcja finansowego ryzyka inwestycji opiera się na subiektywnie i intuicyjnie stworzonych kryteriach. Dzieje się tak pomimo istnienia wielu różnorodnych, ilościowych technik kalkulowania ryzyka na podstawie danych statystycznych z przeszłości. Globalna ocena ryzyka różnych form inwestowania kapitału wynika ze stopnia, w jakim formy te są znane, poczucia pewności zysku oraz przekonania o możliwości wycofania się z inwestycji. Percepcja ryzyka finansowego uzależniona jest zatem zarówno od czynników o charakterze poznawczym, jak i emocjonalnym. Powyższe zależności potwierdzają zatem przypuszczenie, iż decyzja o wyborze sposobu dokonania inwestycji nie zależy wyłącznie od aktualnej koniunktury i analitycznych wskaźników, lecz także od uwarunkowań mających swe źródło w intuicji i przekonaniach inwestora.

Drugi, istotny wniosek dotyczy hierarchii ryzykowności różnych form inwestowania kapitału. Wysoki poziom spostrzeganego ryzyka dla form inwestowania na rynku kapitałowym, uzyskany w przed-

stawionych badaniach, pokrywa się z wynikami, jakie uzyskał w badaniach wcześniejszych P. Gasparski [1]. Biorąc pod uwagę fakt, iż Gasparski przeprowadził swoje badania w 1991 roku, trzeba stwierdzić, iż pomimo upływu czterech lat, opinie Polaków na temat wysokiego ryzyka, jakie towarzyszy inwestowaniu w papiery wartościowe, nie uległy zmianie. Ponieważ jednym z najistotniejszych kryteriów oceny ryzyka finansowego jest wiedza związana z jasnością i dostępnością informacji, można przypuszczać, iż w przypadku polskiego rynku kapitałowego zbyt małą wagę przywiązuje się do edukacji ekonomicznej, bądź też dostępne na ten temat publikacje są niejasne i zbyt skomplikowane.

Wysoki poziom lęku, związany z inwestowaniem w akcje i fundusz powierniczy, wywołany jest prawdopodobnie nagłym spadkiem notowań giełdowych, jaki nastąpił po początkowym okresie wysokiego i zdecydowanego wzrostu kursów. Tego typu fakty pozostawiają zwykle w psychice człowieka trwałe ślady i powodują, iż ukształtowane w tym okresie poglądy są trudne do skorygowania.

Wiele badań wskazuje także na zależności, jakie występują między cechami, charakteryzującymi psychikę człowieka, jak np. temperament, czy osobowość, a sposobem spostrzegania i oceny ryzyka. Dotyczy to również związku tych cech z wpływem różnych jakościowych wymiarów ryzyka na jego globalną ocenę. W przypadku ryzyka finansowego jest jeszcze za wcześnie na formułowanie wniosków i twierdzeń. Badania takie stanowiąc będą jednak kolejny krok na drodze do ustalenia nowej, psychologicznej teorii finansowego ryzyka inwestycyjnego.

*Tomasz Zaleśkiewicz*

### BIBLIOGRAFIA

- [1] GASPARI P., *Percepcja ryzyka związanego z decyzjami finansowymi*, „Przegląd Psychologiczny”, nr 4/1992, s. 523–536.
- [2] GOSZCZYŃSKA M., *Percepcja i akceptacja ryzyka*, [w:] M. MATERSKA, T. TYSZKA (red.), *Psychologia i poznanie*, PWN, Warszawa 1992, s. 259–282.
- [3] MARCH J., SHAPIRA Z., *Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking*, „Management Science”, No. 33/1987, s. 1404–1418.
- [4] SLOVIC P., *Perception of Risk*, „Science”, Vol. 236, 1987, s. 280–285.
- [5] TVERSKY A., KAHNEMAN D., *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, „Science”, No. 185/1974, s. 1124–1131.
- [6] YATES F.J., *Risk-Taking Behavior*, Wiley, New York 1992.
- [7] ZALEŚKIEWICZ T., *Psychologiczne kryteria oceny ryzyka inwestycyjnego*, praca magisterska — Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, 1995.

*Eugeniusz Sitek*

# Strategia wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne

Konieczność zapewnienia możliwości rozwoju skłania przedsiębiorstwa do prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych. Strategia globalizacji jest jedną z najistotniejszych cech współczesnej gospodarki. Opiera się ona na możliwości geograficznego rozproszenia działalności przedsiębiorstwa w gospodarce światowej (konfiguracja) oraz zdolności zapewnienia koordynacji rozproszonych ogniw działalności [1]. Przedsiębiorstwo stosuje w ramach tej strategii różnorodne formy organizacyjne, wiążące się z odpowiednim stopniem umiędzynarodowienia jego działalności.

Decyzje dotyczące sposobu wejścia na rynek zagraniczny mają dla niego zasadnicze znaczenie. Strategia wejścia jest wszechstronnym planem obejmującym zadania, niezbędne zasoby i politykę działalności przedsiębiorstwa, zmierzającą do zdobycia i utrzymania udziału w rynku zagranicznym przez dłuższy okres czasu. Czasowy horyzont planowania strategii wejścia wynosi zazwyczaj od 3 do 5 lat. Musi być on wystarczająco odległy, aby móc zbadać długotrwały kierunek i zasięg międzynarodowych operacji. Ustalenie strategii wejścia wymaga podjęcia decyzji dotyczących:

- wyboru układu produkt/rynek,
- zadań i działań na tym rynku,
- wyboru sposobu wejścia na rynek,
- planu marketingowego penetracji rynku,
- systemu kontroli do monitorowania wyników na rynku.

Elementy te w logicznym związku przedstawia rys. 1 [2].

Różnorodność produktów i rynków powoduje konieczność indywidualnego planowania sposobu wejścia każdego produktu na poszczególne rynki zagraniczne. Indywidualne plany połączeń produkt/rynek tworzą zespołową strategię wejścia na międzynarodowe rynki. Produkt przedsiębiorstwa predysponowany do ekspansji na rynki zagraniczne musi mieć odpowiednią przewagę w zakresie ceny, jakości i innych charakterystyk, niezbędną do uzyskania konkurencyjnej niszy w zagranicznych rynkach. W wyborze takiego produktu kluczowe znaczenie ma faza cyklu życia produktu oraz zakres i koszty adaptacji produktu do zagranicznych rynków. Przy wyborze rynków zagranicznych przedsiębiorstwo identyfikuje kraje, które umożliwiają osiągnięcie najwyższego poziomu sprzedaży. Atrakcyjność rynku określa poziom popytu i tempo jego

wzrost, profil konsumentów i użytkowników, który stanowi o aktualnej i potencjalnej liczbie nabywców produktu przedsiębiorstwa oraz zagrożenia ze strony konkurencji.

Zadania i cele przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym wyznaczają rodzaj podejmowanej strategii w układzie produkt/rynek, przedstawionej na rys. 2 [3]. Strategia penetracji rynku [A] oznacza intensyfikację sprzedaży na dotychczasowych rynkach. Strategia rozwoju rynku [B] polega na wchodzeniu ze sprzedażą tego samego produktu na inne rynki. Strategia rozwoju produktu [C] to udoskonalanie produkcji w celu zwiększenia sprzedaży na dotychczasowych rynkach. Strategia innowacji produkcyjno-rynkowej [D] wiąże się z największym ryzykiem i nakładami. Oznacza innowacje produktu w celu wprowadzenia go na nowe rynki.

Wejście na nowe rynki zagraniczne może przybierać trzy zasadnicze formy organizacyjne [2]:

- eksport (*Export Entry Modes*),
- kooperacja kontraktowa (*Contractual Entry Modes*),
- inwestycje bezpośrednie (*Investment Entry Modes*).

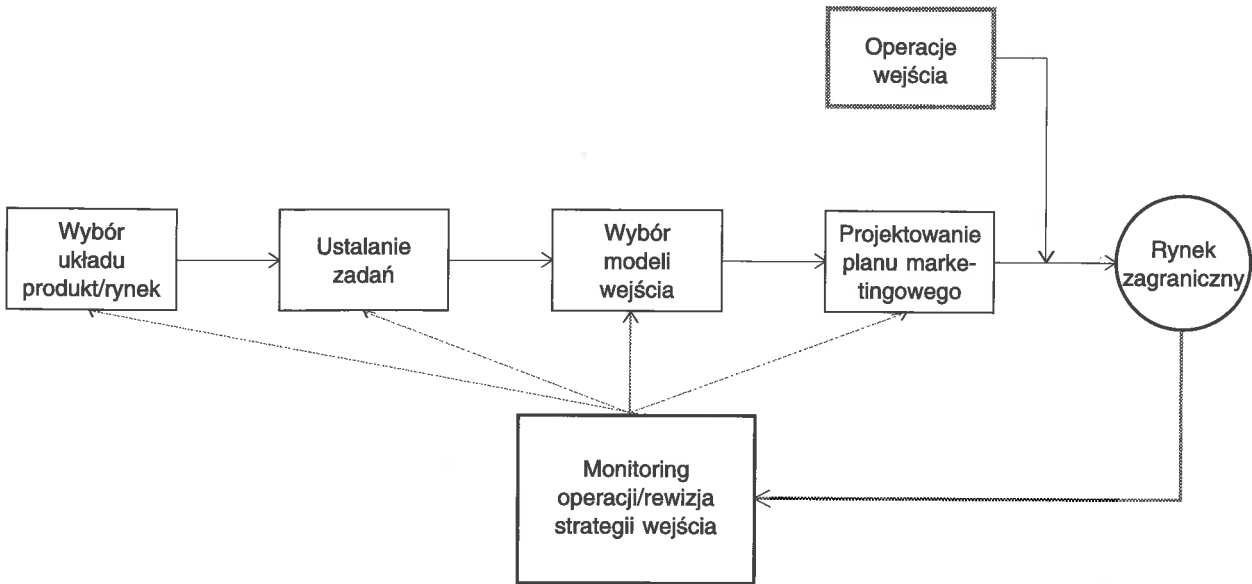
Eksport może odbywać się kanałami pośrednimi lub bezpośrednimi.

Eksport pośredni dokonywany jest poprzez krajowych pośredników bez bezpośredniej styczności z klientem zagranicznym. Pośrednicy ci mogą działać na własny rachunek lub pełnić rolę komisanta. Eksport pośredni może wykorzystywać też zagraniczne kanały dystrybucji innego krajowego producenta.

W eksporcie bezpośrednim przedsiębiorstwo ma bezpośredni kontakt z klientem zagranicznym. Eksport ten może odbywać się poprzez zagranicznego agenta/dystrybutora lub poprzez własny oddział/filię na zagranicznym rynku. Ta ostatnia forma wymaga jednak inwestycji w instytucje marketingowe na tym rynku. Trzeci, rzadziej spotykany kanał, to bezpośredni kontakt pomiędzy producentem a nabywcą finalnym na zagranicznym rynku (np. eksport wysyłkowy). Zagraniczny agent jest niezależnym pośrednikiem, który działa na rzecz producenta jako komisant.

Zagraniczny dystrybutor działa natomiast na własny rachunek, odprzedając produkty wytwórcy innym pośrednikom lub finalnym nabywcom. Spełnia on szersze funkcje niż agent. Zajmuje się rów-





Rys. 1. Elementy międzynarodowej strategii wejścia [2]

	Dotychczasowe	Nowe
Stare	Strategia penetracji rynku (A)	Strategia rozwoju rynku (B)
Produkty	Strategia rozwoju produktu (C)	Strategia innowacji (D)
Nowe		

Rys. 2. Strategie w układzie produkt/rynek [3]

niez promocją, kredytowaniem odbiorców, serwisem naprawczym i innymi czynnościami na rynku zagranicznym.

Ekspert przez oddział/filię polega na zorganizowaniu działalności marketingowej na rynku zagranicznym we własnym zakresie przez producenta. Różnica pomiędzy oddziałem a filią ma charakter prawny. Działalność operacyjna w obydwu formach organizacyjnych ma taki sam charakter. Oddział nie ma samodzielnej osobowości prawnej i działa w ramach organizacyjnych przedsiębiorstwa macierzystego, podczas gdy filia jest formalnie odrębnym przedsiębiorstwem, mającym osobowość prawną, jednak własnościowo jest kontrolowana przez przedsiębiorstwo macierzyste.

Wybór formy organizacyjnej nie zależy w tym przypadku od uwarunkowań prawnych na rynku zagranicznym.

Pośredni eksport jest dobrym sposobem wejścia na rynki międzynarodowe dla początkujących firm. Nie mają one dostatecznej lub żadnej wiedzy oraz doświadczenia w zakresie współzawodniczenia na międzynarodowym rynku i dlatego zwracają uwagę na minimalizację ryzyka politycznego i rynkowego. Przez użycie kanałów pośrednich można rozpocząć eksport z bieżącej produkcji, często bez dodatkowych nakładów. W miarę zdobywania większego międzynarodowego doświadczenia, menedżerowie firmy dostrzegają lepiej ryzyko i korzyści międzynarodowego biznesu. Pośredni eksport izoluje jednak producenta od zagranicznych rynków i nie pozwala mu na prowadzenie własnej strategii współpracy z tymi rynkami. Dlatego też przedsiębiorstwa, które dążą do aktywniejszej penetracji międzynarodowych rynków, będą dążyły w kierunku kanałów bezpośredniego eksportu.

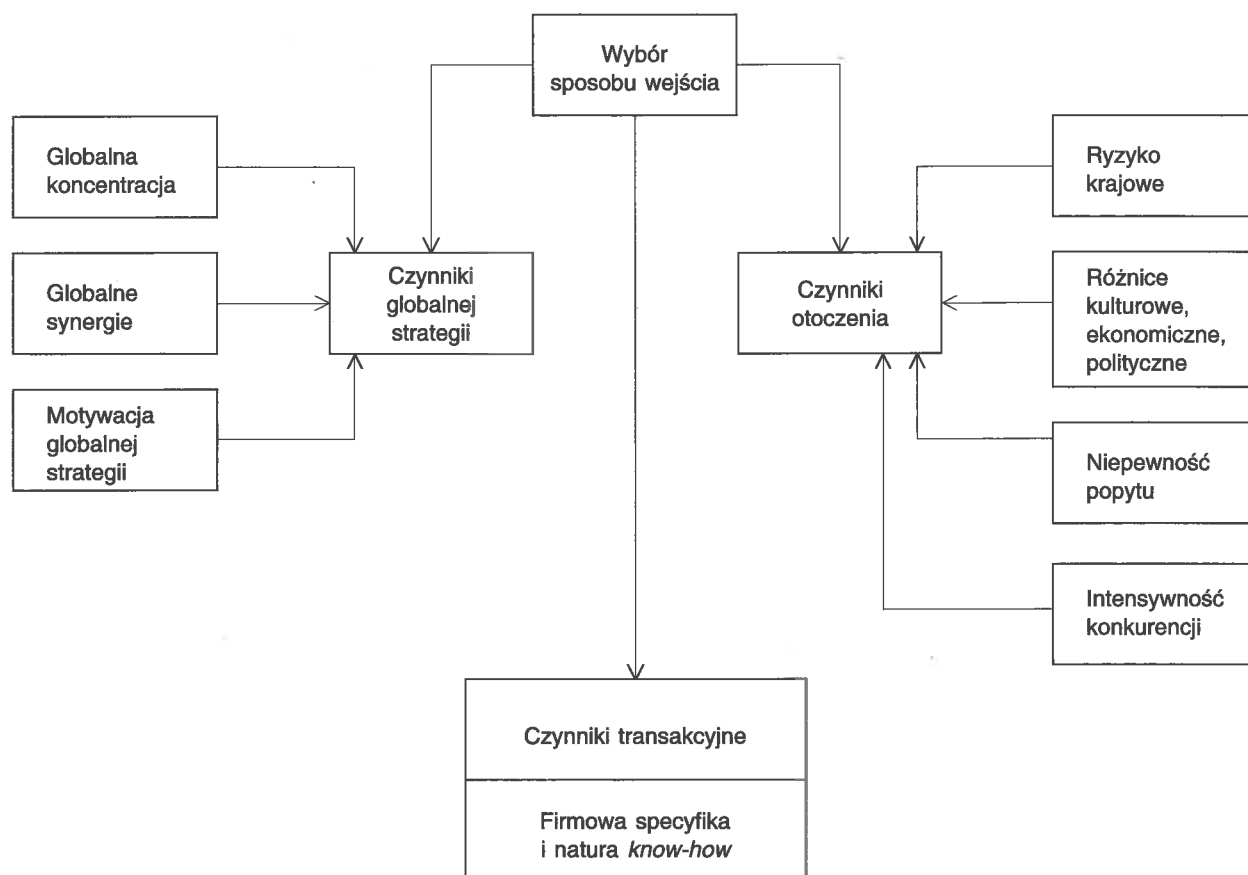
Bezpośredni eksport stwarza producentowi następujące korzyści:

- częściowa lub pełna kontrola nad planem zagranicznego marketingu (dystrybucja, ceny, promocja, serwis itp.),
- koncentracja działalności programu marketingowego na zdolnościach produkcyjnych wytwórcy,
- informacyjne sprzężenie z rynkiem zagranicznym, które umożliwia dokładniejszą adaptację produktów i ustalanie cen,
- lepsza ochrona patentów, marki firmy i innych niematerialnych form własności.

Bezpośredni eksport powoduje jednak wzrost ryzyka oraz wyższe koszty niż eksport pośredni. Producent musi ponadto przyswoić sobie procedury międzynarodowej spedycji, ubezpieczeń czy warunki międzynarodowych płatności.

Druga forma organizowania działalności na rynkach zagranicznych określana jest jako kooperacja kontraktowa. Powiązania przedsiębiorstwa z part-





Rys. 3. Czynniki wyboru sposobu wejścia

nerami zagranicznymi w tej formie organizacyjnej są ściślejsze i bardziej długotrwałe niż w eksporcie.

Polegają one na zawieraniu umów i porozumień między partnerami, ale bez łączenia swoich kapitałów we wspólnych przedsiębiorstwach. Kooperacja kontraktowa może przybierać formę umów licencyjnych, franchisingowych, kontraktów na zarządzanie (*management contracts*), kontraktów inwestycyjnych „pod klucz” (*construction/turnkey contracts*), produkcji kontraktowej (*contract manufacture*), porozumienia koprodukcji (*co-production*) oraz innych, rzadziej spotykanych form kooperacji kontraktowej.

Kontraktowe sposoby wejścia są zasadniczo ukierunkowane na transfer niematerialnych aktywów, praw własności i usług, w zamian za wynagrodzenie pieniężne lub produkty. Często jednak modele kontraktowe są połączone z eksportem lub zagranicznymi inwestycjami bezpośrednimi.

W ostatnich latach można zauważyć rozwój kooperacji kontraktowej jako instrumentu konkurencji oraz powstawanie w działalności ponadnarodowej jej nowych form, np. w postaci aliansów strategicznych (*nonequity alliances*) [4]. Najbardziej zaawansowanym sposobem wejścia na rynki zagraniczne jest lokowanie na nich działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa w formie zagranicznych

inwestycji bezpośrednich. Polegają one na ulokowaniu dóbr kapitałowych w przedsiębiorstwach zagranicznych w celu uzyskania trwałego wpływu na ich zarządzanie i osiąganie zysków z tej działalności. Inwestycje zagraniczne stanowią więc narzędzie przemieszczania przez granice zasobów przedsiębiorstwa w celu ich efektywniejszej eksploatacji. Transfer zasobów finansowych, technicznych, fizycznych i „aktywów wiedzy” przedsiębiorstwa do zagranicznego kraju „goszczącego” w formie przedsięwzięcia pod własną kontrolą, umożliwia ich pełniejsze wykorzystanie i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na tym rynku. Wejścia przez eksport lub przez kooperację kontraktową nie pozwalają producentowi na tak szeroki zakres kontroli działalności gospodarczej na rynku zagranicznym w porównaniu z wejściem inwestycyjnym. Ze względu na zakres kontroli, inwestycje zagraniczne można przeprowadzić wspólnie z innymi partnerami (*joint venture*) lub samodzielnie (*sole venture*) jako własne, w pełni kontrolowane filie.

Strategia inwestowania może przybrać formę [5]:

- integracji pionowej wstecznej, czyli wchodzenia przedsiębiorstwa na zagraniczne rynki zakupu,
- integracji pionowej w przód, czyli wchodzenia przedsiębiorstwa na zagraniczne rynki zbytu,
- ekspansji zdywersyfikowanej, nie powiązanej z dotychczasową działalnością przedsiębiorstwa.

Wybór przez przedsiębiorstwo jego sposobu wejścia na rynki zagraniczne jest rezultatem oddziaływania różnorodnych, często sprzecznych ze sobą czynników. Różnorodność tych oddziaływań, trudności ich pomiaru, a jednocześnie konieczność przewidywania ich wielkości i kierunków powoduje, że wybieranie sposobu wejścia jest procesem trudnym i złożonym, a podejmowane decyzje obciążone są niepewnością. Dlatego przedsiębiorstwo angażuje się w ekspansję zagraniczną stopniowo, w miarę zdobywania wiedzy o rynku, zmniejszając ryzyko działania. Model stopniowego wzrostu zaangażowania w ekspansję zagraniczną bazuje na behawioralnej teorii firmy. Zakłada on, że przedsiębiorstwo w miarę zdobywania wiedzy o rynku zwiększa swoje umiędzynarodowienie, przechodząc od działalności gospodarczej o niewielkim zaangażowaniu zasobów do dużego zaangażowania zasobów na rynkach zagranicznych.

Wybór odpowiedniej formy wejścia na rynek zagraniczny jest dokonywany poprzez porównanie kosztów i korzyści w poszczególnych sposobach wejścia. Ujmowany może być w postaci sformalizowanych modeli [6], macierzy porównujących koszty i korzyści według indywidualnych hierarchii kryteriów przedsiębiorstw [2] lub w formie kompleksowej analizy agregatowych czynników wpływających na wybór sposobu wejścia (rys. 3).

Podejmując wybór określonego sposobu wejścia na rynek zagraniczny, przedsiębiorstwo musi opracować odpowiedni do niego plan działalności marketingowej. Sposób wejścia określa bowiem stopień kontroli przedsiębiorstwa nad marketingiem swoich produktów na tym rynku. Niektóre sposoby wejścia (eksport pośredni i licencje) wymagają niewielkiej kontroli, podczas gdy inne wymagają kontroli ograniczonej (*joint venture*, eksport bezpośredni przez agenta) lub pełnej (*solo venture*, eksport bezpośredni przez własny oddział).

Plan marketingowy musi przedstawiać politykę przedsiębiorstwa w pięciu dziedzinach:

- produktów i ich atrybutów,

- cen determinujących dochody ze sprzedaży,
- kanałów tworzących łańcuch marketingowych agencji od producenta do finalnego nabywcy,
- logistyki, składających się z łańcucha instytucji dokonujących przemieszczenia produktu od producenta do finalnego nabywcy (transport, ładowanie, magazynowanie),
- promocji adresowanej do finalnych nabywców i opinii publicznej, tworzącej *image* produktów i wzrost sprzedaży.

Decyzje dotyczące wyboru sposobu wejścia, planu marketingowego i pozostałych składników strategii wejścia są ściśle ze sobą powiązane, lecz nie mają stałego charakteru.

Zachodzące zmiany mogą spowodować rewizję celów na danym rynku lub poszukiwanie nowych obszarów zagranicznej ekspansji. System kontroli wyników może doprowadzić do częściowej rewizji jednego składnika lub całkowitej zmiany wszystkich czterech elementów strategii sposobu wejścia, co wskazuje linia przerywana na rys 1.

Planowanie strategii wejścia oraz kontrolowanie wyników jej realizacji jest istotnym czynnikiem osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo.

Eugeniusz Sitek

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] PORTER M.E., *Competition in Global Industries: A Conceptual Framework*, [w:] *Competition in Global Industries*, ed. Porter M.E., Harvard Business School Press, Boston 1986.
- [2] ROOT F.R., *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington 1987.
- [3] SZNAJDER A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995.
- [4] CYGLER J., *Alianse strategiczne, strategiczna broń w działalności ponadnarodowej*, „Przegląd Organizacji”, nr 4/1995.
- [5] OTTA W., *Strategia przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych*, „Przedsiębiorstwo na Rynku Międzynarodowym”, PWN, Warszawa 1994.
- [6] BUCKLEY P.J., CASSON M., *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*, Macmillan, London 1985.

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Instytutu Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Zbigniew Martyniak

## Metody organizowania procesów pracy

Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996

Właściwa organizacja pracy jest podstawą sukcesu poszczególnych firm i w efekcie pozwala na usprawnienie gospodarki całego kraju. Współczesna funkcja organizowania może być spełniona za pomocą wielu systematycznych sposobów postępowania. W niniejszej książce autor, opierając się na bogatej literaturze przedmiotu i na własnych wieloletnich doświadczeniach badawczych, zawarł przegląd wyselekcjonowanych metod organizowania procesów pracy. W rozdziale pierwszym

przedstawił zasady, strategię i metody ogólne. W rozdziale drugim opisał szczegółową metodologię organizowania, w tym m.in. badanie metod pracy, metody przestrzennego organizowania procesów pracy, wartościowania pracy, mierzenia czasu pracy, analizę wartości. Rozdział trzeci poświęcił omówieniu najnowszych metod organizowania

procesów pracy, takich jak metoda analizy dyrektywnej, marketing wewnętrzny, benchmarking i reengineering. Przy opisie każdej metody zostały podane przykłady jej praktycznego zastosowania.

Książkę tę polecamy studentom kierunków organizacji i zarządzania akademii ekonomicznych, uniwersytetów, politechnik i szkół rolniczych oraz praktykom zajmującym się tą dziedziną działania.

*Marek Lisiecki*

# Metody organizatorskie i kierownicze w praktyce przedsiębiorstw i instytucji

Trudno jest obecnie ustalić liczbę opracowanych i stosowanych na świecie metod i technik organizatorskich, kierowniczych. Nie wszystkie są opisywane w literaturze przedmiotu, część stanowi tajemnicę firm. Niektórych, z powodu wielodyscyplinarności i wzajemnego przenikania, nie można jednoznacznie wydzielić i zakwalifikować. Ciągłe pojawiają się nowe metody i techniki, ulepszone są stare, np. przez wspomaganie techniką komputerową, część starzeje się i „umiera”<sup>1)</sup>.

W literaturze polskiej podjęto kilkanaście prób klasyfikacji metod i technik organizatorskich, kierowniczych. Najbardziej znane – to propozycje: Z. Mikołajczyk, Z. Martyniaka, W. Radzikowskiego, K. Zimmiewicza, J. Antoszkiewicza<sup>2)</sup>. Charakteryzują się one różną złożonością, różnymi kryteriami wyróżnienia. Jednak każda z nich, z przyczyn przedstawionych wyżej oraz z powodu znacznej złożoności procesów organizacji i kierowania, jest i musi być dyskusyjna.

Trudno jest jednoznacznie rozdzielić metody (jako w miarę ogólne sposoby postępowania, służące jak najsprawniejszemu organizowaniu działań, kierowaniu zespołami ludzkimi) oraz techniki (jako szczegółowe sposoby postępowania, będące składowymi metod). Równie niełatwo rozdzielić metody organizatorskie od kierowniczych, bowiem nie każdy organizator jest kierownikiem, natomiast każdy kierownik jest i powinien być organizatorem, czyli część metod (technik) organizatorskich jest jednocześnie kierowniczymi. Metodami *stricte* kierowniczymi są jedynie te, które odnoszą się do realizowanych organicznych funkcji kierownika, czyli kierowania ludźmi (szczególnie motywowania, pobudzania, decydowania).

Wydaje się, że w sposób najprostszy zbiór metod (technik) organizatorskich i kierowniczych można podzielić na:

- makrometody (ogólne podejścia),
- metody *stricte* organizatorskie (badania pracy),
- inne metody wykorzystywane w procesach organizacji i kierowania,
- metody kierowania ludźmi.

Do makrometod można zaliczyć podejście systemowe, sytuacyjne, diagnostyczne, analizę wartości; do metod *stricte* organizatorskich – badanie metod pracy, metody mierzenia i normowania czasu pracy, wartościowania pracy, organizowania procesu pracy w czasie i przestrzeni; do grupy najważniejszych innych metod i technik wykorzystywanych w procesie organizacji i kierowania – metody heury-

styczne, techniki ankietowe, wywiady, metody matematyczne, informatyczne; do grupy metod kierowania ludźmi – metody ukierunkowane na wzrost produkcji, usług, ukierunkowane na poprawę stosunków międzyludzkich oraz kompleksowe<sup>3)</sup>.

W celu identyfikacji stopnia wykorzystania wyróżnionych wyżej metod i technik w praktyce współczesnych polskich przedsiębiorstw, instytucji oraz wskazania obszarów działalności, wymagających wsparcia ze strony nurtu metodologicznego i normatywnego nauk o organizacji i kierowaniu, przeprowadzono badania ankietowe. Objęły one 106 studentów zaocznych studiów w Wyższej Szkole Zarządzania i Marketingu w Warszawie. Badania przeprowadzono w czerwcu 1995 r. – po zakończeniu cyklu wykładów i ćwiczeń z przedmiotu metody organizacji i zarządzania. Respondenci zatrudnieni byli w: przedsiębiorstwach produkcyjnych 30,8% (w małych – 10,8%, średnich – 10,8%, dużych – 9,2%), przedsiębiorstwach usługowych 64,6% (w małych – 21,5%, średnich – 24,6%, dużych – 18,5%), instytucjach typu *non profit* 4,6%. Spośród ogółu przedsiębiorstw i instytucji, 74,1% zlokalizowanych było w miastach wojewódzkich, 24,1% w miastach, 1,9% na wsi – w różnych częściach kraju.

Badania ankietowe wykazują (tab. 1), że spośród ogólnych podejść, w praktyce współczesnych przedsiębiorstw, instytucji, w kolejności – bardzo często i często – są stosowane: analiza wartości (w 62,3% organizacji), podejście diagnostyczne (60,4%), prognostyczne (54,7%), sytuacyjne (51,0%), systemowe (45,2%). W odniesieniu do szczegółowych metod (technik) organizatorskich, kierowniczych (tab. 2) – w dużym i średnim zakresie wykorzystywane są metody (techniki): wartościowania pracy (w 73,6% organizacji), informatyczne (64,2%), organizowania pracy w czasie (62,3%), organizowania pracy w przestrzeni (55,6%), heurystyczne (54,7%).

Uzyskane wyniki badań wskazują na dużą różnorodność i skalę stosowania ogólnych podejść i szczegółowych metod (technik) w procesach organizacji i kierowania. Składa się na to wiele przyczyn. Główne z nich to: złożoność funkcjonowania polskich przedsiębiorstw, instytucji w okresie transformacji (ciągłe zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych); różnorodność przedsiębiorstw, instytucji (zakresów działania, posiadanych zasobów); ukierunkowanie wielu z nich na szybki zysk, a nie przetrwanie i rozwój; wciąż niska wiedza organizatorska, menedżerska.

Tab. 1. Zakres stosowania ogólnych podejść w przedsiębiorstwach, instytucjach

Podejścia	Zakres stosowania			
	Bardzo często	Często	Rzadko	Nie stosowane
Systemowe	9,4%	35,8%	20,8%	34,0%
Sytuacyjne	18,9%	32,1%	20,8%	28,3%
Diagnostyczne	17,0%	43,4%	26,4%	13,2%
Prognostyczne	22,6%	32,1%	26,4%	18,9%
Analiza wartości	18,9%	43,4%	24,5%	13,2%

Tab. 2.. Zakres stosowania szczegółowych metod (technik) organizatorskich, kierowniczych w przedsiębiorstwach, instytucjach

Metody (techniki)	Zakres stosowania			
	Duży	Średni	Mały	Nie stosowane
Badania metod pracy	22,6%	30,2%	32,1%	15,1%
Mierzenia i normowania czasu pracy	13,2%	32,1%	24,5%	30,2%
Wartościowania pracy	30,2%	43,4%	17,0%	9,4%
Organizowania procesu pracy w czasie	32,1%	30,2%	22,6%	15,1%
Organizowania procesu pracy w przestrzeni	24,5%	32,1%	24,5%	18,9%
Heurystyczne	45,3%	9,4%	22,6%	22,6%
Ankiety, wywiady	24,5%	22,6%	22,6%	30,2%
Matematyczne	20,8%	22,6%	22,6%	34,0%
Informatyczne	43,4%	20,8%	9,4%	26,4%

Dominującym stylem kierowania we współczesnych przedsiębiorstwach, instytucjach jest styl demokratyczny (w 62,3% organizacji). W mniejszym stopniu występuje kierowanie autokratyczne (32,1%) i pasywne (5,7%). Działalność kierownicza ukierunkowana jest przede wszystkim na wzrost produkcji, usług oraz właściwe stosunki międzyludzkie (66,0%), w mniejszym stopniu tylko na wzrost produkcji, usług (34,0%). Podejmowane decyzje średnio w 45% dotyczą problemów strategicznych, a w 55% operacyjnych (bieżących). Są jednak przedsiębiorstwa, instytucje, gdzie decyzje strategiczne stanowią ok. 6%, zaś operacyjne 94%; jak również takie, gdzie decyzje strategiczne stanowią 80%, a operacyjne 20%.

Zgłaszane przez respondentów obszary praktycznej działalności przedsiębiorstw, instytucji, wymagające wsparcia ze strony nurtu metodologicznego i normatywnego nauk o organizacji i kierowaniu, dotyczą:

- motywowania pracowników (28,3% respondentów),
- procesów decyzyjnych (26,4%),
- organizowania pracy (22,6%),
- stosunków międzyludzkich (22,6%),
- metod kierowania (20,8%),
- planowania i kontroli (17,0%),
- formułowania celów (13,2%),
- zarządzania kadrami (11,3%),
- wartościowania pracy (11,3%).

Dokonana próba identyfikacji zastosowań ogólnych podejść oraz szczegółowych metod (technik) organizatorskich i kierowniczych potwierdza zróżnicowany zakres ich stosowania. Jednocześnie wskazuje obszary, którymi przedstawiciele nurtów metodologicznego, normatywnego w naukach o organizacji i kierowaniu powinni się w najbliższym czasie zająć. Dotychczasowy dorobek naukowy w tych obszarach nie zadowala jeszcze w pełni polskich praktyków. Nie można także wykluczyć, że istniejący dorobek nie jest w pełni znany dużej grupie osób. Należy więc równolegle odpowiednio modyfikować systemy kształcenia kadry kierowniczej i organizatorskiej.

Marek Lisiecki

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Zob. Z. MIKOŁAJCZYK, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1994, s. 39–45.
- <sup>2)</sup> Zob. Z. MIKOŁAJCZYK, *Metody i techniki organizacji i zarządzania – próba klasyfikacji*, „Przegląd Organizacji” 1976, nr 7; Z. MARTYNIĄK, *W sprawie klasyfikacji metod i technik organizacji i zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 1976, nr 8; W. RADZIKOWSKI, *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1974, s. 12; K. ZIMNIEWICZ, *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991, s. 17; J. ANTOSZKIEWICZ, *Metody heurystyczne*, PWE, Warszawa 1982, s. 13–14 oraz późniejsze prace tych autorów.
- <sup>3)</sup> M. LISIECKI, *Metody organizacji i kierowania*, WSzZiM, Warszawa 1995, s. 22–29.

*Michael Y. Yoshino, U.S. Rangan*

# Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization

Harvard Business School Press, Boston 1995

Jedną z niewątpliwie najciekawszych pozycji książkowych wydanych w 1995 r. jest tekst dwóch profesorów amerykańskich pt. *Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Książka ta została oparta na wynikach badań nad międzynarodowymi aliansami strategicznymi w ostatnich kilku latach. Przedstawia ona zupełnie odmienne podejście do tej formy kooperacji międzynarodowej w stosunku do tego, co było dotychczas publikowane w fachowej literaturze anglojęzycznej. Unikalność ta polega przede wszystkim na przedsiębiorczym ujęciu problemu. Wyraża się ono w odmiennej perspektywie patrzenia na alians strategiczny i procesy rynkowe z nim związane, tzn. z punktu widzenia konkretnego przedsiębiorstwa i wpływu aliansu na strategię firmy oraz wynikającej stąd konieczności podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych w organizacji<sup>1</sup>. Autorów interesują głównie dylematy strategiczne *top managementu* (dotyczące organizacji i jej przyszłości), związane z decyzjami zawierania, kierowania i rozwiązywania (tzn. rozstawania się partnerów) aliansów strategicznych. Jak przystało na tekst oparty na wynikach badań empirycznych, książka zawiera liczne, bardzo interesujące wypowiedzi i opinie menedżerów odpowiedzialnych za kierowanie aliansami w największych firmach międzynarodowych i globalnych<sup>2</sup>. Czasem są one cenniejsze niż opinie samych autorów książki.

Książka składa się z czterech podstawowych części. W pierwszej z nich autorzy ogólnie wyjaśniają pojęcie aliansu strategicznego oraz procedurę jego konstrukcji (określając ją wręcz jako *Road Map*). Zdaniem autorów alians strategiczny może być zawarty między dwiema lub więcej firmami, które deklarują niesprzeczne ze sobą cele do osiągnięcia, zachowując przy tym znaczną niezależność organizacyjną. Dzielą one między sobą korzyści czerpane ze współpracy, jak też kontrolę nad samym aliansem oraz wnoszą swój aport w postaci technologii, produktu, formuły działania, informacji itd.<sup>3</sup> Taka definicja aliansu obejmuje znacznie szerszą gamę porozumień niż przyjmuje się w literaturze przed-

miotu. Autorzy traktują jako alianse strategiczne umowy nie tylko pomiędzy obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, ale również między dostawcą a odbiorcą, czy firmami zupełnie nie związanymi ze sobą. Muszą one jednak spełnić warunek co do przyjętej formy powiązań między przedsiębiorstwami. Formy powiązań zostały podzielone na trzy zasadnicze grupy:

- *nonequity alliances* (wspólne R&D, wspólny rozwój produktu, wspólne wytwarzanie, wspólny marketing, wspólna dystrybucja itd.);
- *minority equity alliances* (inwestycje na zasadzie mniejszościowych udziałów, wymiana udziałów);
- *nonsubsidiary joint ventures* (joint ventures o różnych udziałach, joint ventures z nierównym udziałem).

Na uwagę zasługuje fakt, iż tak ujęta definicja wyklucza z grupy aliansów umowy zawarte na zasadzie *franchisingu*.

M.Y. Yoshino i U.S. Rangan podkreślają, iż alianse należy zawierać przede wszystkim wtedy, gdy wymaga tego długofalowa strategia firmy. Przytaczają oni dwa dość klarowne przykłady General Motors i Motoroli, które musiały dokonać trudnego wyboru strategicznego – „dusić się” na rynku krajowym albo przyjąć strategię międzynarodową i globalną. Obie wybrały wariant strategii globalnej poprzez zawiązywanie różnego rodzaju umów kooperacyjnych jako możliwości działania i konkurencji na rynku globalnym.

Problemom funkcjonowania firm (różnej wielkości) na rynku globalnym autorzy książki poświęcili drugą jej część (*Global Competition and Strategic Alliances*). Podzielają oni pogląd J.L. Badaracco co do konieczności przyjmowania przez duże firmy strategii globalnej, uznawanej jako rozłożenie działań tworzących łańcuch wartości na różne kraje i regiony, jako jedynej możliwości zdobywania przewag konkurencyjnych (przede wszystkim skali i zasięgu)<sup>4</sup>. Jednocześnie wskazują, iż w obecnej dobie (znaczącej globalizacji rynków) alianse strategiczne są jedyną formą umiędzynarodawiania (dla małych firm) oraz globalizacji (dla dużych przedsiębiorstw)

strategii. Konieczność kooperacji jest wymuszona przede wszystkim wysokim ryzykiem działania na tak ogromną skalę i jednocześnie zbyt wysokimi kosztami (znacznie przewyższającymi możliwości nawet największych światowych firm) zdobywania przewag konkurencyjnych na rynku globalnym.

Autorzy zastanawiają się jednak: jeśli alianse są tak atrakcyjne dla wszystkich stron współpracy, to dlaczego zarówno akademicy, jak i menedżerowie są tak sceptycznie nastawieni do tej formy kooperacji? Odpowiedź na to zasadnicze pytanie można znaleźć w trzeciej (*Managing Strategic Alliances*) i zarazem najważniejszej części książki. Autorzy porównują w niej wyzwania i zadania stojące przed kierownictwem firmy, która decyduje się na współpracę z innym przedsiębiorstwem. Wszyscy zacytowani dyrektorzy podkreślają znaczenie niebezpieczeństw związanych z rozpoczynaniem i kierowaniem aliansem strategicznym. Wskazują oni na to, iż taka forma współpracy wymaga bardzo dużej koordynacji działań na najwyższym szczeblu zarządzania (negocjacje warunków umowy) z jego niższymi poziomami (realizacja umowy), co powoduje w znacznej mierze nieporozumienia między kierownikami. Najczęściej współpracują ze sobą firmy o różnych systemach zarządzania, kulturze organizacji, celach do osiągnięcia, stąd powstają znaczne trudności w efektywnej współpracy między nimi. Często też alianse nie przynoszą pożądanego korzyści z przyczyn bardzo prozaicznych, np. nie wszystkie szczegóły były jednoznacznie uzgodnione z partnerem, bądź też umowa była podpisana w innych warunkach rynkowych niż była realizowana. Zawiązanie aliansu strategicznego (i kierowanie nim) pociąga za sobą znaczne zmiany wewnątrz przedsiębiorstwa: zmiana systemu zarządzania, elementów kultury organizacji, czasem ogólnej polityki przedsiębiorstwa. Jednak pierwszą widoczną oznaką tych zmian są korekty w strukturze organizacyjnej firmy. Każdy alians powinien mieć swojego menedżera (lub zespół), który jest odpowiedzialny za karierę całego przedsięwzięcia zarówno w organizacji, jak i na zewnątrz. Powstaje zatem istotna kwestia: kto powinien być menedżerem aliansu, „doświadczeni w bojach” weterani, czy też stojący wobec możliwości nauki młodzi i niedoświadczeni (podejście japońskie optuje za pierwszym rozwiązaniem, amerykańskie za drugim).

W całej części trzeciej podkreśla się, iż głównym czynnikiem sukcesu aliansu jest należyty przepływ informacji zarówno z partnerem, jak też wewnątrz organizacji. Podejmując problem częstych bezpośrednich kontaktów z partnerem autorzy książki podkreślają dwa podstawowe aspekty. Jednym z nich są korzyści kontaktów, wynikające z procesu uczenia się od innej firmy, możliwości korygowania i koordynacji działań, czy wreszcie przełamywania barier kulturowych (językowych) i psychologicznych. Z drugiej jednak strony badani menedżerowie

podkreślają konieczność „filtrowania” przekazywanych na zewnątrz informacji, co ma związek z ograniczonym zaufaniem do partnera jako potencjalnego konkurenta. Ponadto przywiązuje się ogromne znaczenie do właściwego dwustronnego przepływu informacji związanej z funkcjonowaniem aliansu wewnątrz organizacji – między różnymi szczeblami jej kierownictwa. Umożliwia to stworzenie strategii na poziomie SBU i niższych, kompatybilnych do ogólnej strategii firmy.

W jednej z wypowiedzi Jack Welch – jeden z głównych menedżerów General Electric – stwierdził wręcz: „Każdy, a szczególnie na wyższym szczeblu kierownictwa, wie, że alianse są niezwykle potężną bronią konkurencyjną. Ale również zauważamy, że są one w istocie bardzo ryzykowne. Dlatego też rozległa komunikacja wewnątrz organizacji jest tak potrzebna. Naszą intencją w komunikowaniu ludzi na wszystkich poziomach w takim wymiarze było dążenie do wykorzystania ich współpracy w pracach nad aliansem we właściwym kierunku oraz uzmysłowienia im naszego «balansowania» między opłacalnym sukcesem a znacznym ryzykiem”. Stąd też wielu z badanych głównych dyrektorów przywiązuje ogromną wagę do właściwego funkcjonowania kanałów informacji – bez względu na to, czy firma ma charakter lokalny, czy też jest organizacją globalną.

Czwartą i ostatnią częścią książki jest zaledwie jeden rozdział poświęcony tworzeniu aliansów strategicznych w kreowaniu określonej sieci dla firm globalnych. Z lektury można wywnioskować, iż „sieć” należy traktować dwójako: jako zasięg geograficzny firmy i (dosłownie) jako system powiązań kooperacyjnych z innymi firmami. Procesy globalizacyjne zmusiły wszystkie firmy międzynarodowe do tworzenia sieci poprzez wzajemne alianse i ścisłą współpracę. Jeśli chce się rywalizować na rynku globalnym, nie wystarczą tradycyjne formy ekspansji zagranicznej (np. eksport). Wraz z rozszerzeniem swojego zasięgu należy dokonać również globalizacji strategii. Jednak ryzyko działania w pojedynkę na tak dużą skalę jest zbyt duże, stąd w przypadku funkcjonowania na rynku globalnym istnieje tendencja do jego rozłożenia na jak największą liczbę uczestników poprzez tworzenie systemu różnych powiązań kooperacyjnych.

Książka M.Y. Yoshino i U.S. Rangan ma niewątpliwie wiele znaczących zalet. Do głównych jej cech pozytywnych należy oryginalne – jak dotąd – przedsiębiorcze podejście do tworzenia i kierowania aliansami strategicznymi. Bogata jest w bardzo praktyczne spostrzeżenia, wynikające z procesu współpracy z innymi firmami, które z powodzeniem mogą być wykorzystane przez wszystkie (bez względu na wielkość) przedsiębiorstwa. Szczególnie może być ona cennym źródłem informacji o tej formie międzynarodowej kooperacji dla polskich przedsiębiorstw, które, jak dotąd, nie miały zbyt wielu możliwości zdobycia tego typu doświadczeń<sup>5)</sup>. Jest

to jedna z nielicznych publikacji książkowych, prezentujących tak bogate badania empiryczne, co niewątpliwie podnosi rangę całego tekstu. Licznie przytaczane przykłady z praktyki gospodarczej w bardzo klarowny sposób tłumaczą skomplikowane zjawiska i procesy zachodzące na rynku globalnym. Nie należy się jednak spodziewać, iż książka ma charakter poradnika. Uwagi praktyczne jak zawiązać i kierować aliansem strategicznym mają ogólniejszy i bardziej uniwersalny charakter. Jest ona natomiast nowym głosem w światowej dyskusji nad aliansami strategicznymi (pokazując je od strony podejmowania decyzji przez *top management* dużych firm międzynarodowych i globalnych), która toczy się od połowy lat osiemdziesiątych, a jest to głos dość znaczący.

Należy również zauważyć pewne mankamenty tej pozycji. Pojęcie *entrepreneurial approach* powinno obejmować co najmniej główne sfery działalności przedsiębiorstwa, a nie wybrane tylko problemy związane z dylematami strategicznymi, przepływem informacji i częściowo polityką personalną przedsiębiorstwa. Istnieje niedosyt w sferze np. określenia hierarchii ważności celów zawieranego aliansu dla ogólnej strategii, procesów i struktur zarządzania oraz kierunków ich zmian czy też zmian w strategiach niższych szczebli. Stąd określenie „podejście przedsiębiorcze” należy traktować bardziej reklamowo niż merytorycznie. Zakres książki został ograniczony do prezentacji wyników badań empirycznych bez głębszego omówienia i odniesienia do procesów globalizacji rynków.

Samo zaś pojęcie globalizacji jako kontekst zawierania międzynarodowych aliansów strategicznych zostało potraktowane bardzo zdawkowo i przyjęto je jako aksjomat. Proces ten jest jednak bardziej

skomplikowany (co przedstawiono choćby na łamach „Przeglądu Organizacji” w licznych artykułach A. Zorskiej, Z. Dworzeckiego, T. Koźmińskiego) i podejście proponowane przez autorów książki nie jest satysfakcjonujące. Ponadto autorzy publikacji w wielu miejscach, pewnie w dobrej wierze, stosują dość duże uproszczenia i skróty (np. dotyczące procesów kierowania aliansem czy niebezpieczeństw dla partnerów, wynikających z zawarcia umowy), które powodują duży niedosyt informacji wobec omawianego przez nich tematu. Stąd czasami adresat recenzowanej pozycji wydaje się być mglisty.

Joanna Cygler

wrzesień 1995 r., Minneapolis, Minnesota

#### PRZYPISY

- 1) Autorzy nie definiują wprost określenia „przedsiębiorczego podejścia”, a jego znaczenia należy się domyślać z lektury całej książki.
- 2) Badania zostały przeprowadzone przez autorów i Harvard Business School na zasadzie wywiadów-rzek. Badaniami objęto m.in. General Electric, Toshiba, Ford, Mazda, Motorola, General Motors, Kodak, IBM, Komatsu, Caterpillar i inne.
- 3) Dyskusja na temat definicji aliansu strategicznego: J. CYGLER *Alianse strategiczne – atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej*, „Przegląd Organizacji” nr 4/1995.
- 4) J.L. BADARACCO, *The Knowledge Link. How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, Boston 1991.
- 5) Inną pozycją proponującą przedsiębiorcze podejście do tworzenia i kierowania aliansami strategicznymi jest: Z. DWORZECKI, R. FRIEDRICH, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, TNOiK, Warszawa 1995.

Autorka jest pracownikiem naukowym Katedry Zarządzania w Gospodarce SGH.

*Karen Johnston, Jean Withers*

## Sprzedaż partnerska Jak sprzedawać usługi

Pomóż • Sam • Sobie

Seria: Biznes

Wydawnictwo M & A Communications Polska Sp. z o.o.

Sprzedając usługi musisz przekonać przyszłego klienta o korzyściach płynących z czegoś, czego nie można nawet dotknąć (nie da się przecież dotknąć np. konsultacji udzielonej przez architekta czy prawnika). Jednocześnie zaś – tak jak i przedsiębiorca sprzedający produkt – musisz uzyskać zgodę klienta na warunki sprzedaży, podpis pod fakturą, zapłatę za usługę i zadowolenie klienta. Oto unikalna na polskim rynku książka, która pozwoli Ci zainstalować w swej firmie kompletny, dojrzały i nowoczesny system sprzedaży usług. Dzięki te-

mu sprzedaż stanie się dla Ciebie i dla Twoich pracowników profesjonalną przyjemnością, a nie nachalnym nagabywaniem potencjalnych klientów.

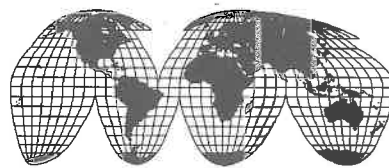
Karen Johnston jest szeroko znaną specjalistką w dziedzinie szkolenia personelu, przedsiębiorcą i uznanym mówcą. Jej firma, Johnston Training Group z amerykańskiego miasta Seattle, opracowuje

i wprowadza w życie programy szkoleniowe i warsztaty poświęcone umiejętności prezentowania swej oferty handlowej, właściwej obsługi klienta i prowadzenia sprzedaży partnerskiej. Do jej klientów należy wiele kancelarii adwokackich i biur podatkowych, nowoczesne przedsiębiorstwa produkcyjne i sieci sklepów.

Jean Withers jest konsultantką w dziedzinie zarządzania i marketingu z ponad 20-letnim doświadczeniem. Należy do grupy zaledwie 2% wszystkich konsultantów w Ameryce Północnej, którzy zdobyli certyfikat konsultanta w dziedzinie zarządzania.



# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

## Maksimum zysku, czyli co może Ci dać Twój klient (II)

Alan W.H. Grant, Leonard A. Schlesinger, *Realize Your Customers' Full Profit Potential*, September-October 1995

Alan W.H. Grant jest założycielem przedsiębiorstwa Exchange Partners, z siedzibą w Bostonie, Massachusetts, specjalizującego się w pomocy organizacjom wprowadzającym w życie programy *value exchange*.

Leonard A. Schlesinger jest profesorem katedry zarządzania w uczelni George Fisher Baker Jr. oraz dziekanem stowarzyszonym Harvard Business School w Bostonie.

### Wypełnianie luki

Taktyki przedsiębiorstw, takich jak First USA, Union Pacific czy sklepy spożywcze niekoniecznie zakładają tworzenie strategii na podstawie badań poszczególnych klientów. Wymiana wartości nie musi polegać na dostosowaniu produkcji lub usług do potrzeb każdego z możliwych klientów. Przedsiębiorstwa muszą nauczyć się stosować wymianę wartości operując na poszczególnych segmentach klientów, rozszerzając swoją ofertę na następne tylko wtedy, gdy przewidywane zyski okażą się wystarczające, by taki ruch usprawiedliwić. Wycena przyszłych zysków musi obejmować także koszty ukryte tego ro-

dzaju operacji, np. w postaci kosztów wynikających z postępującej komplikacji produkcji. Jak wynika z powyższego, w niektórych firmach zastosowanie wymiany wartości może skutkować zmniejszeniem liczby obsługiwanych segmentów. Celem tej taktyki jest bowiem maksymalizacja zysku, a nie reformowanie dla samego reformowania.

Zapełnianie luki potencjałowej wymaga czegoś więcej niż użycia prostych narzędzi marketingowych, skupionych wokół przestarzałego przemysłu nafaszerowanego technologią informacyjną. Likwidacja luki polega na wprowadzeniu całkowicie nowego modelu zarządzania opartego na wymianie wartości. To oznacza przeprojektowanie czterech zasadniczych elementów trybów postępowania w zakresie działalności organizacji. Spójrzmy, jak innowatorzy w dziedzinie *value exchange* podchodzą do owych czterech elementów.

### Strategia uporządkowania

Firma nie może rozpocząć optymalizacji opartej na zasadach wymiany wartości bez zadania kilku podstawowych pytań: jakie potrzeby ma zaspokoić? Jaki jest idealny profil zachowań klienta? Jak szeroka jest luka potencjałowa? Czy firma posiada walory niezbędne do osiągnięcia pełnego potencjału?

Wielu producentów w swych

strategiach marketingowych opiera się na nieostrych pojęciach gałęzi przemysłu lub dostępnego rynku po to, by zdefiniować docelowy segment klientów. Po to jednak, by zrozumieć zasady wykorzystania pełnego potencjału, firmy muszą przeprowadzić daleko dogłębsze badania docelowego segmentu klienteli. Tego rodzaju analiza wykracza znacznie poza pytanie: co kto kupuje? i oznacza w efekcie badania pełnego zakresu zachowań klienta, po to by zyskać realny wpływ na dochodowość przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo musi przeanalizować takie wskaźniki, jak udział */share of use/* (odsetek całkowitego budżetu klienta przeznaczanego na produkt lub usługę, realizowany w danym przedsiębiorstwie), koszty obsługi */costs of service/* (kredyty, gwarancje i obsługa klienta), cena zapłacona */price paid/* (poziom rabatów i innych bodźców tego rodzaju), przyciąganie */referrals/* (czy klient przyciągnął do firmy innych). Gdy przedsiębiorstwo na tej podstawie zdefiniuje swój idealny profil zachowań, może obliczyć także potencjał segmentu klientów docelowych. Taka strategia umożliwia określenie segmentu klientów, w którym dochodowość jest potencjalnie najwyższa. Zarządzający mogą zatem zaspokajać potrzeby firmy w pierwszej kolejności tam, gdzie prowadzi to do osiągnięcia zysku zbliżonego do potencjalnego.



Uzbrojona w te informacje firma musi być zdolna do zaspokojenia wszelkich potrzeb klientów z segmentów o najwyższej potencjalnej dochodowości. Drogi sklep spóżywczy np. nie osiągnie pełnego potencjału zysków, jeśli nie zaofertuje produktów konkurencyjnych pod względem cenowym, niezależnie od tego, jak dogłębne przeprowadziłyby badania co do innych elementów programu wymiany wartości. Strategia uporządkowania polega właśnie na zdefiniowaniu segmentów o wysokim potencjale z jednoczesnym określeniu struktury inwestycji, dostosowanej do wyżej wymienionych segmentów.

Mimo że Taco Bell nie jest częścią gałęzi przemysłu, w której przeciętne przedsiębiorstwo może pozwolić sobie na przetwarzanie informacji o indywidualnych klientach, strategia, zastosowana przez zarządzających tym wydziałem PepsiCo, dostarczyła klasycznego przykładu głównych zasad rządzących wymianą wartości.

Do końca lat osiemdziesiątych Taco Bell był typowym przedsiębiorstwem zorientowanym na rynek masowy. *Fast Food* tradycyjnie oznaczał wygodne, niedrogie i satysfakcjonujące posiłki i przekąski. Tak więc, jak wiele innych firm tego sektora, Taco Bell początkowo zdefiniował swego klienta według bardzo ogólnych kryteriów jako osoby często korzystające z *fast foodów* /*high frequency fast food users* – *HFFFUs*/, tj. głównie osoby w wieku od 13 do 24 lat.

Taco Bell, działając w przekonaniu, iż dodawanie nowych dań do menu zwiększa atrakcyjność oferty, komplikowało ją ciągle, dodając wciąż nowsze elementy.

W późnych latach osiemdziesiątych dyrektor John Martin zdecydował o przeprowadzeniu bardziej szczegółowych badań klientów firmy. W zakresie uprzednio zdefiniowanego rynku HFFFU, Taco Bell wskazało trzy grupy klientów – ludzi odwiedzających Taco Bell co najmniej raz w tygodniu, ludzi odwiedzających Taco Bell raz w miesiącu oraz tych, którzy w ogóle nie chodzą do Taco Bell, ponieważ nie lubią meksykańskiej kuchni.

Spośród wyżej wymienionych trzech segmentów, wyłoniono dwie grupy klientów o najwyższym potencjale zysku:

- osoby w wieku od 18 do 24 lat korzystające z Taco Bell często, lecz w ograniczonym zakresie, wydające nieduże sumy pieniędzy i kupujące średnio trzy do czterech najtańszych produktów naraz; oraz

- osoby w rodzaju spieszących się par lub rodziców, zwracające uwagę zarówno na szybkość obsługi, jak też na jakość i smak jedzenia. Przedstawiciele tego segmentu odwiedzają Taco Bell rzadziej niż grupa 1., jednak wybierają droższe dania i mniej przejmują się ceną, a bardziej wygodą. Zarządzający Taco Bell przekonali się, iż te dwie grupy spośród HFFFU dają 70% obrotu, podczas gdy reprezentują jedynie 30% klientów. Opierając się na wynikach badań Taco Bell przeorientowało swoją produkcję tak, by zaspokajać głównie potrzeby tych dwóch grup klientów. W związku z tym Taco Bell przedredagowało swoje menu. Aby przyciągnąć pierwszą grupę klientów, zainicjowano program szybkiej obsługi, modyfikując system zamówień na system spisu widocznego nad kasą. Ta inicjatywa przyniosła zwiększenie wydajności w godzinach szczytu o 54% i 71-procentową redukcję czasu oczekiwania na posiłek. By przyciągnąć nowych klientów i usprawnić dystrybucję, zrezygnowano z koncepcji Taco Bell

– restauracje na rzecz kiosków i ław barowych. W rezultacie Taco Bell stało się obecne w miejscach takich jak lotniska, kafejki, stacje benzynowe. By przyciągnąć pierwszą grupę klientów, menu przedredagowano tak, by zredukować ceny o 25% poniżej stanu z roku z 1982.

Strategia zastosowana przez Taco Bell okazała się niezwykle skuteczna. Obroty zwiększyły się z 1,6 miliarda USD w 1988 r. do 3,9 miliarda USD w 1993. Dochody rosły z 82 milionów w 1988 r. do 253 milionów USD w toku 1993. W 1994 r. obroty firmy osiągnęły 4,5 miliarda złotych, dochody zaś wzrosły do 273 milionów USD.

### Procesy zarządzania inwestycyjnego

**K**iedy już strategia uporządkowania wchodzi w życie i gdy najistotniejsze elementy wymiany wartości zostają przyjęte w przedsiębiorstwie, następnym zadaniem staje się zaprojektowanie procesów inwestycyjnych w taki sposób, aby wymiana wartości spełniła swoją rolę. Ten krok wiąże się z kolejnymi pytaniami: jak zidentyfikować podsegmenty z najmniej rozwiniętym systemem wymiany wartości? Jaki proces powinien być stosowany, aby zaprojektować, sprawdzić oraz wciąż ulepszać system wymiany wartości niezbędny do zapewnienia luki potencjałowej?

Dziś praktycznie każda firma posiada własne procesy sterowania mechanizmami wymiany wartości z klientem: każdemu klientowi przyporządkowany zostaje określony poziom i typ inwestycji, która daje ściśle określony zysk. Jednakże większość zarządzających przedsiębiorstwami nigdy nie przyjrzała się bliżej mechanizmom napędzającym wymianę wartości w konkretnym przypadku. Co więcej, taki proces w rzeczywistości jest niezwykle



trudny do badania empirycznego. Jest bowiem z reguły produktem ubocznym wielu projektów realizowanych *ad hoc*, służących przez dekady zupełnie innym celom. Co gorsza, ludzie projektujący mechanizmy poprawy wydajności działają z reguły niezależnie od siebie, zmieniając struktury organizacyjne każdy inaczej, zależnie od miejsca i pozycji, jaką zajmują w firmie. Brak koordynacji sprawia więc, iż poprawa następuje np. w danym dziale bądź w kilku, lecz prawie nigdy takie działania nie powodują zaszczepienia w całym przedsiębiorstwie zasad wymiany wartości i całościowej poprawy charakterystyki produkcji.

Dziś niestety firmy muszą zacząć stosować kompleksowe projekty po to, by móc konfigurować ofertę kierowaną do klientów docelowych. Zważywszy istnienie coraz bardziej konkurencyjnego środowiska, tylko tego rodzaju procesy są skutecznym sposobem zarządzania gigantyczną liczbą transakcji oraz badań służących optymalizacji wymiany wartości.

Nowy program AT&T, dotyczący rozmów lokalnych, między-miastowych i zagranicznych jest znakomitym przykładem projektu uwzględniającego w sposób całościowy zasady wymiany wartości i dyscypliny finansowej. Przed rokiem 1990 AT&T wydawała miliony dolarów rocznie, próbując przyciągnąć klientów do korzystania ze swoich usług w zakresie rozmów międzymiastowych i zagranicznych. Nie dysponowała jednakże narzędziami potrzebnymi do identyfikacji poszczególnych segmentów klientów. W związku z tym klienci AT&T otrzymywali podobne oferty, niezależnie od ich indywidualnych potrzeb.

Żmudna praca w dziedzinie marketingu, finansów, prawa oraz informatyki dawała powoli efekty w postaci stopniowego wypracowania zróżnicowanych ofert. Jednakże procedury i struktura zarządzania stosowane

w AT&T (np. bazy danych, systemy księgowo) nie pozwalały na użycie poważnych analiz służących optymalizacji wymiany wartości. W rezultacie zmiany zachowań klientów AT&T sprawiały, iż zwracało się jedynie około 5% czasu i pieniędzy zainwestowanych w zmiany organizacyjne związane ze zróżnicowaniem oferty.

W ciągu ostatnich czterech lat jednakże, AT&T zmieniła sposób projektowania ofert dla swoich klientów. Nowe projekty przestały być jednorazowymi propozycjami, przekazywanymi klientom w formie odosobnionych ofert. Zamiast tego AT&T stosuje dziś wyrafinowany system strategii inwestycyjnych.

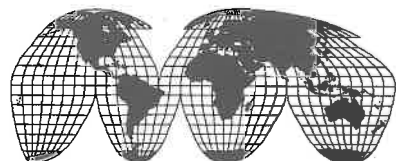
W związku z tym dziś AT&T obok dostępnych danych stosuje projekcje rozwoju tendencji rynkowych, po to by zdefiniować dokładnie segmenty klientów o największym wskaźniku zysku potencjalnego. Wtedy dla każdego segmentu przygotowywana jest analiza odpowiadająca na pytanie: dlaczego klienci z danego segmentu nie chcieliby zawrzeć umowy z AT&T na korzystanie z jej określonych usług? Które segmenty przejawiają najwyższe prawdopodobieństwo rezygnacji z usług dotychczasowego operatora? Odpowiedziawszy na te pytania, AT&T opracowuje projekt mający na celu przyciągnięcie klientów danego segmentu do korzystania ze swoich usług, w zamian za jak najniższą inwestycję pieniężną. Dziś w ten sposób AT&T emituje szereg tak indywidualnie niemalże skrojonych ofert. A proces nie kończy się na tym. Załóżmy bowiem, iż klient (mamy tu na myśli oczywiście określoną liczbę klientów) z grupy docelowych zrezygnował z usług AT&T. W takich przypadkach grupa ekspertów analizuje przyczynę dezercji i wysyła do klienta ofertę zawierającą bodźce w postaci propozycji zaspokojenia potrzeby, jakiej AT&T dla danego klienta nie realizowała, a jaka

klientowi była potrzebna. Jeśli taki klient nie wyrazi zainteresowania ofertą, firma jeszcze raz spróbuje zaoferować tym razem bodziec w postaci zwiększenia wartości oferty. Gdy klient znów odmówi, zespół zbada ofertę konkurenta – nowej informacji użyje do stworzenia na nowo skrojonej oferty. Zysk z tego rodzaju operacji zależy jednak od ostrożnej oceny potencjału, jaki może generować dany klient w porównaniu do kosztów, jakie poniesie firma w związku z pracą zespołu analitycznego.

AT&T analizuje również straty, to jest klientów, którzy mimo zmienionej oferty wytrwali przy nowym operatorze. Dzwoni więc do takich klientów i próbuje otrzymać informacje na temat przyczyn nieefektywności swoich ofert. Poprzez tego rodzaju kontakty firma ulepsza swoje następne oferty. Dla przykładu, gdy AT&T przekonała się, iż hiszpańskojęzyczni klienci nie odbierają właściwie ofert, firma zareagoowała zatrudnieniem hiszpańskojęzycznych operatorów, oraz wysyłaniem ofert w tym języku. Tak właśnie, zamiast stosować wielkie strategie, AT&T polepsza wymianę wartości z setkami segmentów zasługujących na to, by traktować je jako oddzielne podmioty procesu ulepszeń.

W rezultacie dochodowość AT&T wzrosła. Firma przyciągnęła siedmiokrotnie więcej klientów niż miała ich w roku 1990. W samym roku 1994 przybyło 1,2 miliona klientów, związanych z AT&T na dłużej. Co więcej, zwróciło się 50% (w 1990 roku 5%) pieniędzy zainwestowanych w polepszenie stosunków z klientami, którzy zamierzali zrezygnować z usług firmy.

Opr. Marek Wojnar



**Dnia 23 listopada 1995 roku w Lublinie, we współpracy Brytyjskiego Funduszu Know-How i Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, odbyło się sympozjum poświęcone rozwojowi makroregionu wschodniego Polski i jubileuszowi 70-lecia TNOiK.**

Dnia 24 listopada 1995 r. Brytyjski Fundusz Know-How obchodził w Warszawie pięciolecie bezpośredniego uczestnictwa w rozwoju społeczno-gospodarczym Polski. W Lublinie 23 listopada 1995 r. odbyło się seminarium, kończące jeden z najważniejszych przykładów działań Know-How, Pilotażowy Program Rozwoju Lubelszczyzny. Program rozpoczął się 1 września 1995 r. i choć trwał niedługo, ma zasadnicze znaczenie jako sprawdzian zapatrywań, odczuć, oczekiwań i aspiracji kluczowych osobistości i instytucji na terenie czterech województw wschodniej Polski: lubelskiego, zamojskiego, chełmskiego i białkopodlaskiego.

Obszar tych województw, graniczący z niepodległymi państwami Białorusi i Ukrainy, uważany jest pod względem perspektyw rozwojowych za „ubogiego krewnego” terenów zachodniej Polski, przylegających do niedawno zjednoczonych Niemiec, które to tereny są głównym obszarem zainteresowania i inwestycji.

Brytyjski Fundusz Know-How jest główną instytucją próbującą zlikwidować tę nierównowagę, dostrzegając w Lubelszczyźnie wielkie możliwości podjęcia na nowo i odbudowania historycznych struktur handlowych, sięgających czasów przedwojennych i przedkomunistycznych.

Pierwszym wkładem Funduszu było utworzenie w Lublinie, głównym mieście regionu, Lubelskiej Szkoły Biznesu, oferującej szeroki zakres kursów przydat-

nych we wczesnych stadiach przemian ekonomicznych, a obecnie, w miarę zbliżania się Polski do Unii Europejskiej, także kursów bardziej specjalistycznych.

Niedawno Szkoła zainspirowała Polsko-Brytyjski Program Przedsiębiorczości, także prowadzony w Lublinie, dysponujący sporymi funduszami dla wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, od których zależy stabilność i wzrost gospodarczy.

Pilotażowy Program Rozwoju Lubelszczyzny powstał ze świadomości, że instytucje centralne nie ogarniają często sytuacji z perspektywy lokalnej. Jego celem było nawiązanie możliwie bezpośrednich kontaktów z głównymi regionalnymi partnerami, poznanie ich zapatrywań i opinii, aby je następnie zebrać w propozycję programową listopadowego seminarium.

Do Lublina zaproszono dr. Michaela Kelly, którego program pod nazwą „Glasgow’s Miles Better” („Lepsze Glasgow”) przełamał nieciekawą wizerunek tego szkockiego miasta. Jako główny prelegent Seminarium przedstawił on swoje doświadczenia związane z programem oraz programy żywienia innych miast brytyjskich, realizowane pod kierunkiem jego firmy konsultingowej „Michael Kelly Associates”.

Osobą działającą na rzecz lepszego osadzenia programu rozwoju w realiach lokalnych jest James Craig, którego specjalizacją jako wykładowcy University of Strathclyde w Szkocji był środowiskowy rozwój gospodarczy. W roku 1985 przeprowadził się do Lublina jako mąż lublinianki Barbary Ligęzy.

Kiedy najstarszy przedstawiciel Funduszu Know-How w Polsce, Dominik Meiklejohn, poszukiwał partnera do współdziałania, jego wybór padł na Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kie-

rownictwa pod energicznym i rzutkim kierownictwem Prezesa Tadeusza Rekiela.

Działając wspólnie, James Craig i Tadeusz Rekiel nawiązali już wiele trwałych kontaktów lokalnych na terenie czterech województw Lubelszczyzny, opracowali odpowiedni kwestionariusz i sporządzili listę kluczowych partnerów, na podstawie której można rozpocząć działania bezpośrednie.

Istnieje nadzieja, że przeprowadzone działania pilotażowe przyczynią się istotnie do poznania i usystematyzowania aktualnych koncepcji rozwoju regionalnego i być może posłużą innym podobnym programom pomocy jako wskazówki do odkrywania i pobudzania aspiracji lokalnych.



W bieżącym roku, w związku z jubileuszem naszego Towarzystwa, XVIII Śląskie Dni Organizacji odbyły się w Dąbrowie Górniczej – miejscu urodzenia i pracy profesora Karola Adamieckiego.

**XVIII Śląskie Dni Organizacji poświęcone zostały „Problemom gospodarczym Zagłębia Dąbrowskiego – kierunkom przemian”.** Referat wprowadzający pt.: „Miejsce Karola Adamieckiego w organizacji i zarządzaniu w Polsce” – wygłosił mgr Alojzy Czech – Dyrektor Oddziału Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Katowicach (długoletni działacz TNOiK).

Pozostałe referaty wygłosili: mgr Zygmunt Machnik, wojewoda katowicki – „Problemy restrukturyzacji Zagłębia”, mgr Jerzy Naja z UM w Dąbrowie Górniczej – „Organizacja pracy kadry kierowniczej przedsiębiorstw gospodarki komunalnej w procesie transformacji systemowej”, mgr inż. Zdzisław Śladowski – główny specjalista ds. restrukturyzacji Huty – „Proces modernizacji Huty Bankowa”.

W programie sesji znajdował się również referat wiceministra przemysłu i handlu, mgr. Tadeusza Soroki – „Specjalne strefy ekonomiczne”. Ze względu na pilne zajęcia związane z podpisaniem kontraktu z firmą DAEWOO-FSO, minister Soroka nie mógł osobiście uczestniczyć w sesji i przesłał jedynie faksem tezy swego wystąpienia.

Honorowy patronat nad XVIII Śląskimi Dniami Organizacji objęli Prezydenci Miasta Sosnowca oraz Dąbrowy Górniczej.

W konferencji uczestniczyło łącznie ok. 140 osób, w tym kilkunastoosobowa delegacja uczniów z Zespołu Szkół Ekonomicznych im. K. Adamieckiego w Dąbrowie Górniczej.

Zarząd Oddziału Śląskiego TNOiK przygotowuje wydanie materiałów pokonferencyjnych.



**Dnia 23 listopada 1995 r. w Wyższej Szkole Inżynierskiej w Zielonej Górze odbyło się zebranie założycielskie koła Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, działającego przy Wyższej Szkole Inżynierskiej. W spotkaniu uczestniczyli:**

- prof. dr hab. Janina Stankiewicz – dyrektor Instytutu Organizacji i Zarządzania WSI,
- dr inż. Andrzej Kuśnierz – prezes Oddziału Wojewódzkiego TNOiK,
- dr inż. Piotr Gawłowicz – kierownik Zakładu Organizacji Systemów Produkcyjnych WSI,
- mgr Zbigniew Liberkowski – dyrektor biura Oddziału Wojewódzkiego TNOiK.

Koło powstało w wyniku współpracy Zakładu Organizacji Systemów Produkcyjnych Wyższej Szkoły Inżynierskiej oraz Oddziału Wojewódzkiego TNOiK w Zielonej Górze. Członkowie-studenci pracować będą w ramach siedmiu sekcji naukowych:

- controllingu,
- informatyki (składu komputerowego),
- logistyki i systemów komputerowego wspomaganie,
- marketingu,
- systemów informacyjnych przedsiębiorstwa,
- zamówień publicznych,
- zarządzania jakością.

Opiekunami poszczególnych sekcji są asystenci – młodzi pracownicy naukowcy Wyższej Szkoły Inżynierskiej. Celem założycieli jest utworzenie grupy konsultingowej skupiającej specjalistów ze wszystkich dziedzin życia gospodarczego.

Powyższa inicjatywa jest pomysłem niezującego profesora Jerzego Wróbla, byłego członka Zarządu Głównego TNOiK, dyrektora Instytutu Organizacji i Zarządzania WSI. Opiekunem Koła został mgr inż. Krzysztof Witkowski.



**Dnia 27 listopada w Wojewódzkiej i Miejskiej Bibliotece Publicznej w Zielonej Górze odbyło się spotkanie z okazji 70-lecia istnienia Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa oraz 35-lecia działalności Oddziału na Ziemi Lubuskiej.** Na spotkanie przybyły osoby, które tworzyły od początku struktury TNOiK-u na Ziemi Lubuskiej, wieloletni współpracownicy oraz nowi członkowie i sympatycy Towarzystwa, wśród nich wielu studentów. Przybyłych powitał prezes Oddziału Wojewódzkiego, dr inż. Andrzej Kuśnierz. Wśród zaproszonych gości był wojewoda zielonogórski prof. dr hab. Marian Eckert, który swoje wystąpienie poświęcił osobie zmarłego w ubiegłym roku prof. dr hab. inż. Jerzego Wróbla.

Paweł Kuźdowicz przedstawił koncepcję utworzenia studenckiej polsko-niemieckiej fundacji imienia profesora Wróbla, której

celami będzie m.in.: wspieranie najzdolniejszych studentów, organizowanie zagranicznych wyjazdów studyjnych i staży naukowych, fundowanie stypendiów, przyznawanie nagrody im. Profesora Jerzego Wróbla za wybitne osiągnięcia naukowe, wspieranie konferencji oraz sympozjów naukowych.

W kolejnym wystąpieniu dyrektor Biura Oddziału, Zbigniew Liberkowski, przedstawił zgromadzonym dorobek Oddziału TNOiK. Wręczono także Złote i Srebrne Odznaki Honorowe Towarzystwa dla najbardziej zasłużonych w rozwoju Oddziału w Zielonej Górze.

Podczas spotkania, przyznano nagrody w ogłoszonym przez Zarząd Oddziału TNOiK, konkursie na najlepszą pracę magisterską w zakresie organizacji i zarządzania w roku akademickim 1994/95:

- I nagrodę – otrzymał mgr inż. Tomasz Kucharski za pracę „Ocena rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie NOVITA S.A.” – promotor – prof. dr hab. Wiktor Gabrusewicz;
- II nagrodę – mgr inż. Bogdan Fincer za pracę „Informacyjne rozwijanie systemów planowania i sterowania produkcją” – promotor – prof. dr hab. inż. P.D. Kluge;
- III nagrodę – otrzymała mgr inż. Edyta Brej za pracę „Analiza systemu zarządzania średniej firmy komputerowej” – promotor – prof. dr hab. Kazimierz Perechuda.

Nagrody wręczała pani prof. dr hab. Janina Stankiewicz – przewodnicząca Rady Naukowej.

*Opr. Krzysztof Witkowski*



**Pod koniec ubiegłego roku w Białymstoku odbyło się inauguracyjne spotkanie Klubu Pracy Bezpiecznej przy Oddziale TNOiK.**



Na spotkaniu obecni byli: przewodniczący Komisji Sejmowej ds. Kodyfikacji Prawa Pracy, Wit Majewski, przedstawiciele Okręgowej Inspekcji Pracy, członkowie Rady Klubu Pracy Bezpiecznej i jej przewodniczący, Tadeusz Grajter, pracownicy służb bezpieczeństwa i higieny pracy oraz pracodawcy zainteresowani humanitarnizacją stosunków między pracodawcą a pracownikiem.

#### Cele Klubu:

- Integracja środowiska ludzi pracujących zawodowo lub społecznie w służbach bezpieczeństwa i higieny pracy, pracodawców zainteresowanych tą problematyką oraz osób lub organizacji pragnących uczestniczyć w humanitarnizacji stosunków między pracodawcą a pracownikiem.

- Stworzenie możliwości rozwijania wiedzy teoretycznej i praktycznej członków Klubu w zakresie warunków bezpiecznej i higienicznej pracy.

- Wpływ na warunki pracy, aby stawały się trwale bezpieczne i zmniejszały do minimum stopień ryzyka utraty zdrowia uczestników procesów wytwórczych i produkcyjnych.

**Klub będzie realizował swoje cele przez:**

- Organizowanie spotkań tematycznych branżowych lub środowiskowych.

- Organizowanie wykładów, prelekcji, odczytów, seminariów prowadzonych przez przedstawicieli nauki, instytucji statutowo odpowiedzialnych za stan higieny i bezpieczeństwa pracy, władz samorządowych oraz władz centralnych.

- Stwarzanie możliwości kontaktu z przedstawicielami środków masowego przekazu w celu popularyzowania konieczności stwarzania warunków bezpiecznej pracy oraz napiętnowania braku troski o zdrowie pracowników.

- Stwarzanie członkom Klubu możliwości występowania do or-

ganów władz samorządowych lub centralnych w celu tworzenia nowych i poprawiania niewłaściwych warunków prawnych dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy.

- Organizowanie i udzielanie fachowego doradztwa osobom lub instytucjom w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.



**Dnia 14 grudnia 1995 r. z okazji jubileuszu 70-lecia TNOiK odbyło się spotkanie członków Oddziału Krakowskiego;** uczestniczyło w nim 3 członków Prezydium Zarządu Głównego TNOiK: Wiceprezes – Sekretarz Generalny Zarządu Głównego Włodzimierz Hausner, Wiceprezes ZG prof. AE dr hab. Ryszard Borowiecki, prof. dr hab. Jan Pyka.

Przemówienie okolicznościowe wygłosił i spotkanie prowadził Prezes Zarządu Oddziału TNOiK w Krakowie prof. AE dr hab. Ryszard Borowiecki.

W ramach wystąpień okolicznościowych głos zabrało dwóch honorowych członków TNOiK: prof. dr hab. Jerzy Trzcieniecki i prof. dr hab. inż. Adam Stefan Trembecki. Prof. Trzcieniecki wspominał, jak reaktywowano Towarzystwo w Krakowie i jak ono działało do drugiej połowy lat pięćdziesiątych. Natomiast prof. Trembecki przedstawił formy współpracy TNOiK z PAN w środowisku krakowskim.

Po wystąpieniach okolicznościowych Prezes Borowiecki przedstawił zebranym decyzję Nadzwyczajnego Krajowego Zjazdu TNOiK w sprawie nadania godności Członka Honorowego TNOiK czterem osobom z Oddziału Krakowskiego: doc. dr. Tadeuszowi Bujakowi, mgr. Zygmunta Jennerowi, prof. dr. hab. Zbigniewowi Martyniakowi, doc. dr. hab. inż. Annie Przybyłek-Boraczyńskiej. Prezes Boro-

wiecki poinformował również, że Zarząd Główny TNOiK przyznał Złote i Srebrne Odznaki Honorowe TNOiK czternastu działaczom Oddziału Krakowskiego TNOiK. Złotą Odznaką wyróżniona również została Akademia Ekonomiczna w Krakowie. „Dyplom za Zasługi dla TNOiK” przyznany został: Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Politechnice Krakowskiej, „VISTULI” S.A. w Krakowie, Kopalni Surowców Skalnych w Krzeszowicach, Hucie im. Tadeusza Sendzimira w Krakowie, GEOFIZYCE Kraków, Hutniczemu Przedsiębiorstwu Remontowemu w Krakowie, Spółdzielni Pracy „BARWA” w Krakowie, Przedsiębiorstwu Budownictwa Przemysłowego CHEMOBUDOWA – KRAKÓW S.A.

Honorowe Odznaki oraz Dyplomy wręczyli wyróżnionym członkowie Prezydium ZG: Włodzimierz Hausner, Ryszard Borowiecki, Jan Pyka.

Przyznane Dyplomy odebrali osobiście Rektorzy wyróżnionych Uczelni oraz Dyrektorzy i Prezesi wyróżnionych Firm.

Wiceprezes Hausner wręczył Prezesowi Borowieckiemu Okolicznościowy Medal Pamiątkowy przyznany mu przez ZG TNOiK z okazji jubileuszu.

W dalszej części spotkania Prezes Borowiecki wspólnie z Prezesem Pyką wręczyli Okolicznościowe Medale Pamiątkowe, przekazane przez Oddział Śląski TNOiK prof. dr. hab. Jerzemu Trzcienieckiemu, prof. dr. hab. inż. Adamowi S. Trembeckiemu, dr. hab. Adamowi Nalepcy, mgr. Lucjanowi Karczewskiemu, mgr. inż. Andrzejowi Drausowi, mgr. Jerzemu Lachowiczowi, mgr. Józefowi Marksowi.

Prezes Borowiecki wręczył również pięciu nowym członkom zwyczajnym TNOiK legitymacje członkowskie.

*Opr. Lucjan Karczewski*