

przeгляд

organizacji **12**
97



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.



- Edukacja i uwłaszczenie – rozmowa z posłem TOMASZEM WÓJCIKIEM – przewodniczącym sejmowej Komisji Uwłaszczenia, Skarbu Państwa i Prywatyzacji 5

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Gdybym ja miał cztery nogi – Dariusz Teresiński 8

- Mapa ryzyka inwestycyjnego w krajach Europy Środkowo-Wschodniej – Zbigniew Dworzecki 9
- Prywatyzacja przedsiębiorstw – wnioski i zalecenia wynikające z doświadczeń brytyjskich – Janusz T. Hryniewicz 15
- Zarządzanie bezpieczeństwem systemu teleinformatycznego (II) – Jerzy Marek Bednarczyk, Janusz Zawila-Niedźwiecki 19
- Firma wirtualna – model przyszłościowy – Daniel Gach, Oktawian Nowak 22
- Instytucje „otoczenia rynkowego” w regionie łódzkim – Danuta Stawasz 26
- Rozkład stref sprawności i niesprawności organizacyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w odmiennych warunkach otoczenia – Leszek Bursiak 29

RYNEK KAPITAŁOWY

- Jak konstruować portfel lokat – Ewa Gołębiowska 33

MARKETING

- Marketing partnerski – nowa filozofia działania firmy – Agata Kreja . 36

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 40

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Przyszłość japońskiego modelu produkcyjnego – „Problemes économiques” – opr. Katarzyna Mikunda 41

SPIS TREŚCI 1997 45

Edukacja i uwłaszczenie

Rozmowa z posłem **TOMASZEM WÓJCIKIEM**, przewodniczącym sejmowej Komisji Uwłaszczenia, Skarbu Państwa i Prywatyzacji

Który z członów nazwy komisji, której Pan przewodniczy, jest dla Pana najważniejszy?

Z punktu widzenia zadań tej kadencji bez wątpienia najważniejsze jest uwłaszczenie. Nazwa kryje w sobie jednak dwa odrębne elementy: proces, który należy przeprowadzić i cel, do którego należy dążyć. Uwłaszczenie ma doprowadzić nie tylko do przekazania obywatelom należnego im majątku, ale także do rozwoju rynku kapitałowego na wszystkich poziomach: lokalnym, regionalnym i krajowym. Brak któregokolwiek z tych elementów oznaczałby, że partycypacja obywateli w życiu gospodarczym jest niepełna.

Obecność skarbu państwa w nazwie oznacza zadanie doprowadzenia do takiej sytuacji, w której ramy majątku państwowego są bardzo ściśle określone i jednocześnie jasno sprecyzowane są metody zarządzania oraz odpowiedzialność prawna osób reprezentujących właściciela.

Czy Ministerstwo Skarbu Państwa jest – w Pana ocenie – dobrze przygotowane do realizacji zadań, które stawia przed sobą koalicja?

W swoim obecnym kształcie – zdecydowanie nie. Przede wszystkim, brak jest rzetelnej informacji na temat rzeczywistej wartości majątku pozostającego w gestii skarbu państwa. A mówiąc bardziej precyzyjnie: dokonano inwentaryzacji, ale wiedza o jej wynikach jest rozproszona i niedostępna operacyjnie. Brakuje nam jednego miejsca (rejstru), gdzie możliwe byłoby sprawdzenie, ile jest tego majątku w przekroju rzeczowym i wartościowym, a także jakie ciężą na nim zobowiązania i ile kosztuje jego bieżąca obsługa. Czeką nas zatem dokończenie procesu gromadzenia tej wiedzy, aktualizacja posiadanych zasobów i przeprowadzenie odpowiedniej standaryzacji.

Zgodnie z umową koalicyjną powołany ma zostać pełnomocnik rządu do spraw inwentaryzacji i wyceny majątku skarbu państwa i jego zadaniem będzie szybkie przedstawienie raportu, który stanowić będzie podstawę podjęcia ostatecznych decyzji co do podziału tego majątku na poszczególne ścieżki prywatyzacji.

Czy Sejm może i powinien współdecydować o technicznych aspektach prywatyzacji (kolejność, ścieżka prywatyzacji, uprzednia restrukturyzacja, ewentualne preferencje dla wybranych inwestorów itd.)?

Sejm nie powinien zajmować się sprawami operacyjnymi – i po to tworzy ramy legislacyjne procesu prywatyzacji. Z drugiej jednak strony, jeżeli spojrzymy na sprawę prywatyzacji w szerszej perspektywie, to do niektórych



FOT. AF CONTRAST — Włodzimierz Gatecki

firm – ze względu na ich strategiczne znaczenie dla kraju – należy podejść w sposób politycznie bardziej przemysłowy. Wymieniłbym tutaj telekomunikację, petrochemię, zbrojeniówkę, rolnictwo. Sejm nie ma się oczywiście zajmować tym, komu ma być sprzedana ziemia po konkretnym PGR, czy wybierać inwestora dla fabryki czołgów, ale powinien wiedzieć, jak przebiega prywatyzacja w tych strategicznych dziedzinach i zabierać głos, jeśli uzna, że interes narodowy nie jest chroniony w sposób dostateczny. Dla przykładu, KGHM Polska Miedź ma znaczenie nie tylko jako określona firma, o pewnej wartości rynkowej, ale także jako przedsiębiorstwo o strategicznym znaczeniu dla gospodarki narodowej. Miedź jest nadal materiałem strategicznym, podobnie jak żywność – a więc bardzo istotne jest, kto będzie mógł kontrolować te kluczowe dziedziny.

Sejm stanowi prawo, a więc wytycza pewne kierunki – także w zakresie procesów gospodarczych – i ma prawo oraz obowiązek kontrolować realizację swoich postanowień. Sejm nie może się np. odzegnać od sprawdzenia, w jaki sposób realizowana jest ustawa o uwłaszczeniu. Niedopuszczalne jest natomiast ręczne sterowanie procesami prywatyzacji czy uwłaszczenia. Sejm może realizować swoją funkcję kontrolną poprzez narzędzia parlamentarne, a więc zlecenie kontroli NIK, zapytania i interpelacje, przeprowadzenie dyskusji nad wybranymi zagadnieniami, wreszcie – nowelizacje uchwalonego prawa, jeśli zachodzi taka potrzeba; a także – nie należy o tym zapominać – decyzje personalne. Tego typu filozofia wynika z ogólnych reguł zarządzania: organ kontrolny nie

może sam zajmować się działalnością operacyjną, którą będzie potem kontrolował, bo wtedy nie ma ani odpowiedzialności, ani kontroli.

A czy państwo powinno mieć prawo do samodzielnego operowania na rynku kapitałowym – poza, rzecz jasna, przypadkami prywatyzacji?

W tej chwili rzeczywiście skarb państwa jest potencjalnie największym uczestnikiem rynku kapitałowego, bo jest (jednoosobowo) posiadaczem około połowy majątku narodowego. W perspektywie kilku lat powinien zmniejszyć swój stan posiadania do ok. 20%, przy czym będą to aktywa, w stosunku do których nie zachodzi ani potrzeba, ani konieczność operowania na rynku. Weźmy jako przykład uniwersytet – nie ulega wątpliwości, że jego majątek jest znaczny (choćby przez fakt lokalizacji w centrum miasta), nie zachodzi natomiast potrzeba przekształcania go w spółkę prawa handlowego ani wprowadzania jego akcji do obrotu publicznego. Jednocześnie majątek ten wymaga troski i zarządzania w taki sposób, żeby jego wartość co najmniej nie malała, a w miarę możliwości rosła. Zarządzaniem takimi składnikami majątku zajmować się będą odpowiednie osoby – w danym przypadku rektor. Formalnie jest to urzędnik, ale wybierany przez swoje środowisko i nie mający cech biurokraty, a więc osoby stroniącej od ryzyka i unikającej odpowiedzialności.

Czy przewiduje się stworzenie listy wyłączeń z prywatyzacji?

Moim zdaniem, należy prywatyzować wszystko, co się da. Należy jednak postawić pytanie, co to znaczy, że coś „da się” sprywatyzować. Przykładowo – prywatyzacja uniwersytetu nie należy do kategorii działań sensownych, a zatem szkół wyższych „nie da się” sprywatyzować. Innym zagadnieniem – w aspekcie technicznym – jest prywatyzacja zakładów zbrojeniowych. Czy powinniśmy uznać, że jest to przemysł taki sam jak każdy inny, a wojsko niech kupuje uzbrojenie u najlepszych producentów na całym świecie? To jest jedna z możliwych odpowiedzi, ale można też udzielić innej: posiadanie własnego przemysłu zbrojeniowego jest konieczne, nawet jeśli jego produkty są droższe i mniej nowoczesne niż zagraniczne – bo tego wymagają względy bezpieczeństwa. Dlatego konieczna jest pewna forma kontroli państwa nad przedsiębiorstwami tego sektora, ale technicznie może być ona zrealizowana na rozmaite sposoby: przedsiębiorstwo państwowe, jednoosobowa spółka skarbu państwa, kontrolny pakiet akcji, „złota” akcja itd.

Podobne rozważania można i należy przeprowadzić w odniesieniu do innych dziedzin, np. energetyki, gospodarki żywnościowej, kolei. Tutaj nie ma żadnej uniwersalnej reguły i w każdej z tych dziedzin należy podjąć odpowiednie decyzje, co oznacza, że rząd powinien przedstawić Sejmowi plany w tym zakresie i uzyskać dla nich akceptację.

Jaka jest Pana opinia o istniejących ścieżkach prywatyzacji?

Z mojej siedmioletniej praktyki szefa Solidarności w regionie wynika, że żaden z dotychczasowych sposobów prywatyzacji nie jest uniwersalny, ale też żaden nie okazał się całkowicie chybiony. Znam zarówno przykłady udanych, jak i nieudanych prywatyzacji w drodze leasingu pracowniczego, udane i nieudane prywatyzacje likwidacyjne, kapitałowe oraz mieszane. I znam też przedsiębiorstwa państwowe, które bardzo dobrze sobie radzą. W każdym przypadku dobór metody prywatyzacji i szczegółowe ustalenia podczas negocjacji mają niemałe znaczenie, ale w ostatecznym rozrachunku najważniejsze jest, kto i w jaki sposób będzie zarządzał daną firmą.

Klęska firmy zależy także nieraz od tego, w jaki sposób przygotowano się do prywatyzacji. Część zakładów nie poradziła sobie z wyzwaniem rynku, bo zbyt długo czekały na decyzję – choć można też powiedzieć, że ich szefowie nie wykazali się wystarczającą inicjatywą. Wiele zakładów zostało jednak doprowadzonych do stanu bliskiego katastrofy – po to, żeby można było je tanio przejąć (w tym akurat przypadku sposób prywatyzacji nie ma większego znaczenia). Niektórym z nich po takim zabiegu nie udało się już odzyskać sił. Zdarzają się też przypadki przejmowania firmy z zamiarem przejęcia jej pozycji rynkowej. Wówczas inwestor świadomie prowadzi firmę do upadku, a następnie przejmuje rynek. Trzeba bowiem pamiętać, że wejście na rynek z nowym produktem jest drogie i obciążone ryzykiem, a „kupienie rynku” przez przejęcie firmy i doprowadzenie jej do upadłości może wymagać znacznie mniej pieniędzy i zachodu.

Czy można ustrzec się przed takimi inwestorami, którzy chcą tanio kupić nasz rynek?

Na to nie ma niestety żadnej generalnej metody czy zasady. Również w krajach o ustabilizowanej strukturze własności występują próby przejmowania i monopolizowania rynku. Przeciwdziałać temu mogą np. procedury antymonopolowe, antydumpingowe, organizacje konsumencie i wiele innych instytucji powstałych w ramach wolnego rynku. Wszelka działalność gospodarcza wiąże się z ryzykiem. Prywatyzacja, oprócz wielu innych niebezpieczeństw, niesie ze sobą także ryzyko wyboru niewłaściwego kontrahenta. Nie znaczy to jednak, że trzeba jej zaniechać.

Na jakim etapie znajduje się obecnie koncepcja powszechnego uwłaszczenia?

Solidarność dawno już przedstawiła swój projekt, który uważam za dopracowany i dojrzały. Jego wprowadzenie w życie wymaga jednak pewnej odwagi – oto zamierzamy przekazać pokaźny majątek nie wybranym, nielicznym przedstawicielom jakiejś jednej grupy społecznej, ale do słownie wszystkim obywatelom. Żeby to wszystko miało

sens, musimy wykonać olbrzymią pracę edukacyjną. Musimy wytłumaczyć obywatelom, na czym polega ta własność i w jaki sposób można nią sensownie zadysponować. Nie możemy dopuścić do tego, żeby obywatele uczyli się w sposób najbardziej kosztowny – na własnych błędach.

Kampania edukacyjna skierowana do wszystkich obywateli – potencjalnych inwestorów – będzie niezwykle kosztowna, a przecież wiadomo, że większość ludzi wybierze pasywny sposób dysponowania swoim majątkiem (jest go zbyt mało, żeby nawet profesjonalne zarządzanie mogło przynieść efekty porównywalne z pracą) lub się go pozbędzie przy pierwszej nadarzającej się okazji. Czy zatem nie istnieje niebezpieczeństwo, że wydamy bardzo dużo społecznych pieniędzy, a efekt będzie mizerny?

Niestety, w Polsce niewielu polityków dostrzega potrzebę inwestowania w edukację. Widać to bardzo wyraźnie w debacie budżetowej (ostatnia debata budżetowa w komisji edukacji budzi nowe nadzieje). Liberalna, monetarystyczna wizja gospodarki usuwa ten problem z pola widzenia. Jako – od lat już były, ale wciąż wierny swojemu powołaniu – pracownik naukowy politechniki uważam, że nie da się zainwestować zbyt wiele w edukację. Pieniądze wydane na kampanię edukacyjną towarzyszącą powszechnemu uwłaszczeniu zwrócą się w sposób bezpośredni dzięki świadomym i racjonalnym decyzjom podejmowanym przez obywateli, a także w postaci innych form aktywności ekonomicznej.

Nie każdy jest urodzonym inwestorem i rzeczywiście wiele osób zdecyduje się powierzyć swoją część majątku narodowego jakiejś instytucji – np. funduszowi powierniczemu. Nasz program edukacyjny powinien im pozwolić racjonalnie wybrać taką instytucję, samodzielnie ocenić ryzyko i spodziewane korzyści. Uważam, że mamy w Polsce tak wielu znakomitych fachowców od komunikacji społecznej, że potrafią oni przekazać tę wiedzę w sposób zrozumiały i przystępny.

Czy państwo nie zaczyna w ten sposób niepotrzebnie – i niebezpiecznie – wchodzić w rolę doradcy inwestycyjnego?

W początkowym okresie rzeczywiście będziemy mieli do czynienia z czymś w rodzaju doradztwa inwestycyjnego – ale przecież obywatele, którzy uzyskują od państwa własność, mają także prawo do wyczerpującej informacji co do reguł postępowania z tą własnością. Ustawa uwłaszczeniowa powinna zostać skonstruowana w ten sposób, żeby sprawnie przeprowadzić dystrybucję majątku narodowego, zapobiec procesom spekulacyjnym w początkowym okresie, a następnie dać obywatelom możliwość swobodnej decyzji – kiedy już będą dysponowali odpowiednim zasobem wiedzy.

Jak Pan ocenia zaplecze sejmowej Komisji Uwłaszczenia, Skarbu Państwa i Prywatyzacji?

Komisje sejmowe – a nasza nie jest tu wyjątkiem – mają bardzo słabe zaplecze. Dwie (co prawda bardzo kompetentne) osoby obsługujące komisję, której partnerem jest ministerstwo liczące kilkaset osób – to jest głębokie nieporozumienie, żeby nie użyć określeń bardziej dosadnych. Niestety zdają sobie sprawę, że w obecnej sytuacji nic nie można na to poradzić. Znam parlamenty innych krajów i wiem, że w porównaniu z nimi nasza władza ustawodawcza wygląda jak wczesna manufaktura, a całe stanowione przez nas prawo powinno mieć etykietkę *hand made*. W projekcie budżetu środki na parlament zostały kolejno raz ograniczone, ale uważam, że nie byłoby słuszne wydawanie większych pieniędzy na parlament, kiedy mamy wydatki związane z powodzią, zresztą to jest politycznie niewykonalne.

Kolejnym problemem jest słabość zaplecza poszczególnych posłów. Z perspektywy osoby zarabiającej netto kilkaset złotych kwota ok. 5000 zł, jaką otrzymuje poseł, wydaje się niebotyczna. Kiedy jednak przychodzi zapłacić czynsz za lokal, w którym mieści się biuro (wyborcy powinni mieć do niego łatwy dostęp, więc nie może to być gdzieś na peryferiach), pensję, podatek i ZUS pracownikowi biura (a mówimy tu o obsłudze sekretarskiej, nie o żadnych ekspertach), opłaty eksploatacyjne, telefony i delegacje – okazuje się, że nie ma już żadnych pieniędzy np. na analizy i badania. Nie ma też mowy o tym, żeby w biurze zastępował posła człowiek merytorycznie przygotowany do rozwiązywania problemów wyborców, przecież prywatne kontakty i praca społeczna nie są rozwiązaniem na dłuższą metę.

Czy nastaną kiedyś takie czasy, że Sejm przyzna sobie środki potrzebne na efektywną pracę, a z reszty każe rządowi sporządzić budżet państwa?

Byłaby to decyzja odważna, ale zarazem samobójcza. Sejm nie działa w próżni społecznej, a na takie rozwiązanie nie ma dziś społecznego przyzwolenia.

A dlaczego dyrektor małej deficytowej państwowej fabryki zarabia tyle ile trzech posłów, ma telefon komórkowy, służbowy samochód z kierowcą, sekretarkę, księgowego i prawnika – i nikt mu nie ma tego za złe?

Bo posłem interesują się nie tylko jego wyborcy, ale i ogólnokrajowe media, a tym dyrektorem zaledwie lokalne związki zawodowe, które potrafią mieć za złe również to, że menedżer (także w dobrze prosperującej firmie) w ogóle zarabia jakieś pieniądze, więc ich żal akurat do tego kiepskiego dyrektora jest słabo słyszalny w kraju. Od posła wymaga się odpowiedzialności za kraj i postawy pełnej poświęcenia. Nie wymaga się od niego natomiast efektywności w stanowieniu prawa – z czym wiązałyby się też pewne koszty.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Dariusz Teresiński

Gdybym ja miał cztery nogi

Jest rzeczą powszechnie wiadomą, że choć można zbudować model katedry z zapalek, to nie da się zbudować prawdziwej katedry z bali drewnianych tyle razy większych od zapalki, ile razy model był mniejszy od swego pierwowzoru. Niemożność ta stąd się bierze, że wytrzymałość materiałowa bynajmniej nie rośnie w sposób liniowy ze wzrostem rozmiaru elementów budowlanych (to samo dotyczy ewolucji naturalnej: nie da się zbudować owada wielkości słonia, bo ani zewnętrzny chitynowy szkielet, ani wydajność procesu oddychania owadów nie są w stanie „obsłużyć” cielska takich rozmiarów. Podobne zależności zachodzą także w drugą stronę: próba nadmiernej miniaturyzacji układów czy to mechanicznych, czy elektronicznych, czy białkowych napotyka najpierw barierę przyjętych w pierwowzorze rozwiązań konstrukcyjnych, a następnie struktury materii. Z kolei przenoszenie – już nie obiektów (bo tego jeszcze nie umiemy) ale modeli zjawisk – z obszaru świata dostępnego zmysłom w skalę kosmosu rodzi nieprzewidywalne paradoksy i zmusza do poszukiwania nowego języka opisu świata.

Czy zatem, patrząc na „lokalność” naszych przeobrażeń naukowych – a więc tego, co z natury swej jest wyjątkowo obiektywne i niepodatne na manipulację – nie powinno się z tym większą pokorą podchodzić do „uniwersalnych” zjawisk społecznych i ekonomicznych? Co za pytanie! Bez dwóch zdań – tak się właśnie powinno postępować.

Ale nie popadajmy w przesadny dyferencjonizm. Język jest z istoty swej zjawiskiem wielopoziomym i z faktu, że nie ma owadów wielkości słonia, nie wynika, że ssaki i owady nic ze sobą nie mają wspólnego. Są takie języki (albo inaczej: narzędzia analityczne), które pozwalają badać i porównywać fenomeny uprzednio (na poziomie niższych języków opisu) nieporównywalne i wyciągać wnioski o stopniu uniwersalności, o jakim się kiedyś nie śniło filozofom.

W zakresie zjawisk społecznych i ekonomicznych (rozdzielenie to coraz bardziej staje się anachroniczne) takim uniwersalnym językiem jest teoria gier, pozwalająca formułować tezy prawdziwe dla dowolnych graczy uwikłanych w określony rodzaj konfliktu. Redukcja możliwych zachowań do dobrze opisanego, skończonego i na dodatek niezbyt liczego zbioru, całkowicie zmienia perspektywę, w której do niedawna jeszcze postrzegano dynamikę relacji międzyludzkich. W skrajnym uproszczeniu wygląda to tak, że albo się kooperuje, albo nie – różnica polega tylko na tym, że fakt kooperacji może być odniesiony do rozmaitych partnerów. Kto np. nie płaci podatków, ten nie kooperuje ze sferą budżetową i z płacą-

cią podatki konkurencją, ale (zazwyczaj) kooperuje z własną rodziną. Subiektywne powody takiego zachowania są całkowicie nieistotne dla dynamiki systemu. Wzrost obciążeń podatkowych wzmacnia tendencje do kooperacji w grupach znacznie mniejszych niż państwo. Kropka.

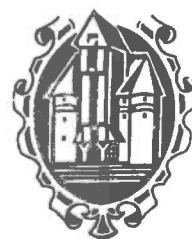
Czy jednak redukując ludzkie działania do czysto merkantylnych reakcji na sytuację lub bodziec, nie zachowujemy się jak karaluch wielkości słonia w katedrze? Wygląda na to, że jednak nie, bo potencjalne odpowiedzi na nową sytuację, jaką jest możliwość analizowania zachowań (własnych oraz partnerów) w kategoriach teorii gier są opisywalne w tych samych kategoriach. Niestety – i to też wynika z tej analizy – korzyści dla mającej tę wiedzę jednostki są znikome, chyba że satysfakcjonuje ją poznanie źródła frustrująco nieracjonalnych poczynań współgraczy. Powszechna kooperacja oznaczałaby, że nie trzeba być „swoim”, żeby zostać przyzwyczajonym potraktowanym w sądzie, w pracy, w kościele, w urzędzie skarbowym, w ruchu drogowym, w interesach i gdziekolwiek bądź. Jak to jednak zrobić, żeby osobnik zadający pytanie o drogę do domu, w którym urodził się Vittorio Andolini (znany też jako Don Vito Corleone), otrzymał rzeczową odpowiedź – nawet jeśli nie jest bliskim krewnym indagowanego, a tylko zbłąkanym turystą?

Drugą stroną zagadnienia jest oczywiście subiektywna ocena tego, co to jest przyzwoite traktowanie – bo wiele osób uważa, że należy im się taki świat, który po prostu będzie spełniał ich marzenia, co żadnym sposobem nie daje się zbilansować z ich obiektywnym wkładem w zasobność tego świata. Tutaj złym doradcą bywa delikatność, która ludziom cywilizowanym (i cywilizowanym społeczeństwom) utrudnia, a nieraz wręcz uniemożliwia odeślanie takich marzycieli tam, gdzie ich miejsce, a więc do wszystkich diabłów.

Zarówno jednak brakowi kooperacji wynikającemu z nieistnienia odpowiednich mechanizmów społecznych, jak i nadmiarowi oczekiwań wysuwanych wobec świata można zaradzić – i to aż na dwa sposoby. Pierwszy, to wytworzenie sytuacji w której w grze bierze udział populacja generalnie skłonna do kooperacji – tego typu dobrodusze społeczeństwa mogą powstać w sprzyjających warunkach (jest to w szczególności bardziej prawdopodobne niż powstanie życia z materii nieorganicznej). Drugi sposób polegałby – aż strach to napisać – na nauczaniu dzieci od przedszkola i wytrwałym przekonywaniu dorosłych, że każdą interakcję warto rozpatrywać z punktu widzenia sumy jej skutków dla obu stron (dorosłym należałoby to opowiedzieć prostym językiem).

Zbigniew Dworzecki

Mapa ryzyka inwestycyjnego w krajach Europy Środkowo-Wschodniej



INSTYTUT BADAŃ
NAD GOSPODARKĄ RYNKOWĄ

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową prowadzi od początku 1993 roku systematyczne badania nad klimatem inwestycyjnym bezpośrednich inwestycji zagranicznych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Obejmuje nimi 14 krajów regionu. W publikowanych co pół roku raportach – ukazują się one równocześnie w języku polskim i angielskim – szczegółowo analizowane są klimaty cząstkowe dotyczące ram prawnych i instytucjonalnych, kondycji gospodarczej poszczególnych krajów; opinii inwestorów zagranicznych.

Dają one podstawę do skonstruowania wielowymiarowej mapy ryzyka inwestycyjnego w regionie.

Głównym celem przedsięwzięcia badawczego jest dostarczenie ośrodkom decyzyjnym – instytucjom finansowym, organom rządowym, a przede wszystkim inwestorom krajowym i zagranicznym – aktualnych i kompleksowych informacji o atrakcyjności i ryzyku inwestycyjnym w regionie.

Badania pozwalają także na bieżąco śledzić zmianę pozycji krajów pod względem ryzykowności podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej, a tym samym ukazują atrakcyjność inwestycyjną Polski dla inwestorów zagranicznych.

Program badań ma pod wieloma względami unikatowy charakter. Wpływa na to: jego interdyscyplinarność, podejście metodologiczne, bogaty zestaw analizowanych informacji, ciągłość obserwacji i systematyczność w publikowaniu wyników.

Prezentowane opracowanie stanowi skondensowaną wersję raportu¹⁾ (jego pełna wersja dostępna jest w Instytucie Badań nad Gospodarką w Warszawie i w Gdańsku) i zawiera główne wyniki kolejnego, ósmego etapu badań.

Analizy przeprowadzone w ósmym etapie badań, obejmujących okres od października 1996 do końca września 1997 roku wskazują na interesujące przemiany, jakie zaszły na międzynarodowej mapie ryzyka inwestycyjnego.

Mimo pewnego spowolnienia napływu Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych – dalej BIZ – do regionu, a w niektórych przypadkach wręcz wycofa-

nia się inwestorów z projektów inwestycyjnych, **region jako całość staje się bardziej atrakcyjny dla poważnych inwestorów, zamierzających rozwijać swe interesy w dłuższej perspektywie czasowej.** Dzieje się tak głównie za sprawą Czech, Polski, Węgier, Słowenii, Estonii, które są liderami przemian zachodzących w regionie i niebawem rozpoczną negocjacje członkowskie z Unią Europejską, oraz Rosji, której wielkość i potencjał rynku, zasoby naturalne, niskie koszty pracy są magnesem przyciągającym inwestorów z całego świata.

Oczekuje się, że korzystne zmiany legislacyjne zostaną mocniej zakorzenione, a pozytywne tenden-

Tab. 1. Ocena atrakcyjności krajów Europy Środkowo-Wschodniej pod względem regulacji organizacyjno-prawnych

	Średnia atrakcyjność	Miejsce w rankingu
Czechy	1,9	I
Węgry	2,0	II
Polska	2,0	III
Słowenia	2,9	IV
Estonia	3,0	V
Słowacja	3,1	VI
Litwa	3,3	VII
Rumunia	3,4	VIII
Łotwa	3,5	IX
Mołdawia	3,6	X
Ukraina	3,7	XI
Bułgaria	3,9	XII
Białoruś	4,1	XIII
Rosja	4,1	XIV

Źródło: opracowanie Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.

cje gospodarcze wzmocnione. Jakkolwiek oczekiwania te dotyczą całego regionu, to **region jest wewnętrznie bardzo zróżnicowany**. Widać to zarówno, gdy porównujemy ze sobą atrakcyjność poszczególnych krajów pod względem ram formalno-prawnych dla inwestorów zagranicznych, warunków i zachęt, jakie im się oferuje, jak również wówczas, gdy analizujemy kondycję ekonomiczną 14 krajów Europy Środkowo-Wschodniej.

Napływ kapitału zagranicznego w postaci BIZ podlega znacznym wahaniom w krajach regionu. W takich krajach, jak Węgry, Czechy, Słowenia, spadek ich wartości w 1996 roku w porównaniu z latami poprzednimi może wynikać z przecenienia możliwości efektywnego wchłonięcia inwestycji; w krajach Europy Wschodniej (Rosja, Ukraina, Białoruś, Mołdawia) ze zbyt dużego ryzyka, którego podłożem jest zarówno sfera legislacyjna, jak i kondycja gospodarki; w Bułgarii brak wiary w transformację i poważny kryzys gospodarki; w Słowacji, Łotwie i na Litwie zbyt wolne tempo przemian gospodarczych, zahamowanie tempa prywatyzacji, nadal zbyt duża rola państwa w sferze regulacyjnej.

Najwięcej ciepłych słów pada wobec Czech. W ostatnim roku poprawiły one swą atrakcyjność prawną, intensyfikując prace legislacyjne związane z akcesem do Unii Europejskiej, przyspieszając procesy prywatyzacyjne. Nadal jednak problemem do szybkiego rozwiązania staje się kwestia dostępu do gruntów, dostępność branż oraz konieczność restrukturyzacji systemu finansowego i zarządzania w przedsiębiorstwach nie objętych prywatyzacją. Równie wysoko jest oceniana gospodarka czeska. Jej głównymi atutami są: niski poziom inflacji, bezrobocie, deficytu budżetowego, wysoka wiarygodność kredytowa. Problemami zaś – zadłużenie zagraniczne oraz coraz wyższa cena pracy.

Polska była, obok Rumunii i Ukrainy, jedynym krajem regionu, gdzie w porównaniu z 1995 rokiem zanotowano wzrost BIZ. Wyniki pierwszego półrocza 1997 i szacunki PAIZ na cały 1997 r. są również optymistyczne.

Polska jest też krajem, który przyciągnął najwięcej inwestycji zagranicznych w relacji do PKB. Z prognoz wynika, że napływ inwestycji zagranicznych do Polski do 2000 roku będzie utrzymywał się w stałym tempie w stosunku do wzrostu gospodarczego. Wartość i dynamika BIZ mogą ulec zwiększeniu w sytuacji przyspieszenia prywatyzacji strategicznych, wrażliwych sektorów, zbliżenia handlowego i gospodarczego z Unią Europejską, większej harmonizacji prawa z normami i zaleceniami Unii Europejskiej.

Skumulowana wartość BIZ do końca 1996 roku 4 krajów – Węgier, Polski, Czech i Rosji – wynosiła 43 mld USD, co stanowi 83,6% BIZ całego regionu. Polska, z wartością BIZ wynoszącą ponad 14 mld USD, stale skraca

Tab. 2. Ocena sytuacji gospodarczej w krajach Europy Środkowo-Wschodniej

	Suma	Średnia arytmetyczna	Miejsce miejsce
Czechy	25	2,0	I
Polska	30	2,5	II
Słowenia	30	2,5	III
Węgry	33	2,7	IV
Estonia	33	2,7	V
Słowacja	34	2,8	VI
Rumunia	37	3,0	VII
Rosja	37	3,0	VIII
Łotwa	38	3,2	IX
Litwa	38	3,2	X
Białoruś	42	3,5	XI
Mołdawia	43	3,6	XII
Ukraina	44	3,7	XIII
Bułgaria	46	3,8	XIV

Źródło: opracowanie Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.

dystans do lidera, którym są Węgry (15,2 mld USD).

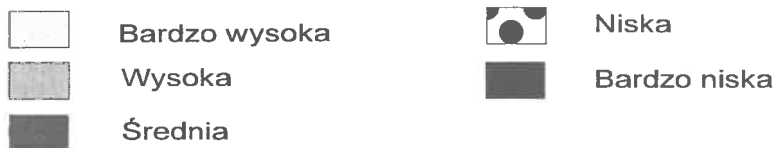
Już w poprzednich raportach sygnalizowaliśmy poprawę warunków do inwestowania w większości krajów regionu. Po roku można zauważyć dalszą poprawę atrakcyjności ram prawnoinstytucjonalnej w aż ośmiu krajach (Czechy, Węgry, Polska, Słowenia, Estonia, Słowacja, Litwa, Rumunia), w pozostałych sześciu (Łotwa, Mołdawia, Ukraina, Bułgaria, Białoruś, Rosja) sytuacja pozostała bez zmian. Najbardziej atrakcyjne dla inwestorów zagranicznych są nadal w tej kategorii Czechy, Węgry i Polska.

W ostatnich latach można zauważyć wzrost znaczenia tzw. rynkowych motywów podejmowania BIZ. Atrakcyjność inwestycyjna coraz wyraźniej jest określona przez: wielkość rynku, potencjał jego wzrostu, siłę nabywczą konsumentów, ale także przez wskaźniki charakteryzujące kondycję gospodarki, takie jak np. poziom PKB, inflacja, deficyt budżetowy, bilans handlu zagranicznego i płatniczego, wiarygodność kredytowa, nakłady inwestycyjne, bezrobocie, cena pracy.

Analizując zmiany kondycji gospodarczej krajów regionu w ostatnim roku jako współwzrostnika klimatu inwestycyjnego można było zauważyć niewielką poprawę całościowej oceny kondycji. Jakkolwiek nadal na czele stawki znajdują się Czechy oraz 4 kraje ubiegające się o przyjęcie do Unii Europejskiej (Polska zajmuje drugą pozycję razem ze Słowenią, a przed Węgrami i Estonią), to największa



Klasy atrakcyjności:

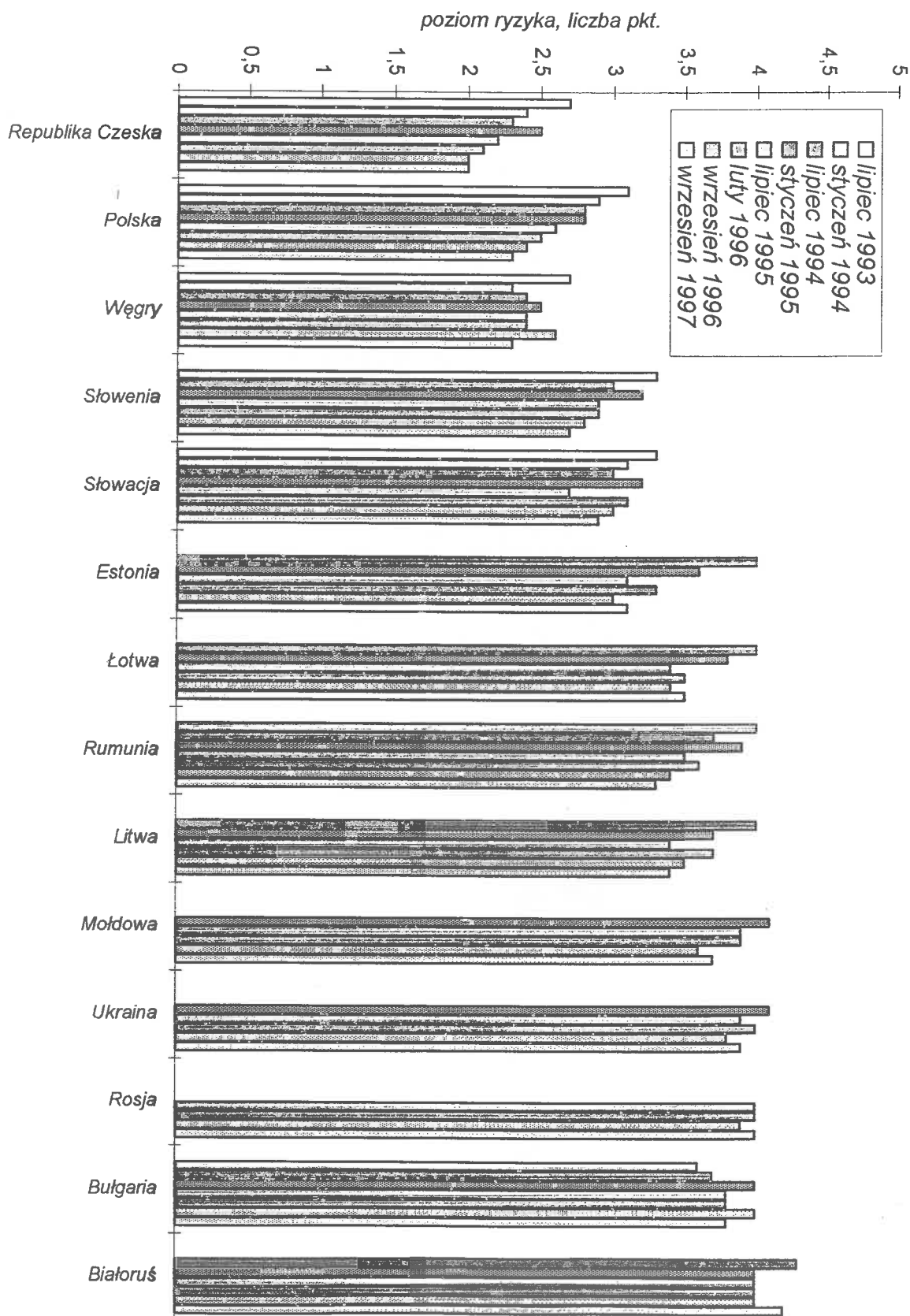


Mapa 1. Ocena atrakcyjności ekonomicznej w krajach Europy Środkowo-Wschodniej

Źródło: opracowanie Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.



Syntetyczny wskaźnik ryzyka inwestycyjnego w okresie 1993 - 1997



zmiana wskaźnika in plus dotyczy Rosji (poprawa o 0,4 pkt. w skali pięciostopniowej).

Polska jest na liście piętnastu najszybciej rozwijających się krajów mierzonych wzrostem PKB. Duża jest dynamika rozwoju Słowacji (+ 6,9%) Jednocześnie następuje coraz większa polaryzacja klimatu ekonomicznego w regionie mierzonego PKB (rozpiętości sięgają kilkunastu procent). Chcąc zmniejszyć dystans do krajów Unii Europejskiej i osiągnąć 70% PKB Unii Europejskiej, liderzy regionu – Czechy, Węgry, Polska – potrzebują, zdaniem J.D. Sachsa i A.W. Warnera, od kilkunastu do kilkudziesięciu lat w zależności od tempa przemian. Ich zdaniem, kontynuacja bieżącej polityki gospodarczej wręcz uniemożliwia pokonanie tego dystansu Polsce i Węgrom. Niezbędne są zatem dalsze głębokie zmiany strukturalne i konsekwentne umacnianie już rozpoczętych.

Mimo takiej dość pesymistycznej wizji ekspertów Banku Światowego, zwraca się uwagę na pozytywne przemiany w klimacie ekonomicznym regionu w ostatnim roku. Należą do nich: spadająca inflacja (jednocyfrowa w Czechach, Słowenii, Słowacji), poprawa wiarygodności kredytowej (Czechy, Słowenia, Węgry, kraje bałtyckie, Słowacja), niska cena pracy, zwłaszcza w krajach Europy Wschodniej i w Bułgarii.

Zwraca się uwagę na rosnące koszty pracy w Słowenii, w Czechach, na Węgrzech i w Polsce. Kraje te stopniowo tracą swe przewagi konkurencyjne w stosunku do krajów lepiej rozwiniętych gospodarczo, chociaż nadal porównując koszty pracy w Polsce w stosunku do krajów Unii Europejskiej są one od kilku do dziesięciu razy (w przypadku RFN) niższe.

Dodatkowo należy powiedzieć, że o konkurencyjności rynku świadczy nie tylko poziom kosztów pracy, ale także wydajność pracy i polityka kursowa. Koszty robocizny mają ograniczone znaczenie dla produkcji zaawansowanej technologicznie, liczą się głównie przy pracach wymagających niskich kwalifikacji.

W opiniach badanych inwestorów zagranicznych atrakcyjność regionu powoli wzrasta, jakkolwiek można w nim wyróżnić kraje o większym znaczeniu i atrakcyjności.

Rosja, Polska, Węgry, Czechy, to grupa krajów o największym znaczeniu w polityce badanych firm i o największej atrakcyjności w regionie. **Rosja już dzisiaj wysunęła się na czoło tej stawki (po raz pierwszy od rozpoczęcia badań), a w przyszłości przewiduje się, że jej atrakcyjność i znaczenie w polityce firm będą nadal wzrastać. Polska, Węgry i Czechy zachowają swe mocne pozycje w regionie pod względem atrakcyjności rynku i znaczenia w polityce firm. Antycypuje się silny wzrost pozycji Ukrainy.**

Tab. 3. Atrakcyjność krajów Europy Środkowo-Wschodniej dla inwestorów zagranicznych

	aktualna	przyszła
Rosja	4,5	4,7
Polska	4,2	4,5
Czechy	4,1	4,5
Węgry	4,1	4,5
Ukraina	3,7	4,2
Słowenia	3,2	3,6
Słowacja	3,1	3,5
Rumunia	2,7	3,1
Białoruś	2,6	3,1
Estonia	2,5	2,7
Łotwa	2,5	2,7
Litwa	2,5	2,7
Bułgaria	2,5	2,7
Moldawia	2,3	2,6

Objaśnienia: skala 1–5 (1 – niskie, 5 – wysokie),

Źródło: opracowanie Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.

Tab. 4. Poziom ryzyka inwestycyjnego według inwestorów zagranicznych w badanych krajach

	aktualna	przyszła
Czechy	2,3	2,0
Węgry	2,4	2,1
Polska	2,5	2,4
Słowacja	2,7	2,5
Słowenia	2,7	2,6
Rumunia	3,4	3,1
Bułgaria	3,5	3,2
Estonia	3,6	3,3
Łotwa	3,7	3,4
Litwa	3,7	3,4
Moldawia	3,7	3,5
Ukraina	4,4	4,3
Rosja	4,9	4,3
Białoruś	4,9	4,6

Objaśnienia: skala 1–5 (1 – niskie, 5 – wysokie)

Źródło: opracowanie Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.

Dla inwestorów zagranicznych atrakcyjność rynku i poziom ryzyka inwestycyjnego to jakby dwie strony tego samego medalu.

Zdaniem badanych inwestorów, **poziom ryzyka inwestycyjnego w regionie nieznacznie zma-**

Tab. 5. Ranking krajów Europy Środkowo-Wschodniej, w których inwestorzy podjęliby lub zwiększyli swoje BIZ (n = 20 firm)

Miejsce w rankingu	Kraj	Liczba głosów
1	Polska	15
2	Czechy	15
3	Węgry	12
4	Rosja	11
5	Ukraina	5
6	Kraje bałtyckie (Litwa, Łotwa, Estonia)	4
7	Słowacja	2
8	Słowenia	1

Źródło: opracowanie Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.

Tab. 6. Ranking krajów Europy Środkowo-Wschodniej, w których inwestorzy ograniczyliby lub wycofali się ze swoich BIZ (n = 20 firm)

Miejsce w rankingu	Kraj	Liczba głosów
1	Białoruś	3
2	Bułgaria	2
3	Rumunia	2
4	Moldawia	1
5	Rosja	1

Źródło: opracowanie Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.

łał w ostatnim roku, chociaż nadal utrzymuje się na poziomie 3,5 pkt. w skali pięciostopniowej. (5 pkt. oznacza bardzo wysoki poziom ryzyka, 1 pkt. poziom niski).

Inwestorzy są umiarkowanymi optymistami, jeśli chodzi o przyszłość. Generalnie **oczekują spadku poziomu ryzyka w najbliższych latach w regionie o dalsze 0,2 pkt.** Ryzyko inwestycyjne jako kategoria dość pojemna składa się z ryzyka politycznego, społecznego, ekonomicznego i infrastrukturalnego. Właśnie ta ostatnia kategoria ma najwyższy średni wskaźnik w regionie (nieco ponad 3,5 pkt.), najniższą ocenę ma ryzyko społeczne (3,3 pkt.).

Zdaniem badanych inwestorów zagranicznych prowadzących interesy w wielu krajach regionu, najniższy poziom ryzyka inwestycyjnego nadal mają Czechy (2,2 pkt.), Węgry (2,3 pkt.), Polska (2,5 pkt.) oraz Słowenia i Słowacja (po 2,7 pkt.). Najwyższy poziom ryzyka obejmuje nadal 3 kraje Europy Wschodniej – Ukrainę (4,5 pkt.), Rosję (4,8 pkt.) i Białoruś (4,9 pkt.).

Czechy są oceniane przez inwestorów jako kraj o najniższym poziomie ryzyka inwestycyjnego w regionie. Wpływa na to przede wszystkim bardzo niski poziom ryzyka politycznego i społecznego (1,9 i 2,0 pkt.). Podobnie Węgrzy zawdzięczają drugą pozycję niskiej ocenie tych dwóch kategorii ryzyka (2,0 i 2,1 pkt.).

Polska w opiniach inwestorów zajmuje trzecie miejsce w rankingu ryzyka. Przy stosunkowo niskim poziomie ryzyka ekonomicznego (najlepszy wskaźnik w rankingu państw), ma średni poziom ryzyka infrastrukturalnego i politycznego (2,7 i 2,6 pkt.).

Należy jednak wskazać, że opinie te były wyrażone przed wyborami do Sejmu. Tuż za Polską na liście ryzyka plasują się według opinii inwestorów Słowenia i Słowacja. O ich pozycji decyduje głównie wyższy poziom ryzyka politycznego i ekonomicznego.

W krajach bałtyckich, które tylko nieznacznie są oceniane niżej pod względem ryzyka od Rumunii, najwyższe wskaźniki towarzyszą ryzyku ekonomicznemu (3,8 pkt.) Jak już wspomnieliśmy, stawkę zamykają, jak w poprzednich etapach badań, kraje Europy Wschodniej: **Białoruś, Rosja, Ukraina.** Inwestorzy nadal traktują je jako bardzo ryzykowne. Na ocenę taką wpływa bardzo wysoki poziom wszystkich 4 kategorii ryzyka.

Wypadkową obiektywnych i subiektywnych czynników składających się na ryzyko jest **syntetyczny wskaźnik ryzyka inwestycyjnego. Od początku badań wykazuje on tendencje malejące dla regionu.** Obecny poziom i zmiany zachodzące w poprzednich 7 etapach badań (lata 1993–1996) ilustruje wykres 1. Prawie we wszystkich krajach, z wyjątkiem Rosji, Bułgarii i Białorusi, wskaźnik ten miał tendencję malejącą.

Liderem regionu (klasa niskiego ryzyka inwestycyjnego) są nadal Czechy, a za nimi na 2–3 miejscu Węgry i Polska, Słowenia i Słowacja, należące do grupy średniego ryzyka; W klasie średniego ryzyka mieszczą się pozostałe kraje regionu, poza Moldawią, Bułgarią, Ukrainą, Rosją i Białorusią, które są podobnie jak w ubiegłym roku w klasie wysokiego ryzyka inwestycyjnego.

Zbigniew Dworzecki

¹⁾ Zbigniew DWORZECKI, Joanna CYGLER, Agnieszka NOWAK, Tomasz KALINOWSKI, Stanisław UMIŃSKI, *Mapa ryzyka inwestycyjnego w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk-Warszawa, październik 1997.

Janusz T. Hryniewicz

Prywatyzacja przedsiębiorstw – wnioski i zalecenia wynikające z doświadczeń brytyjskich

Procesy prywatyzacyjne w Wielkiej Brytanii były reakcją na nieefektywne funkcjonowanie stosunkowo niewielkiego, w porównaniu np. z Polską, fragmentu gospodarki. W 1983 roku w przedsiębiorstwach państwowych było zatrudnionej tylko 7% brytyjskiej siły roboczej. Dla porównania: we Francji – 14,6%, we Włoszech – 15% (dane za 1982 r.), w Korei Płd. – 7% (dane dla lat 1981–83) (Schwartz 1995, s. 33).

W trakcie dalszych analiz będę chciał pokazać, w jaki sposób prywatyzacja sprzyja realizacji wybranych celów polityki gospodarczej. Z literatury przedmiotu a także z pobieżnej analizy polityk gospodarczych można wyprowadzić wniosek, że dominują dwa główne cele gospodarcze, tj. wzrost gospodarczy i kreowanie miejsc pracy. Prezentacja materiału empirycznego będzie tak ustrukturywana, aby zilustrować związek prywatyzacji z realizacją tych dwu celów.

Dlaczego prywatyzuje się przedsiębiorstwa?

Prywatyzacja oznacza przeniesienie państwowych uprawnień do alokacji kapitału na niepaństwowe całości gospodarcze będące wyłącznymi właścicielami nadwyżki albo niedoboru w efekcie dysponowania posiadanymi środkami produkcji. Prywatyzację należy odróżnić od komercjalizacji, który to zabieg polega na pewnych zmianach statusu przedsiębiorstwa w ramach własności państwowej.

W świetle dotychczas zgromadzonej wiedzy na temat prywatyzacji oczywiste jest, że prywatyzacja sama w sobie nie gwarantuje efektywności gospodarczej. Jeżeli tak, to dlaczego prywatyzacja stała się podstawowym elementem proefektywnościowych reform gospodarczych?

Stało się tak dlatego, że prywatyzacja jest warunkiem koniecznym podniesienia efektywności gospodarowania, dopełniającymi warunkami wystarczającymi są: kwalifikacje, motywacje i polityka gospodarcza państwa. Znaczenie dwu pierwszych czynników jest oczywiste. Natomiast znaczenie polityki gospodarczej jest niezwykle ważne, ponieważ nie ma żadnej gwarancji, że po prywatyzacji będzie mieli do czynienia z efektywną alokacją kapita-

łu. Najważniejsze elementy niezbędnej polityki gospodarczej to kreowanie relacji rynkowych i dbanie o to, aby banki pełniły właściwą rolę w gospodarce.

Najogólniej rzecz ujmując, z dotychczasowych doświadczeń wynika, że polityka gospodarcza wspierająca prywatyzację poprzez stosunki rynkowe, może być oparta na dwu, nieco odmiennych, instrumentach. I tak polityka gospodarcza może być nastawiona na kreowanie środowiska konkurencyjnego za pomocą różnego typu ustaw i ich skutecznego egzekwowania (Brabant 1995). Inni autorzy zwracają uwagę na fakt, że prawna kontrola przeciwdziałania konkurencji może być utrudniana lub osłabiana przez różne grupy interesu. Z tego względu znacznie skuteczniejsze są reformy nastawione na utrwalenie wolności handlu czy działalności gospodarczej, bez popierania tych działań szczegółowymi przepisami. Uważa się, że ten sposób postępowania popierany jest przez MFV i Bank Światowy (Cook and Kirkpatrick 1995).

Przyjrzyjmy się obecnie, na czym polega wspomniana wyżej właściwa rola banków w gospodarce. W krajach postkomunistycznych prywatyzacji przedsiębiorstw towarzyszyć powinna prywatyzacja banków. Jest ona potrzebna po to, żeby prawa własności do pieniądza stały się „przepływalne” i korzystanie z nich polegało na przymusie stosowania rachunku ekonomicznego. Powinno to ułatwić dostęp do kredytu autorom efektywnych przedsięwzięć i wyeliminować możliwość korzystania z niego przez przedsiębiorstwa przynoszące straty. Zaznaczyć trzeba, że prywatyzacja banków nie może być mylona z komercjalizacją, bowiem ta ostatnia nie usuwa podległości banków administracji państwowej i nie odsuwa niebezpieczeństwa, że polityka kredytowa będzie służyć finansowaniu tych projektów, które są popierane przez państwo a nie tych, które są najbardziej efektywne.

Prywatyzacja banków jest środkiem do osiągnięcia nadrzędnego celu, jakim jest rekonstrukcja systemu bankowego. Z tego względu prywatyzacja banków powinna być poprzedzona ich dokapitalizowaniem (Schwartz 1995).

Zalecenia zachodnich autorów pod adresem wzajemnych relacji między przedsiębiorstwami i bankami mają dość kontestatorski charakter wobec



niektórych elementów realizowanej w Polsce polityki gospodarczej. I tak np. wychodząc z założenia, że zbyt silne więzi między bankiem i dłużnikiem są niekorzystne dość jednoznacznie podważa się politykę oddłużania przedsiębiorstw poprzez przekazywanie bankom akcji tych przedsiębiorstw. W efekcie, banki zaniebują rygorystyczną kontrolę nad tym, co posiadają i zaczynają być zainteresowane w sztucznym podtrzymywaniu dłużników. Uważa się, że sprywatyzowane przedsiębiorstwa nie powinny korzystać z usług banków publicznych i powinny zaciągać kredyty tylko w bankach prywatnych. Ideałem relacji między bankiem a przedsiębiorstwem są twarde ograniczenia kredytowe (Schwartz 1995). Zaistnienie takiego stanu rzeczy stanowi dopełnienie procesów prywatyzacyjnych. Mamy tu bowiem do czynienia z sytuacją polegającą na równowadze między uprawnieniami własnościowymi i odpowiedzialnością (ryzykiem) z tytułu realizowania uprawnień właścicielskich. Brak takiej równowagi i miękkie ograniczenia kredytowe powodują dominację uprawnień nad odpowiedzialnością, dlatego że ryzyko właścicielskie jest przenoszone z przedsiębiorstw na poziom banków.

Dopiero uzupełnienie procesów prywatyzacyjnych przez opisaną wyżej politykę gospodarczą sprawia, że prywatyzacja zaczyna przynosić oczekiwane efekty. To, że prywatyzacja jest warunkiem koniecznym efektywności gospodarowania, oznacza, że prywatyzacja rozrywając związek między dysponentami przedsiębiorstw a skarbem państwa sprawia że: po pierwsze, decydenci w przedsiębiorstwach są uwolnieni od nacisków zmierzających do korygowania decyzji gospodarczych na rzecz realizacji ważnych celów państwa, jak np. zatrudnienie, po drugie, kierownicy przedsiębiorstw nie mogą liczyć na pokrycie przez skarb państwa efektów mało rentownych posunięć. Po trzecie wreszcie u kierowników przedsiębiorstw utrwała się w rezultacie przekonanie, że nie ma innych sposobów na przetrwanie przedsiębiorstw niż dbałość o koszty i innowacje.

Znaczenie prywatyzacji znacznie wykracza poza obszar przedsiębiorstw i banków. I tak, rozerwanie związku między przedsiębiorstwami a skarbem państwa sprawia, że zmniejsza się nacisk na dotacje i umorzenia należności podatkowych. Ułatwia to ustalenie twardego ograniczenia budżetu państwa, przestaje się on rozłazić, zmniejsza się radykalnie deficyt budżetowy i w efekcie spada presja inflacyjna. Ponadto zmniejszenie obciążeń ponoszonych przez budżet państwa na rzecz przedsiębiorstw stwarza możliwości zwiększenia środków na usługi socjalne i poprawę ich jakości (Cook and Kirkpatrick 1995).

W świetle opisanych wyżej tez na temat roli banków w gospodarce stwierdzić należy, że w Polsce faktyczne zaawansowanie procesów prywatyzacyjnych jest o wiele mniejsze niżby to wynikało z liczb mówiących o zatrudnieniu w sektorze pry-

watnym lub z jego wkładu w tworzenie PKB. Teza ta wydaje się dość oczywista, zwłaszcza jeżeli weźmiemy pod uwagę, że do państwa należy 73,4% ogółu kapitału bankowego w Polsce (Borowiec 1996, s. 177). Ta dominacja państwa w działalności kredytowej sprawia, że przedsiębiorstwa prywatne nie wyzwoliły się całkowicie z dominacji aparatu państwowego. Banki państwowe i skomercjalizowane, zachowują się podobnie jak przedsiębiorstwa publiczne, nad którymi rozciąga się parasol ochronny państwa i z tej racji ich polityka kredytowa bardzo często rządzi się innymi prawami niż rachunek ekonomiczny. Taki stan rzeczy powoduje, że opisany wyżej warunek konieczny efektywnego gospodarowania może w ogóle nie zaistnieć lub zaistnieć w stopniu niewystarczającym. Na podstawie statystyk dotyczących zatrudnienia możemy przyjąć, że w Polsce nieco ponad 60% gospodarki ma charakter prywatny i z tej racji oczekiwać by należało, że tyle samo procent gospodarki poddane jest regułom właściwym tej formie gospodarowania. Jeżeli jednak zestawimy te informacje z 70% udziałem państwa w bankach, musimy stwierdzić, że prawdopodobieństwo tego, że w polskiej gospodarce zaistnieją warunki typowe dla gospodarki prywatnej wynosi nie 60, a tylko około 20%.

Prywatyzacja a kapitał zagraniczny

Dość oczywiste jest spostrzeżenie, że kapitał zagraniczny może być traktowany jako czynnik wspierający procesy prywatyzacyjne w sytuacji niskiego poziomu akumulacji kapitału krajowego, jak to ma miejsce w Polsce. Z drugiej jednak strony, kapitał zagraniczny unika inwestowania w prywatyzację w krajach słabo rozwiniętych. I tak np. w latach 1988–92, wśród bezpośrednich inwestycji zagranicznych inwestycje w prywatyzację stanowiły: w Afryce tylko 1%, w Ameryce Łacińskiej i na Karaibach – 16%, podczas gdy w Europie i Azji Centralnej aż 32% (Cook and Kirkpatrick 1995).

W przypadku krajów słabiej zaawansowanych gospodarczo udział kapitału zagranicznego w procesach prywatyzacyjnych może być traktowany jako znaczący czynnik implementacji innowacji technologicznych i organizacyjnych, zwłaszcza w krajach technologicznie uzależnionych. Terminu uzależnienie technologiczne używam tu dla oznaczenia sytuacji, polegającej na tym, że przedsiębiorstwa danego kraju nie mogą zakupić nowoczesnej technologii na rynku krajowym i muszą dokonywać stosownych zakupów za granicą. Z obserwacji dokonanych w Polsce wynika, że wydajność pracy w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego jest wyraźnie wyższa niż we wszystkich innych polskich przedsiębiorstwach. Funkcjonowanie przedsiębiorstw zagranicznych zwiększa zasoby kapitału i wiedzy technicznej, a ponadto firmy te są relatywnie bardziej niż inne przedsiębiorstwa skłonne do podej-

mowania działalności eksportowej (Misala 1996, s. 78–81).

Przyjrzyjmy się nieco bliżej związkowi między działalnością kapitału zagranicznego a potencjałem eksportowym w kraju technologicznie uzależnionym. W tym celu odwołam się do badań portugalskich. Zależność technologiczna Portugalii ma względnie trwałe charakter. Wynika to z badań B. Ruivo, który przeanalizował dokładnie 326 kontraktów handlowych zawieranych przez partnerów portugalskich i zagranicznych w latach 1936–1976. Z analizy treści kontraktów wynika jednoznacznie, że głównie partnerzy zagraniczni byli dawcami technologii dla wspólnych przedsięwzięć wytwórczych (Ruivo 1980). Analiza portugalskiej aktywności eksportowej dowodzi, że aż 80,4% całego krajowego eksportu pochodzi z przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego (Ruivo 1980, s. 6.).

Z badań portugalskich wynika dość oczywisty wniosek, że w kraju, w którym wydatki na naukę są niskie i niski jest przeciętny poziom wykształcenia, należy racjonalnie wykorzystać kapitał zagraniczny do zdynamizowania względnie mało efektywnej gospodarki krajowej. Oczekiwania, że polska sfera B&R stanie się znaczącym źródłem dopływu produktów eksportowych, trzeba ocenić jako nierealistyczne. Obok słabości tej sfery w grę wchodzi jej mała elastyczność wobec potrzeb przedsiębiorstw wynikająca z: niskiej podatności polskich przedsiębiorstw na współpracę z nauką i awersja naukowców technicznych do uczestnictwa w badaniach wdrożeniowych.

Ekonomiczne efekty procesów prywatyzacyjnych w świetle badań brytyjskich

Wzrost efektywności gospodarowania w efekcie procesów prywatyzacyjnych jest dość dobrze udokumentowany wynikami badań. I tak z badań nad 61 przedsiębiorstwami w 18 krajach wynika, że rentowność i wydajność operacji były wyraźnie wyższe po sprywatyzowaniu tych firm (Cook and Kirkpatrick 1995). Z innych badań wynika, że przedsiębiorstwa publiczne różnią się od prywatnych produktywnością siły roboczej i stosunkiem zysku do kapitału. W przedsiębiorstwach publicznych produktywność siły roboczej mierzona stosunkiem płac do liczby zatrudnionych jest większa dlatego, że płace w tych przedsiębiorstwach są niższe niż w prywatnych. Z kolei w przedsiębiorstwach prywatnych przypada więcej zysku na jednostkę zatrudnionego kapitału (Hutchinson 1991). Wniosek, jaki stąd wynika, mówi o tym, że firmy publiczne wypłacają pracownikom mniejsze pensje i mniej efektywnie wykorzystują ich pracę.

Przyjrzyjmy się obecnie nieco bliżej następstwom prywatyzacji w sferze płac i zatrudnienia. Za przykład niech posłużą cztery brytyjskie przedsiębiorstwa.

Z zaprezentowanej tabeli wynika dość wyraźnie, że prywatyzacji towarzyszy, mniejszy lub większy, spadek zatrudnienia. Jednakże ci pracownicy, których ominęła ta dolegliwość, odnoszą dość duże korzyści finansowe. Jednak największy wzrost dochodów uzyskuje naczelne kierownictwo, wiąże się to z tym, że po prywatyzacji płace tej grupy osiągają przeciętny poziom płac dyrektorskich w sektorze prywatnym. W sektorze publicznym niższe są nie tylko płace załóg, ale także płace ścisłego kierownictwa.

Czy prywatyzacja może być uznana za przyczynę spadku zatrudnienia? Na tak postawione pytanie pada na ogół odpowiedź przecząca. Przyczyną spadku zatrudnienia jest konieczność dokonania restrukturyzacji przedsiębiorstwa, która w trakcie sprawowania zarządu państwowego nie była realizowana z uwagi na państwowy parasol ochronny rozciągany nad przedsiębiorstwem. Tak więc przyczyną spadku zatrudnienia są zaniedbania dokonane przez państwowego właściciela. W wielu przypadkach, po pewnym czasie zatrudnienie wzrasta, z tym że na innych stanowiskach (Cook and Kirkpatrick 1995).

Konsekwencje prywatyzacji dla zarządzania przedsiębiorstwami

Nie ulega wątpliwości, że jednym z podstawowych warunków sprawnego zarządzania jest motywowanie pracowników. Efektywność motywowania zależy m.in. od powiązania systemu wynagrodzeń z efektami pracy.

W przedsiębiorstwach prywatnych wykorzystanie zasobów siły roboczej jest lepsze dlatego, że powiązano w nich płace z efektami pracy, a zwłaszcza dlatego, że płace najwyższego kierownictwa zależą od efektów pracy.

Warto dodać, że w niektórych przedsiębiorstwach państwowych, takich jak British Coal i British Steel, starano się powiązać płace z efektywnością pracy. W efekcie podjętych w tym celu wysiłków dopracowano się dość osobliwych rozwiązań polegających na tym, że tylko płace wykonawców zależały od wydajności, natomiast płace kierowników nie (Bishop and Thompson 1995). Nie trzeba zbytniej przenikliwości, aby stwierdzić, że wpływ takiego systemu motywacyjnego na efektywność pracy był żaden. Tak czy inaczej, odnotować należy, że prywatyzacja stwarza warunki sprzyjające poprawie zarządzania przedsiębiorstwami.

Na zakończenie tych uwag przyjrzyjmy się związkowi między prywatyzacją a innowacją organizacyjną, która może być wdrażana w zasadzie tylko w dużych przedsiębiorstwach. I tak np. O.E. Williamson (1985) uważa, że najbardziej znaczącą innowacją organizacyjną XX w. jest decentralizacja odpowiedzialności za zysk i towarzyszące temu przekształcenie struktur funkcjonalnych w struktury zarządzania wydzielone według regionu, wyro-

bu albo klienta. W strukturze określanej mianem funkcjonalnej¹⁾ naczelnemu dyrektorowi podlegają pionowy wyodrębnione według ich funkcji: produkcja, zaopatrzenie, zbytu, finanse. Za zysk odpowiedzialne jest naczelne kierownictwo, które w taki sposób koordynuje kooperacje między pionami funkcjonalnymi, aby zwiększać nadwyżkę przychodów nad kosztami.

W strukturze nowego typu, zwanej także strukturą „M”, dyrektorowi naczelnemu podlegają pionowy wyodrębnione według produkowanych wyrobów (regionów, klientów). Za zysk odpowiada kierownictwo pionów. Z odpowiedzialnością powiązane są uprawnienia, czemu odpowiada przyporządkowanie każdemu pionowi działań produkcyjnych, zaopatrzeniowych, finansów i zbytu. Ten nowy typ struktur wiąże się z lepszym wykorzystaniem kwalifikacji kierowników średniego szczebla, ponieważ wymusza inicjatywę i uniemożliwia unikanie podejmowania decyzji. Z kolei naczelne kierownictwo przestaje zajmować się bieżącą działalnością i koncentruje się na strategii przedsiębiorstwa. Nawiasem mówiąc, mamy tu do czynienia z ilustracją dość banalnej tezy o konieczności dopasowania struktury do celów. Jeżeli celem przedsiębiorstwa staje się co najmniej utrwalenie pozycji rynkowej lub rozwój, to automatycznie wzrasta rola długofalowej strategii, a zysk schodzi na drugi plan i staje się środkiem do realizacji celu głównego. Stąd też uzasadnione jest delegowanie odpowiedzialności i uprawnień do jego osiągnięcia na niższy poziom zarządzania.

Z badań brytyjskich wynika, że większość przedsiębiorstw państwowych zorganizowana jest funkcjonalnie (liniowo), natomiast większość przedsiębiorstw prywatnych wdrożyła nową strukturę typu „M”.

Co ciekawe, duże nowo sprywatyzowane przedsiębiorstwa stopniowo również przechodzą na nowy typ organizacji zarządzania (Bishop and Thompson 1995).

Wnioski

Duże znaczenie dla wykorzystania prywatyzacji do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw w krajach technologicznie uzależnionych może mieć zaangażowanie kapitału zagranicznego w procesy prywatyzacyjne.

Prywatyzacja stwarza sprzyjające warunki do wzrostu produktywności zasobów, efektywnych systemów motywacyjnych i innowacji organizacyjnych.

Prywatyzacja sama w sobie nie może być traktowana jako automatyczny czynnik sprawczy rozwoju gospodarczego. Prywatyzacja tylko wtedy może dać oczekiwane efekty, jeżeli zostanie poparta odpowiednią polityką gospodarczą.

Zabiegi prywatyzacyjne nie mogą się ograniczać tylko do przedsiębiorstw, ale musi im towarzyszyć

prywatyzacja banków i zmiana relacji między przedsiębiorstwami i bankami.

Spełnienie tych warunków spowoduje, że zaistnieją wszelkie możliwe przesłanki do szybkiego wzrostu gospodarczego.

Polityka gospodarcza nastawiona na szybki wzrost gospodarczy musi być poprzedzona szybką i szeroką prywatyzacją, natomiast polityce nastawionej na stabilizację miejsc pracy może towarzyszyć wolniejsza prywatyzacja, ale efektem będzie wolniejszy wzrost i niższa innowacyjność.

Janusz T. Hryniewicz

¹⁾ W polskiej literaturze desygnatem terminu „struktura funkcjonalna” jest wywodząca się od Taylora propozycja wyspecjalizowania kierownictwa sprowadzająca się do tego, że jeden wykonawca może podlegać kilku kierownikom. Natomiast struktura funkcjonalna u Williama przypomina znaną z polskiej literatury strukturę liniową.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BISHOP M. and THOMPSON D., 1995, *Privatisation, International Organization and Efficiency*, [in:] *Privatisation and Economic Performance*, ed. by M. Bishop, J. Kay, C. Mayer, Oxford University Press.
- [2] BOROWIEC M., 1996, *Changing in the Ownership Structure of the Banking Sektor and Participation of Banks in the Privatization of Enterprises in Poland*, [in:] *Privatization in Post Communist Countries*, vol. II, ed. by: Barbara Błaszczuk and Richard Woodward, CASE, Warsaw.
- [3] BRABANT van J.M., 1995, *Privatisation in transitional economies*, [in:] *Privatisation policy and performance*, ed. by Paul Cook and Colin Kirkpatrick, New York, Prentice Hall.
- [4] COOK P. and KIRKPATRICK C., 1995, *Privatisation policy and performance...*, New York, Prentice Hall.
- [5] HASKEL J. and SZYMAŃSKI S., 1995, *Privatisation and the Labour Market*, [in:] *Privatisation and Economic Performance*, ed. by M. BISHOP, J. KAY, C. MAYER, Oxford University Press, Oxford.
- [6] HUTCHINSON G., 1991, *Efficiency gains through privatisation of U.K. industries*, [in:] *Privatisation and Economic Efficiency*, ed. by A.F. Off and K. Hartley, Edward Elgar Publishing Limited, Aldershot.
- [7] MISALA J., 1996, *Efekty makroekonomiczne zaangażowania kapitału zagranicznego*, [w:] *Kapitał zagraniczny w prywatyzacji*, pod red. M. Jarosz... op.cit.
- [8] RUIVO B., 1980, *The integration of Portugal in the EEC: what may become, a case of brain drain through integration in a regional economic market*, University of Sussex, Brighton.
- [9] SCHWARTZ G., 1995, *Privatisation in Eastern Europe experiences and preliminary lessons*, [in:] *Privatisation policy...* op.cit.
- [10] WILLIAMSON O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.

Jerzy Marek Bednarczyk, Janusz Zawila-Niedźwiecki

Zarządzanie bezpieczeństwem systemu teleinformatycznego (II)

Mechanizmy zabezpieczeń

Mechanizmy zabezpieczeń to rozwiązania służące realizacji poszczególnych usług zabezpieczania. Takimi mechanizmami są:

Szyfrowanie – zapewnia poufność danych lub informacji strumienia ruchu i może stanowić część pewnej liczby innych mechanizmów zabezpieczania. Szyfrowanie stosowane dla poufności transformuje podatne na zagrożenia dane do postaci mniej temu podatnej. Szyfrowanie stosowane dla zachowania integralności lub legalizacji wykorzystuje techniki kryptograficzne do wykrywania fałszerstw.

Wymiana legalizacji – służy do określenia, czy nadawca i odbiorca informacji są upoważnieni do komunikowania się między sobą. Techniki stosowane do wymiany legalizacji to: informacja legalizacyjna (np. hasło) użyta przez nadawcę i sprawdzona przez odbiorcę, techniki kryptograficzne, charakterystyki stacji.

Sygnatura (podpis cyfrowy) – są nią dane dołączone do informacji lub przekształcenie informacji w sposób pozwalający odbiorcy sprawdzić pochodzenie i integralność informacji oraz pozwalający zabezpieczyć ją przed fałszerstwem (np. przez odbiorcę). Do tworzenia sygnatur wykorzystuje się szyfry asymetryczne (tzw. szyfry z kluczem publicznym). W szyfrach tych klucz wykorzystany do szyfrowania informacji jest inny niż klucz umożliwiający deszyfrowanie. Znajomość jednego klucza nie implikuje znajomości drugiego, chociaż istnieje między nimi związek matematyczny. Mechanizmy sygnatury są definiowane przez dwie procedury:

podpisywania (sygnowania) danych oraz weryfikacji podpisu.

Kontrola dostępu – mechanizm stosowany do ograniczania dostępu do systemu tylko do tych użytkowników, którzy są uprawnieni.

Mechanizmy integralności danych – są ich dwa typy: ochrona integralności pojedynczej jednostki danych oraz jednoczesna ochrona jednostki i sekwencji jednostek danych w całym strumieniu jednego połączenia. W pierwszym typie zaangażowane są dwa procesy: jeden w stacji nadającej i drugi w odbierającej. Stacja nadająca dołącza do jednostki danych wielkość, która jest funkcją samych danych (kod kontrolny bloku). Stacja odbierająca niezależnie generuje tę samą wielkość i porównuje ją z odebraną w celu weryfikacji. W drugim typie, gdzie dodatkowo występuje ochrona integralności sekwencji jednostek danych (ochrona przed pomyleniem kolejności, zgubieniem, powtórzeniem, dopisywaniem lub modyfikacją danych), wymagana jest jawna forma porządkowania, tj. numerowania, znakowania lub tworzenia łańcucha kryptograficznego.

Wypełnianie ruchu (maskowanie trafiku) – jest przeciwdziałaniem zagrożeniu, jakie stwarza analiza ruchu, a polega na generowaniu symulowanych przypadków łączności i przesyłaniu rzekomych jednostek danych.

Sterowanie drogami – drogi połączeń mogą być wybierane dynamicznie albo sterowane w taki sposób, aby wykorzystywać tylko fizycznie bezpieczne podsieci lub łącza. Systemy końcowe, po wykryciu zagrożenia

Tab. 1. Mechanizmy właściwe do realizacji poszczególnych usług

MECHANIZM USŁUGA	Szyfrowanie	Podpis cyfrowy	Kontrola dostępu	Integralność danych	Wymiana legalizacji	Wypełnianie ruchu	Sterowanie drogami	Notaryzacja
Legalizacja stacji	X	X			X			
Legalizacja źródła danych	X	X						
Kontrola dostępu			X					
Poufność połączenia							X	
Poufność wybranego pola	X							
Poufność strumienia ruchu	X					X	X	
Integralność danych	X			X				
Wypełnianie zobowiązania, nieodrzućanie		X		X				X

w pewnym obszarze sieci, mogą zażądać ustanowienia połączenia inną trasą.

Notaryzacja (potwierdzenie rejestrowane) – polega na archiwizacji danych uwiarygodnionych przez osobę trzecią (notariusza), do której mają zaufanie komunikujące się stacje (użytkownicy). Mechanizm notaryzacji obejmuje integralność danych, ich źródło (pochodzenie), czas i przeznaczenie.

Dodatkowymi mechanizmami, nie związanymi z konkretnymi usługami, ale ogólnie z koncepcją zabezpieczeń, są:

Etykieta zabezpieczeń – jest dodatkową informacją związaną z przechowywanymi lub przesyłanymi danymi. Treścią etykiety może być identyfikator klucza (np. jego numer) użytego do szyfrowania nagłówka zawierającego informacje o źródle danych, adresie odbiorcy lub drodze transmisji.

Wykrywanie zdarzeń – zdarzenia związane z zabezpieczeniami (np. udany dostęp czy próba nieuprawnionego dostępu) są wykrywane przez stacje zawierające mechanizmy zabezpieczeń. Wykrycie powoduje jedno lub kilka z następujących działań: lokalny lub zdalny raport o zdarzeniu, zarejestrowanie zdarzenia (tzw. ślad), akcje odtwarzania.

Ślady sprawdzania zabezpieczeń – bezpośrednio nie realizują żadnej usługi bezpieczeństwa, umożliwiają jednak analizę wykrytych naruszeń zabezpieczeń oraz ocenę ich skuteczności. W konsekwencji mogą sugerować zmiany w sterowaniu, taktyce i procedurach bezpieczeństwa.

Odtwarzanie zabezpieczeń – odbywa się na żądania zgłaszane przez mechanizmy obsługi zdarzeń lub funkcje zarządzające. Akcje odtwarzające mogą być trzech rodzajów: natychmiastowe, chwilowe lub długoterminowe. Akcje natychmiastowe powodują rozłączenia: chwilowe – okresowe unieważnienie stacji, długoterminowe – zablokowanie stacji lub zmianę klucza.

Umieszczenie usług i mechanizmów zabezpieczeń

Rodzaj stosowanych usług zabezpieczania zależy od wymagań, jakie są stawiane przed ochroną informacji. Poszczególne warstwy wzorcowego modelu odniesienia OSI¹⁾ posiadają usługi własne oraz pochodzące z niższych warstw.

Wybór miejsca szyfrowania

Szyfrowanie jest w popularnym odbiorze problemem bezpieczeństwa sieci teleinformatycznej wręcz synonimem tego bezpieczeństwa. Nie zapominając o innych aspektach bezpieczeństwa, rzeczywiście można uznać, że odpowiednio zaprojektowany i wdrożony system szyfrowy jest w stanie zagwarantować poufność i integralność informacji od źródła do ujścia oraz wiarygodność stacji i ich użytkowników, łącznie z uprawnieniami.

Niektóre praktycznie wykorzystywane aplikacje nie wymagają szyfrowania w więcej niż jednej warstwie,

np. poufność rozmów telefonicznych, transmisja telefaksowa. W przypadku jednak, gdy w sieci telekomunikacyjnej istnieją stacje zawierające bazy danych niejawnych, między którymi odbywa się transmisja lub wymagany jest zdalny dostęp do nich użytkowników sieci, szyfrowanie w jednej warstwie nie zapewni pełnego bezpieczeństwa informacji. Wybór warstwy, w której są stosowane metody kryptograficzne, zależy od oceny zagrożeń i przyjętych rozwiązań. Jeśli jest wymagana pełna poufność ruchu, to szyfrowanie stosuje się w warstwie fizycznej. Jeśli jest wymagane duże rozdrobnienie ochrony (np. oddzielny klucz szyfrowy dla każdego zgrupowania aplikacji, ochrona obszarów danych, różne uprawnienia użytkowników w dostępie do danych), to szyfrowanie powinno być realizowane w warstwie prezentacji, która może także dostarczać usług integralności i nieodrżucania. Jeśli jest wymagana ochrona dużych bloków informacji w komunikacji od końca do końca lub jest pożądane zewnętrzne urządzenie szyfrujące (np. dla zapewnienia fizycznego bezpieczeństwa algorytmom szyfrowania i kluczom lub ochrona przed błędami oprogramowania), to szyfrowanie powinno odbywać się w warstwie sieciowej. Szyfrowanie może wtedy zapewnić poufność danych bez odtwarzania oraz ich integralność. Do odtwarzania mogą być wykorzystane mechanizmy warstwy transportowej (po wykryciu zagrożenia przez warstwę sieciową). Jeśli jest wymagana integralność danych i duże rozdrobnienie ochrony, to szyfrowanie powinno być realizowane w warstwie transportowej. Przez wybór odpowiedniego szyfru można zapewnić wtedy poufność i integralność danych z odtwarzaniem lub bez odtwarzania.

Wybór odpowiedniego szyfru

Zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa informacji w sieci telekomunikacyjnej wymaga kilku rodzajów szyfrów usytuowanych w różnych warstwach sieci, np. w warstwie fizycznej dla maskowania ruchu, a w warstwie prezentacji dla zapewnienia utajniania od źródła do ujścia oraz dla zapewnienia integralności danych. Ważny jest zwłaszcza wybór odpowiedniego szyfru oraz rozwiązanie problemu dystrybucji kluczy. W warstwie fizycznej transmisja odbywa się najczęściej w sposób synchroniczny. Najbardziej przydatne jest tutaj pracujące w sposób transparentny urządzenie utajniaszące, realizujące szyfr strumieniowy o długim okresie ciągu szyfrującego i dużej złożoności liniowej. W procesie deszyfrowania nie są wtedy powielane błędy powstałe podczas transmisji. Szyfr taki nie gwarantuje jednak integralności danych. Do realizacji podpisu cyfrowego i notaryzacji wykorzystywane są szyfry asymetryczne. Ze względu na powolność działania służą one jedynie do szyfrowania krótkich informacji. Z kolei poufność informacji od źródła do ujścia oraz jej integralność może zapewnić odpowiedni symetryczny szyfr blokowy. Do identyfikacji użytkowników są powszechnie wykorzystywane różnego typu hasła, ustalane przez nich sa-

mych lub oparte na dialogu użytkownik–stacja. Hasła takie nie zapewniają wysokiego poziomu bezpieczeństwa. Lepszym rozwiązaniem są hasła losowe, które są automatycznie zmieniane w każdym seansie łączności. Szyfrowanie jest wtedy nieodwracalne i charakteryzuje się tym, że znajomość algorytmu szyfrowania oraz znajomość kryptogramu (obrazu hasła przechowywanego w systemie) nie pozwalają wyznaczyć informacji (hasła).

Możliwości technologiczne kodowania

Kodowanie przekazu może być realizowane sprzętowo (w ramach dodatkowych urządzeń kodujących) lub programowo (w ramach aplikacji użytkowych). Kodowanie sprzętowe cechuje: wysoki koszt realizacji dla każdego punktu komunikacji zdalnej, niezależność od oprogramowania komunikującego się przez połączenie, zależność od przyjętego medium komunikacyjnego (kodery do linii dzierżawionych nie pracują na sieci X.25 i odwrotnie), kodowanie części drogi przekazu (np. poza zakresem kodowania jest przekaz od komputera do koodera). Kodowanie programowe cechuje: koszt realizacji przeważnie niższy niż koszt kodowania sprzętowego (zwłaszcza gdy aplikacja jest projektowana od podstaw), możliwość realizacji szerszego zakresu usług bezpieczeństwa niż przy kodowaniu sprzętowym, zależność od oprogramowania komunikującego się przez połączenie, niezależność od sieci komunikacyjnej, kodowanie całej drogi przekazu. Realizacja programowa kodowania może jednak wnieść koszty wtórne w wyniku zwiększenia obciążenia komputerów.

Generowanie i przechowywanie kluczy

W celu bezpiecznej realizacji usług ochrony informacji w sieci z wykorzystaniem kryptografii publicznego klucza konieczne jest, aby każdy z użytkowników sieci: posiadał przypisaną sobie parę kluczy kryptograficznych (klucz publiczny i klucz prywatny), chronił swój klucz prywatny nie udostępniając go komukolwiek pod żadnym pozorem, udostępnił wszystkim użytkownikom sieci swój klucz publiczny w taki sposób, by byli oni pewni, że należy on do danego użytkownika. Spełnienie dwóch pierwszych warunków jest proste i nie wymaga żadnych specjalnych zabiegów organizacyjnych. Spełnienie trzeciego warunku wymaga utworzenia w obrębie systemu jednego lub kilku tzw. urzędów certyfikacji, których głównym zadaniem jest rejestracja nowych użytkowników pragnących włączyć się do pracy w sieci i korzystać z usług ochrony informacji. Urząd certyfikacji jest źródłem generowania, dystrybucji i ewentualnie unieważniania kluczy. Zależnie od wybranej implementacji, klucze są generowane programowo lub za pomocą specjalnych urządzeń, ewentualnie utrzymywane są bazy danych z aktualnymi i wycofanymi kluczami. Bazy danych z kluczami mają zastosowanie w implementacjach software'owych. Urząd certyfikacji

może być umieszczony w module zarządzającym przepływem danych lub na zewnątrz systemu. Urząd zewnętrzny stosuje się zwykle w wypadku implementacji sprzętowych z długim okresem wymiany klucza. Przykładowo, przy stosowaniu urządzeń szyfrujących linie komunikacyjne dostawcy dystrybuują odpowiednie klucze w formie elektronicznej przy dostawie sprzętu i wymieniają je na żądanie. Również w takim przypadku, szczególnie przy stosowaniu większej liczby urządzeń, możliwe jest nabycie odpowiedniego sprzętu do generacji kluczy i prowadzenie urzędu certyfikacji w systemie. Jeżeli mimo zachowania środków ostrożności, o których była mowa w poprzednich punktach, niepowołana osoba uzyska dostęp do informacji o kluczu prywatnym danego użytkownika, to w poważny sposób naruszone zostanie bezpieczeństwo informacji skierowanych do i od danego użytkownika sieci. W celu zapobieżenia takiej sytuacji konieczne jest też istnienie mechanizmu unieważniania certyfikatów odpowiadających tym kluczom. Należy zaznaczyć, że znane z historii przypadki złamania szyfru były częściej spowodowane nie słabością samego szyfru, lecz ubocznymi aspektami jego stosowania: słabościami systemu dystrybucji kluczy, słabościami implementacji szyfrów lub błędami operatorów (szyfrantów). Konieczne więc jest bardzo uważne projektowanie i użytkowanie wszystkich elementów systemu bezpiecznej łączności, a nie jedynie poleganie na wyborze silnego szyfru.

Podsumowanie

Nowa jakość zagrożeń w systemach działania wynika z ich informatyzacji w wydaniu telekomunikacyjnym. Programowe metody sterowania pracą sieci, rozproszone bazy danych z możliwością zdalnego dostępu do zgromadzonych w nich informacji przez wielu użytkowników stwarzają okazje stosowania wyrafinowanych ataków na sieć w celu zdeorganizowania pracy sieci lub zdobycia informacji. Administratorzy tych sieci nie są jednak bezbronni. Systemy zabezpieczeń mogą być równie wyrafinowane jak zagrożenia i sposoby ich wykorzystywania. Bezpieczeństwo informacji w systemach teleinformatycznych może być jednak zapewnione jedynie przez kompleksowe, wszechstronnie zorganizowane podejście do rozwiązywania tego zagadnienia. Ono właśnie w połączeniu z kompetencją zapewnia skuteczność. Niewątpliwie jest to niestety coraz droższe.

*Jerzy Marek Bednarczyk,
Janusz Zawila-Niedźwiecki*

¹⁾ Architektura siedmiowarstwowego Modelu Odniesienia dla Współdziałania Systemów Otwartych (OSI) opisana w normie PN-92/T-20001/01 (będącej tłumaczeniem normy ISO 7498-1).

Autorzy – Jerzy Marek Bednarczyk jest kierownikiem Zespołu Technik Dystrybucji w Dziale Informatyki Giełdy Papierów Wartościowych, dr Janusz Zawila-Niedźwiecki jest pracownikiem Instytutu Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej i dyrektorem Działu Informatyki Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

Daniel Gach, Oktawian Nowak

Firma wirtualna – model przyszłościowy

Przesłanki powstania wirtualnej firmy

W dzisiejszych czasach bardzo szybko zmieniają się warunki konkurencji, często pojawiają się i znikają krótkookresowe okazje rynkowe, których rozbudowane i zbiurokratyzowane firmy nie są w stanie wykorzystać. Dlatego też niektóre przedsiębiorstwa zaczynają mocniej ukierunkowywać swe działania na klientów, aby lepiej zrozumieć ich problemy, potrzeby, a często nawet żądania. Przedsiębiorstwa te coraz częściej przyjmują formę organizacji wirtualnej, która w takich dynamicznych sytuacjach działa z powodzeniem.

Lata dziewięćdziesiąte naszego wieku bywają nazywane czasem rewolucji informacyjnej, która obok XVIII-wiecznej rewolucji przemysłowej i XIX-wiecznej rewolucji transportowej ma decydujący wpływ na to, jak żyjemy i jak pracujemy. „Narzędziami” tej rewolucji są: relatywnie tanie komputery (zarówno te stacjonarne, jak i przenośne), światowa sieć komputerowa, odpowiednie oprogramowanie sieciowe i dynamicznie rozwijająca się cyfrowa, komórkowa sieć telefoniczna. Interesujące jest to, że każde z tych narzędzi z osobna nie przyczyniłoby się do tak gwałtownych zmian, jedynie razem wpływają na zmianę organizacji życia i pracy.

Ważnym krokiem w kierunku rewolucji informacyjnej była i jest nadal miniaturyzacja komputerów i zwiększanie ich mocy obliczeniowej oraz obniżanie ich ceny. Decydujące znaczenie miało również wprowadzenie na rynek przenośnych komputerów (laptopów oraz notebooków). Same przyczyniają się do tego, że pracownicy już podczas drogi, czy to do pracy, czy też podczas podróży służbowej mogą dokonywać analizy danych, zapisywać podjęte decyzje, opracowywać raporty itp. Natomiast połączenie takiego komputera poprzez zewnętrzne łącza z lokalną siecią komputerową przedsiębiorstwa sprawia, że oto w rękach pracowników pojawia się całkiem nowe narzędzie umożliwiające im pracę w nie spotykanych dotychczas warunkach. Bez względu na miejsce pobytu (uzależnieni jedynie od dostępu do sieci telekomunikacyjnych) pracownicy ci biorą czynny udział w bieżącej pracy firmy. Informacje do nich dopływające są aktualne, również ich decyzje są rozpatrywane na bieżąco. Krokiem naprzód w stosunku do stacjonarnych sieci telekomunikacyjnych są cyfrowe sieci telefoni komórkowej.

Umożliwiają one przesyłanie informacji w postaci dowolnego dokumentu, a system cyfrowy zapewnia pozbawioną błędów transmisję danych. Rozwinięciem telefonii komórkowej jest cyfrowa telefonia komórkowa poprzez sztuczne satelity Ziemi. Planuje się umiejscowienie na orbicie okołoziemskiej tylu sond kosmicznych, aby pokryły one swoim zasięgiem obszar całej kuli ziemskiej. Umożliwiłyby to kontakt z dowolnym punktem na Ziemi z innym dowolnym miejscem na naszej planecie. W tym przypadku miejsce pobytu pracownika danej firmy nie miałyby żadnego wpływu na efekt jego pracy.

Dodatkowym zjawiskiem, mającym wpływ na powstanie i rozwój wirtualnej organizacji, jest ogólnoswiatowa sieć komputerowa – Internet. Pozwala ona na przesyłanie informacji poprzez pocztę elektroniczną, jak również sama dostarcza różnorodnych i aktualnych danych na prawie wszystkie tematy związane z ludzką działalnością. Poczta elektroniczna umożliwia nie tylko przesyłanie wiadomości tekstowych, ale również różnego rodzaju pliki mogą być dołączane do przesyłki, np. projekty opracowane przy wykorzystaniu programu AutoCAD, które mogą być natychmiast wykorzystane w procesach produkcyjnych [4, s. 123].

W dobie społeczeństwa informacji, z wszystkimi jego najnowszymi osiągnięciami naukowymi i technologicznymi, potrzebne są nowe modele organizacji, na tyle elastyczne, aby mogły szybko dostosować się do zmieniającego się otoczenia, a nawet przewidywać i wyprzedzać pojawiające się zmiany. Wobec szybko zmieniających się potrzeb rynkowych tracą na znaczeniu firmy o rozdętych i nieelastycznych strukturach organizacyjnych, a coraz więcej firm dostrzega przewagę spleaszczonych, niezhierarchizowanych, słabo sformalizowanych i łatwo adaptowalnych struktur. W nowych strukturach wymagany jest przede wszystkim rozwój w zakresie personalnym. Analitycy rynku prognozują, iż w zarządzaniu zasobami ludzkimi nastąpią pewne zasadnicze zmiany, a mianowicie: stale będzie wzrastać liczba pracowników, potrzebnych w określonych projektach [7, s. 36]. Stwarza to nowe szanse dla samodzielnych przedsiębiorstw i małych firm, które w formie wirtualnej będą współpracować zgodnie z nowym, przyszłościowym modelem przedsiębiorstwa, pomyślanym jako przeciwwaga do nowo powstałych megakoncernów. W ten sposób nie tylko giganci mogą i są w stanie przetrwać, również

„mali” mogą wykorzystać swoją szansę. Szczególnie interesująco przedstawia się ta nowa forma przedsiębiorstwa w zakresie działania informatyki i telekomunikacji, żadna inna branża nie jest bowiem tak dalece technologicznie dotknięta przez zmianę.

Wśród dzisiejszych przedsiębiorstw istnieje wiele takich, które sprawnie funkcjonują bez ogromnej administracji i nadmiernego zarządu. Takie firmy można spotkać tylko w wyjątkowych sytuacjach, w których informacja okazuje się podstawą ich pracy i funkcjonowania. W takich przedsiębiorstwach jeszcze nigdy nie było konieczne zatrudnianie wszystkich pracowników w tym samym czasie i miejscu [2, s. 33].

Najbardziej znanym przykładem jest sieć sprzedawców. Pewne grupy sprzedawców pracują na własną rękę w bezpośredniej bliskości klientów. A jednak są połączeni z centralą. Swoje raporty, zapytania i żądania informacyjne przekazują do kierownictwa sprzedaży za pomocą prostych środków komunikacji, takich jak listy, faks, telefon itp. Innym przykładem jest dziennikarstwo. Rozrzucony po całym świecie, samodzielni korespondenci dostarczają opracowania, sprawozdania i zdjęcia do redakcji. Również znaną analogią firmy wirtualnej jest świat filmu. Podczas tworzenia nowej produkcji zbiera się ekipa kilkudziesięciu czy nawet kilkuset osób – reżyser, scenarzysta, aktorzy, operatorzy, charakteryzatorzy. Po ukończeniu filmu ci sami ludzie mogą wykonywać nowe zlecenie, nowy film. Mogą również przejść się do innych projektów i zakończyć współpracę. Każdy z nich działa samodzielnie i wybiera drogę, która wydaje się mu najbardziej opłacalna.

Czym zatem jest wirtualna firma?

W odpowiedzi na to pytanie wielu autorów podaje różne definicje, np. według K. Bleichera organizacja wirtualna jest rozwinięciem organizacji sieciowej, składającej się z mniejszych jednostek ogniskujących w sobie podstawowe umiejętności [1, s. 139]. Autor ten podkreśla fakt, iż jest to model organizacji przyszłości, jako najbardziej elastycznej możliwości wykorzystania podstawowych umiejętności, czyli tzw. kompetencji rdzeniowych. Również amerykańscy autorzy podają własne określenie wirtualnego przedsiębiorstwa. Według nich, jest to połączenie zasobów współpracujących ze sobą firm, przeznaczonych do realizacji wspólnego przedsięwzięcia [3, s. 52]. Zasoby te są przeznaczane do wykorzystania w wirtualnej firmie, wówczas gdy ich efektywność jest większa niż w macierzystej firmie lub gdy w danej chwili nie są one przez nie „zatrudnione”. W tym rozumowaniu wirtualne przedsiębiorstwo jest tworzone na okres czasu realizacji wspólnego przedsięwzięcia. Natomiast D.M. Upton i A. McAfee definiują wirtualne przedsiębiorstwo jako połączenie dziesiątek, a nawet setek firm, przy czym każda z nich

skupiona jest na tym rodzaju działalności, który wykonuje najlepiej, oraz wszystkie są połączone elektroniczną siecią, tak że pracują jako jedna całość – elastycznie i przy niższych kosztach – bez względu na swoją lokalizację [4, s. 123].

Problematyką organizacji wirtualnej zajmują się również rodzimi badacze, np. K. Perechuda w swojej pracy stwierdza, iż w założeniach wyjściowych organizacji wirtualnej mamy do czynienia z dwoma łańcuchami wartości:

- fizycznym (materialnym) łańcuchem wartości,
- wirtualnym łańcuchem wartości [5, s. 19].

Charakteryzują się one następującymi właściwościami:

- łańcuch fizyczny reprezentuje transformację zasobów rzeczowych,
- łańcuch wirtualny reprezentuje transformację zasobów niematerialnych,
- łańcuch wirtualny determinuje łańcuch fizyczny,
- łańcuch fizyczny ma charakter strukturalny,
- łańcuch wirtualny ma charakter całościowy,
- wartości łańcucha fizycznego ulegają transformacji w obszarze rynkowym,
- wartości łańcucha wirtualnego ulegają transformacji w przestrzeni rynkowej [5, s. 20].

Jednak, aby zrozumieć czym jest właściwie organizacja wirtualna, należy sięgnąć do etymologii tej nazwy. Szukając w słowniku Dudena słowa „wirtualny” odnajdujemy wyjaśnienie: „bezgraniczny”, „ruchomy” lub „szybko dostosowalny”. Dokładnie tych właściwości wymaga od przedsiębiorstw międzynarodowa gospodarka. Co dzisiaj jest dobre, jutro może być już nieprzydatne, czy nawet w ogóle przestanie istnieć. Zmiany pojawiają się coraz częściej i za każdym razem są mocniejsze w skutkach. Istotne są zatem oszczędności czasu i efektywne przystosowanie się do zmieniającej się rzeczywistości. Heraklitejskie powiedzenie, znane już od kilkudziesięciu wieków *„wszystko się zmienia z wyjątkiem samego prawa zmiany”* prowadzi do następującej konkluzji – duże firmy są w stanie znaleźć czas wyłącznie na regulowanie własnych codziennych spraw. Natomiast w modelu wirtualnego przedsiębiorstwa jeden aspekt wychodzi szczególnie na pierwszy plan. To pochodzące z przemysłu idee *Just-In-Time*, które pozwalają tak zorganizować produkcję, że w danej jej fazie przy stanowisku wytwórczym znajdują się tylko te detale, które konkretnie w danej chwili są potrzebne. Pozwala to z jednej strony – obniżyć koszty magazynowania zbyt wcześnie lub na zapas wyprodukowanych części, z drugiej strony – istnieje groźba opóźnienia z powodu niedostarczenia jakiejś partii materiału na czas. Wynik jednak jest oczywisty – czas produkcji jest ograniczony do minimum, a nieznaczny wydatek na optymalizację kosztów podwyższy konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Rozpatrując tę sprawę w aspekcie wirtualnego przedsiębiorstwa chodzi nie tylko o części mechaniczne, ale także o to, aby przygotować we właściwym

czasie i miejscu pewne usługi, m.in.: specjalistyczne umiejętności, kompetencje wyjątkowe dla danej firmy tzw. kompetencje rdzeniowe (ang. *core competences*, niem. *Kernkompetenzen*) oraz *know-how*, które są skorelowane z celem głównym.

Na czym bazuje wirtualna organizacja?

Otóż koncepcja firmy wirtualnej bazuje przede wszystkim na:

- samodzielnych jednostkach (samodzielne osoby, firmy rodzinne, małe spółki akcyjne lub sp. z o.o.),
- szeroko rozprzestrzenionej wiedzy fachowej w wolnym, nieformalnym partnerstwie (sieć powiązań specjalistycznych kompetencji),
- zaufaniu, szacunku i etyce w biznesie,
- rezygnacji z zależności hierarchicznych,
- współdziałaniu,
- sieci powiązań z gospodarką, względnie z kręgiem użytkowników [7, s. 38].

Przykładowo, każdy z partnerów rozporządza założoną siecią powiązań, solidną bazą klientów, w taki sposób, aby prowadzić i rozwijać swoją podstawową działalność. Aby obecnie przyjąć zamówienie na długotrwały i kompleksowy projekt, nie wystarczają własne zasoby i specjalistyczne umiejętności. Teraz w grę wchodzi sieć powiązań. Tworzy się ona z połączenia wszystkich zainteresowanych i potrzebnych partnerów, żeby przez pewien czas (okres projektu–zlecenia) wykorzystać wspólnie wymagane kompetencje, którymi każdy z uczestników sieci dysponuje. Partner sprzedaży (integrator, ostatnie ogniwo łańcucha sieci) pozostaje w kontakcie z klientami, aby ich zachęcać do składania zleceń, aby reagować na ich specyficzne potrzeby i wymagania. W ten sposób odpada także ok. 10% zwykłych kosztów wspólnego budżetu projektu [7, s. 38]. Nie może jednak zabraknąć wspólnej odpowiedzialności. Zaufanie i etyka w biznesie wchodzi w rachubę w najbardziej długotrwałych powiązaniach między partnerami i klientami. Zależności hierarchiczne i funkcje menedżerskie nie istnieją; wszyscy uczestnicy są hierarchicznie równorzędni. Koordynacja i nadzór całego zlecenia należy do partnerów sprzedaży (integratorów), którzy stworzyli połączenie ze zleciennodawcą.

W tym miejscu należy sobie postawić pytanie: jakimi cechami charakteryzuje się przedsiębiorstwo wirtualne? Odpowiedź na tak sformułowane pytanie jest dość jasna. Oto zasadnicze aspekty organizacji wirtualnej:

- jest zorientowana na klienta, co oznacza, że jej procesy zadaniowe są wyraźnie na niego skierowane;
- dąży do jednoznacznie określonych celów, które są przez wszystkich uczestników znane i akceptowane;
- ma zdolność do postrzegania szans rynkowych bez długotrwałych przygotowań administracyjnych; gdy powstaną nowe okazje, może się na nowo for-

mować, przegrupowywać lub nawet powstawać od nowa;

- może szybciej decydować; żaden konkurent nie powinien otrzymać możliwości, żeby szybciej wykorzystać szanse rynkowe;
- przez kombinacje kluczowych uzdolnień swoich uczestników posiada „paletę światowych umiejętności”, aby każdą nadarzającą się okazję wykorzystać; w przeciwieństwie do dotychczasowych modeli organizacyjnych – możliwe jest połączenie najlepszych kompetencji w „drużynie marzeń”, aby wypełnić zlecone zadania;
- opiera się na wielkości zaufania; bez wystarczającej bazy zaufania zbyt dużo czasu marnuje się na wyjaśnienia i dochodzenia prawne, co prowadzi do przeoczenia szans rynkowych;
- dba o częste i rzetelne informacje, komunikaty oraz styl zarządzania [2, s. 33].

Podczas kierowania organizacją wirtualną występują specyficzne problemy. Poprzez wysoki stopień decentralizacji zdolności i uprawnień pojawia się dylemat: jak można kierować pracownikami, jeśli się ich nie widzi. Odpowiedź jest prosta, ale niekoniecznie łatwa do wprowadzenia w życie. Jest to zaufanie. Jednak właśnie takie nastawienie bywa często wyśmiewane. Trudno to połączyć z tradycją zarządzania, która żyła przekonaniem, że dla efektywności niezbędna jest kontrola. Mimo to zaufanie należy do podstaw organizacji wirtualnej.

Podstawowe narzędzia umożliwiające budowę wirtualnego przedsiębiorstwa

Trzy główne „narzędzia” są niezbędne, aby dane firmy mogły wykreować wirtualne przedsiębiorstwo: system elektronicznej wymiany danych – EDI, programy do pracy grupowej (*groupware*) i rozległa sieć komputerowa [4, s. 123]. Choć wprowadzenie i wykorzystanie tych narzędzi wydaje się proste, to nie zawsze ich współistnienie tworzy wirtualne przedsiębiorstwo.

Obecnie system EDI wykorzystuje zespół formatów powszechnie stosowanych do elektronicznej komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami, m.in. do: zlecenia zakupów, dokonywania przelewów elektronicznych pieniędzy, czy też dostarczania informacji klientom. System EDI umożliwia sporządzenie standardowych form dla każdej z tych przesyłanych informacji tak, aby każdy użytkownik mógł ją odebrać w standardzie zgodnym z jego systemem informatycznym.

Aplikacje *groupware* pomagają zorganizować pracę zespołu na trzy różne sposoby. Po pierwsze, czynią dostępnymi zasoby informacyjne firmy dla każdego z członków grupy. Po drugie, śledzą przebieg pracy tak, że każdy z członków grupy, bez względu na zmianę swej lokalizacji, czy też chwilową przerwę w funkcjonowaniu pracuje na ostatniej dostępnej wersji projektu. Po trzecie, programy *groupware* dostarczają platformy do interaktywnej komunikacji i dyskusji, począwszy od poczty elekt-

ronicznej, poprzez tablice ogłoszeń, a skończywszy na videokonferencjach.

Mając na uwadze różnorodne branże, w jakich pracują poszczególne firmy, możemy wyróżnić następujące wymagania stawiane sieci komputerowej:

- umożliwienie podłączenia do sieci najbardziej różnorodnych komputerów, wykorzystywanych przez poszczególnych jej uczestników, począwszy od komputerów osobistych tzw. PC, a skończywszy na stacjach roboczych i mainframe'ach;

- zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa przekazywanych danych między dostawcami i klientami, przy różnorodnych poziomach poufności i celach każdego z nich;

- zapewnienie uczestnikom sieci szerokiej gamy usług, w tym m.in. transfer plików między dowolnymi komputerami, umożliwienie dostępu do wspólnych zasobów danych, zdolność do odszukania i wykorzystania wszystkich programów zlokalizowanych na komputerach podłączonych do sieci, itp. [4, s. 124].

Dwa czynniki mają decydujący wpływ na realizację powyższych wymagań, tak aby wirtualne przedsiębiorstwo mogło zaistnieć:

- istnienie tzw. pośrednika w przekazywaniu informacji (broker informacji);

- otwarte standardy, bazujące na protokole ustalonym dla Internetu.

Założenia strategiczne

Za nową formą organizacji przemawiają pewne strategiczne podstawy. Oczywiście, od zarządu firmy zależy, ile efektywnych korzyści uzyska się na współpracy w sieci. Zalety organizacji wirtualnej są następujące:

- *Wspólne ponoszenie kosztów infrastruktury*, od kosztów na badania i rozwój po koszty ryzyka: zasoby, organizacje i kompetencje rdzenne mogą być wspólnie lepiej wykorzystane. Również ryzyko związane z kapitałochłonnymi inwestycjami może być wspólnie ponoszone. Wiele małych firm otrzymuje w ten sposób szansę, aby w ogóle osiągnąć „wielkość krytyczną”.

- *Wprowadzenie koncepcji logistycznej oszczędzającej czas*; poprzez podzielenie zlecenia wśród różnych partnerów zyska się znacznie na elastyczności i zdolności dostosowawczej. W ten sposób uzyskuje się zysk (redukcję kosztów) na przepływie informacji i materiałów.

- *Zatarcie granicy między dużym i małym*; również małe firmy mogą osiągnąć wielką przewagę i zdolność do konkurencji w formie współpracy sieciowej.

- *Przejsie od sprzedaży produktu do oferujących rozwiązania*; samodzielne przedsiębiorstwo może oferować całe świadczenie, jakie sieć może dostarczyć. Pojedynczy partnerzy sieciowi mogą obsłużyć, jako oferujący rozwiązanie, wszystko, czego zażądamy klienci [2, s. 35].

Podsumowanie

Istnieją już przedsiębiorstwa stosujące model organizacji wirtualnej w praktyce, przykładem może być firma Agile Web Inc. [6, s. 31–35]. Na początku lat 90., w Stanach Zjednoczonych grupa dziewiętnastu małych firm, ze stanu Pensylwania powołała do życia nową firmę Agile Web Inc. Jest to jedno z pierwszych istniejących przedsiębiorstw wirtualnych. Nie jest to ani przykładowy model, ani eksperyment, jest to faktycznie działające i zarejestrowane przedsiębiorstwo. Firmy tworzące Agile reprezentują różnorodne branże. Są to zarówno firmy zajmujące się projektowaniem i rozwojem produktów, zakłady produkujące wyroby z metali półszlachetnych, wytwórcy produktów z tworzyw sztucznych, jak i producenci odzieży i podzespołów elektronicznych. Każda z firm posiada jedną akcję przedsiębiorstwa Agile Web Inc. wartą 1\$. W rzeczywistości, Agile Web Inc. tworzą połączone Internetem grupy ekspertów z tych różnych firm. Stanowią oni zespół gotowy w każdej chwili rozwiązywać pojawiające się u któregoś z współdziałalców problemy. Ponieważ są to firmy oddalone od siebie, stanowią niejako filie pozostałych, i choć nadal każda z nich działa tylko w swojej branży, to stara się na swoim terenie pozyskać klientów dla pozostałych osiemnastu partnerów. Wszyscy członkowie Agila Web Inc. są podłączeni do sieci Internet i posiadają oprogramowanie umożliwiające korzystanie z poczty elektronicznej. W dalszym etapie planują zbudowanie połączeń służących do prowadzenia videokonferencji z wykorzystaniem przenośnych komputerów.

Szybkie nośniki informacji stają się niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania różnorodnych organizacji, a w szczególności organizacji gospodarczych. Razem z siecią Internet, wewnętrznym intranetem czy też inną siecią elektroniczną komputer osobisty (PC) jest w swojej wielofunkcyjności idealnym partnerem dla pracowników przedsiębiorstwa jako środek komunikacji między klientem i kooperantem. Już dzisiaj powstaje właściwy klimat, istnieją odpowiednie technologie, aby pójść nową drogą i wykorzystać wszystkie możliwości, jakie ona daje w walce konkurencyjnej.

Daniel Gach, Oktawian Nowak

BIBLIOGRAFIA

- [1] BLEICHER K., *Integrative management in a time of transformation*, „Long Range Planning”, 1994, nr 5.
- [2] BRÜTSCH D., FRIGO-MOSCA F., *Virtuelle Organisation in der Praxis*, „io Management”, 1996, nr 9.
- [3] KUOKKA D., O'LEARY D.E., PLANT R., *Artificial Intelligence and Virtual Organizations*, „Communications of the ACM”, 1997, nr 1.
- [4] McAFEE A., UPTON D.M., *The Real Virtual Factory*, „Harvard Business Review”, 1996, nr 3.
- [5] PERECHUDA K., *Organizacja wirtualna*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław, 1997.
- [6] SHERIDAN J.H., *The Agile Web: a model for the future?*, „Industry Week”, 1996, march 4.
- [7] ZWICKER H.R., *Die virtuelle Firma – ein zukunftsweisendes Modell für Kleinunternehmen*, „io Management”, 1996, nr 9.

Danuta Stawasz

Instytucje „otoczenia rynkowego” w regionie łódzkim

Wprowadzenie

W gospodarce rynkowej funkcjonowanie instytucji tworzących środowisko sprzyjające działalności gospodarczej jest jednym z warunków efektywnego wykorzystywania potencjałów rozwojowych. Instytucje te są ogniwem łagodzącym rodzące się konflikty, umożliwiają przełamywanie barier politycznych, ekonomicznych i społecznych¹. Bez nich procesy restrukturyzacji przebiegałyby o wiele wolniej. Jedną z istotnych cech tych instytucji jest ich funkcjonowanie poza rządowymi strukturami².

Powoływanie i rozwój instytucji tego rodzaju datuje się w Polsce od 1989 r. i wykazuje duże zróżnicowanie regionalne. W pierwszej kolejności zostały one utworzone w dużych miastach. W województwach o niższym wskaźniku urbanizacji rozwój ich był wolniejszy, co ma również swoje odzwierciedlenie w dynamizmie restrukturyzacji tych regionów³.

Kilkuletni okres funkcjonowania instytucji „otoczenia rynkowego” pozwala na dokonanie pewnych obserwacji i podsumowań. Jest to istotne z punktu widzenia podniesienia skuteczności i sprawności działań tychże jednostek w przyszłości. Również dlatego, iż organizacje te działają w różnych schematach organizacyjno-prawnych, na podstawie środków publicznych lub/i prywatnych, często na zasadzie *non-profit*, a efekty ich działalności nie zawsze dadzą się skwantyfikować. Łatwo w takiej sytuacji o alienację działań.

Niniejszy artykuł powstał na podstawie wyników badań przeprowadzonych w 40 jednostkach o tym właśnie charakterze, mających siedzibę w województwie łódzkim⁴. W swej treści stanowi syntetyczną ocenę wpływu działań instytucji tworzących środowisko sprzyjające działalności gospodarczej na procesy rozwoju w regionie łódzkim.

Instytucje „otoczenia rynkowego” w regionie łódzkim

Województwo łódzkie odznacza się na tle innych regionów Polski stosunkowo liczną grupą organizacji tworzących „otoczenie rynkowe”. Jest to wynik zarówno funkcjonowania tutaj przed okresem przemian licznych zwią-

ków, stowarzyszeń, zrzeszeń, jak i podejmowania w latach 90. wielu inicjatyw przez przedstawicieli lokalnego społeczeństwa, mających na celu utworzenie nowych organizacji.

W styczniu 1992 r. rozpoczęła swą działalność Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego SA (ŁARR SA). Jest to, jak wykazały badania, najważniejsza, najsprawniejsza i najskuteczniejsza jednostka zaliczona do instytucji „otoczenia rynkowego” w regionie łódzkim. Wykazuje liczne powiązania natury finansowej, organizacyjnej czy też zadaniowej z innymi organizacjami o podobnym profilu działań. Przedmiotem działalności agencji jest:

- organizowanie i finansowanie procesów restrukturyzacyjnych w regionie,
- wspieranie rozwoju indywidualnej przedsiębiorczości w nowo powstających podmiotach gospodarczych,
- dokonywanie ocen zamierzonych przedsięwzięć gospodarczych,
- stymulowanie procesów przekształceń własnościowych,
- udzielanie pożyczek, gwarancji kredytowych firmom na realizację zamówień eksportowych,
- działalność doradcza i szkoleniowa,
- działalność gospodarcza stanowiąca własne inwestycje kapitałowe,
- działalność marketingowa⁵.

Współpraca agencji z władzami wojewódzkimi i władzami lokalnymi występuje od czasu utworzenia jednostki i cechuje się wzajemnym wsparciem oraz realizacją wspólnych zadań. Agencja nawiązała liczne kontakty zagraniczne, które przynoszą konkretne korzyści. W porównaniu z innymi instytucjami o podobnym profilu działań, dysponuje znacznie większymi środkami finansowymi i wysoko kwalifikowanymi kadrami.

Bardzo trudno jest dokładnie określić następstwa działań zrealizowanych przez ŁARR SA, albowiem waga ich uzależniona jest również od odbiorcy usług świadczonych przez agencję. Na pewno dzięki wysiłkowi pracowników agencji wzrosła wysokość kapitału w regionie⁶. Kapitał ten został według różnych zasad przekazany sektorowi małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP).

Działalność marketingowa agencji wpływa na promocję regionu i wyrobów regionu.

ŁARR SA wspiera finansowo programy restrukturyzacji przedsiębiorstw, jeśli stwarzają one szansę na przetrwanie i rozwój.

Działalności – konsultingowa oraz szkoleniowa – wywierają istotny wpływ na poziom kadr w regionie.

Agencja jest obecnie jedyną instytucją, która byłaby w stanie budować sieć powiązań między wszystkimi instytucjami i podmiotami, zainteresowanymi restrukturyzacją regionu.

W świetle wyników badań, jednostką która odgrywa najistotniejszą rolę w kreacji procesów rozwoju i restrukturyzacji jest właśnie ŁARR SA. Na drugim miejscu wymieniany był Urząd Wojewódzki i Urząd Miasta Łodzi, a następnie Fundacja Inkubator Przedsiębiorczości i Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości. Zauważalna jest ponadto rola Fundacji na Rzecz Restrukturyzacji Regionu Łódzkiego, Łódzkiej Izby Przemysłowo-Handlowej, Międzynarodowych Targów Łódzkich, Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości.

Formy i instrumenty oddziaływania instytucji „otoczenia rynkowego” na procesy rozwoju i restrukturyzacji

Instytucje o podobnych celach działania wykorzystują często odmienne formy i instrumenty oddziaływania na proces kreacji rozwoju i restrukturyzacji. W regionie łódzkim miały miejsce:

- Bezpośrednie działania w sferze procesów realnych (inwestycje) odnotowano w przypadku wszystkich przebadanych wydziałów gmin. Są to głównie inwestycje infrastrukturalne, tj. budowa oczyszczalni ścieków, budowa przyzagrodowych oczyszczalni ścieków, modernizacja i rozbudowa szkół podstawowych, modernizacja i rozbudowa dróg.

- Opracowywanie strategii rozwoju, planów i programów w zakresie restrukturyzacji gospodarki regionu łódzkiego miało miejsce zarówno w wydziałach Urzędu Wojewódzkiego, jak również w Urzędzie Miasta Łodzi. Nie ustosunkowując się do tych programów należy jednak zauważyć, iż zarówno władze wojewódzkie, jak i gminy Łódź, według opinii przedstawicieli instytucji, nie wypracowały zadowolającej koncepcji restrukturyzacji regionu. Takiego programu, który byłby zaakceptowany i realizowany przez wszystkie zainteresowane podmioty województwa.

- Działalność informacyjna i promocyjna w regionie podejmowana jest głównie przez wydziały Urzędu Miasta Łodzi. Służą temu akcje, np. „Jeden dzień w Łodzi”, liczne targi i wystawy.

- Działalność szkoleniowa i doradcza jest powszechnie występującą formą pomocy oferowaną przez te organizacje.

- Ważnymi jednostkami w regionie są rejonowe urzędy pracy. Wpływają na ograniczanie liczby bezrobotnych, kierują bezrobotnych do robót publicznych (inwestycje lokalne), stwarzają dogodne warunki podnoszenia kwalifikacji zawodowych osobom zwolnionym z pracy, wyszukują u pracodawców nowe miejsca pracy.

- Jednostki będące w strukturze Urzędu Wojewódzkiego podjęły wiele działań w celu pozyskania nowych inwestorów. Wynikiem są inwestycje Bosch-Siemens, Cacao-Barry. Prowadzone są zaawansowane negocjacje z utworzeniem w Łodzi tajwańskiego parku przemysłowego. Przygotowany został komplet niezbędnych dokumentów, warunkujący utworzenie w województwie specjalnej strefy ekonomicznej.

Ocena wpływu instytucji „otoczenia rynkowego” na procesy rozwoju i restrukturyzacji poprzez pryzmat zrealizowanych działań

Instytucje „otoczenia rynkowego” działają w Polsce stosunkowo krótko. W układach regionalnych sieć powiązań pomiędzy nimi dopiero powoli krystalizuje się. Choć wykazują one jeszcze liczne niedociągnięcia, ich funkcjonowanie jednakże należy uznać ze wszelkich miar pożądane. I tak w świetle uzyskanych wyników badań można stwierdzić, że:

- Wpływ działalności instytucji „otoczenia rynkowego” (łącznie z Łódzką Agencją Rozwoju Regionalnego SA) na rzecz stymulowania procesów rozwoju i restrukturyzacji należy ocenić jako istotny, lecz nie w pełni zadowalający.

- Poziom współpracy tychże instytucji z władzami wojewódzkimi i władzami lokalnymi gmin jest niedostateczny.

- Niektóre instytucje mają nawiązane kontakty i współpracują z różnymi jednostkami zagranicznymi. Jednym z efektów tej współpracy są środki finansowe uzyskiwane na rzecz funkcjonowania organizacji i realizowania przez nie zadań statutowych.

- Niektóre tylko instytucje wykazują silne powiązania z innymi jednostkami przy realizacji zadań statutowych (jest to wynik personalnych kontaktów kierownictwa tychże organizacji).

- Samorządy lokalne realizują swoje zadania statutowe w stopniu odpowiadającym ich możliwościom kadrowym i finansowym. Nie wykazują jednak powiązań z instytucjami „otoczenia rynkowego” zlokalizowanymi w Łodzi.

- Wpływ działania jednostek administracji wojewódzkiej i lokalnej na rzecz restrukturyzacji w regionie jest zauważalny (szczególnie w zakresie promocji regionu i wyrobów oraz kontaktów z potencjalnymi inwestorami).

- Poziom kwalifikacji kadr badanych instytucji jest w połowie przypadków niezadowolający.

- Obecnie instytucje działające w regionie nastawione są głównie na realizację własnych celów statutowych, a nie na podejmowanie działań najbardziej istotnych z punktu widzenia rozwoju regionu.

- Przy braku powszechnie uznanej koncepcji rozwoju regionu oraz nikłej współpracy działających



w regionie instytucji na rzecz opracowania takiej koncepcji, można przyjąć założenie, iż rozwój województwa jest wynikiem przedsiębiorczości społeczeństwa i działań poszczególnych podmiotów gospodarczych.

■ Duże przedsiębiorstwa w regionie nie wykazują powiązań z instytucjami „otoczenia rynkowego”, a jedynie współpracę z władzami wojewódzkimi i lokalnymi.

■ Bezpośrednio zauważalne efekty działalności instytucji „otoczenia rynkowego” uwidaczniają się w obszarze szkoleniowym i doradczym, szczególnie na potrzeby MŚP.

■ Poprzez działania realizowane przez rejonowe urzędy pracy usprawniono system współpracy z osobami bezrobotnymi na rzecz ich aktywizacji zawodowej.

■ Dzięki sprawności i skuteczności działań niektórych instytucji region łódzki stał się województwem „otwartym” na współpracę z innymi regionami kraju i przedstawicielami zagranicznymi.

■ Większość instytucji odczuwa potrzebę utworzenia w regionie FORUM, dzięki któremu byłaby możliwość konsolidacji prac tychże instytucji na rzecz restrukturyzacji i rozwoju województwa łódzkiego.

■ Utworzenie w regionie dwóch inkubatorów przedsiębiorczości przyczyniło się w istotny sposób do kreacji przedsiębiorczości.

Jakość i przydatność zadań realizowanych przez instytucje z punktu widzenia pozytywnych zmian w regionie, jest pochodną środków, jakimi dysponują jednostki oraz kwalifikacjami osób w nich zatrudnionych. Ogólnie można uznać, że:

■ Dzięki podjęciu i realizacji licznych inicjatyw z zakresu szkolnictwa, edukacji, doradztwa itp. już obecnie i w przyszłości możliwe będzie pozyskanie do pracy pracowników dysponujących odpowiednimi kwalifikacjami (szeroki wachlarz zawodów i umiejętności).

■ Dzięki zagranicznym kontaktom nawiązanym przez instytucje, region zyskał w ocenie atrakcyjności lokalizacyjnej dla inwestorów zagranicznych.

■ Wskutek pomocy doradczej i finansowej skierowanej do sektora MŚP zmienia się tradycyjna struktura gospodarcza regionu.

■ Spotkania „Forum Bankowego” przyczyniają się do rozwoju regionalnego systemu bankowości.

■ Organizacja spotkań „One day in Łódź”, konkursu „Łódź-Promuje”, działalność organizacji Międzynarodowe Targi Łódzkie SA przyczyniają się do promocji Łodzi i całego regionu.

■ Spółka „Agro giełda” (Giełda Rolno-Spożywcza jest powołana jako instytucja, lecz nie rozpoczęto jeszcze prac budowlano-montażowych w celu uruchomienia giełdy) jest instytucją, która przyczyni się do usprawnienia handlu artykułami rolno-spożywczymi oraz pełnienia przez region kolejnej funkcji ponadregionalnej.

■ Utworzona Agencja Poszanowania Energii za-

pewne będzie miała wpływ na obniżenie kosztów pozyskiwania energii.

■ Uruchomienie łódzkiego parku przemysłowego (zaawansowane negocjacje), oznacza zmianę struktury gospodarczej regionu w kierunku jej dywersyfikacji oraz nowe miejsca pracy.

W krajach o prawidłowo ukształtowanej strukturze gospodarki celem instytucji „otoczenia rynkowego” jest wspomaganie procesów rozwoju gospodarczego. W regionie łódzkim działalność taka ma również miejsce. Rodzi się jednak wątpliwość następującej natury: czy wszystkie funkcjonujące w regionie łódzkim instytucje rzeczywiście odgrywają znaczącą rolę w procesie przemian. Wydaje się, że niektóre z nich nie dysponują odpowiednio wysokimi środkami finansowymi, wysoko kwalifikowanymi kadrami, zatrudniają osoby bez odpowiedniego przygotowania i kwalifikacji, deklarują realizację określonych zadań, lecz ich rezultaty są znikome. Właściwszym rozwiązaniem byłoby utworzenie silnych (w sensie finansowym i kadrowym), lub/i wzmocnienie istniejących już jednostek organizacyjnych, aby wytworzyć sprawny i skuteczny system instytucjonalnego oddziaływania na procesy rynkowe. Wyniki funkcjonowania tych podmiotów winny być okresowo poddawane kontroli i ocenie. Tylko wówczas możliwe będzie wyeliminowanie działań pozornych, jak również instytucji, których najważniejszym celem jest przetrwanie.

Danuta Stawasz

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. T. MARKOWSKI, *Planowanie i stymulowanie rozwoju lokalnego w gospodarce rynkowej*, Samorząd terytorialny, 9/1991, A. KIDYBA, J. ŁOBOCKI, *Instytucje non-profit w restrukturyzacji regionu*, Fundacja im. Friedricha Eberta w Polsce, Warszawa 1993, Z. KONIECZNY, B. MIKOŁAJCZYK, *Finanse [w:] Przedsiębiorczość i zarządzanie małymi firmami*, praca zbiorowa pod red. B. Piaseckiego, UŁ, Łódź 1996.
- ²⁾ Do instytucji „otoczenia rynkowego” tworzących środowisko sprzyjające działalności gospodarczej zalicza się: banki, instytucje pośrednictwa kapitałowego, *venture capital*, agencje rozwoju, centra biznesu, fundacje, stowarzyszenia, biura promocji gospodarczej itp.
- ³⁾ Zob. *Procesy zróżnicowań regionalnych w latach 1990–1994*, Centralny Urząd Planowania, Warszawa, czerwiec 1995, *Profile regionalne wybranych regionów Polski*, Polska Agencja Rozwoju Regionalnego, maj 1995.
- ⁴⁾ Badania odnoszące się do instytucji „otoczenia rynkowego” prowadzone były w 10 województwach na zlecenie Fundacji im. Friedricha Eberta w I połowie 1996 r. Rozważania zawarte w artykule nie odnoszą się do instytucji finansowych. Autorka artykułu była jednym z uczestników badań realizowanych w regionie łódzkim. Syntezę całego programu zawiera opracowanie *Regionalne i lokalne uwarunkowania i czynniki restrukturyzacji gospodarki Polski – „Instytucjonalne uwarunkowania restrukturyzacji gospodarki w układach regionalnych”* – synteza wyników badań terenowych, Warszawa–Kraków 1996, maszynopis powielony.
- ⁵⁾ Sprawozdanie zarządu z działalności ŁARR SA w 1994 r., maszynopis powielony.
- ⁶⁾ Agencja realizowała program STRUDER. Celem funduszu jest wspomaganie rozwoju prywatnej działalności gospodarczej i tworzenie nowych miejsc pracy.

Autorka jest pracownikiem naukowym (stopień doktora) w Zakładzie Zarządzania Miastem i Regionem Uniwersytetu Łódzkiego.

Leszek Bursiak

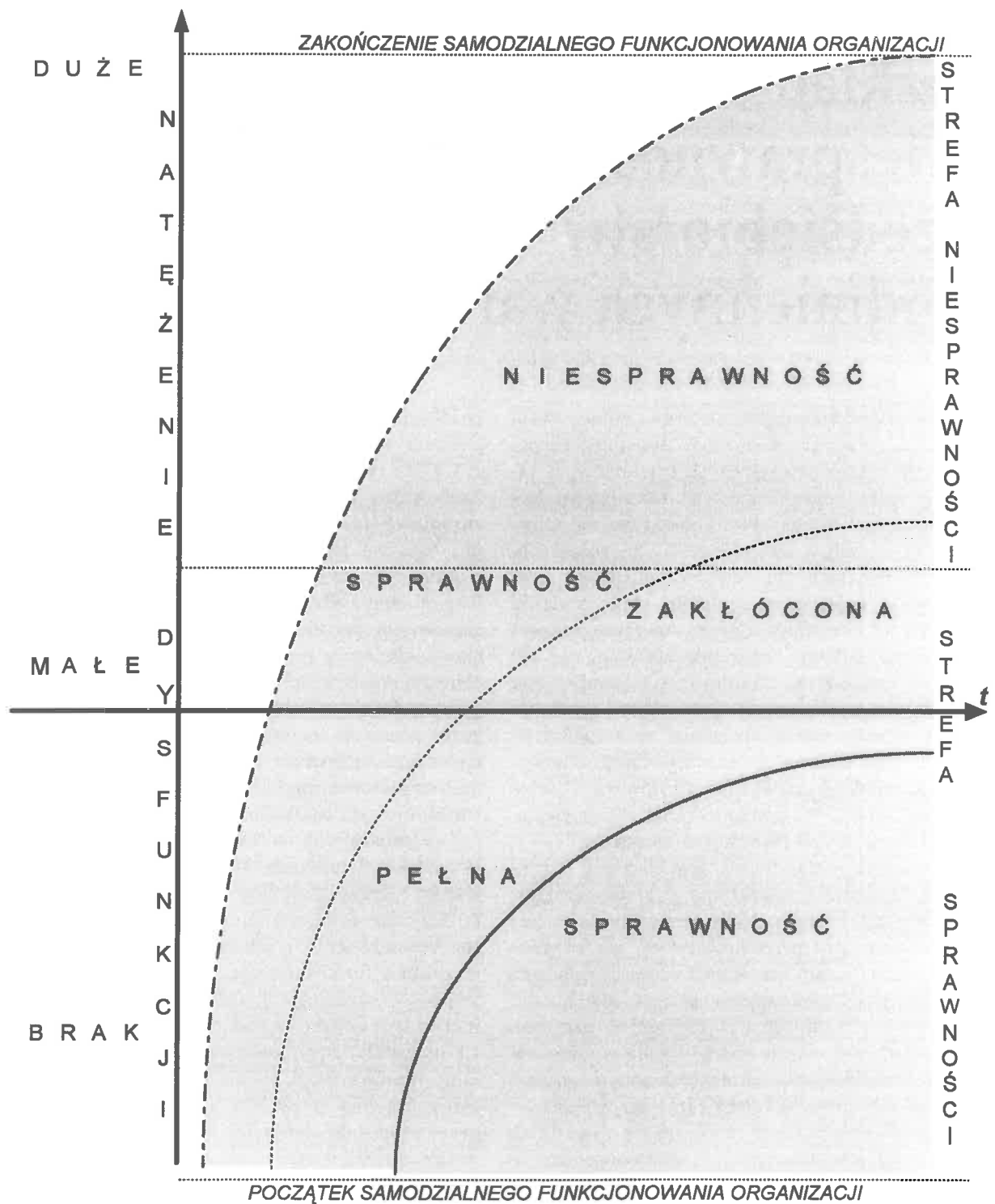
Rozkład stref sprawności i niesprawności organizacyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w odmiennych warunkach otoczenia

Przedsiębiorstwo, racjonalnie organizujące swoją działalność gospodarczą, powinno starannie rozpoznawać charakter zewnętrznych warunków, w jakich przychodzi mu funkcjonować. Rzetelna analiza otoczenia umożliwia uzyskanie obiektywnych informacji o tkwiących w nim szansach i zagrożeniach. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, które jako organizacja gospodarcza realizuje swoje zadania w warunkach określanych przez otoczenie, nie jest obojętne czy jest ono względnie stabilne, czy też charakteryzuje się niestabilnością i burzliwością zachodzących w nim zmian. Szczególne zagrożenie stanowi ostatni rodzaj otoczenia, w związku ze wzrostem jego złożoności i intensywności oddziaływania na przedsiębiorstwa. Równie groźna staje się nieprzewidywalność i nieregularność zmian zachodzących w tak skonfigurowanym otoczeniu.

Prowadzeniu działalności gospodarczej nieodmiennie towarzyszą zagrożenia dysfunkcjami organizacyjnymi, których źródła mogą znajdować się zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak również w jego otoczeniu, lub też, w zachwianych relacjach pomiędzy przedsiębiorstwem a tym otoczeniem. Rozpoznanie aktualnych i potencjalnych zagrożeń dysfunkcjami ma istotne znaczenie dla wyprzedzającego neutralizowania ich destrukcyjnych oddziaływań, co umożliwia utrzymywanie sprawności organizacji na optymalnym poziomie we wszystkich trzech walorach praktycznych sprawnego działania, jakimi są: skuteczność, korzystność i ekonomiczność¹⁾. Szybkie reagowanie na pojawiające się dysfunkcje ma szczególne znaczenie dla utrzymania optymalnego poziomu sprawności w odniesieniu do przedsiębiorstw funkcjonujących w otoczeniu burzliwym. Natomiast otoczenie stabilne zapewnia stosunkowo szeroką strefę bezpieczeństwa, w której organizacja zachowuje pełną sprawność. Krzywa **Z** na rysunku 1. obrazuje przypadek organizacji, która przez cały czas utrzymuje się w strefie sprawności. Dopiero po przekroczeniu granicy bezpieczeństwa, w wyniku wystąpienia dysfunkcji o od-

powiednio dużym natężeniu, przedsiębiorstwo wchodzi w strefę sprawności zakłóconej (krzywe **X** i **Y** na rysunku 1.), a następnie niesprawności. Zachowanie tak szerokiej strefy bezpieczeństwa, chroniącej sprawność organizacji przed zakłóceniami, możliwe jest tylko w warunkach względnie stabilnego otoczenia. Natomiast niestabilne i burzliwe otoczenie diametralnie zmienia warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz stwarza jakościowo odmienną rzeczywistość organizacyjną. Zachowanie możliwości rozwiązywania problemów organizacyjnych w jakościowo zmienionych warunkach działania organizacji, wymaga odejścia od paradygmatu równowagi i zastąpienie go paradygmatem nierównowagi organizacyjnej, jako jakościowo odmienną i obiektywnie istniejącą rzeczywistość organizacyjnej wykreowanej przez burzliwe w swoich przemianach otoczenie – zgodnie z postulatem L. Krzyżanowskiego²⁾. Zaprezentowane przez L. Krzyżanowskiego stanowisko teoretyczne w sposób nowatorski – i adekwatnie do zmienionych warunków funkcjonowania – oddaje istotę rzeczywistości organizacyjnej, którą kształtują silne traumatyzujące oddziaływania burzliwie zmieniającego się otoczenia. Przyjęcie za obowiązujący paradygmatu nierównowagi, rozumianej jako ciągłe wytrącanie organizacji ze stanu równowagi, zarówno przez własne działania, jak również przez oddziaływanie sił zewnętrznych, pozwala w całościowy sposób rozwiązywać złożone problemy organizacyjne wywołane przez jakościowo nową rzeczywistość organizacyjną. Proponowana zmiana paradygmatu nie oznacza, że stan nierównowagi jest nowym ideałem organizacyjnym. Wręcz odwrotnie, stan równowagi jest takim ideałem, i niestety, pozostaje tylko ideałem. L. Krzyżanowski stwierdza, że w aktualnej rzeczywistości organizacyjnej paradygmat równowagi organizacyjnej stał się hipostazą – konstruktem teoretycznym, nieadekwatnym do tej rzeczywistości, natomiast nierównowaga stała się zjawiskiem obiektywnym i trwałym trendem w świecie





Opis krzywych:

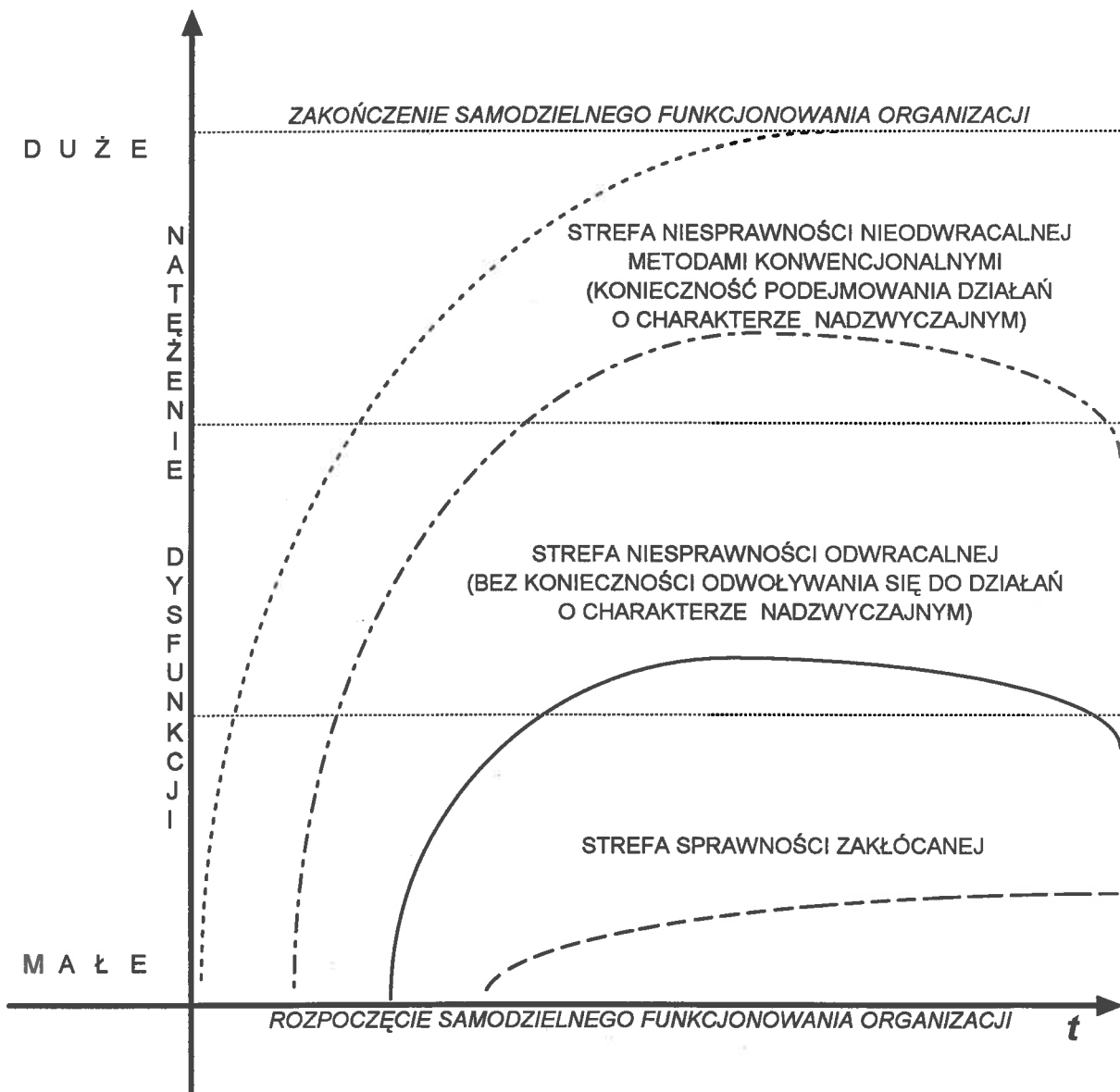
krzywa X - - - - -

krzywa Y ······

krzywa Z ————

Rys. 1. Wyznaczanie stref sprawności i niesprawności organizacji funkcjonujących w stabilnych warunkach otoczenia

Źródło: Opracowanie własne.



Opis krzywych:

krzywa A
 krzywa B - - - - -
 krzywa C ———
 krzywa D - - - - -

Rys. 2. Wyznaczanie stref sprawności i niesprawności organizacji funkcjonujących w nieustabilizowanym i burzliwym otoczeniu

Źródło: Opracowanie własne.

organizacji³⁾. Z przeprowadzonego wywodu wynika, iż w aktualnych warunkach równowaga organizacyjna jest trudnym do osiągnięcia celem, do którego należy dążyć, natomiast nierównowaga organizacyjna – rozumiana jako stan ciągłego wytrącania organizacji z równowagi – jest obiektywnym faktem, który powinien być brany pod uwagę przy rozwiązywaniu problemów organizacyjnych. Akceptacja obiektywnie istniejących uwarunkowań umo-

żliwia racjonalizację przedsięwzięć organizacyjnych, poprzez wyznaczenie możliwych do osiągnięcia celów, dopasowanych do realnej sytuacji w otoczeniu. W zaistniałych warunkach jednym z istotnych celów organizacji gospodarczej staje się nie osiągnięcie i utrzymanie idealnego stanu równowagi, ale stałe dążenie do osiągnięcia jak najniższego poziomu zakłóceń równowagi organizacyjnej⁴⁾. Osiągnięcie zamierzonego celu wymaga

uwzględnienia nie tylko wewnętrznych przyczyn wywołujących nierównowagę organizacyjną związanych z dążeniem do ekspansji, ale również przyczyn zewnętrznych w postaci zaburzeń powodowanych przez turbulentne otoczenie. Dynamiczne oddziaływanie przytoczonych czynników, występujących z dużym nasileniem w bardzo zróżnicowanych konfiguracjach, powoduje zanik strefy pełnego bezpieczeństwa, która zawężona zostaje do punktu czasowego związanego z rozpoczęciem bytu organizacyjnego. Po rozpoczęciu samodzielnego funkcjonowania przedsiębiorstwo narażone jest na stałe traumatyzujące oddziaływanie turbulentnego otoczenia wywołującego dysfunkcje organizacyjne, które następnie zakłócają działalność organizacji.

Syntetyzując tę część wywodu, można stwierdzić, że w warunkach zmiennego, burzliwego otoczenia organizacja gospodarcza pozostaje w stałej nierównowadze, spowodowanej czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi, oddziałującymi zakłócająco, ze zmiennym natężeniem na przestrzeni całego cyklu jej życia. Powstała nierównowaga objawia się dysfunkcjami organizacyjnymi, które początkowo tylko zakłócają sprawne działanie organizacji, a w dalszej kolejności mogą powodować jej postępującą niesprawność. Na rysunku 2. wyznaczone zostały trzy strefy charakteryzujące sytuację organizacji funkcjonujących w niestabilnym, burzliwym otoczeniu. Pierwsza z nich obejmuje zakres przypisany utrzymaniu stanu sprawności organizacyjnej, pomimo że jest ona nieustannie zakłócana dysfunkcjami. Druga dotyczy zakresu odnoszącego się do stanu niesprawności odwracalnej. Natomiast trzecia odnosi się do zakresu niesprawności nieodwracalnej, która może doprowadzić do upadku organizacji gospodarczej. Krzywa *A* na rysunku 2. przedstawia wariant, w którym organizacja nie radząc sobie z dysfunkcjami przechodzi przez wszystkie trzy wymienione strefy, aż do zakończenia samodzielnego bytu. Również krzywa *B* przechodzi przez wszystkie trzy strefy, z tą różnicą, że poprzez podjęcie ze skutkiem pozytywnym działań o charakterze nadzwyczajnym⁵⁾, uzyskuje pożądaną efekt w postaci całkowitego zwrotu w dotychczasowych tendencjach jednoznacznie prowadzących do upadku. Konsekwencją skutecznego zastosowania specjalnych środków chroniących przed upadkiem i dających szansę na wyjście z głębokiego kryzysu, staje się wyjście ze strefy niesprawności nieodwracalnej i wejście w strefę niesprawności odwracalnej metodami konwencjonalnymi. Opuszczenie strefy niesprawności nieodwracalnej oraz ponowne znalezienie się w strefie niesprawności odwracalnej metodami konwencjonalnymi pozwala – poprzez skuteczne wykorzystywanie tych metod – na osiągnięcie w pierwszej kolejności, a następnie utrzymanie, optymalnego w danych warunkach stanu sprawności organizacyjnej. Natomiast krzywa *C* odzwierciedla sytuację, w której przedsiębiorstwo, na pew-

nym etapie swojej działalności, znalazło się w dolnej części strefy niesprawności odwracalnej, a następnie – bez konieczności sięgania po środki nadzwyczajne i po wykorzystaniu dostępnych konwencjonalnych metod i technik zarządzania – usunęło występujące dysfunkcje, a następnie opuściło strefę zagrożenia niesprawnością. Najkorzystniejszą sytuację organizacyjną odzwierciedla krzywa *D*, która wskazuje, że występujące zakłócenia sprawności mają ograniczony charakter i ustabilizowały się na stosunkowo niskim poziomie.

Nieustanne oddziaływanie sił wewnętrznych i zewnętrznych, wywołujących stany nierównowagi, przynosi ze sobą elementy stale odnawiających się zagrożeń organizacyjnych, które zmuszają przedsiębiorstwa do ciągłego rozpoznawania, neutralizowania i usuwania zagrożeń, lub też, twórczego przekształcania tych zagrożeń w szansę, ażeby uzyskać poprawę sprawności działania. W turbulentnym otoczeniu nie tylko poprawa sprawności działania wymaga dużego wysiłku ze strony przedsiębiorstwa, ale również, samo tylko utrzymanie osiągniętego już poziomu sprawności wymaga stałych i coraz bardziej złożonych zabiegów. Miejsce rozwiązywanych problemów jest zajmowane przez nowe problemy, generowane przez pulsującą rzeczywistość organizacyjną. Niedotrzymanie tempa rozwiązywania tych problemów może spowodować gwałtowne pogorszenie sprawności działania przedsiębiorstwa i w konsekwencji, doprowadzić je nawet do upadku.

Leszek Bursiak

PRZYPISY

- ¹⁾ W. KIEŻUN, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1977, s. 44 in. oraz T. KOTARBIŃSKI, *Traktat o dobrej robocie*, wyd. IV, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź 1982, s. 105–106, 372–373, 457 i T. KOTARBIŃSKI, *Hasło dobrej roboty*, wyd. II, Wiedza Powszechna, Warszawa 1984.
- ²⁾ L. KRZYŻANOWSKI, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, wyd. II, PWN, Warszawa 1994, s. 292.
- ³⁾ Tamże.
- ⁴⁾ Tamże.
- ⁵⁾ Działania nadzwyczajne są tu rozumiane jako przedsięwzięcia o charakterze specjalnym, wykraczające poza arsenał konwencjonalnych metod zarządzania i dotyczą takich przedsięwzięć, jak postępowanie naprawcze, połączenie, podział, sprzedaż lub likwidacja – nie dopuszczające do wysoce prawdopodobnej upadłości oraz postępowanie układowe i układ z wierzycielami, gdy już zaistnieją warunki do ogłoszenia upadłości – jako ostateczna obrona przed upadłością. Zob. J. LICHTARSKI (red.): *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1995, s. 63.

Ewa Gołębiowska

Jak konstruować portfel lokat

Co to znaczy skonstruować portfel P? Zwrot „skonstruować portfel P” – oznacza, że chodzi o podanie takiego wektora o składowych p_1, p_2, \dots, p_k takich, że każda z nich jest nieujemna oraz, że ich suma jest równa jedności. Taki portfel nazwiemy dopuszczalnym.

Z powyższego wynika, że istnieje nieskończenie wiele układów liczb p_1, p_2, \dots, p_k spełniających wyżej wymienione warunki. Oznacza to również, że można konstruować różne portfele dopuszczalne. Każdy z nich charakteryzuje się parą liczb (r_p, s_p) . Pierwsza z nich oznacza stopę zwrotu, a druga jest ryzykiem danego portfela P.

Portfel ten składa się z k – akcji, których udziały w portfelu P stanowią właśnie liczby p_i $i = 1, 2, \dots, k$. Każda akcja charakteryzuje się parą liczb (r_i, s_i) przy czym r_i oznacza stopę zwrotu i -tej akcji, a s_i jest jej ryzykiem.

Oznaczmy symbolem r_{ij} współczynnik korelacji pomiędzy i -tą a j -tą akcją.

Po tych uwagach dodajmy, że stopa zwrotu r_p portfela P jest równa sumie k -składników, z których każdy jest równy $r_i p_i$ $i = 1, 2, \dots, k$, czyli

$$r_p = r_1 p_1 + r_2 p_2 + \dots + r_k p_k \quad (1)$$

Z kolei ryzyko portfela P jest pierwiastkiem kwadratowym z wyrażenia

$$S_p^2 = P^T D P \quad (2)$$

Dodajmy jeszcze, że macierz $D = [d_{ij}]$ jest macierzą kwadratową stopnia k i taka, że jej elementy d_{ij} spełniają warunek

$$d_{ij} = \begin{cases} s_i^2 & \text{dla } i = j \\ s_i s_j r_{ij} & \text{dla } i \neq j \end{cases} \quad i, j = 1, 2, \dots, k \quad (3)$$

Przypomnijmy jeszcze, że r_{ij} oznacza, jak już informowaliśmy, współczynnik korelacji pomiędzy i -tą oraz j -tą akcją, s_i oraz s_j są ryzykiem akcji odpowiednio i -tej oraz j -tej, a s_i^2 jest kwadratem s_i .

Znając wektor P (znamy jego składowe p_i $i = 1, 2, \dots, k$) wyznaczamy r_p według wzoru (1), a s_p^2 według wzoru (2).

Upřednio wyznaczmy macierz D według wzoru (3).

Wyżej podane rozważania dotyczyły dowolnego portfela P. Oznacza to, że odnoszą się one również do portfela wyznaczonego metodą Z. Hellwiga, którą obecnie opisujemy.

Algorytm tej metody jest następujący. Po pierwsze, obliczamy współczynnik korelacji pomiędzy i -tą akcją a współczynnikiem giełdy (w naszym przy-

padku jest to WIG). Współczynnik ten oznaczamy symbolem q_i . Następnie i – to jest drugi punkt wspomnianego algorytmu, obliczamy sumę k składników postaci $q_i^2 : (1 - q_i^2)$ $i = 1, 2, \dots, k$.

Sumę tę oznaczamy symbolem A. Na koniec realizujemy punkt trzeci opisywanego algorytmu.

Definiujemy

$$p_i = \frac{q_i^2}{1 - q_i^2} \frac{1}{A} \quad i = 1, 2, \dots, k \quad (4)$$

Tak zdefiniowane składowe spełniają oczywiście warunki $p_i \geq 0$ $i = 1, 2, \dots, k$

$$p_1 + p_2 + \dots + p_k = 1 \quad (5)$$

(-) Odwołamy się do przykładu.

Mamy trzy akcje A, B i C, o których wiadomo, że ich stopy zwrotu są odpowiednio równe.

$$r_A = 0,2 \quad r_B = 0,4 \quad r_C = 0,1$$

Wiadomo również, że ryzyka tych akcji wynoszą odpowiednio

$$s_A = 0,6 \quad s_B = 0,3 \quad s_C = 0,8$$

współczynniki korelacji zaś pomiędzy poszczególnymi akcjami są następujące:

$$r_{AB} = -0,2 \quad r_{AC} = 0,3 \quad r_{BC} = 0,2$$

Wiadomo również, że współczynniki korelacji pomiędzy każdą z akcji A, B i C a WIG wynoszą odpowiednio

$$q_A = 0,4 \quad q_B = 0,2 \quad q_C = 0,3$$

Na podstawie tych danych wyznaczmy wektor P o składowych p_A, p_B oraz p_C (korzystamy ze wzoru (4). Mamy przeto

$$\frac{q_A^2}{1 - q_A^2} = \frac{0,16}{0,84} \cong 0,19; \quad \frac{q_B^2}{1 - q_B^2} = \frac{0,04}{0,96} \cong 0,04; \\ \frac{q_C^2}{1 - q_C^2} \cong \frac{0,09}{0,91} = 0,09$$

W takim razie

$$A = 0,19 + 0,04 + 0,09 = 0,32$$

$$\frac{1}{A} = \frac{25}{8} \cong 3$$

Na podstawie wzoru (4) mamy

$$p_1 \cong 0,57 \quad p_2 \cong 0,12 \quad p_3 \cong 0,27$$

Suma $p_1 + p_2 + p_3$ jest równa 0,96, co jest wynikiem zaokrąglenia wyników stanowiących działania pośrednie.



Tak więc portfel P wyznaczony metodą Z. Hellwiga ma postać

$$P = [0,57 \quad 0,12 \quad 0,27] \quad (6)$$

Stopa zwrotu portfela P danego wzorem (6) wynosi zgodnie ze wzorem (1)

$$r_p = 0,2 \cdot 0,57 + 0,4 \cdot 0,12 + 0,1 \cdot 0,27 = 0,189 \quad (7)$$

Aby wyznaczyć s_p^2 , wyznaczamy

$$D = \begin{bmatrix} 0,36 & -0,036 & 0,144 \\ -0,036 & 0,09 & 0,048 \\ 0,144 & 0,048 & 0,64 \end{bmatrix}$$

$$P^T D P \cong 0,1839 = s_p^2 \quad (8)$$

$$s_p \cong 0,43$$

Stopa zwrotu portfela P danego wzorem (5) jest dana wzorem (6), a ryzyko tego portfela dane jest wzorem (7).

Na koniec zauważmy istotną własność portfela wyznaczonego metodą Z. Hellwiga.

Nie jest dziełem przypadku, że największą składową portfela P jest składowa $p_1 = 0,57$, następną co do wielkości jest składowa $p_3 = 0,27$, a najmniejszą składową jest $p_2 = 0,12$. Zauważmy bowiem, że w zbiorze $(q_A, q_B, q_C) = (0,4 \quad 0,2 \quad 0,3)$ największym elementem jest $q_A = 0,4$, następnym co do wielkości jest $q_C = 0,3$, a ostatnim $q_B = 0,2$.

Charakterystyki portfela dopuszczalnego wyznaczonego metodą Hellwiga spełniają nierówności znane dla portfela wyznaczonego metodą Sharpa.

Zakładamy, że na giełdzie występuje k spółek. Oznacza to, że portfel akcji jest kolumnowym k – wymiarowym wektorem P o składowych p_i $i = 1, 2, \dots, k$ takich, że

$$p_1 + p_2 + \dots + p_k = 1$$

$$p_i \geq 0 \quad i = 1, 2, \dots, k$$

W pracy [3] podano związek, jaki zachodzi pomiędzy i -tą składową p_i a współczynnikiem β_i $i = 1, 2, \dots, k$ linii charakterystycznej.

Zależność ta ma postać

$$p_i = d_i \beta_i^2 \quad i = 1, 2, \dots, k \quad (9)$$

zaś

$$d_i = \left(\frac{S_M}{S_{\xi_i}} \right)^2 \frac{1}{A} \quad i = 1, 2, \dots, k \quad (10)$$

natomiast S_M oraz $S_{\xi_i}^2$ oznaczają odpowiednio ryzyko rynku oraz wariancję składnika losowego jednorównaniowego modelu ekonometrycznego, którego zmienną objaśnianą jest zmienna R_i , zmienną objaśniającą zaś R_M .

Wspomniany model charakterystyczny jest, jak wiadomo, linią charakterystyczną i -tej akcji.

Ma on postać [2].

$$R_i = \alpha_i + \beta_i R_M + \xi_i \quad i = 1, 2, \dots, k \quad (11)$$

Ponieważ dla p_i danych wzorem (3) jest spełniona zależność (1), przeto

$$\sum_{i=1}^k p_i = \sum_{i=1}^k q_i \beta_i^2 = \frac{S_M^2}{A} \sum_{i=1}^k \left(\frac{\beta_i}{S_{\xi_i}} \right)^2 = 1 \quad (12)$$

stąd wynika, że

$$\sum_{i=1}^k \left(\frac{\beta_i}{S_{\xi_i}} \right)^2 = \frac{A}{S_M^2} \quad (13)$$

W portfelu P udział akcji R_i mierzony jest składową p_i $i = 1, 2, \dots, k$.

Jak wiadomo [2] stopa zwrotu portfela P oznaczona symbolem R_p dana jest wzorem Sharpa

$$R_p = \beta_p + \alpha_p R_M \quad (14)$$

przy czym

$$\alpha_p = \sum_{i=1}^k \alpha_i p_i \quad (15)$$

$$\beta_p = \sum_{i=1}^k \beta_i p_i \quad (16)$$

Dla portfela P, którego składowe dane są wzorem (3), mamy przeto

$$\alpha_p = \sum_{i=1}^k \alpha_i d_i \beta_i^2 \quad (17)$$

$$\beta_p = \sum_{i=1}^k \beta_i^3 d_i R_M \quad (18)$$

Wówczas na podstawie wzoru (14) mamy

$$R_p = \sum_{i=1}^k d_i \beta_i^2 (\alpha_i + \beta_i R_M) \quad (19)$$

$$\text{Niech } R_s = \max (\alpha_i + \beta_i R_M) \quad (20)$$

$$1 \leq i \leq k$$

$$R_i = \min (\alpha_i + \beta_i R_M) \quad (21)$$

$$1 \leq i \leq k$$

Wówczas, jak to wynika z podanych wzorów dostajemy

$$R_i \leq R_p \leq R_s \quad (22)$$

Oznacza to, że stopa zwrotu portfela P wyznaczonego metodą Z. Hellwiga jest nie większa niż maksymalna oraz nie mniejsza niż minimalna stopa zwrotu akcji uwzględnionych w portfelu.

Zależność ta pokrywa się z zależnością znaną dla portfela wyznaczonego metodą Sharpa.

Podobnie jak zależność orzekająca, że ryzyko portfela P oznaczone symbolem S_p spełnia nierówność

$$S_p \leq \max S_i \quad (23)$$

$$1 \leq i \leq k$$

gdzie S_i oznacza ryzyko i -tej akcji. Oznacza to, że zależność (19) jest również spełniona dla portfela P wyznaczonego metodą Z. Hellwiga.

Mamy

$$S_p^2 = P^T D P \quad (24)$$

gdzie $D = [d_{ij}]$ jest macierzą kwadratową stopnia k o elementach d_{ij} takich, że

$$d_{ij} = \begin{cases} S_i^2 & \text{dla } i = j \\ S_i S_j r_{ij} & \text{dla } i \neq j \end{cases} \quad (25)$$

a r_{ij} oznacza współczynnik korelacji pomiędzy i -tą oraz j -tą akcją.

Mamy przeto

$$P^T D = p_1 S_1^2 + p_2 S_1 S_2 r_{12} + \dots + p_k S_1 S_k r_{1k} + \\ + p_1 S_1 S_2 r_{12} + p_2 S_2^2 + \dots + \\ + p_k S_2 S_k r_{2k} + \dots + p_1 S_1 S_k r_{1k} + \\ + p_2 S_1 S_k r_{2k} + \dots + p_k S_k^2 \quad (26)$$

Wobec tego

$$P^T D P = p_1^2 S_1^2 + p_2^2 S_2^2 + \dots + p_k^2 S_k^2 + \\ + 2 S_1 S_2 r_{12} + 2 S_1 S_3 r_{13} + \\ + \dots + 2 S_{k-1} S_k r_{k-1} \quad (27)$$

Zależność (23) zapiszemy w równoważnej postaci

$$P^T D P = (p_1^2 S_1 + \dots + p_k S_k)^2 - 2 S_1 S_2 (1 - r_{12}) - \\ - \dots - 2 S_{k-1} S_k (1 - r_{k-1k}) \quad (28)$$

Z (20) wynika, że

$$P^T D P \leq (p_1 S_1 + \dots + p_k S_k)^2 \quad (29)$$

Niech

$$S_p = \max_{1 \leq i \leq k} S_i \quad (30)$$

przeto z (29) i (30) na podstawie (1) wynika (23).

Reasumując, portfel P wyznaczony metodą Z. Hellwiga zapewnia stopę zwrotu nie większą niż maksymalna i nie mniejszą niż minimalna stopa zwrotu akcji tworzących portfel. Jego ryzyko jest

nie większe niż maksymalne ryzyko akcji, które tworzą ten portfel.

Propagujemy metodę Z. Hellwiga z uwagi na prostotę postępowania. Posługujemy się wyłącznie współczynnikami korelacji pomiędzy daną akcją a wskaźnikiem giełdy i prostymi funkcjami wymiernymi (ułamkami) kwadratów wyżej wspomnianych współczynników. Metoda ta charakteryzuje się pewną wyżej wspomnianą własnością. Jest ona zgodna z intuicją. Skoro bowiem siła korelacji pomiędzy i -tą akcją a wskaźnikiem giełdy jest większa niż siła korelacji pomiędzy j -tą akcją a wskaźnikiem giełdy, mierzona również współczynnikami korelacji pomiędzy nimi, to składowa p portfela wyznaczonego metodą Z. Hellwiga jest większa od składowej p tego portfela.

Ewa Gołębiowska

BIBLIOGRAFIA

- [1] GOŁĘBIOWSKA E., KOLUPA M., O pewnym sposobie konstruowania portfela lokat, „Przegląd Statystyczny” 1/1994 r.
- [2] JAJUGA K., JAJUGA T., *Jak inwestować w papiery wartościowe*, PWN, W-wa 1994 r.
- [3] KOKOSZKIEWICZ A., KOLUPA M., *O zależności pomiędzy składowymi dopuszczalnego portfela lokat wyznaczonego metodą Z. Hellwiga a parametrami β_i linii charakterystycznej*. Referat wygłoszony na konferencji kwiecień 1996 r.

Autorka – dr nauk ekonomicznych – jest dyrektorem Biura Zarządu Powszechnego Banku Kredytowego SA w Warszawie, wiceprezesem ZG TNOiK.

Bogdan Nagalski i Zespół

Holdring jako formuła restrukturyzacji przedsiębiorstwa wielozakładowego

Wyższa Szkoła Administracji Biznesu w Gdyni
Gdynia 1997

[...] W rozwiniętej gospodarce rynkowej holding występuje jako nowoczesna forma organizacji przedsiębiorstwa, posiadająca zdolność elastycznego i skutecznego dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia.

W Polsce ten typ organizacji (bazując na wielu pośrednich a zarazem różnorodnych regulacjach ustawowych) zaczyna coraz powszechniej funkcjonować. Dzięki temu organizacja tego typu spotyka się z coraz większym zainteresowaniem gremiów kierowniczych, doradców i decydentów naszego życia gospodarczego ze szczebli centralnych, że wymienimy tu m.in. burzliwe dyskusje na temat powstania tzw. holdingu stocznego.

Mimo że organizacje typu holdingowego są coraz bardziej powszechne, ze względu na relatywnie krótki czas ich funkcjonowania (w stosunku do gospodarek państw zachodnich) oraz ciągłe zmiany ustrojowe w ich otoczeniu, przebieg przebudowy przedsiębiorstw w holdingi przedłuża się i przez to powoduje zwiększenie kosztów społecznych i materialnych.

Uznaliśmy w związku z tym, że zachodzi konieczność naukowej identyfikacji procesu powstawania grup holdingowych we wszystkich aspektach decydujących o ich sprawności w ujęciu prakseologicznym i społecznym.

Celem badań było dokonanie diagnozy stanu przekształceń wybranych podmiotów gospodarczych w holdingi oraz dokonanie identyfikacji podstawowych etapów restrukturyzacji przedsiębiorstwa w okresie przechodzenia od organizacji wielozakładowej do holdingu, z uwzględnieniem trudności wynikających z ograniczeń wewnętrznych i otoczenia [...]

Ze wstępu

Agata Kreja

Marketing partnerski – nowa filozofia działania firmy

Koncepcja marketingu partnerskiego (*relationship marketing*), pojawiła się jako odpowiedź na nowe zjawiska zachodzące w otoczeniu, takie jak skracanie się cykliw życiowych produktów, coraz szybciej zmieniające się potrzeby, preferencje i wymagania klientów oraz wzrastająca turbulencja otoczenia. Idea ta stanowi najnowszy nurt w poznawaniu i dostarczaniu satysfakcji klientom.

Jako pierwszy koncepcję marketingu partnerskiego zaproponował amerykański autor L.L. Berry. Natomiast pierwsza brytyjska pozycja na temat *relationship marketing* wyszła spod pióra Adriana Paynea, profesora Cranfield School of Management. Według niego, kluczowe cechy koncepcji marketingu partnerskiego przedstawiają się następująco:

- Pojawia się tendencja do traktowania procesu sprzedaży nie jako transakcji, ale relacji.

- Kładzie się duży nacisk na wydłużenie cyklu życia pożądaných klientów i segmentów rynkowych – dążenie do uzyskania zadowolonych, lojalnych klientów.

- Jakość, obsługa klienta i działalność marketingowa muszą być połączone w całość. Marketing partnerski koncentruje się na zintegrowaniu tych trzech elementów i uruchomieniu ich połączonego potencjału.

- Firmy zaczynają dostrzegać nowe obszary swojej działalności. Oprócz zaspokajania potrzeb konsumentów, przedsiębiorstwa interesują się nawiązywaniem i podtrzymywaniem trwałych kontaktów z innymi rynkami zewnętrznymi, w tym z rynkami dostawców, potencjalnych pracowników firmy, rynkiem pośredników i rynkiem wpływowych instytucji. Zainteresowanie firm wzbudzają też rynki wewnętrzne¹⁾.

W marketingu partnerskim następuje przesunięcie punktu ciężkości z działań mających na celu pozyskanie nowego klienta na działania związane z utrzymaniem już pozyskanych klientów. Punktem wyjścia dla marketingu partnerskiego powinien być zatem wskaźnik stałych klientów i rozpoznane przyczyny utraty dotychczasowych klientów²⁾.

Można zatem powiedzieć, że podstawową ideą tej koncepcji jest kreacja i utrzymanie długookresowych relacji, więzi z klientami

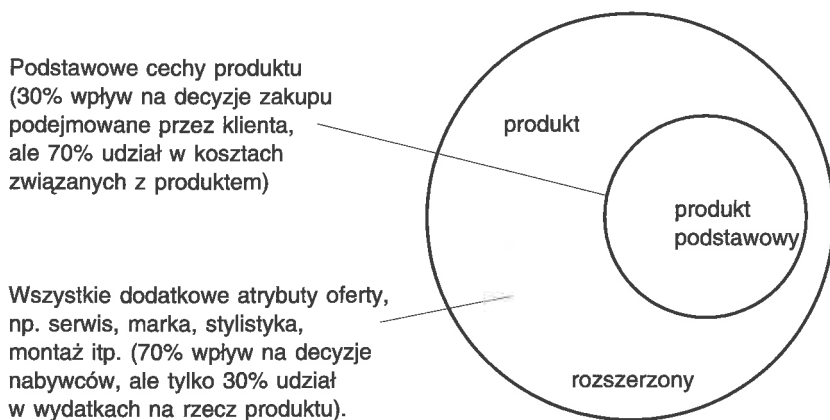
i innymi uczestnikami rynku, w celu dostarczenia nabywcom coraz większych korzyści i płynącej z nich satysfakcji. Tworzenie i utrzymanie długookresowych relacji z różnymi partnerami rynkowymi skierowane jest na zatrzymywanie klientów i pozyskiwanie ich lojalności. Podejście takie prowadzi do zmiany kluczowych punktów w całym procesie zarządzania marketingiem. Najistotniejszy w koncepcji marketingu partnerskiego jest fakt docenienia i dowartościowania nabywców w taki sposób, aby czuli, że to właśnie oni znajdują się w centrum zainteresowań i zabiegów firmy.

Ogólną koncepcję marketingu partnerskiego można wyrazić w następujący sposób – jest to przejście od filozofii: „*powiedz nam, jaki kolor chcesz, a my Ci go damy*”, do filozofii: „*spróbujmy razem stwierdzić, jaki kolor najlepiej odpowiada Tobie i realizacji Twoich celów*”³⁾.

Marketing partnerski postrzega długofalowe relacje z klientami jako element stabilizacyjny, który przyczynia się do umacniania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Przewaga konkurencyjna w tym przypadku oparta jest na rachunku wskazującym, iż pozyskanie nowych nabywców pociąga za sobą dużo wyższe koszty marketingowe (np. koszty promocji), niż utrzymywanie klientów lojalnych⁴⁾. Ponadto ogrom informacji i wiedzy uzyskiwany od klientów dzięki tym relacjom umożliwia kreację i indywidualizację ofert rynkowych, zwłaszcza w zakresie obsługi. Idea marketingu partnerskiego wiąże się bowiem w znacznym stopniu z koncepcją masowej indywidualizacji (*mass customization*) proponowanej przez B. Pine’a.

Z tym nowym ujęciem marketingu bardzo wiąże się koncepcja tworzenia i zwiększania wartości dostarczanej przez przedsiębiorstwo na rynek. Wartość uważa się za ważną składową w koncepcji marketingu partnerskiego. W świetle tej koncepcji organizacje dążą do wykreowania unikalnych relacji ze swoimi klientami i zaangażowania klientów w proces tworzenia wartości, którą dostarczają na rynek. Wykorzystanie zdolności przedsiębiorstwa do dostarczania klientowi maksymalnej wartości wydaje się w obecnej dobie jedną z najlepszych opcji

strategicznych, jakie mają do wyboru podmioty gospodarcze. Zdolność ta prowadzi do dyferencjacji oferty rynkowej przedsiębiorstwa, a to z kolei jest kluczowym czynnikiem służącym zdobywaniu przewagi konkurencyjnej. Dyferencjację produktu uzyskuje się poprzez dodawanie wartości do oferty podstawowej. Proces ten obrazuje poniższy schemat:



Rys 1. Wpływ wartości dodanej na decyzje zakupu produktu przez potencjalnego klienta

Źródło: M. CHRISTOPHER, A. PAYNE, D. BALLANTYNE *Relationship Marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*, Butterworth – Hainemann Ltd., Oxford 1993.

Poprzez dodawanie wartości do produktu podstawowego przedsiębiorstwa próbują zwiększyć zadowolenie nabywcy. Prowadzi to do umocnienia więzi między firmą a jej klientami oraz przyczynia się do wzrostu lojalności ze strony tych ostatnich.

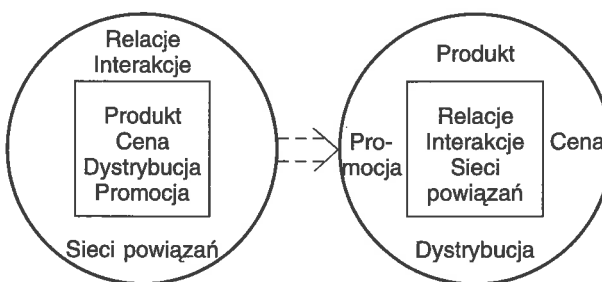
Budowanie relacji z nabywcą przypomina nieco otwarcie rachunku bankowego. Im bardziej pozytywne odczucia właściciela rachunku, tym większe jego depozyty w tym banku. Marketing partnerski odchodzi od wąskiego, transakcyjnego widzenia działań dotyczących klientów, a raczej koncentruje się na ich interakcyjnym charakterze. Obserwuje się wzrastające dążenie do traktowania procesu sprzedaży raczej jako „marketingu relacji”, niż „marketingu transakcji”²⁶⁾. Oznacza to dostarczanie klientowi różnorodnych atrybutów produktu rozszerzonego (doradztwo, informacja, montaż, serwis, gwarancja, transport itp.), zarówno przed dokonaniem sprzedaży, w trakcie, jak również po jej zrealizowaniu. Rezultatem takiej postawy przedsiębiorstwa jest zdobycie zaufania klienta, wpojenie mu poczucia ważności, a co najważniejsze – przekonanie go, iż otrzymuje pełną, maksymalną wartość danej oferty. Nawiazywanie i utrzymywanie relacji z klientami staje się podstawowym sposobem ich zatrzymywania. Zatem można stwierdzić, iż **partnerskie relacje służą retencji nabywców**. Warto w tym miejscu podkreślić znaczenie wysokiej retencji dla wyników przedsiębiorstwa. Wskaźnik

retencji wyraża procentowy stosunek liczby klientów firmy pod koniec roku do liczby jej klientów na początku tego roku. Im większa satysfakcja z istniejących kontaktów pomiędzy partnerami, tym wyższy wskaźnik retencji. Z uwagi na to, że koszty pozyskania nowych klientów przewyższają spodziewane korzyści firmy, jak również koszty utrzymania dotychczasowych nabywców, przedsiębiorstwa

dążą do umacniania więzi z lojalnymi klientami, którzy dostarczają większą część dochodów. Jak powiedziano wcześniej, fakt ten stanowi podstawę przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach z otoczeniem. Przeprowadzone badania wykazały, że przy wskaźniku retencji równym 80%, przeciętny okres lojalności klienta w stosunku do firmy wynosi pięć lat, natomiast przy wskaźniku retencji równym 90%, czas ten wydłuża się do dziesięciu lat. W związku z tym, że wzrasta lojalność nabywców, zwiększa się poziom dochodów firmy uzyskiwanych od każdego klienta. Z doświadczeń brytyjskich wynika, że kilkuprocentowy wzrost wskaźnika retencji może spowodować

kilkudziesięcioprocentowy wzrost wskaźnika rentowności firmy⁶⁾.

Według E. Gummessona zmianę, jaka nastąpiła w widzeniu kluczowych elementów koncepcji marketingowej, można zobrazować w sposób następujący:



Rys 2. Transformacja elementów marketingu –mix

Źródło: E. GUMMESSON, *Making Relationship Marketing Operational*, „International Journal of Service Industry Management”, Vol. 5 No. 5, 1994.

Przedstawiona na powyższym rysunku transformacja podstawowych elementów marketingu-mix nie umniejsza ich znaczenia, lecz pokazuje pewną zmianę ich roli w działaniach przedsiębiorstwa. Są one i zawsze będą niezbędne w koncepcji marketingowej. Jednak w dobie wzrastających przemian

rynkowych z fundamentalnych parametrów marketingowych, tzw. 4P, stają się czynnikami o wtórnym znaczeniu w stosunku do tworzenia przez przedsiębiorstwa relacji i interakcji rynkowych.

Gummesson wyróżnia aż 30 różnych rodzajów relacji, jakie może tworzyć przedsiębiorstwo na rynku. Oto niektóre, ważniejsze, według Gummessona, relacje, jakie zachodzą między aktorami rynkowymi⁷⁾:

■ **Klasyyczna relacja dwustronna pomiędzy dostawcą a nabywcą.** Jest to macierzysta relacja marketingowa, polegająca na rynkowej wymianie wartości, stanowiąca podstawę prowadzenia każdego biznesu.

■ **Klasyyczna relacja: nabywca – dostawca – konkurent.** Konkurencja jest wiadomym elementem gospodarki rynkowej, w której poszczególni dostawcy rywalizują między sobą o nabywców. Poza relacją klient – jego bieżący dostawca, mamy więc również do czynienia z dwiema innymi relacjami – pierwszą: klient – potencjalny dostawca, konkurujący z bieżącym dostawcą klienta oraz drugą: aktualny dostawca przedsiębiorstwa – jego konkurenci.

■ **Relacje zachodzące na styku produkcji i działań marketingowych.** Nowoczesne koncepcje dotyczące systemów jakości budują pomosty między technologiami a potrzebami marketingu. Sytuacja ta stwarza szanse łatwiejszej i szybszej odpowiedzi na zmieniające się potrzeby rynku, decyduje o zadowoleniu klientów, a w konsekwencji – o poziomie ich retencji.

■ **Relacje w obrębie kanału dystrybucji.** Działania związane z dystrybucją produktów tworzą rozbudowaną sieć relacji, która nierzadko przesądza o sukcesie przedsiębiorstwa.

■ **Relacje wewnątrz przedsiębiorstwa.** Z uwagi na istnienie przedsiębiorstw wielozakładowych, tworzenie w organizacjach centrów zysku, mechanizmy gospodarki rynkowej zostają przeniesione do firm, powodując powstawanie relacji rynkowych wewnątrz przedsiębiorstw.

■ **Relacje zachodzące pomiędzy klientami a tzw. personelem pierwszej linii** (*front line personnel*). Ten rodzaj interakcji jest szczególnie istotny w sferze usług. Tworzenie i świadczenie usług wymaga bowiem zaangażowania nabywcy w ten proces. Stąd bardzo ważna staje się zdolność personelu do nawiązywania odpowiednich więzi z klientem.

■ **Relacje pomiędzy wewnętrznymi i zewnętrznymi klientami firmy.** Zależności, jakie istnieją między poszczególnymi działami i komórkami w organizacji, rozumiane są jako relacje pomiędzy wewnętrznymi klientami a wewnętrznymi dostawcami. Jakość tych powiązań oddziałuje w dużym stopniu na jakość relacji tworzonych przez przedsiębiorstwo z zewnętrznymi odbiorcami swojej oferty.

■ **Relacje w obrębie marketingu wewnętrznego.** Ten typ relacji dotyczy działań marketingowych podejmowanych w stosunku do pracowników przedsiębiorstwa. Marketing wewnętrzny uważa się czasami za część marketingu partnerskiego, która to część w sposób pośredni wpływa na relacje z zewnętrznymi klientami organizacji.

■ **Relacje z zewnętrznymi dostawcami usług marketingowych.** Zewnętrzni usługodawcy przedsiębiorstwa, którzy partycypują w jego działaniach marketingowych (np. agencje reklamowe), przyczyniają się do jakości tych działań, a zatem również do tworzenia przez przedsiębiorstwo relacji z odbiorcami jego oferty.

■ **Relacje istniejące pomiędzy pośrednikami rynkowymi przedsiębiorstwa a ich klientami.** Warunkiem sukcesu firmy jest zrozumienie potrzeb nabywców finalnych określonego produktu. Tylko wówczas możliwa będzie kreacja takiej oferty, która pomoże zarówno producentowi, jak i pośrednikowi pozyskać aprobatę rynku. W związku z tym przedsiębiorstwo powinno kontrolować i koordynować więzi, jakie tworzą się pomiędzy jego pośrednikami rynkowymi, a ostatecznymi klientami. Pozwoli to firmie poznać potrzeby tych ostatnich, stworzyć satysfakcjonującą ich ofertę, a następnie przywiązać zadowolonych finalnych nabywców do swojego produktu i zbudować z nimi trwałą więź.

■ **Relacje przedsiębiorstwa z jego właścicielami.** Czasami warunki stawiane przez właścicieli mogą mieć wpływ na funkcjonowanie sfery marketingu. Stąd utrzymywanie określonych pozytywnych relacji z nimi może oddziaływać na strategię marketingową organizacji.

■ **Relacje: klient a wizerunek firmy, marka.** Więzy, jakie łączą lojalnego klienta z marką, mają niezwykle wartość dla przedsiębiorstwa. Nie wolno ich lekceważyć ani nie doceniać, ale jak najlepiej pielęgnować, bowiem dowiedziono już dawno, że pozyskanie nowego klienta kosztuje pięć razy więcej niż utrzymanie starego.

■ **Relacje polegające na traktowaniu klienta jako uczestnika programów marketingowych firmy.** W celu kreacji długookresowych i trwałych relacji z klientami, niezwykle istotne staje się włączanie ich w proces realizacji programów marketingowych przedsiębiorstwa. Na przykład firma Volvo włącza swoich klientów w proces projektowania produktu, używając do tego celu trójwymiarowego programu komputerowego. Pozwala to nabywcy na „wypробowanie” wszystkich potencjalnych możliwości oraz na obejrzenie różnych wersji samochodu, łącznie z detalami, zanim podejmie on decyzję zakupu.

■ **Relacje z niezadowolonymi nabywcami.** Klienci składający reklamacje są niezwykle cenni dla przedsiębiorstwa, bowiem dostarczają prawdziwych informacji o tym, co w danej ofercie niedomaga. Sposób postępowania z takimi osobami rzutuje na ich późniejszą postawę w stosunku do przedsię-

biorstwa. Jeżeli nabywca będzie usatysfakcjonowany sposobem potraktowania jego reklamacji, jego zadowolenie prawdopodobnie sprawi, że firma go nie utraci. Poprzez pozytywne załatwienie reklamacji buduje się pozytywną relację z klientem.

■ **Relacje między przedsiębiorstwami w ramach aliansów.** Wiele firm obecnie dąży do tworzenia aliansów strategicznych, np. w celu wejścia na nowe rynki, zmniejszenia nakładów inwestycyjnych, zdobycie nowych technologii itp.

■ **Relacje w obrębie megaaliansów.** Mówiąc o megaaliansach rozumie się takie zgrupowania państw, jak np. Unia Europejska, które tworzą pewne alianse ponadnarodowe i ponadbranżowe. Funkcjonują one na poziomie rządowym, lecz w pewnym zakresie oddziałują na sytuację przedsiębiorstw w poszczególnych krajach.

■ **Relacje wymuszone trendami ekologicznymi.** Ten typ relacji uwarunkowany jest określonymi przepisami prawnymi dotyczącymi kwestii ochrony zdrowia, zanieczyszczenia środowiska itp. Wzrastająca liczba aktów legislacyjnych wpływa na zmianę zachowań nabywców, np. jeśli chodzi o opakowania (*recycling*) czy testowanie produktów chemicznych na zwierzętach. Przedsiębiorstwo musi zatem śledzić rozwój sytuacji prawnej, trendy pojawiające się w otoczeniu i w odpowiednim kierunku kształtować swoje relacje z otoczeniem.

■ **Relacje związane z pozyskiwaniem wiedzy.** Wiedza (*know-how*) jest często czynnikiem strategicznym dla przedsiębiorstwa, dlatego wiele firm stara się budować relacje, dzięki którym zwiększa się ich potencjał w tym zakresie.

■ **Relacje przedsiębiorstwa z mass mediami.** Media mogą oddziaływać korzystnie bądź niekorzystnie na postrzeganie organizacji na rynku. Stąd jakość relacji utrzymywanych z nimi jest jednym z istotnych czynników sukcesu albo porażki firmy.

■ **Relacje nieformalne.** Niejednokrotnie związki nieformalne – przyjacielskie, rodzinne itp. przesądają o ostatecznym kształcie sieci interakcji, w jakiej znajduje się dana organizacja.

■ **Relacje „elektroniczne”.** Istotną część działań marketingowych i transakcji rynkowych opiera się obecnie na wykorzystaniu możliwości techniki informatycznej. Z tego też powodu ciągle dopracowywanie połączeń komputerowych przyczynia się do zwiększenia efektywności działania.

Dostrzegając znaczenie różnorodnych, ale zintegrowanych wysiłków skierowanych na identyfikowanie, budowanie i utrzymywanie sieci powiązań z konsumentami oraz ciągle wzmacnianie tych powiązań dla zapewnienia obustronnych korzyści a także postrzegając działania marketingowe jako szereg relacji rynkowych, w przedsiębiorstwie nale-

ży znaleźć odpowiedź na dwa podstawowe pytania: Które spośród wszystkich możliwych relacji mają szczególne znaczenie dla tego przedsiębiorstwa (w związku ze specyfiką jego działalności) i czy są one odpowiednio kontrolowane i kształtowane? Czy relacje, jakie przedsiębiorstwo tworzy i utrzymuje na rynku, opłacają się? Należy dokonać kalkulacji kosztów związanych z tymi relacjami i dochodów z tego tytułu. Zestawienie takie powinno pokazać: czy i na ile określone interakcje przyczyniają się do pozytywnych wyników finansowych firmy.

Znalezienie odpowiedzi na powyższe pytania na pewno zapewni przedsiębiorstwu możliwość dostarczania ciągle nowych korzyści zarówno klientom, jak i samemu przedsiębiorstwu w dłuższym okresie czasu.

Agata Kreja

PRZYPISY

- 1) A. PAYNE, *Marketing usług*, PWE 1996, s. 51.
- 2) K. MAZUREK-ŁOPACIŃSKA, *Ewolucja orientacji na klienta w działaniach marketingowych firm*, „Marketing i Rynek” Nr 5/96.
- 3) A. PAYNE, *Advances in Relationship Marketing*, Kogan Page Ltd., London 1995.
- 4) B. DOBIEGAŁA-KORONA, *Jak sprostać konkurencji?*, „Manager”, lipiec/sierpień 1996.
- 5) A. PAYNE, *Advances in ...*, op. cit.
- 6) Robin W.T. BUCHANAN, Crawford S. GILLIES, *Value managed relationships*, „European Management Journal”, Vol. 8, No.4 (1990).
- 7) E. GUMMESSON, *Making Relationship Marketing Operational*, „International Journal of Service Industry Management”, Vol. 5 No. 5, 1994.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BUCHANAN R.W.T., GILLIES C.S., *Value managed relationships*, „European Management Journal”, Vol. 8, No.4 (1990).
- [2] DOBIEGAŁA-KORONA B., *Jak sprostać konkurencji?*, „Manager”, lipiec/sierpień 1996.
- [3] GUMMESSON E., *Making Relationship Marketing Operational*, „International Journal of Service Industry Management”, Vol. 5 No. 5, 1994.
- [4] MAZUREK-ŁOPACIŃSKA K., *Ewolucja orientacji na klienta w działaniach marketingowych firm*, „Marketing i Rynek” Nr 5/96.
- [5] PAYNE A., *Advances in Relationship Marketing*, Kogan Page Ltd., London 1995.
- [6] PAYNE A., *Advances in Relationship Marketing*, Kogan Page Ltd., London 1995.
- [7] PAYNE A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.
- [8] ROGOZIŃSKI K., *Dlaczego marketing relacyjny?*, „Marketing w Praktyce”, kwiecień 1996.

Maria Romanowska

Alianse strategiczne przedsiębiorstw

PWE, Warszawa 1997

Nawet krótka wizyta w każdej fachowej księgarni ukaże, jak ogromną lukę na polskim rynku wydawniczym wypełniła praca Marii Romanowskiej i to w tej dziedzinie wiedzy, która stała się jednym z najważniejszych zagadnień gospodarki. Alianse pomiędzy firmami są współcześnie traktowane jako coś oczywistego, a jednocześnie szalenie złożonego oraz wymagającego specjalnych menedżerskich kompetencji i predyspozycji. W tradycyjnie zarządzanej firmie preferuje się jasną kontrolę i oczywisty system władzy. Partnerzy aliansu zakłócają klarowność interesów i czytelność podziału wpływów. Czasami zdarza się, że połączone firmy stają się elementem tak złożonej całości gospodarczej, iż jej struktura jest wręcz niemożliwa do odtworzenia. Wielu menedżerów nie jest przygotowanych ani fachowo, ani psychicznie do funkcjonowania w takich warunkach. Szczególnie polscy menedżerowie, przez wiele lat funkcjonujący w prostych strukturach władzy, mogą nie tylko czuć się zdezorientowani, ale wręcz zaskoczeni rozwojem sytuacji w kontaktach z zagranicznymi partnerami. Książka Marii Romanowskiej może zaoferować im wielu rozczarowań i dostarczyć praktycznych przemyśleń. Jest to bowiem praca silnie osadzona w realiach gospodarczych (analiza wielu przypadków), a jednocześnie niosąca syntezę światowej wiedzy na temat aliansów strategicznych i nie tylko takich (wbrew tytułowi – taktycznych i operacyjnych również). Jej celem jest „*syntetyczne przedstawienie przesłanek i logiki zawierania aliansów strategicznych i zaprezentowanie zachodnich doświadczeń związanych z zarządzaniem nimi*”. I cel ten w pełni został zrealizowany. W pierwszych sześciu rozdziałach swojej książki autorka prowadzi czytelnika od zagadnień pozwalających mu zrozumieć istotę zjawiska aliansu i jego znaczenie dla światowego rozwoju gospodarczego, poprzez systematyczny opis przyczyn, form organizacyjnych, aż do zagadnień sztuki (sic!) zarządzania aliansami. W ostatnich dwóch rozdziałach tenże czytelnik staje wobec problemu polskich realiów zawierania aliansów i zapoznaje się z konkretnymi przypadkami, w których uczestniczą nasze krajowe firmy.

Każde zdanie tej książki wydaje się wielokrotnie przemyślane i dobrane. W efekcie 187 stron tekstu, bogato ilustrowanych wykresami i schematami, tworzy zwartą i przekonującą całość, która w sposób prosty przedstawia jeden z najbardziej złożonych problemów zarządzania. Waga tego problemu nie jest przesadzona. Wystarczy jedynie zastanowić się nad opracowaną przez autorkę definicją aliansu strategicznego, którym jest „*współpraca między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami mająca wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów*”, aby zrozumieć, że aliance pomiędzy firmami, to sprawa nie tylko łączących się partnerów, ale całej struktury biznesu, w którym oni funkcjonują. Prowadząc przedsiębiorstwo trzeba być zatem stale uwrażliwionym na odnajdywanie symptomów aliansów w zajętej przez siebie segmencie rynku, gdyż inaczej można z niego szybko wypaść. W kompetentnej obserwacji poczynań konkurentów, dostawców i odbiorców pomaga znajomość pierwszych dwóch rozdziałów omawianej książki („Alians w badaniach i literaturze” i „Alianse w gospodarce światowej – sukcesy i porażki”). Są one z pozoru poświęcone zagadnieniom teoretycznym, jednak bez nich w praktyce nie można odnaleźć odpowiedzi na pytania: czym jest alians

strategiczny i czym różni się od dobrze znanych form biznesowych typu M&A (*mergers and acquisitions*), a więc nie można w zasadzie odróżnić tradycyjnych form sterowania wpływami gospodarczymi od niebezpieczeństw globalnego konkurowania. Jeśli ktoś chciałby z pozycji niewielkiego europejskiego kraju bagatelizować to niebezpieczeństwo, powinien jedynie „rzucić okiem” na światowe powiązania przemysłów – telekomunikacyjnego i półprzewodników – zaprezentowane w książce. To już nie pojedyncze firmy stają naprzeciw siebie jako konkurenci, lecz wielkie misternie stworzone sieci partnerów. Jeśli na tym tle zobaczyć przeciętne polskie przedsiębiorstwo, to można natychmiast stwierdzić, że nie uda się mu być „poza” problemem aliansów. Z naszą zgodą, czy bez niej, problem ten pojawi się w otoczeniu każdego krajowego przedsiębiorstwa. Jednocześnie nie należy się przesadnie obawiać lub nadmiernie wierzyć w zbawienne skutki aliansów. Z tego typu skrajnościami autorka sumiennie sobie radzi zachowując stale pozycję obiektywnego badacza problemu. Czy to w formie dyskusji nad mitami o aliansach, czy to w formie prezentacji przykładów sukcesów i porażek, czytelnik stale stawiany jest przez autorkę w roli ważnej osoby, której przedstawia się fakty i obiektywną ich interpretację. Omawiana książka nie jest bowiem popularnym poradnikiem w stylu, co zrobić, aby odnieść sukces w biznesie, ale poważną rozprawą na temat szans i zagrożeń płynących z określonych form zachowań i decyzji właścicielskich. W wielu jej miejscach można odnaleźć użyteczne narzędzia i instrumenty oceny konkretnej sytuacji, w której znajdują się partnerzy danego aliansu, a między innymi analizy:

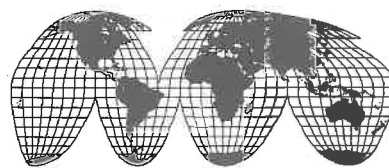
- możliwości przyczyn i przesłanek zawierania aliansów,
- czynników kształtujących atrakcyjność aliansów,
- form obecności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych,
- łańcucha wartości dodanej,
- modelowych sytuacji wyboru strategii rozwoju (ten fragment można zalecać naszym politykom gospodarczym),
- celów zawierania aliansów w układzie różnych kryteriów wyodrębnienia firm,
- różnorodności form prawnych aliansów.

Na osobne podkreślenie zasługują rozdziały dotyczące dynamiki zjawiska aliansu i sztuki zarządzania aliansami (rozdziały 5 i 6). Zbudowana przez autorkę typologia ujęć zagadnienia zmian zjawiska aliansów, a następnie schematy analizy rozwoju sytuacji współpracy oraz opracowany model efektywności aliansów, to tylko fragment tego, co można odnaleźć w pierwszym ze wspomnianych rozdziałów. Drugi z nich natomiast omawia wszystkie obszary kierowniczej aktywności, które są niezbędne do tego, aby sprawnie zarządzać aliansami. Można tam odnaleźć problemy kultury i władzy organizacyjnej, problemy przygotowania i zawierania aliansów (w tym negocjacji z przyszłym partnerem), zestaw zasad, które powinny przyświecać menedżerom aliansu, a nawet listę pytań kontrolnych pomagających w zarządzaniu aliansem.

Ostatnie rozdziały książki „Alianse strategiczne przedsiębiorstw” poświęcone są, oprócz komentarzem, analizie polskich przypadków aliansów. Te niezmiernie ciekawe problemy staną się zapewne przedmiotem kolejnej pracy autorki.

dr hab. Janusz Strużyna

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Problèmes économiques”

Przyszłość japońskiego modelu produkcyjnego

Evelyne Dourille-Feer: *Lavenir du modèle de production japonais*, „Problèmes économiques”, nr 2536, 1 X 1997.

Poniższy artykuł został opublikowany w styczniu 1997 roku przez „Futuribles”. Jego autorka jest pracownikiem naukowym w Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII – Centrum Badań Przyszłościowych i Informacji Międzynarodowej).

Zanim sprecyzujemy cechy charakterystyczne japońskiego modelu produkcyjnego i nakreślimy kierunek jego przyszłego rozwoju, chcielibyśmy krótko przedstawić warunki, w jakich przebiegała jego dotychczasowa ewolucja, gdyż to właśnie te warunki złożyły się na jego obecny kształt.

Państwo, edukacja, środowisko

Rozwój przemysłowy Japonii rozpoczął się w II połowie XIX wieku, za czasów Restauracji Meiji (1868–1912). Będąc w Azji prekursorem, archipelag wypracował własny model gospodarczy w raczej nie sprzyjających warunkach odizolowania, jako że współpraca z sąsiadami, w dalszym ciągu zafanami gospodarczo, była praktycznie niemożliwa. Sytuacja ta uległa gruntownej zmianie w chwili obecnej, kiedy to kraje azjatyckie stanowią najbardziej dynamicznie rozwijający się region na świecie.

Pozycja kraju wyjątkowego pozwoliła Japonii stworzyć oryginalny model, oparty na obecności silnego państwa. Rzeczywiście, już w epoce Meiji rządzący państwem dostrzegli ogromne znaczenie nowoczesnego przemysłu i dołożyli wszelkich starań, aby skierować oszczędności do tego sektora. Po drugiej wojnie światowej państwo znów odegrało decydującą rolę w odbudowie przemysłu i zdecydowało oprzeć się na przemyśle ciężkim i chemicznym.

W tym czasie liczna i tania siła robocza stanowiła jedyne „bogactwo” Japonii. Według ortodoksyjnych teorii rozwoju, kraj ten powinien wyspecjalizować się więc w sektorach napędzających konsumpcję, czyli w przemyśle lekkim. Japońska klasa rządząca zdecydowała jednak rozwinąć sektory „pochłaniające” kapitał, technologie i bogactwa naturalne, których przecież Japonia nie posiada.

Podstawowe założenie tej decyzji opierało się na tym, iż liczba mieszkańców kraju jest tak duża, że specjalizacja w przemyśle lekkim, produkującym towary niskiej jakości, doprowadzić mogła gospodarkę do sytuacji impasowej. Rząd opowiedział się więc za polityką naśladowaną później przez inne państwa azjatyckie; Państwo skierowało kapitał do wybranych sektorów, zapewniając sobie bardzo szerokie uprawnienie ustawodawcze w celu skutecznego jego kontrolowania oraz możliwość sterowania popytem technologii zagranicznych. Jednocześnie ograniczona została liczba przedsiębiorstw państwowych na rzecz rozwoju inicjatyw prywatnych.

Powodzenie japońskiego modelu gospodarczego opierało się także na jakości siły roboczej. Ogromny wysiłek w dziedzinie edukacji zapoczątkowany jeszcze w epoce feudalnej został zdwojony w epoce Meiji, kiedy to dokonano poważnych inwestycji na rzecz infrastruktury szkolnictwa. Po drugiej wojnie światowej wiedza została tak szeroko upowszechniona, że obecnie 90% pracowników ma wykształcenie średnie. Ten wysoki poziom szkolnictwa stanowi w przyszłości jeden z poważniejszych atutów Japonii.

Gospodarka japońska długo cieszyła się korzystną dla siebie sytuacją na rynku międzynarodowym, będącą jednym ze skutków zimnej wojny. Podczas odbudowy zastosowano tanie technologie i aż do początku lat 80. Japonia korzystała, praktycznie bez wzajemności, z szeroko otwartych zagranicznych rynków zbytu, szczególnie w Stanach Zjednoczonych, ale także w Europie i w Azji, a do roku 1986 z bardzo korzystnych kursów wymiany.

Ale sukces japońskiego modelu produkcyjnego opiera się nie tylko na korzystnej sytuacji międzynarodowej czy udziale państwa i systemu szkolnictwa, charakteryzuje się on przede wszystkim wyjątkową wręcz elastycznością.

Atut elastyczności

Analiza przeobrażeń japońskich struktur przemysłowych po 1945 roku wskazuje na ścisłą współpracę państwa

i przemysłowców w tworzeniu strategii przemysłowej.

Japoński aparat produkcyjny, jak wiadomo, niezwykle troszczy się o „kapitał ludzki”. Do niedawna zwolnienia stanowiły „ostateczną konieczność” w wypadku poważnego kryzysu gospodarczego. Szkolenie pracowników jest dla przedsiębiorstwa tak kosztowne, że ich zatrzymywanie w firmie stanowiło dla pracodawców kwestię priorytetową. Ta stabilność kapitału ludzkiego może wydać się przeciwieństwem elastyczności, głównie ze względu na stałe koszty, jakie za sobą pociąga. W rzeczywistości wprowadza ona niezwykle wręcz elastyczność w strukturę wewnętrznego rynku pracy przedsiębiorstwa, które dysponuje zasobami wysoko kwalifikowanej i wszechstronnej siły roboczej. System płac również jest bardzo elastyczny, dostosowuje się go do zmian koniunktury za pomocą płatnych nadgodzin i różnego rodzaju premii.

Japonia posiada również nadzwyczaj silny system mikroekonomiczny, oparty na organizacji sieci, słynnych *keiretsu*, w których firmy połączone są za pomocą wzajemnych udziałów finansowych oraz uprzywilejowanych, działających często na zasadzie wyłączności, relacjach z klientami i dostawcami. Struktura ta zapewnia nie tylko stabilność w relacjach pomiędzy firmami, ale także sprzyjającą atmosferę współpracy w procesie rozwoju czy wprowadzenia na rynek danego produktu. *Keiretsu* podpisują również specjalne umowy z bankami finansującymi ich projekty, których rentowność gwarantowana jest średnio- i długoterminowo.

Nawet wewnętrzna technika produkcyjna firm oparta na błyskawicznym przepływie budzi podziw zagranicznych obserwatorów. Ten styl zarządzania pozwala na oszczędność czasu dzięki natychmiastowym dostawom, miejsca dzięki brakowi zapasów oraz na redukcję zużycia materiałów dzięki obniżeniu liczby produktów uszkodzonych. Tak więc rów-

nież pod tym względem system ten wyróżnia się na tle innych sposobów zarządzania swą elastycznością i szybkością przystosowania się do zmieniającej się koniunktury.

Nie jest to jedyny oryginalny element zarządzania systemem produkcyjnym. Wiele japońskich firm zaadaptowało model Toyoty, będący przeciwieństwem amerykańskiego modelu Forda. Te dwa, tak różne, sposoby zarządzania stosowane po obu stronach Pacyfiku przez firmy produkujące samochody stanowią dziś w dziedzinie organizacji systemu produkcyjnego najważniejsze punkty odniesienia. Firmy japońskie są przedsiębiorstwami wielonarodowymi, otoczonymi siecią podwykonawców, natomiast firmy amerykańskie to wielonarodowe sieci pracujące na akord, połączone wertykalnie. W przedsiębiorstwach japońskich stali pracownicy sami sprawują kontrolę nad swoją pracą i wykonują maksymalną liczbę operacji, dowodząc swej wszechstronności, natomiast w firmach amerykańskich atmosfera produktywności podsycana jest niepewnością zatrudnienia, a ścisła hierarchizacja powoduje bardzo fragmentaryczny podział zadań.

Inna poważna różnica polega na tym, że w modelu Toyoty to popyt kieruje produkcją i narzuca zróżnicowanie produktów, wytwarzanych w krótkich seriach, tak aby zaspokoić wymagania konsumentów. Natomiast w modelu Forda rynkiem rządzi podaż, powodując standaryzację produktów, tak aby produkcja była jak najłatwiejsza i najtańsza. Starania Toyoty o zadowolenie konsumentów wykształciły w przedsiębiorstwach japońskich niezrównane zdolności adaptacyjne do zdobywanych rynków, do wymagań koniunktury, a także pozwoliły na regularne zmiany struktury przemysłowej w kierunku wypuszczania na rynek wciąż nowych produktów wytworzonych za pomocą nowych technologii.

Te dwa modele zarządzania są więc radykalnie różne. Często tłumaczy się to zjawisko za pomocą różnic kulturowych pomiędzy dwoma krajami. Trzeba jednak podkreślić fakt, że model amerykański narodził się w okresie pełnej ekspansji gospodarczej, natomiast model japoński zbudowany został na ruinach okresu powojenne-

go, w okresie powszechnego głodu, kiedy trzeba było pozyskiwać nielicznych w tym czasie konsumentów. W dniu dzisiejszym należałoby zadać sobie pytanie, czy radykalna zmiana koniunktury nie wymaga gruntownego przekształcenia modelu japońskiego, w którym wiele elementów dawnej elastyczności uległo zmianie na dość sztywne struktury, a koszty są niepokojąco wysokie.

Czyżby więc japoński system produkcyjny skazany był na niepowodzenie i na pochłonięcie przez rynki zachodnie? Czy też przystosuje się on na swój, oryginalny sposób do nowej sytuacji na rynku światowym?

Jaka będzie przyszłość japońskiego modelu produkcyjnego?

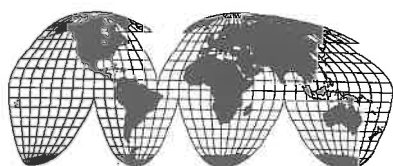
Od początku lat 80. uległa radykalnej zmianie sytuacja międzynarodowa i wewnętrzna, w jakiej od 1945 roku rozwijał się japoński model produkcyjny.

Zmiany w sytuacji międzynarodowej

Zwolnienie tempa wzrostu gospodarczego w wielkich krajach przemysłowych i zniesienie reglamentacji finansowej zmniejszyły zdolność Japonii do stymulowania wzrostu gospodarczego za pomocą eksportu oraz kontrolowania kursów wymiany jena.

Szczególnie od zakończenia zimnej wojny, akumulacja nadwyżek handlowych względem krajów zachodnich, a zwłaszcza Stanów Zjednoczonych, wymknęła się Tokio spod kontroli i spowodowała konieczność zwiększenia importu. Bardzo dynamicznie rozwijające się rynki azjatyckie przejęły dziś rolę Stanów Zjednoczonych i Europy, będąc odbiorcą coraz większej części eksportu japońskiego.

Państwa azjatyckie, a szczególnie Chiny, są w pełni świadome konieczności zrównoważenia bilansu handlowego, by nie popaść w pułapkę zadłużenia i aktywnie starają się wejść na rynek japoński. Europa Wschodnia z pewnością nie będzie dla nich eldorado, zważywszy na trudności okresu przemian.



Wydaje się więc, że Japonia jest skazana na czerpanie zysków z popytu wewnętrznego. Ale poczynione przez władze wysiłki w celu ożywienia importu zwiększą niewątpliwie napięcia na rynku pracy. Zauważalny już wzrost wskaźnika bezrobocia spowoduje poważne ryzyko zakłócenia spójności społecznej, podstawowego elementu modelu japońskiego.

Wewnętrzna ewolucja

Rola państwa sprawującego pełną kontrolę nad gospodarką jest więc podawana w wątpliwość. Japońskie władze przeprowadziły restrukturyzację przemysłu, rozwinęły nowe sektory, zorganizowały i uregulowały konkurencję. Ale wraz z postępującą liberalizacją finansową zmuszone były ustąpić miejsca przedsiębiorstwom prywatnym, które mogły wreszcie poczuć się wolne od kontroli ich kapitałów przez państwo i zdobyły pewną autonomię finansową dzięki tezauryzacji zysków.

Ograniczenie roli państwa może odnieść negatywne skutki. Przede wszystkim, na skutek braku koordynacji ze strony rządu, kapitał lokowany będzie głównie w sektorach przynoszących szybkie zyski, ze szkodą dla sektorów przynoszących zyski długoterminowe. Tym samym, na skutek emancypacji finansowej i umiędzynarodowienia wielkich przedsiębiorstw mogłyby ulec rozluźnieniu związki z lokalnymi podwykonawcami na rzecz bardziej konkurencyjnych dostawców zagranicznych. A średnie i małe przedsiębiorstwa oferują trzy czwarte miejsc pracy w przemyśle... I tak, zarówno na poziomie poszczególnych sektorów, jak i sieci firm, system przemysłowy mógłby stracić swą dotychczasową spójność, co mogłoby doprowadzić nawet do destabilizacji modelu japońskiego.

Rząd japoński, świadom następujących zmian, szuka nowych terenów działalności, interesuje się szczególnie inwestycjami w Azji i stara się zdobyć wpływ na struktury gospodarcze tego regionu, będącego olbrzymią stawką w XXI wieku.

Jednym z podstawowych składników rozwoju była również egalitarna

machina edukacji. Jednakże, wraz z biegiem lat, również w tej dziedzinie pojawiły się trudności. Badania przeprowadzone na najbardziej prestiżowym japońskim uniwersytecie państwowym w Tokio (*Tôdai*) wykazują, że w 1965 roku jedynie 19% studentów wywodziło się z rodzin zamożnych, natomiast w 1979 roku było ich już 39%. Tak więc system szkolnictwa coraz rzadziej niweluje różnice społeczne. Jeden z najważniejszych mitów narodowych – zgodnie z którym wszyscy Japończycy należą do jednej klasy, średniej – właśnie pryska.

System szkolnictwa pozwolił wykształcić w niezwykle jednolity sposób klasę średnią, przyczyniając się tym samym do stworzenia skutecznej i zasymilowanej organizacji pracy w grupie. Okazuje się natomiast, że brak jej indywidualnej oryginalności niezbędnej do tworzenia nowych produktów. Jego stopniowa transformacja miała przynieść pozytywne wyniki w dziedzinie innowacji i kreatywności; ale istniało również zagrożenie modyfikacji zachowań jednostki, prowadzącej do zakłócenia dotychczasowej harmonii i produktywności zbiorowej.

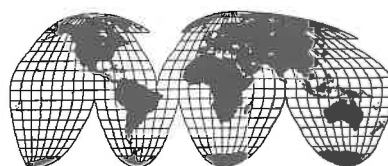
Niejasne są również kierunki rozwoju japońskiego systemu produkcyjnego. Od zakończenia wojny wypuszczanie na rynek kolejnych generacji produktów pozwalało na regularne odnawianie aparatu produkcyjnego, początkowo w przemyśle ciężkim i chemicznym, a później także w produkcji dóbr konsumpcyjnych. Obecnie coraz dłużej czeka się na nowe generacje produktów. Czyżby więc należało dokonać kompletnej restrukturyzacji przemysłu? Wskazywać na to mogłoby prawdziwy *boom* sprzedaży komputerów osobistych, zapowiadający nadejście „epoki informatyki”.

Do niedawna kapitał ludzki stanowił jeden z filarów japońskiego sukcesu gospodarczego. Znakomicie wykształcony, wszechstronny, dyspozycyjny i mobilny pracownik oferował przedsiębiorstwu lojalność i entuzjazm w zamian za stałe zatrudnienie i zapewnioną karierę zawodową. Ale czasy się zmieniają. Zmianie ulega tradycyjny system, zatrudnia się i szybko mianuje na odpowiedzialne stanowiska młodych i zdolnych absol-

wentów wyższych uczelni. Wzrasta przy tym brak motywacji. Niedawno przeprowadzone wśród japońskich pracowników badania podkreślają wzrost niezadowolenia z zajmowanych stanowisk, graniczący nawet ze wstydem. W wielu przedsiębiorstwach przyczyną są błyskawiczne nominacje nowo przyjętych pracowników. Tradycyjni pracownicy, którzy poświęcali się dla firmy, cierpliwie oczekując awansu, odczuwają rozczarowanie i zniechęcenie. Zarzucenie systemu dożywotnich etatów mogłoby spowodować w Japonii radykalną zmianę stosunku do pracy i spadek produktywności.

Zagrożone są też *keiretsu*. Prasa anglosaska coraz częściej zapowiada ich nieuchronny podział. Jednak są one znacznie bardziej wytrzymałe, niż można by się spodziewać: w okresie kryzysu w latach 1990–95 liczba udziałów finansowych sprzedanych na zewnątrz sieci nie przekroczyła 2–3% – jest to bardzo niski wskaźnik, mieszczący się w granicach błędu statystycznego. Należałoby jednak odróżnić *keiretsu* o zróżnicowanej gamie produktów od *keiretsu* wyspecjalizowanych, jak np. producenci samochodów. Te ostatnie znajdują się już w początkowej fazie podziału: otwierają się na wpływy z zewnątrz, np. szukając podwykonawców wśród firm azjatyckich nie należących do sieci. Natomiast tradycyjne duże *keiretsu*, jak Mitsui czy Mitsubishi, skupione wokół centralnej spółki handlowej, będącej prawdziwym centrum informacji na skalę światową oraz banku gotowego w każdej chwili udzielić pożyczki członkom grupy, nie mają trudności z zachowaniem dotychczasowych struktur.

Także model zarządzania oparty na błyskawicznym przepływie wykazuje pewne ograniczenia, które wyraźnie zaobserwowaliśmy podczas trzęsienia ziemi w Kōbe: w związku ze zniszczeniem infrastruktury komunikacji, wiele fabryk na wyspach momentalnie zatrzymało produkcję ze względu



na brak zapasów części. Jest on także bardzo wrażliwy na strajki... Co prawda, należą one do rzadkości w dzisiejszej Japonii, ale konieczność dokonania poważnych zmian w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi może wywołać falę protestów. Ten model zarządzania będzie więc musiał przystosować się do panujących obecnie, znacznie bardziej złożonych niż dawniej, warunków.

Model posiadający w dalszym ciągu wiele atutów

Umiędzynarodowienie Japonii, dojrzewanie jej gospodarki i stopniowe bogacenie się kraju spowodowały ewolucję wszystkich elementów, które złożyły się na rozwój japońskiego modelu produkcyjnego w okresie powojennym. Mimo że wszystko wskazuje na

to, iż model ten ulegał będzie stopniowej transformacji, jeszcze przez długi czas posiadał będzie liczne atuty.

Przede wszystkim, w dalszym ciągu dysponował będzie dobrze wykształconą i elastyczną siłą roboczą. Pracownicy japońscy przyzwyczajeni są do samodzielnego myślenia i aktywnego uczestnictwa w procesie produkcyjnym. Z moich doświadczeń w dwóch przedsiębiorstwach japońskich wynika, że tamtejsi pracownicy i robotnicy wykazują wiele inicjatywy i entuzjazmu.

We Francji, i w ogóle na Zachodzie, gdzie szczytujemy się kreatywnością, nisko kwalifikowany personel rzadko może wykazać się jakąkolwiek inicjatywą. Zdolność do wykorzystania wszelkich dostępnych zasobów ludzkich stanowić będzie bardzo ważną cechą przyszłej Japonii.

Japonia posiada wewnętrzny rynek

liczący 120 milionów konsumentów o jednym z najwyższych wskaźników PNB na mieszkańca na świecie, oraz ogromne możliwości przemysłowe, wytworzone w okresie euforii w latach 1985–90, kiedy inwestycje przemysłowe wzrastały o 15–16% rocznie. Jej potęga finansowa w dalszym ciągu jest niepodważalna: w 1994 roku, pomimo kryzysu, eksport japoński stanowił 2/3 wartości eksportu światowego. Nie należy zapominać również o znakomitym położeniu Japonii, pozwalającym kontrolować rozwój gospodarczy pozostałych państw azjatyckich.

Dysponując tyłoma silnymi punktami, model japoński nie przestanie istnieć ani też nie zostanie wchłonięty przez modele zachodnie, ale przystosuje się do nowych warunków zewnętrznych i wewnętrznych.

Opr. Katarzyna Mikunda

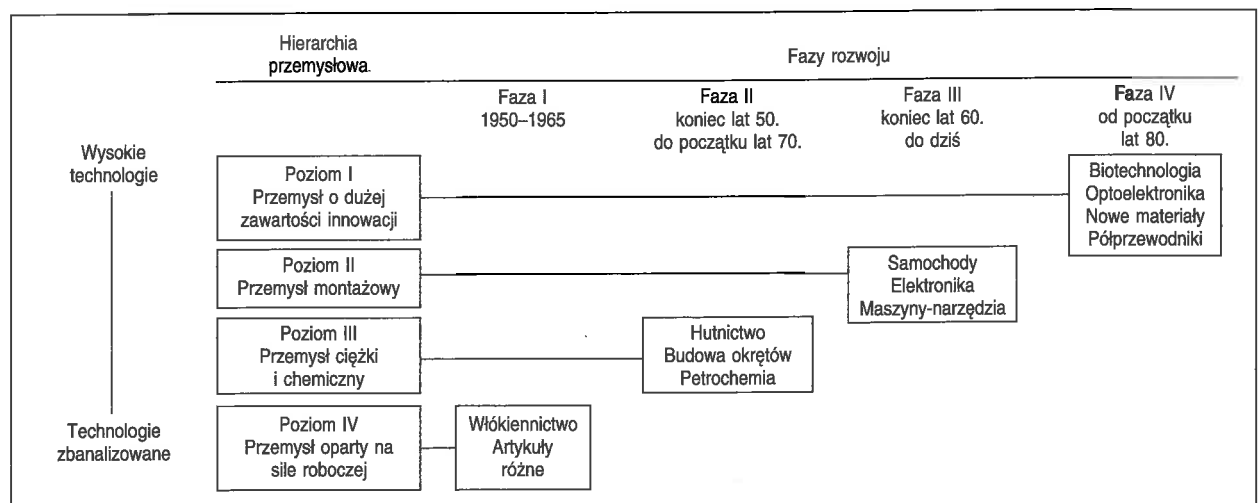
Tab. 1. Rola Państwa w rozwoju przemysłu: przykład pożyczek (1) udzielanych przez Bank Rozwoju Japonii na rzecz promocji nauki i technologii (1967–1987) (w setkach milionów jenów)

	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987			
1. Komerccjalizacja nowych technologii	17	75	102	122	168	145	199	207																
2. Zakładanie laboratoriów	4	11	5	10	15	10	2	2																
3. Rozwój maszyn	25	28	27	17	41	24	14	5																
4. Produkcja kauczuku syntetycznego	10	13																						
5. Rozwój komputerów (2)	70	90	155	215	402	150	215	325	574	449	385	553	471	554										
6. Eksploatacja oceanów				3	2	13	18																	
7. Przemysł mechaniczny i elektroniczny								85	91	105	83	78	102	145	120	134	168	240						
8. Rozwój oryginalnych technologii									254	280	247	659	512	265										
9. Rozwój systemów informatycznych															451	509	540	571	971	835	1104			
10. Rozwój technologii przemysłowych															390	461	574	750	663	635	816			

(1) Pożyczki te przeznaczone są na powiększenie zdolności badawczych przedsiębiorstw (2) 1971: włączając rozwój *software* (12 milionów jenów)

Źródło: DELAPIERRE M., ESMEIN J., MILLELI C., *Le développement de la politique industrielle japonaise*, CEREM, marzec 1993, str. 63.

Tab. 2. Rozwój struktur przemysłowych Japonii po II wojnie światowej



Uwaga: Przed II wojną światową Japonia stworzyła już sektory z poziomów III i IV. Jednak w celu osiągnięcia konkurencyjności wszystkie sektory uległy restrukturyzacji po wojnie, umożliwiając założenie sektorów o wyższej wartości dodanej.

Źródło: OZAWA (1995).

„PRZEGLĄD ORGANIZACJI”

Spis treści 1997

	nr	str.		nr	str.
Adamczyk Jadwiga			Chomątowski Stanisław		
– Ogólnopolska konferencja naukowa „Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw” – Wprowadzenie	1	26	– Ogólnopolska konferencja naukowa „Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw” – Restrukturyzacja i rozwój polskich przedsiębiorstw w latach 1990–1996	1	31
– System zarządzania środowiskiem w procesie ekologicznego rozwoju przedsiębiorstw	9	9	Cichy Jarosław, Wirkus Marek		
Bartusik Katarzyna, Cabała Paweł			– Normy ISO 14 000, czyli jak wdrożyć zasady zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie	10	9
– Metoda scenariuszy w planowaniu strategicznym	2	21	Ciurla Mieczysław		
Bednarczyk Jerzy M., Zawila-Niedźwiecki Janusz			– Marketing personalny – nowa jakość w zarządzaniu zasobami ludzkimi	9	37
– Zarządzanie bezpieczeństwem systemu teleinformatycznego (I)	11	18	Ciurla Mieczysław, Broł Marian Waldemar, Hożej Marian		
– Zarządzanie bezpieczeństwem systemu teleinformatycznego (II)	12	19	– Czy menedżerowi opłaca się być etycznym?	1	22
Bieniok Henryk			Ciurla Mieczysław, Hożej Marian		
– Konkurs nagród naukowych TNOiK im. profesora Karola Adamieckiego rozstrzygnięty	5	7	– Zarządzanie według polskich menedżerów i studentów	7–8	10
Biniek Zenon			Ciurla Mieczysław, Nowak Milleniusz		
– Informatyka a inżynieria organizacji	11	14	– O orientacji rynkowej polskich przedsiębiorstw	11	12
Biszyga Stanisław			Cyglar Joanna		
– Restrukturyzacja przedsiębiorstw budowlano-montażowych. Aspekt metodyczny i analiza przypadku	7–8	28	– Typologia aliansów strategicznych	5	24
Bizon-Górecka Jadwiga			– Propozycja dla menedżerów	7–8	56
– Niezawodność systemów produkcyjnych	5	31	– Walne Zebranie Oddziału Warszawskiego TNOiK	7–8	64
– Elementy ryzyka w przebiegu procesów produkcyjnych	10	20	Czaja Józef, Borowiecki Ryszard, Jaki Andrzej		
Bojar Ewa			– Nowe metody szacowania wartości przedsiębiorstw (I)	9	21
– <i>Joint ventures</i> – praktyczne porady (I)	6	15	– Nowe metody szacowania wartości przedsiębiorstw (II)	10	25
– <i>Joint ventures</i> – praktyczne porady (II)	7–8	34	Czałbowski Tomasz		
– Polska-Ukraina – walka o kapitał zagraniczny	10	13	– Powiernictwo a współwłasność w koncepcji funduszu powierniczego	9	14
Borowiecki Ryszard			Czarnota Jerzy Lech, Czarnota Marcin		
– Rezerwy produkcyjne i uwarunkowania gospodarki kapitałem trwałym w przedsiębiorstwie	3	14	– Usytuowanie i zadania rad nadzorczych w polskim kodeksie handlowym (I)	1	11
Borowiecki Ryszard, Czaja Józef, Jaki Andrzej			– Usytuowanie i zadania rad nadzorczych w polskim kodeksie handlowym (II)	2	17
– Nowe metody szacowania wartości przedsiębiorstw (I)	9	21	Czarnota Marcin, Czarnota Jerzy Lech		
– Nowe metody szacowania wartości przedsiębiorstw (II)	10	25	– Usytuowanie i zadania rad nadzorczych w polskim kodeksie handlowym (I)	1	11
Broł Marian Waldemar, Ciurla Mieczysław, Hożej Marian			– Usytuowanie i zadania rad nadzorczych w polskim kodeksie handlowym (II)	2	17
– Czy menedżerowi opłaca się być etycznym?	1	22	Czerska Małgorzata		
Brzozowski Bronisław, Otoliński Eugeniusz			– Prywatyzacja – jakie rodzi opory?	6	21
– Pozarolnicza działalność gospodarcza na wsi	5	28	Czyżewicz Stefan		
Bursiak Leszek			– O pewnych możliwościach udoskonalenia systemu demokracji przedstawicielskiej	7–8	3
– Rozkład stref sprawności i niesprawności organizacyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w odmiennych warunkach otoczenia	12	29	Duraj Jan		
Cabała Paweł, Bartusik Katarzyna			– Ogólnopolska konferencja naukowa „Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw” – Teoretyczno-metodyczne aspekty badania procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw	1	26
– Metoda scenariuszy w planowaniu strategicznym	2	21			
Campbell Paul, Klich Jacek					
– Proces planowania w jednostkach sektora opieki zdrowotnej w Polsce	1	18			

	nr	str.		nr	str.
Dworzecki Zbigniew			Klich Jacek		
– Mapa ryzyka inwestycyjnego w krajach Europy Środkowo-Wschodniej	12	9	– Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce Holandii	11	32
Gach Daniel, Nowak Oktawian			Klich Jacek, Campbell Paul		
– Firma wirtualna – model przyszłościowy	12	22	– Proces planowania w jednostkach sektora opieki zdrowotnej w Polsce	1	18
Glińska-Noweś Aldona, Kreja Agata			Kreja Agata		
– <i>Focus group</i> – metoda jakościowych badań marketingowych	7–8	37	– Marketing partnerski – nowa filozofia działania firmy	12	36
Godziszewski Bohdan			Kreja Agata, Glińska-Noweś Aldona		
– Globalizacja jako wyzwanie konkurencyjne dla polskich przedsiębiorstw	4	17	– <i>Focus group</i> – metoda jakościowych badań marketingowych	7–8	37
Gołębiowska Ewa			Łucewicz Jacenta		
– Zarządzanie ryzykiem kapitałowym. Ocena ryzyka kapitałowego	6	19	– Kultura organizacyjna a skuteczność kierowania ludźmi	7–8	44
– Jak konstruować portfel lokat	12	33	Martan Lesław, Wilimowski Jerzy		
Grzegorzewski Piotr			– Kilka uwag o <i>controllingu</i> i kontroli wewnętrznej	7–8	54
– Potrzeby edukacyjne spółdzielczych kadr kierowniczych	10	23	Mikoła Bogusz		
Hopej Marian, Brol Marian Waldemar, Ciurla Mieczysław			– Zarys metody doboru technik humanizacji organizacji pracy	3	20
– Czy menedżerowi oplaca się być etycznym?	1	22	Moszkowicz Mieczysław		
Hopej Marian, Ciurla Mieczysław			– Ogólnopolska konferencja naukowa „Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw” – Przekształcenia w gospodarce a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwami	1	33
– Zarządzanie według polskich menedżerów i studentów	7–8	10	– Strategia przedsiębiorstwa – próba systematyzacji (I)	2	11
Hryniewicz Janusz T.			– Strategie o produkcyjnym trybie adaptacji (II)	3	10
– Prywatyzacja przedsiębiorstw – wnioski i zalecenia wynikające z doświadczeń brytyjskich	12	15	– Strategie o rynkowym trybie adaptacji (III)	4	10
Jaki Andrzej, Borowiecki Ryszard, Czaja Józef			Nierzwicki Witold		
– Nowe metody szacowania wartości przedsiębiorstw (I)	9	21	– Program zarządzania środowiskowego w Unii Europejskiej	7–8	18
– Nowe metody szacowania wartości przedsiębiorstw (II)	10	25	Nowak Milleniusz, Ciurla Mieczysław		
Jaki Andrzej, Karczewski Lucjan			– O orientacji rynkowej polskich przedsiębiorstw	11	12
– Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Krakowie (1993–1997)	7–8	65	Nowak Oktawian, Gach Daniel		
Janasz Władysław			– Firma wirtualna – model przyszłościowy	12	22
– Strategie kapitałowe przedsiębiorstwa (I)	9	30	Nowak-Rogala Zdzisława		
– Kształtowanie struktury kapitału (II)	10	35	– Walne Zebranie Śląskiego Oddziału TNOiK	7–8	65
Jaśkowski Piotr, Sobotka Anna			Obłój Krzysztof, Jaworowska-Obłój Zofia		
– Analiza kluczowych czynników sukcesu w projektowaniu strategii ogólnej przedsiębiorstwa	7–8	40	– Budowa efektywnej konfiguracji społecznej firmy	3	7
Jaworowska-Obłój Zofia, Obłój Krzysztof			– Przestrzeń wyborów: od konfiguracji klanu do rynku	4	7
– Budowa efektywnej konfiguracji społecznej firmy	3	7	– Konfiguracja inteligentnej, produktywnej społeczności	5	11
– Przestrzeń wyborów: od konfiguracji klanu do rynku	4	7	Jedynak Piotr		
– Konfiguracja inteligentnej, produktywnej społeczności	5	11	– Kształtowanie polityki ubezpieczenia w przedsiębiorstwie	4	31
Kałużny Stanisław			Kałużny Stanisław		
– Polski Instytut Audytu Wewnętrznego	6	38	– Polski Instytut Audytu Wewnętrznego	6	38
Karczewski Lucjan, Jaki Andrzej			Karczewski Lucjan, Jaki Andrzej		
– Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Krakowie (1993–1997)	7–8	65	– Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Krakowie (1993–1997)	7–8	65
Kleniewski Antoni			Kleniewski Antoni		
– <i>Re-engineering</i> – gruntowna zmiana całych procesów	11	23	– <i>Re-engineering</i> – gruntowna zmiana całych procesów	11	23
			Ostrowska Elżbieta		
			– Pomiar ryzyka w rzeczowych inwestycjach przedsiębiorstw	4	35
			Otoliński Eugeniusz, Brzozowski Bronisław		
			– Pozarolnicza działalność gospodarcza na wsi	5	28
			Pająk Wojciech		
			– Struktura organizacyjna a realizacja funkcji produkcji w stacji telewizyjnej	4	24
			Pasieczny Jacek		
			– Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro	9	32

	nr	str.		nr	str.
Peszko Adam					
– Ogólnopolska konferencja naukowa „Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw” – Koncepcje i oceny procesów restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w krajach postsocjalistycznych w latach 1990–1995	1	36	– Business is always personal – rozmowa z ANDREW TANKIEM, dyrektorem European Councils and Research, Conference Board Europe	4	3
Pietrykowska Agata, Walczyk Konrad			– Magister inżynier – menedżer – rozmowa z dr. ZBIGNIEWEM TUROWSKIM, dyrektorem Szkoły Businessu Politechniki Warszawskiej	4	29
– Specjalne strefy ekonomiczne w Polsce w świetle wyników badań empirycznych	7–8	22	– Potentat średniej wielkości – rozmowa z TADEUSZEM EKIERTEM, prezesem zarządu i dyrektorem generalnym RAFAKO SA	5	3
Pruchniewicz Paweł			– Cztery kierunki restrukturyzacji – rozmowa z mgr. inż. EDWARDEM STACHONIEM, prezesem zarządu, dyrektorem generalnym Zakładów Chemicznych „Police” SA	6	3
– Czy chcemy być „uczącą się” organizacją?	1	44	– P ₂ O ₅ i ... białenty – rozmowa z mgr. inż. JANEM SOSNOWSKIM, zastępcą dyrektora ds. rozwoju w Zakładach Chemicznych „Police” SA	6	6
Rakowicz Stanisław			– Rewolucjoniści i księgowi – rozmowa z profesorem socjologii EDMUNDEM WNUK-LIPIŃSKIM, przewodniczącym Rady Naukowej Instytutu Studiów Politycznych PAN	9	3
– Profesjonalne zarządzanie w procesie transformacji rynkowej przedsiębiorstw	2	34	– Krakowski fundusz regionalny – rozmowa z HUBERTEM KIERKOWSKIM, dyrektorem Oddziału Zarządzania Funduszami w Polskim Banku Rozwoju SA	10	5
Rawski Marek			– Polityk w Towarzystwie – rozmowa z MARKIEM POLEM, prezesem Zarządu Głównego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa	11	5
– Analiza portfolio GE – aspekt metodologiczny	11	27	– Edukacja i uwłaszczenie – rozmowa z posłem TOMASZEM WÓJCIKIEM – przewodniczącym sejmowej Komisji Uwłaszczenia, Skarbu Państwa i Prywatyzacji	12	5
Rejniak Jolanta			UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ		
– Sektor <i>non-profit</i> w Stanach Zjednoczonych	2	27	– Ostatni trzej królowie	1	10
Sekuła Zofia			– Powodowany obywatelską troską	2	8
– Planowanie płac w podmiotach gospodarczych	3	27	– Niech wygrywa najgorszy	4	6
– Przedmiot polityki płac	6	26	– Podatnicy wszystkich zawodów	5	6
Sitek Eugeniusz			– Tworzenie walkowerem	6	9
– Determinanty podejmowania przez przedsiębiorstwa bezpośrednich inwestycji za granicą	11	9	– Ani słowa o wyborach	9	8
Skonieczny Jan			– Utopia nr 5	10	8
– Marketing usług przemysłowych	2	31	– Koniak z rządem	11	8
Skowron-Mielnik Beata			– Gdybym ja miał cztery nogi	12	8
– Elastyczność w gospodarowaniu czasem pracy	6	30	Unold Jacek		
Sobotka Anna, Jaśkowski Piotr			– Charakterystyka potrzeb informacyjnych w procesie decyzyjnym	3	31
– Analiza kluczowych czynników sukcesu w projektowaniu strategii ogólnej przedsiębiorstwa	7–8	40	Walczyk Konrad, Pietrykowska Agata		
Sosnowski Mirosław			– Specjalne strefy ekonomiczne w Polsce w świetle wyników badań empirycznych	7–8	22
– Grupy strategiczne	5	19	Węgrzyn Adam		
Stawasz Danuta			– <i>Benchmarking</i> – moda czy nowa filozofia zarządzania?	11	21
– Instytucje „otoczenia rynkowego” w regionie łódzkim	12	26	Wilimowski Jerzy, Martan Lesław		
Teresiński Dariusz			– Kilka uwag o <i>controllingu</i> i kontroli wewnętrznej	7–8	54
Wywiady:			Wirkus Marek, Cichy Jarosław		
– Rachunek ekonomiczno-ekologiczny – rozmowa z dr. JÓZEFEM KOZIOŁEM, prezesem zarządu Banku Ochrony Środowiska SA	1	5	– Normy ISO 14 000, czyli jak wdrożyć zasady		
– Fundowane inwestycje – rozmowa z prof. MACIEJEM NOWICKIM, prezesem zarządu Ekofunduszu	1	8			
– Chude szczury – rozmowa z TADEUSZEM JACEWICZEM, prezesem agencji reklamowej Sigma International (Poland) Ltd	2	5			
– Zaszczyt bycia królikiem – rozmowa z TADEUSZEM POLOKIEM, prezesem zarządu i dyrektorem naczelnym Śląskiej Fabryki Kabli SA w Czechowicach-Dziedzicach	3	3			
– Inżynier – <i>project manager</i> – rozmowa z prof. dr. hab. JERZYM WOŹNICKIM, rektorem Politechniki Warszawskiej	3	24			



	nr	str.		nr	str.
zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie	10	9	- Systematyka form nadzoru rynku papierów wartościowych	4	15
Wiśniewski Jan			- Propozycja klasyfikacji dyspozycji rynkowych i zleceń giełdowych	5	16
- Wymiana dyrektorów przedsiębiorstw w okresie transformacji. Wyniki badań	4	21	- Założenia ciągłości działania systemu teleinformatycznego na przykładzie Giełdy Papierów Wartościowych	6	10
Witoszek Grażyna			- Bezpieczeństwo systemu teleinformatycznego a ciągłość jego działania. Różnice w podejściu projektowym	10	18
- Ocena efektywności inwestycji metodą NPV	5	36	Zawiła-Niedźwiecki Janusz, Bednarczyk Jerzy M.		
Wojcik Krystyna			- Zarządzanie bezpieczeństwem systemu teleinformatycznego (I)	11	18
- Motywy prowadzenia działalności <i>public relations</i> przez przedsiębiorstwa (I)	7-8	49	- Zarządzanie bezpieczeństwem systemu teleinformatycznego (II)	12	19
- Motywy prowadzenia działalności <i>public relations</i> przez przedsiębiorstwa (II)	9	39	Ziębicki Bernard		
Wyżnikiewicz Bohdan			- Zastosowanie <i>benchmarkingu</i> w szpitalnictwie amerykańskim	9	18
- Międzynarodowa konkurencyjność polskiego przemysłu	7-8	6	Zymonik Janusz		
Zawiła-Niedźwiecki Janusz			- Dyrektywy nowego podejścia w systemie prawnym Unii Europejskiej	7-8	13
- Problem nierównowagi popytu i podaży w notowaniach jednolitego kursu	1	15			
- Fazy giełdowego notowania ciągłego	2	15			
- Wytyczne bezpieczeństwa obrotu na dojrzałych rynkach papierów wartościowych	3	17			

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

Spis treści 1997

	str.		str.
Nr 1		Nr 7-8	
Przełam układy - wyłam się ponad przeciętną (III)		Praca zwana przywództwem (II)	
- „Harvard Business Review” - opr. Marek Wojnar	41	- „Harvard Business Review” - opr. Marek Wojnar	58
Nr 2		Nr 9	
Business Process Re-engineering - termin zdevaluowany? (I)		O tym, jak zarządzający mogą się dobrze pokłócić, czyli zarządzanie konfliktem (I)	
- „International Journal of Information Management” - opr. Marek Wojnar	38	- „Harvard Business Review” - opr. Marek Wojnar	42
Nr 3		Nr 10	
Pojęciowe podstawy procesu transformacji przedsiębiorstwa		O tym, jak zarządzający mogą się dobrze pokłócić, czyli zarządzanie konfliktem (II)	
- „Personal” - opr. Henryk Dąbrowski	34	- „Harvard Business Review” - opr. Marek Wojnar	39
Business Process Re-engineering - termin zdevaluowany? (II)		Lojalność - cecha pomagająca osiągać zyski	
- „International Journal of Information Management” - opr. Marek Wojnar	36	- „Problèmes économiques” - opr. Katarzyna Mi-kunda	42
Nr 4		Nr 11	
Business Process Re-engineering - termin zdevaluowany? (III)		Wielkość XXL nie odpowiada Europie	
- „International Journal of Information Management” - opr. Marek Wojnar	39	- „Le Nouvel Economiste” - opr. Katarzyna Mi-kunda	39
Nr 6		Nr 12	
Praca zwana przywództwem (I)		Przyszłość japońskiego modelu produkcyjnego	
- „Harvard Business Review” - opr. Marek Wojnar	34	- „Problèmes économiques” - opr. Katarzyna Mi-kunda	41