

# przegląd

organizacji **9**  
**99**

**INOiK**

Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.



cena 6.00 zł

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157



## MIĘDZYNARODOWA KONFERENCJA NAUKOWA

### MIĘDZYNARODOWA KONFERENCJA NAUKOWA – AE W KRAKOWIE – TNOiK – CECIOS – Kraków 1999

- O restrukturyzacji w Polsce i w Europie – RYSZARD BOROWIECKI .. 3
- Ogniwa organizacji – rozmowa z prezydentem CECIOS  
GEORGIEM A. REUDINKIEM ..... 5
- Cech uczonych w zarządzaniu – rozmowa z prof. dr. hab. BOGDANEM  
WAWRZYNIAKIEM, przewodniczącym Komitetu Nauk Organizacji  
i Zarządzania PAN ..... 7

## UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Nabyte bezprawie – Dariusz Teresiński ..... 10

- Zarządzanie w nowych czasach – Piotr Dwojacki, Bogdan Nogalski,  
Czesław Sikorski ..... 11
- Stan koniunktury i prognoza makroekonomiczna gospodarki polskiej –  
1999–2000 – Wojciech W. Charemza, Krystyna Strzała ..... 16
- Luki strategiczne – statyczna i dynamiczna – Mieczysław Moszkowicz 20
- Rola zarządzania relacjami w procesie wejścia na globalny rynek skupisk  
– Marcin Kuchta ..... 24
- Wywiad gospodarczy – nowe narzędzie w zarządzaniu przedsię-  
biorstwem – Mirosław Kwieciński ..... 27
- Strategia przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania produktem na rynku  
– Sergiusz Grzybek ..... 31

## FINANSE

- W stronę wielokryterialnych metod oceny opłacalności inwestycji – Jerzy  
Różański ..... 34

## INFORMATYKA

- Bezpieczeństwo informatyczne w działalności agenta transferowego –  
Janusz Zawila-Niedźwiecki ..... 38

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Negocjacje jako element kształtowania kompetencji przedsiębiorstwa –  
„Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska ..... 41

## KRONIKA TNOiK ..... 44

# MIĘDZYNARODOWA KONFERENCJA NAUKOWA

AKADEMIA EKONOMICZNA W KRAKOWIE – TNOiK – CECIOS  
KRAKÓW – PAŹDZIERNIK 1999

*Prof. dr hab. Ryszard Borowiecki*  
*Prezes Zarządu Głównego TNOiK*

## O restrukturyzacji w Polsce i w Europie

Proces transformacji ustrojowej, zapoczątkowany w styczniu 1990 r., zmienił zasadniczo warunki funkcjonowania przedsiębiorstw i gospodarki polskiej. Narzucił konieczność tworzenia nowego ładu gospodarczego, budowę systemu ekonomicznego opartego na zasadach wielosektorowej gospodarki rynkowej. Działania mechanizmów ekonomicznych, społecznych, a także psychologicznych – wynikające z centralnego, nakazowo-rozdzielczego systemu sterowania gospodarką – nie sprzyjały bowiem gospodarności i racjonalnemu wykorzystaniu zasobów, potencjału majątkowego i intelektualnego naszego kraju. Procesy gospodarcze charakteryzowały się wysokimi kosztami, niską wydajnością pracy, dekapitalizacją majątku i obniżaniem jego produktywności, złą jakością wyrobów i brakiem ich nowoczesności, przestarzałym systemem przepływu i przetwarzania informacji.

Trwające już prawie dziesięć lat przeobrażenia systemowe dowodzą, że o efektach i szansach naszej gospodarki decydują w znacznej mierze charakter i intensywność różnorod-

wych przedsięwzięć dostosowujących zachowanie przedsiębiorstw do wymogów gospodarki rynkowej oraz stanu, struktury, złożoności i dynamiki ich otoczenia.

Dzięki realizowanym przeobrażeniom systemowym Polska ma coraz bardziej realną szansę stania się na początku XXI wieku jednym z pierwszych krajów Europy Środkowej i Wschodniej stowarzyszonych z Unią Europejską. Jest to szczególnie istotne wyzwanie dla gospodarki polskiej, a zwłaszcza przedsiębiorstw, które w momencie akcesji będą musiały sprostać presji konkurencji, sił rynkowych oraz innych elementów charakterystycznych dla rynków UE. Nie jest to proste wyzwanie. Dlatego też przedsiębiorstwa już dziś muszą poszukiwać i tworzyć rozwiązania dostosowawcze do warunków rozwiniętej gospodarki rynkowej. Jednym z narzędzi umożliwiających tworzenie takich rozwiązań jest restrukturyzacja procesów gospodarczych, która sama w sobie nie może być traktowana jako automatyczny czynnik sprawczy zmian mających powodować istotne przeobrażenia w sfe-





rze procesów i systemów organizacyjnych przesądzających o możliwości przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw.

Organizowana w dniach 21–23 października br. konferencja, poświęcona problematyce restrukturyzacji procesów gospodarczych, stanowi kontynuację – zainicjowanej w 1994 r. przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Krakowski Oddział TNOiK – wymiany doświadczeń praktycznych oraz dokumentacji wyników badań poświęconych przebiegowi i efektom restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w procesie transformacji i rosnącej konfrontacji z rynkami międzynarodowymi<sup>1)</sup>.

Intencją obecnej, już szóstej, konferencji jest zaprezentowanie dorobku naukowo-badawczego i projektowego większości akademickich ośrodków krajowych oraz doświadczeń współpracujących z nimi przedsiębiorstw. Wśród najważniejszych problemów, które są przedmiotem rozważań przedstawionych w specjalnym wydawnictwie książkowym pt. *Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, należy wymienić następujące:

- Przesłanki, cele i efekty restrukturyzacji procesów gospodarczych.
- Obszary zmian i zakres restrukturyzacji procesów gospodarczych.
- Metody oraz narzędzia realizacji i oceny procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw.
- Metodyczno-praktyczne aspekty restrukturyzacji przedsiębiorstw.
- Perspektywy oraz strategie restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw.

Prawie 100 referatów zawartych w poszczególnych częściach książki traktuje o doniosłych z teoriopoznawczego, metodycznego i aplikacyjnego punktu widzenia zagadnieniach dotyczących proefektywnościowych przekształceń w przedsiębiorstwach i gospodarce. Mają one charakter komplementarny w stosunku do referatów opublikowanych w jęz. angielskim w książce pt. *Restructuring of the National Economy under the Systematic*

*Transformation*. Oba te opracowania stanowią tworzywo do szerszej dyskusji ludzi nauki i praktyków z Europy Zachodniej, Środkowej i Wschodniej nad wyzwaniami wynikającymi w związku z naszą akcesją do Unii Europejskiej.

Październikowa konferencja pod ogólnym tytułem „Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw” jest ważnym wydarzeniem w życiu jej organizatorów. Zapowiedziało w niej bowiem swój udział około 40 przedstawicieli z różnych krajów europejskich oraz ponad 100 pracowników polskich uczelni i kadry menedżerskiej. Odbywa się ponadto z okazji jubileuszu 75-lecia Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz 75-lecia Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa i jest powiązana z dorocznym Zgromadzeniem Ogólnym Europejskiej Rady Zarządzania CECIOS. W związku z powyższym, w opracowaniu anglojęzycznym zamieszczono – obok referatów tematycznie związanych z problematyką konferencji – również wystąpienia okolicznościowe oraz prezentację wkładu teorii i praktyki krajów Europy Środkowej i Wschodniej w rozwój nauk organizacji i zarządzania.

Lektura przysłanych na konferencję referatów wskazuje, iż mogą one stanowić punkt odniesienia do nowych przemyśleń, dociekań, polemik i krytycznej dyskusji nad organizacją, programowaniem, przebiegiem i efektami procesów restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw. Sprzyjać to zapewne będzie nadaniu procesom zmian w przedsiębiorstwach nowej jakości oraz większej dynamiki i skuteczności.

*Prof. dr hab. Ryszard Borowiecki*  
Prezes ZG TNOiK

<sup>1)</sup> Informacje o wydawnictwach książkowych z pięciu poprzednich konferencji oraz prezentację ich zawartości merytorycznej zawierają następujące numery „Przeglądu Organizacji”: 12/1994, 1/1997, 1/1998, 12/1998.



# Ogniwa organizacji

Rozmowa z GEORGIEM A. REUDINKIEM, prezydentem Europejskiej Rady Zarządzania

**W jakim zakresie międzynarodowe stowarzyszenia, takie jak CECIOS, mogą korzystać z narodowej specyfiki swoich członków? Jak silna jest – obserwowana z perspektywy ogólnoeuropejskiej – tendencja do homogenizacji nowoczesnego zarządzania?**

Europejska Rada Zarządzania (CECIOS) kieruje się w działaniu swoją misją, która brzmi: „*promować najwyższe standardy profesjonalizmu w europejskim zarządzaniu poprzez stymulowanie i wspomaganie istnienia struktur sprzyjających aktywności organizacji zajmujących się zarządzaniem w krajach europejskich*”. Realizacja tej misji polega na umożliwieniu organizacjom-członkom CECIOS wymiany idei, najlepszych rozwiązań praktycznych, a także wiedzy teoretycznej w zakresie przywództwa oraz nowych koncepcji i metod zarządzania.

Rzecz jasna, w poszczególnych krajach istnieją różnice w podejściu do kwestii zarządzania, wynikające z uwarunkowań kulturowych, a także z różnic w stopniu rozwoju samych organizacji i krajów, w których działają. Nowoczesne zarządzanie wymaga jednak ujednolicenia; wpływa na to wiele czynników, spośród których warto wymienić: coraz powszechniejsze stosowanie zasad *corporate governance*, dążenie do zrównoważonego rozwoju, ochronę środowiska naturalnego, dążenie do zapewnienia akcjonariuszom odpowiedniego zwrotu z inwestycji czy globalizację rynku.

Z tego powodu tak ważna jest możliwość kontaktów pomiędzy firmami, instytucjami i administracją w różnych krajach, a taką możliwość stwarza właśnie członkostwo w międzynarodowych stowarzyszeniach, takich jak CECIOS. Wymiana idei, doświadczeń i wiedzy teoretycznej na forum CECIOS dotyczy przede wszystkim:

- prowadzenia badań w zakresie zarządzania,
- rozwijania standardów oceny kompetencji menedżerów,
- ustalania standardów działania organizacji zajmujących się zarządzaniem,



- wymiany doświadczeń w zakresie kultury zarządzania.

Narodowa specyfika poszczególnych organizacji-członków CECIOS ma fundamentalne znaczenie w tej wymianie. Tendencję do ujednolicenia nowoczesnego zarządzania można zaobserwować choćby na przykładzie rozwoju technik finansowych. Oprogramowanie pod nazwą *asKit* pozwala całościowo oceniać kompetencje menedżerów, firm i zespołów. Najnowsza wersja tego oprogramowania *asKit 2000+* zostanie zaprezentowana podczas konferencji naukowej w Krakowie, 21 października 1999 r.

**Jaką rolę mają do spełnienia narodowe stowarzyszenia zajmujące się zarządzaniem, szczególnie w krajach postkomunistycznych?**

Ich rola jest bardzo ważna. Polega ona przede wszystkim na przekraczaniu granic i wza-





jemnym dzieleniu się doświadczeniami, szczególnie w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, które – w odróżnieniu od wielkich międzynarodowych korporacji – nie mają dostępu do najnowszej wiedzy. Członkowie CECIOS mają jednocześnie możliwość zbierania doświadczeń i uzyskiwania pomocy od innych organizacji, działających w krajach wyżej rozwiniętych gospodarczo, aby propagować tę wiedzę w swoich krajach. Pewnym problemem dla tych organizacji jest obecnie brak środków materialnych i technicznych do prowadzenia sprawnego transferu wiedzy. Dotyczy to pieniędzy na prowadzenie odpowiednio intensywnych kontaktów międzynarodowych, stworzenie technicznej infrastruktury wymiany informacji (wydawnictwa, e-mail, Internet) oraz wykształcenie i utrzymanie profesjonalnego personelu. Wydaje się, że ta problematyka powinna być przedmiotem większego zainteresowania ze strony rządów, przedsiębiorców i samych organizacji w poszczególnych krajach.

### **Jakiego rodzaju zasadnicze problemy – teoretyczne i praktyczne – stoją dziś przed menedżerami?**

Do tego typu zasadniczych kwestii zaliczyłbym:

- globalizację,
- systemy środowiskowe,
- *corporate governance*,
- działania zorientowane rynkowo,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- rozwój przywództwa,
- Internet i handel elektroniczny,
- zapewnienie trwałości tendencji rozwojowych i ciągłą potrzebę restrukturyzacji w odpowiedzi na zmieniające się wymagania rynku.

Zarówno menedżerowie, jak i politycy, ale także zwykli pracownicy, powinni sobie zdawać sprawę, że brak odpowiedzi i rozwiązań w każdej z wymienionych dziedzin stanowiłby istotne utrudnienie w osiąganiu założonych celów – czy to gospodarczych, czy politycznych, czy społecznych. W krajach Europy Środkowej i Wschodniej przygotowanie się do wyzwań, jakie niesie najbliższa przyszłość, jest w pewnym sensie łatwiejsze, gdyż firmy i ludzie tam działający mogą podejmować śmiałe decyzje, nie licząc się z specjalnie z tradycją i doświadczeniami przeszłości. Tego typu

ograniczenia wielokrotnie utrudniają zmiany w krajach wyżej rozwiniętych gospodarczo.

### **Jakie tendencje w zarządzaniu będą „modne” w XXI wieku?**

Jak zwykle na przełomie wieków, tak i obecnie, powstają nowe trendy, takie jak np. *new age*, dla których zmiany kalendarzowe zdają się mieć znaczenie nie tylko symboliczne. Koniec XX wieku niesie jednak ze sobą także problemy i zagrożenia całkiem materialne, jak choćby problem Y2K, a więc groźbę zapaści wielu istotnych systemów komputerowych. Wymienione powyżej zasadnicze kwestie współczesnego zarządzania będą także obecne w najbliższych latach. Jako elementy, które będą stopniowo zyskiwać na znaczeniu, wymieniałbym natomiast:

- uzyskiwanie „pozwolenia na działalność gospodarczą” w ramach ewentualnych limitów, które mogą w przyszłości zostać wprowadzone jako narzędzie zapewnienia zrównoważonego rozwoju;
- kwestie związane z zatrudnieniem oraz tworzeniem przyjaznego klimatu pracy dla młodych i bardzo dobrze wykształconych pracowników;
- nowe technologie, zarządzanie wiedzą i procesem zdobywania nowych kwalifikacji – *learning organization*.

### **Jaką receptę na rozwiązanie tych problemów proponuje CECIOS?**

Największe, międzynarodowe koncerny dysponują wystarczającymi zasobami finansowymi, żeby samodzielnie rozwiązywać wymienione problemy. Inaczej rzecz ma się z mniejszymi firmami. Dlatego rola organizacji ponadnarodowych, jako forum wymiany poglądów i informacji w tym zakresie, jest trudna do przecenienia. Wymiana taka powinna prowadzić do powstania wzorcowych rozwiązań, które mogłyby następnie być propagowane w poszczególnych krajach. Siłą naszej organizacji w poszukiwaniu nowych rozwiązań jest siła jej członków, ale trzeba też pamiętać, że każda struktura jest na tyle tylko mocna, na ile mocne jest jej najsłabsze ogniwo.

**Dziękuję Panu za rozmowę.**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*



# Cech uczonych w zarządzaniu

Rozmowa z prof. dr. hab. **BOGDANEM WAWRZYNIAKIEM**, przewodniczącym Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN

**Jakie są zadania Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN?**

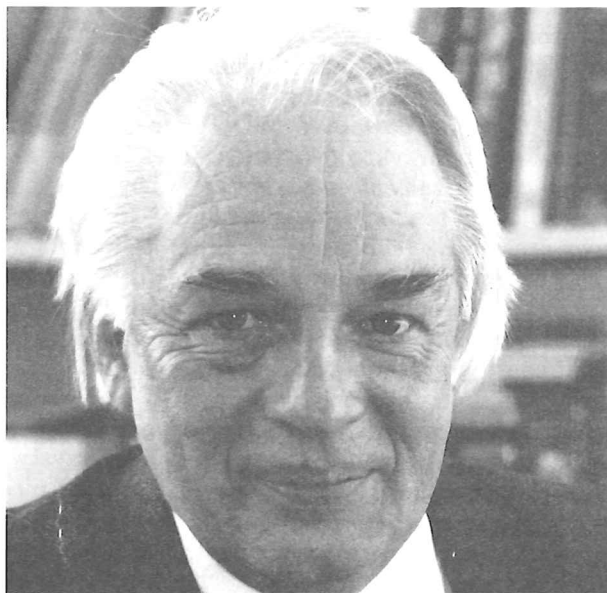
Dotychczasowa praktyka działania komitetów PAN polegała na autonomicznym określaniu przez nie swoich zadań. W kwietniu 1999 r. prezydium PAN podjęło wszakże uchwałę, w której zawarty jest „Ramowy regulamin komitetu naukowego”. W związku z tym, także Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania będzie musiał uchwalić swój szczegółowy regulamin. Jest to wymóg formalny, ale jego spełnienie powinno pomóc nam w organizowaniu sobie pracy. Jak wynika z regulaminu ramowego, do zadań Komitetu należy m.in.:

- analiza i ocena stanu nauki oraz wypowiedzanie się w sprawach polityki naukowej państwa,
- inicjowanie badań oraz tworzenia i rozwoju placówek naukowych,
- współdziałanie w upowszechnianiu wyników badań i prac naukowych,
- opracowywanie zaleceń i ekspertyz oraz doradztwo naukowe, analiza i ocena programów nauczania,
- inicjowanie i prowadzenie współpracy międzynarodowej,
- powoływanie sekcji krajowych międzynarodowych unii i stowarzyszeń naukowych,
- opiniowanie kandydatów na członków korespondentów PAN,
- zgłaszanie i opiniowanie wniosków do nagród naukowych.

Rzecz jasna, wszystkie te rodzaje działalności dotyczą w naszym przypadku nauk organizacji i zarządzania.

Podstawowym zadaniem Komitetu jest jednak reprezentowanie środowiska naukowego. Środowisko reprezentowane przez KNOiZ jest jednym z najliczniejszych w Polsce, a jednocześnie na ostatnią dekadę przypadł jego bardzo dynamiczny rozwój. Z okazji wyborów do władz Komitetu musieliśmy dokonać „inwentaryzacji” i okazało się, że elektorów, czyli profesorów i doktorów habilitowanych, jest ok. 400. Mamy poza tym świadomość, że nasze szacunki mogą być niepełne, ponieważ średnio co miesiąc powstaje w Polsce nowa szkoła zarządzania, a więc może też przybywać kadry naukowej. Wiele osób, które karierę naukową zaczynały czy to w ekonomii, czy w naukach technicznych, zdecydowało się robić habilitację w zakresie nauk ekonomicznych ze specjalizacją nauk o zarządzaniu. Stąd też bierze się dynamika naszego środowiska.

Komitet jest ciałem o charakterze korporacyjnym i nie prowadzi własnej działalności czy to naukowej, czy dydaktycznej. Uprawianiem nauki w ramach PAN zajmują się instytuty, natomiast Komitet powinien być wyrazicielem zdania środowiska naukowego w ważnych dla tego środowiska kwestiach. Akademii nauk w różnych krajach rozmaicie są



ukonstytuowane – część z nich zajmuje się wyłącznie uprawianiem nauki, jak francuska akademie, a zadania korporacyjne realizują tam stowarzyszenia. Są jednak i takie akademie, gdzie nie prowadzi się badań, tylko właśnie reprezentuje środowisko.

Komitet jako ciało korporacyjne, a można nawet powiedzieć „cechowe”, nie dysponuje wszakże, z samej tylko racji swego istnienia, żadnymi środkami materialnymi na prowadzenie statutowej, bardzo szeroko zakrojonej działalności. Członkowie nie wnoszą składek, a PAN przydziela tak skromne dotacje, że nie wystarczają one na prowadzenie biura Komitetu. Dlatego też jednym z podstawowych zadań każdego przewodniczącego, ale i pozostałych członków Komitetu, jest zabieganie o granty lub organizowanie finansowania w inny sposób. Obecnie można np. występować o środki z programów badawczych KBN, a Komitet może być koordynatorem badań. Przejście do działań zarządczo-administracyjnych wymaga z kolei wykształcenia określonego aparatu urzędniczego. Z tym zaś wiąże się dodatkowe obowiązk.

Biorąc pod uwagę powyższe wyjaśnienia i zastrzeżenia, chciałbym przedstawić trzy priorytety, które wyznaczać powinny kierunek działań w kadencji 1999–2002:

- dokonanie diagnozy środowisk naukowych zajmujących się zarządzaniem (instytucje, ludzie, problemy),
- zbudowanie sieci komunikacji wewnątrz środowiska i zwiększenie stopnia jego zintegrowania,
- internacjonalizacja działań Komitetu.

**Wymienione przez Pana priorytety, jak również ramowe zadania Komitetu wskazują, że**





**istnieje duża zbieżność celów Komitetu oraz TNOiK-u. Czy przewiduje Pan ściślejszą współpracę Komitetu z Towarzystwem?**

Komitety PAN-owskie przez bardzo długi czas uważane były za instytucje mające przesądzać o zasadniczych kierunkach badań, a także o metodach realizacji tych badań. Miały więc to być ciała o ogromnym autorytecie – przede wszystkim rzeczywistym, ale także formalnym. Niestety, akurat w przypadku naszego Komitetu jego dotychczasowa działalność nie dawała w tej mierze zbyt wielu pozytywnych przykładów. Na dodatek każda organizacja, niezależnie od tego jak ważne zadania realizuje, ma tendencję do autonomizacji i po pewnym czasie może się okazać, że zajmuje się wyłącznie własnymi sprawami, głucha na zewnętrzną rzeczywistość. Skutkiem takiej właśnie alienacji Komitetu Nauk Zarządzania i Organizacji w ostatnich kilkunastu co najmniej latach były bardzo słabe związki z organizacjami takimi jak: TNOiK, NOT czy PTE. Wyjazdowe sesje Komitetu były niekiedy organizowane wspólnie z jednym z Towarzystw, jednak miały one charakter oficjalnej celebry i niewiele z tego wynikało czy to dla nauki, czy dla dydaktyki. Podobnie rzecz miała się również z konferencjami naukowymi, na których członkowie Komitetu – jeśli nawet występowali – reprezentowali siebie lub swoje macierzyste uczelnie czy instytuty, a stanowisko Komitetu w ogóle nie było prezentowane.

**Można by nawet zadać pytanie, czy Komitet wypracował takowe stanowisko.**

Pytanie takie zostałoby potraktowane jako retoryczne.

Pewien problem w stosunkach z TNOiK-iem stanowi bardzo szeroka unia personalna. Większość członków Komitetu to działacze, a często i członkowie władz Towarzystwa. Jeśli oba ciała są instytucjami społecznymi i w związku z tym nie wykształciły sztywnych procedur, to formalizowanie wypowiedzi i rozgraniczanie ról, w jakich się występuje, wielu osobom może wydawać się niepotrzebne. A skutek jest taki, że np. Komitetu „nie widać” na konferencji naukowej, której jest współorganizatorem. Prawdziwym problemem jest natomiast brak wpływu konferencji na stanowisko Komitetu. Skoro bowiem w wyniku kilkudniowych obrad sformułowane zostały jakieś wnioski, powinny one zostać konsumowane także przez Komitet, a tak się do tej pory nie działo.

Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że Komitet ma jednak trochę inną specyfikę – zajmuje się mianowicie środowiskiem samodzielnych pracowników naukowych, podczas gdy Towarzystwo reprezentuje również świeżo upieczonych magistrów i doktorów, a także praktyków zarządzania. Komitet nie ma możliwości samodzielnego produkowania ekspertyz czy opracowań, choć oczywiście powinien częściej „zajmować stanowisko”. Jeśli tego nie

robi, powstaje wrażenie, że nic w ogóle nie robi. Wrażenie takie może być jednak mylące.

**Jakie są główne bolączki polskiej nauki o zarządzaniu?**

Komitet może popierać TNOiK czy inne stowarzyszenia w ich działaniach, nawet lobbyngowych, jeśli uzna, że jest to zgodne z interesem środowiska naukowego, ale jego główną rolą powinno być inicjowanie oryginalnych badań naukowych w tej dziedzinie. Te badania, które obecnie są prowadzone w Polsce, mają charakter wycinkowy, lokalny, rzadko ogólnopolski, a już projektów porównawczych na skalę europejską czy choćby krajów postsocjalistycznych praktycznie nie ma. Jeśli nie ma badań, nie będzie i oryginalnych publikacji naukowych. Jeśli nie ma badań porównawczych, łatwo wpaść w prowincjonalizm, czego przejawem są setki, jeśli już nie tysiące prac poświęconych naszej transformacji, tak jakby to była rzecz niezwykła i nigdzie poza Polską nie występująca. Jeśli cała lub prawie cała aktywność kadry naukowej sprowadza się do dydaktyki oraz aplikacji dawno zdobytej wiedzy w konkretnych projektach restrukturyzacyjnych – bo to zapewnia realne dochody – wówczas łatwo o „wyładowanie akumulatorów”; ładowanie ich nie polega wyłącznie na czytaniu książek, choćby nawet to były bardzo mądre książki.

Zadania Komitetu w tej mierze są dość oczywiste, ale ich spełnienie nie będzie proste. Jedną z dróg naprawy może być włączenie się środowiska badaczy problemów zarządzania w V Ramowy Program Unii Europejskiej. Jest to czteroletni program umożliwiający uczestnictwo w dużych projektach badawczych obejmujących cały kontynent.

**Czego – poza pieniędzmi – potrzeba nam do prowadzenia takich badań?**

Po pierwsze, potrzebni są badacze. Dynamika rozwoju liczebnego naszego środowiska nie mówi wszystkiego o jego kondycji; podobnie jak w innych dziedzinach nauki. Młodych badaczy, którzy wiaźaliby swoje perspektywy życiowe z działalnością naukową, jest zbyt mało w stosunku do rosnących potrzeb. Po drugie zatem, badacze muszą wykazać się chęcią prowadzenia badań. Po trzecie wreszcie, konieczne są pieniądze, ale bez dwóch pierwszych warunków – w których spełnieniu nikt nas nie wyręczy – nie możemy liczyć na zewnętrzne źródła finansowania. Szczerze trzeba sobie bowiem powiedzieć, że za pieniądze, którymi dysponuje KBN, wielkiej działalności naukowej się nie zbuduje.

Tymczasem aktywność badawcza w ciągu ostatnich dziesięciu lat wykazuje stałą tendencję spadkową. Dzisiaj można ciekawie spędzić życie nie tylko w instytucie naukowym czy na uczelni. Podobnie rzecz ma się z kwestiami finansowymi. Praktykowanie zarządzania daje profity nieporównywalne z uczestnictwem w najbardziej nawet wyrafinowanych projektach badawczych. Naukowcy o du-



żym doświadczeniu są coraz bardziej zajęci, więc kto ma się zająć wypromowaniem tej nowej kadry? Jeśli profesorowie nie prowadzą badań, tylko wykłady i seminaria, a w wolnych chwilach za prawdziwe pieniądze piszą ekspertyzy, to ci młodzi, choćby nawet byli i mieli chęci, nie mają szansy zostać profesjonalnymi naukowcami. Młodzi badacze zajmują się dydaktyką, bo to daje szybkie dochody, ale pochłania czas potrzebny na własny rozwój. Wszystko to ma wpływ na coraz niższy poziom prac doktorskich i habilitacyjnych, które z trudem mieszczą się w polskich standardach, ale zupełnie nie mieszczą się w standardach zachodnioeuropejskich. Także liczba badaczy z dziedziny zarządzania, mimo przejęcia licznej grupy osób z ekonomii, politologii, socjologii i nauk technicznych, jest u nas czterokrotnie niższa niż w rozwiniętych krajach Zachodu.

### Jakie są perspektywy finansowania badań w dziedzinie zarządzania?

Wkład Polski we wspomniany już V Ramowy Program Unii Europejskiej wynosi ok. 140 mln euro, a więc, żeby po prostu „odzyskać” włożone pieniądze, powinniśmy brać udział w 90–100 programach. Biorąc jednak pod uwagę, że nie jesteśmy potęgą, jeśli chodzi o finansowanie nauki, można by się spodziewać, że zgłosimy akces do większej liczby programów – a mamy szansę skorzystać nawet z 400 programów. Komitet ma zamiar aktywnie uczestniczyć w akcji promocyjnej, a także włączyć się w realizację konkretnych programów badawczych w roli ich koordynatora.

Druga metoda to montaż finansowy, a więc łączenie środków KBN-owskich, prywatnych, pochodzących z przedsiębiorstw i ze źródeł zagranicznych. Oczywiście skonstruowanie takiego finansowania wymaga wiele pracy, ale też daje większą samodzielność w stosunku do programów unijnych.

### Czy powinniśmy nadal poszukiwać polskiego modelu zarządzania?

Można wprawdzie wykreować oryginalny narodowy model zarządzania – coś podobnego, ze względów taktycznych, próbuje się realizować w Skandynawii – jednak jest to niecelowe. Zarządzanie powinno natomiast uwzględniać uwarunkowania kulturowe. Kultura może zresztą być narodowa, a może być lokalna (śląska, prowansalska, czy jakakolwiek inna). Kto nie uwzględnia tego czynnika, popełnia błąd, podobnie jak ten, kto nie bierze pod uwagę systemu prawnego danego kraju. Specyficzne cechy danej kultury – istotne z punktu widzenia zarządzania – powinny być zatem przedmiotem badań nauk o zarządzaniu. Dla przykładu, kiedy porównuje się w kontekście zarządzania wybrane aspekty kulturowe Polski i Skandynawii, to widać, że silną stroną polskich menedżerów jest indywidualna przedsiębiorczość, której to cechy Skandynawowie wydają się być pozbawieni.

Współczesny świat podlega jednak zdecydowanej konwergencji. Zarówno w dziedzinie metod zarzą-

dzania, jak i wartości, które kiedyś wydawały się ściśle związane z kulturą narodową, mamy do czynienia z postępującą macdonaldyzacją. Wszyscy nagle stosują *lean management* – co jest akurat słuszne, ale było też słuszne 15 lat temu, a nie było wówczas wcale popularne.

### Czego nowego dowiedzieliśmy się o zarządzaniu w trakcie minionych 10 lat?

Trzeba pamiętać, że w poprzednim ustroju zarządzanie nie było potrzebne i jako takie uznano je za szkodliwe. Dowiedzieliśmy się zatem – mówię tu o szerokiej percepcji społecznej – że w ogóle istnieje coś takiego, jak zarządzanie i że jest to odpowiedzialna i trudna praca. Awans menedżera w rankingu szacunku społecznego z 20. miejsca w latach osiemdziesiątych (wówczas był to dyrektor) na 5. miejsce obecnie, dowodnie świadczy, że jest to ważna funkcja społeczna.

Drugim istotnym składnikiem wiedzy o zarządzaniu jest świadomość, że zarządzania trzeba się uczyć – i to nie tylko w czasie studiów, ale i w trakcie pracy. Niezależnie od uzasadnionych słów krytyki pod adresem wielu szkół zarządzania, trzeba powiedzieć, że podobny pęd do nauki zarządzania miał miejsce w USA w latach 60. Już w niedługim czasie część absolwentów zarządzania i marketingu będzie miała zapewne problemy ze znalezieniem pracy, ale ta ogólna wiedza na pewno im się przyda, czy to w prowadzeniu własnych przedsiębiorstw, czy też w pracy na stanowiskach formalnie niemenedżerskich.

Gorzej nieco jest z chęcią do nauki obecnej kadry menedżerskiej wysokiego szczebla. Wśród tych ludzi dominuje wciąż jeszcze przekonanie, że najważniejsze jest doświadczenie. Jednak zmiany pokoleniowe, jakie zachodzą w tym środowisku, z czasem przyniosą chęć i umiejętność uczenia się także na szczeblu zarządów dużych korporacji.

### Jakie modele zarządzania będą modne w XXI wieku?

Takim modnym pojęciem wydaje się *knowledge management*, czyli, zgodnie z ustawą o ochronie języka ojczystego, zarządzanie wiedzą. Mieści się to w szeroko obecnie dyskutowanym nurcie zagadnień związanych z *knowledge based economy*, czyli gospodarką opartą na wiedzy. Rzecz sprowadza się do umiejętnego wykorzystania wiedzy już zgromadzonej na wszystkich szczeblach organizacji. Wykorzystanie wiedzy, o której skądinąd wiemy, że istnieje w naszej firmie, albo jest do zdobycia na rynku – to jest problem, z jakim w najbliższych latach będą się zmagać naukowcy i menedżerowie. Obecnie ocenia się, że organizacje wykorzystują ok. 10% zgromadzonej w nich wiedzy. Jeśli uda się istotnie zwiększyć ten wskaźnik, będzie to znaczyło, że mamy do czynienia z czymś więcej niż modą.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński



*Dariusz Teresiński*

# Nabyte bezprawie

*Do radia zadzwoniła poruszona słuchaczka: – Moja córka w tym roku idzie do pierwszej klasy. Z przerażeniem dowiedziałam się, że w klasie będzie trzydzieścioro czworo dzieci. Sama jestem nauczycielką – zajmuję się nauczaniem początkowym – i wiem, że w tak licznej grupie praca z dziećmi jest praktycznie niemożliwa. Takim maluchom napisanie pierwszej literki zajmuje prawie całą godzinę i podczas tej godziny potrzebują intensywnej opieki. Cała ta reforma jest do niczego – zakończyła. Redaktor prowadzący audycję przypomniał sobie wówczas, że w jego klasie było czterdzieścioro troje dzieci. Taktownie nie dodał, że wyszedł mimo to na ludzi, ale z tonu jego wypowiedzi można było wy-czuć, że nie czuje się niedouczony. Na to pani nauczycielka powiedziała oburzona, że wtedy było dużo nauczycieli chętnych do pracy, a teraz jest tylu bezrobotnych... Na takie dictum redaktor pięknie podziękował jej za głos w dyskusji o reformie edukacji, a słuchająca tego wszystkiego uczennica ostatniej klasy zreformowanej podstawówki jęknęła: Co ona bredzi?!*

*Jak to się ma do organizacji?? – zapyta niejeden zdezorientowany Czytelnik, rzuciwszy na wszelki wypadek okiem na okładkę. Jednak nie – prenumerata działa bez zarzutu i nadal dostarcza tytuły zgodne z zamówieniem. Winiętka u góry strony zdaje się też wykluczać pomyłkę w drukarni, która mogłaby powpinać we wrześniowy zeszyt jakieś przypadkowe kartki.*

*Problem (bez wątplenia natury organizacyjnej) ma na imię: odbieranie praw nabytych. Nabytych, rzecz jasna, w czasach, kiedy nikt nie liczył się z kosztami.*

*Nauczycielom przypisano dawno temu (tak dawno, że nikt bodaj w środowisku nauczycielskim nie pamięta, by kiedykolwiek było inaczej) pensum w wysokości nijak się mającej do ośmiogodzinnego dnia pracy. Skutek? W przyzwoitej (czytaj: drogiej) szkole społecznej lekcja wychowawcza będzie się rozpoczynać o godzinie 7.15, bo wychowawczyni musi mieć wolny jeden (oprócz soboty i niedzieli) dzień w tygodniu, a w pozostałe opuszcza szkołę przed godz. 15. Powie ktoś niezorientowany – żeby się dokształcać, ukulturalniać i przygotowywać eksperymenty socjologiczno-dydaktyczne, które przeprowadzi z uczniami. Pusty śmiech. Na jednym etapie, nawet w przyzwoitej szkole, nauczyciel nie zarobi na bilety do teatru oraz książki, które jako przedstawiciel inteligencji powinien kupować, a potem czytać. Uczy zatem w trzech szkołach, z których każdą stawia przed karkołomnym zadaniem optymalizacyjnym, jakim jest skonstruowanie planu lekcji, kiedy zadane są: liczba godzin każdego z przedmiotów, liczba klas, sal lekcyjnych oraz – przypomi-*

*nający postmodernistyczną szachownicę – grafik dostępności nauczycieli. Wszystkie lapsusy językowe i wiele innych wad wybaczone by ministrowi oświaty, który zlikwidowałby Kartę Nauczyciela, a pozostawiał w tym zawodzie profesjonalistom dać przyzwolicie zarobić. Alternatywnym rozwiązaniem byłoby obniżenie liczebności klas.*

*Każdy człowiek pracy we współczesnym świecie musi się dokształcać, a powinien też wiedzieć, co się dzieje w kraju i na świecie. Nikomu jednak (poza nauczycielami) nie przychodzi na myśl, że mógłby domagać się skrócenia czasu pracy, aby w tym czasie poczytać sobie gazetę albo przypomnieć Ulissesa.*

*Bądźmyż jednak sprawiedliwi. Górnicy domagają się trwałego uznania ich pracy za potrzebną i ważną. Nie ma dla nich znaczenia, że wydobywany i tak wielkim poświęceniem węgiel nie znajduje nabywcy po cenie, która pokrywałaby koszty płac, podatków i składek na ZUS (nie wspominając o opłatach za niszczenie środowiska). Biznesmeni, którym uważna lektura dzienników ustaw nasunęła myśl, że najbardziej opłacalnym interesem jest dziś zatrudnianie osób niepełnosprawnych (najlepiej bez fatygowania ich do zakładu pracy, stąd nazwa: zakład pracy chronionej), skłonni są opodatkować się kwotą 300 zł/niepełnosprawnego, żeby wylobbować w parlamencie odstąpienie od likwidacji kryminogennych zwolnień podatkowych. W najszerzej pojętej sferze budżetowej przez 10 lat nie było zwolnień grupowych ani żadnych zachęt do racjonalizacji zatrudnienia – aż zaczęto traktować ten stan jako gwarancję do-emerytalnego zatrudnienia. Rolnicy nie przyjmują do wiadomości, że nawzajem zbijają sobie ceny i zapychają elewatory nikomu niepotrzebnym zbożem („za komuny brali wszystko z pocałowaniem w rękę”). Lekarze (choć nie tylko oni) mają rozczulający zwyczaj pokazywania „paska” z zarobkami netto, a zapytani o nowy model renault pod domem wpadają zaraz w histerię, że setki godzin dyżurów, cztery przychodnie, że stres, lata nauki, ciągłe dokształcanie, a teraz jeszcze ta reforma...*

*Mało która grupa zawodowa, społeczna, regionalna czy wiekowa może z czystym sumieniem stwierdzić, że nie korzysta z przywilejów, które – logicznie i na zimno – są zwyczajnie i po ludzku niesprawiedliwe, a zazwyczaj także przeciwnie skuteczne, ale których likwidację odebrano by jak zamach na prawa i wolności obywatelskie.*

*Niestety, rząd, który zlikwidowałby wszystkie naraz ulgi, preferencje, deputaty i przywileje, nie doczekałby zapewne ogłoszenia swoich reform w Dzienniku Ustaw. Błogosławieni niech będą zatem i ci, którzy nie tylko takną i pragną sprawiedliwości, ale także badają odporność materii społecznej na próby jej zaprowadzenia na tym też padole.*



*Piotr Dwojcki, Bogdan Nogalski, Czesław Sikorski*

# Zarządzanie w nowych czasach



## Imperatyw zmiany

**N**a przełomie XX i XXI wieku presja otoczenia ostatecznie zdewaluowała znaczenie stabilizacji jako warunku sprawności organizacyjnej. Przez długie lata epoki przemysłowej stabilizacja profilu działalności, metod zarządzania i form organizacyjnych traktowana była jako oczywisty warunek wysokiej wydajności pracy. Byłoby zapewne tak nadal, gdyby nie zachodzące na naszych oczach zmiany cywilizacyjne, które wpłynęły na zasadniczą zmianę hierarchii wartości organizacyjnych. Na szczycie tej hierarchii miejsce wydajności zajęła bowiem szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu. Sprawilo to, że częste zmiany w funkcjonowaniu organizacji stały się nieuchronne, a umiejętność ich wprowadzania decyduje o przewadze konkurencyjnej.

## Warunki zewnętrzne

**R**elacjonując, bądź nawet tworząc teorię zarządzania w Polsce, często przesadnie odwołujemy się do wzorców wypływających z literatury amerykańskiej. Prace R.M. Kanter, J. Naisbitta, T. Petersa czy A. Tofflera zyskały wielką sławę i stanowią pewien wyznacznik intelektualnych wahań w USA. Polska zachowuje jednak cechy kraju zacofanego pod względem jakości i postępu zarządzania. Skutkiem jest – i pozostanie – opóźnienie w reagowaniu na tendencje obecne na najbardziej rozwiniętej gospodarce świata.

Analizując zjawiska współczesnych gospodarek widzimy jednak pewne cechy, które będą w najbliższych latach wpływać na zdolności konkurencyjne przedsiębiorstw działających w Polsce. Wyróżniamy – co nie jest odkrywcze – cztery zjawiska:

- globalizację,
- rozwój technologii teleinformatycznych,
- zmiany wzorców kulturowych i poziomu aspiracji pracowników oraz
- nasilającą się nieprzewidywalność otoczenia biznesu.

**Globalizacja** w Polsce wyraża się w praktyce narastającą obecnością korporacji zagranicznych, zmierzających do rozszerzania rynków i/lub obniżki kosztów działalności. Zjawisko to dotyczy tak sektorów produkcji, handlu i usług, jak i operacji na rynkach finansowych. W rezultacie, zanika pojęcie

polskiej firmy. Te zaś z dużych przedsiębiorstw, które zachowują „narodową” strukturę kapitału, w coraz większym stopniu zmuszone są do rozwijania operacji zagranicznych – między innymi ze względu na „zagęszczanie się” rynku wskutek ekspansji firm z krajów światowej czołówki gospodarczej. Efektem globalizacji jest zatem podatność polskiej gospodarki (i firm) na koniunkturę światową oraz na kryzysy finansowe w różnych regionach świata.

**Rozwój technologii teleinformatycznych** ma swój podstawowy przejaw we wzroście tempa wymiany informacji i adaptowaniu systemów komputerowych do zarządzania firmami. Technologie te adaptowane są w Polsce – w naszej ocenie – zbyt wolno. Nosicielami modernizacji są przede wszystkim firmy sektora finansowego, operatorzy telekomunikacyjni oraz młode pokolenie pracowników (różnych branż) korzystających z Internetu jako środka dostępu do danych oraz narzędzia komunikowania się.

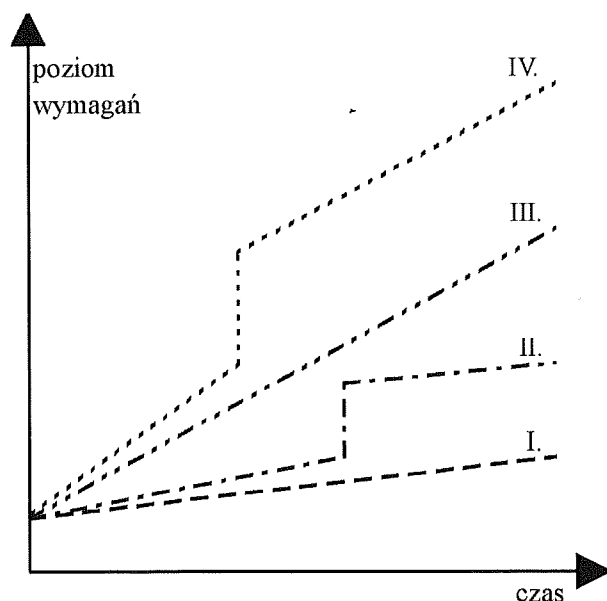
Właśnie młode pokolenie kadr w przedsiębiorstwach jest podstawowym nośnikiem **zmiany wzorców kulturowych**. Duże aspiracje i spora mobilność wykształconej młodzieży stawiają Polskę w obliczu przełomu pokoleniowego w sposobie pojmowania i prowadzenia biznesu oraz w sposobie myślenia o indywidualnych ścieżkach kariery. Wraz z rozwarstwieniem zamożności, kreuje się pokaźna grupa ludzi ubogich, mających poczucie krzywdy, a równocześnie „zarażonych” wizją osobistego dobrobytu. Konsumpcjonizm, roszczeniowość i podatność na patologie (w tym przestępczość) – to cechy wielu członków tej grupy.

**Nieprzewidywalność warunków prowadzenia biznesu** wynika z dojrzewania rynku i nasilania się konkurencji (w tym wskutek globalizacji). Ale w dużym stopniu czynnikami są „nieprzewidywane” zmiany w technologiach, zachowaniach społecznych i decyzjach polityczno-prawnych. Rośnie zatem dynamika otoczenia, nasilają się tendencje do zmian skokowych, powodujących nieciągłość warunków zarządzania. Naszym zdaniem, spadać będzie w Polsce potrzeba zarządzania strategicznego, rozumianego (prymitywnie) jako zdolność do kształtowania i realizacji długofalowej koncepcji firmy.

Jeśli odwołać się do modelowej ilustracji sytuacji firm, to (por. rys. 1) efektem zmian w gospodarce



polskiej, zbieżnym z tendencjami gospodarki światowej, jest przesunięcie warunków prowadzenia biznesu z modelu „I” (zmiany leniwe i ciągłe) do modelu IV (zmiany dynamiczne i skokowe).



Rys. 1. Rodzaje zmian w otoczeniu. Zmiany: leniwe (I, II) – dynamiczne (III, IV), liniowe (I, III) – skokowe (II, IV)

### Przedsiębiorstwo w burzliwych czasach

**N**ie jest prawdą, że między zmianami warunków zewnętrznych a decyzjami (strategiami) zarządów i właścicieli firm zachodzi prosty związek przyczynowo-skutkowy. Samodzielność, bądź przynajmniej autonomia decyzyjna, powoduje, że firmy zachowują się na różne sposoby, różniące się poziomem wrażliwości na zmiany w otoczeniu. W tekście poniżej i na rysunku 2. zilustrowaliśmy trzy strategie: bierną, reaktywną i proaktywną. Dalej omawiamy też strategię aktywną, nazywaną przez nas koncepcją dynamicznego przedsiębiorstwa, stojącą w opozycji do tradycyjnych sposobów prowadzenia polskiej firmy.

**Strategia bierna** opiera się na braku wiary w trwałość zmian wpływających na biznes firmy. Menedżerowie często stają się ofiarami dysonansu poznawczego i nie przyjmują do wiadomości faktu nieodwracalności niektórych zmian. Rezultatem jest głęboka wiara w rękę opatrności, która zawróci bieg zdarzeń zewnętrznych. Skutkiem jest opór przed zmianą, obecny nie tylko wśród związkowców, ale i na najwyższych szczeblach menedżerskich. Jedyne zmiany, jakie następują, nie są znaczące:

- mają charakter pozornej rekonstrukcji inspirowanej przez kierownictwo firmy i/bądź
- są wynikiem samoregulacji występującej w systemie społecznym firmy. Strategia bierna, na ogół nieuświadomiona, jest oczywiście kryzysogenna.

**Strategia reaktywna** to dla nas *reagowanie pod przymusem*. W momencie uświadomienia sobie w systemie organizacyjnym nieodwracalności zmian zewnętrznych, następują inicjatywy na rzecz rekonstrukcji firmy. Czynnikiem różnicującym naszą ocenę strategii reaktywnej jest czas odpowiedzi na zdarzenia zewnętrzne. Długotrwałość reakcji zazwyczaj każe sytuować strategię reaktywną wśród zachowań kryzysogennych. Takiej negatywnej konotacji nie ma (czy też: nie musi mieć) reakcja w krótkim czasie, niezbędna w każdej firmie działającej w dynamicznym, ograniczenie poznawalnym otoczeniu.

**Strategia proaktywna** w swojej naturze ma przewidywanie przyszłości i reagowanie na zdarzenia, zanim one nastąpią. Służą temu systemy monitoringu otoczenia, planowanie scenariuszowe i gotowe projekty decyzji – przygotowanych na wypadek sytuacji „niespodziewanych”, często wdrażane odpowiednio wcześniej. Oczywiście, strategia proaktywna jest obciążona ryzykiem błędu wynikającym z ograniczonych możliwości prognozowania czy (co często jest określeniem właściwszym) wróżenia przyszłości.

Selekcja spośród trzech powyższych strategii (o ile w ogóle jest uświadomiona) pozostaje pod wpływem systemu społecznego firmy i subkultury środowiska kierowniczego. Te czynniki mogą powodować – biorąc pod uwagę naturalny konserwatyzm struktur charakterologicznych – opóźnienia zarówno w czasie, jak i jakości reakcji na warunki zewnętrzne. Efektem jest zazwyczaj przyjmowanie przez zarządy strategii o niższym poziomie wrażliwości, niż wynikałoby to z oceny sytuacji. W skrajnym przypadku jest to wybór biernej strategii w warunkach uświadomionych ryzyk i ich konsekwencji.

### Potrzeba stabilności

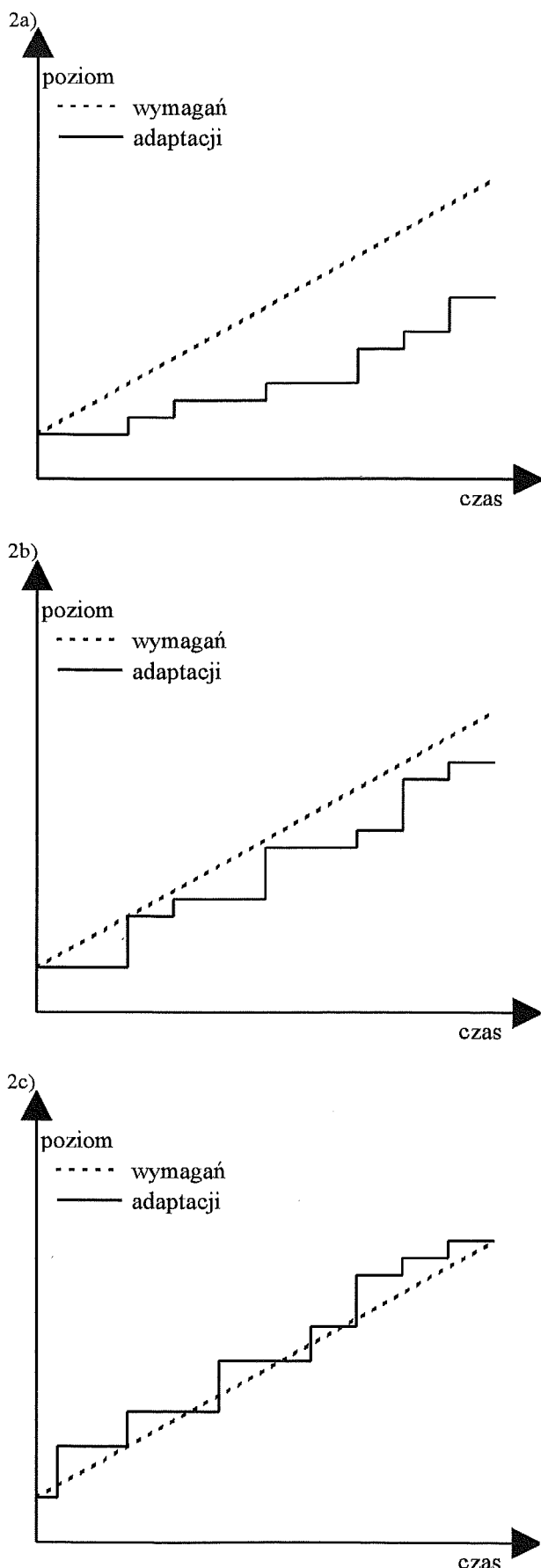
**D**okonywanie zmian pozostaje zatem w sprzeczności z powszechnie odczuwaną przez ludzi potrzebą pewności i bezpieczeństwa. Dotychczasowe sposoby zarządzania i formy organizacyjne nastawione są na unikanie niepewności poprzez dążenie do:

- stabilności relacji władzy organizacyjnej,
- stabilności sposobów działania,
- stabilności relacji między ludźmi tworzącymi środowisko społeczne organizacji.

Sposobem **stabilizowania relacji władzy organizacyjnej** jest hierarchia, która w warstwie kulturowej opiera się na przekonaniu o potrzebie ciągłości układu władzy i podkreślanie emocjonalnego aspektu kierowniczego autorytetu. Prowadzi to do paternalistycznego stosunku między przełożonymi a podwładnymi.

**Stabilizowanie sposobów działania** osiągane jest dzięki standaryzacji produktów, metod pracy i narzędzi. Standaryzacja poprzez tworzenie gotowych wzorów myślenia i działania prowadzi oczywiście





Rys. 2. Strategie wobec otoczenia: 2a) bierna, 2b) reaktywna, 2c) proaktywna

ście do upraszczania rzeczywistości. Porządek utożsamiany jest z powtarzalnością i regularnością procesów. Stąd tendencja do ignorowania zjawisk nietypowych, wyjątkowych i nierutynowych oraz negatywny do nich stosunek. Kultura organizacyjna w warunkach standaryzacji polega bowiem na tworzeniu własnego, przewidywalnego świata – na przekór zmiennej i niepewnej rzeczywistości.

**Stabilizacja relacji między ludźmi** polega na nabywaniu (często: wpajaniu) poczucia przynależności i tożsamości grupowej. Identyfikacji z grupą (systemem organizacyjnym) sprzyja: specjalizacja pracy, brak ruchliwości społecznej i związane z nim poszukiwanie grupy odniesienia oraz konkurencja między grupami (organizacjami) prowadząca do tworzenia systemów kulturowych (wartości, zwyczajów, obyczajów) wyodrębniających i antagonizujących grupy społeczne.

Wzorce kulturowe, wspierające tradycyjne systemy organizacyjne, sprzyjają zatem niskiej tolerancji niepewności. Współczesne kierunki rozwoju cywilizacyjnego obserwowane w krajach wysoko rozwiniętych wyraźnie wskazują na zasadnicze cechy epoki postindustrialnej. Do cech tych należy przede wszystkim tymczasowość i zmienność relacji społecznych i organizacyjnych. W tych warunkach nieskuteczne stają się tradycyjne rozwiązania organizacyjne i sposoby zarządzania oparte na przewidywalności zmian zewnętrznych, stabilności celów i procesów zachodzących w firmie. Naszym zdaniem, również w Polsce tradycyjne wzorce kulturowe wyczerpują już swoją efektywność. Szczególnie w warunkach zapóźnienia wobec świata nowoczesnego zarządzania.

### Koncepcja dynamicznego przedsiębiorstwa

**W** warunkiem zastosowania form zarządzania organizacją adekwatnych do nowej sytuacji jest zasadnicza zmiana kulturowa, polegająca na przejściu od kultury organizacyjnej sprzyjającej unikaniu niepewności do kultury ułatwiającej wysoką tolerancję niepewności w środowisku społecznym organizacji. Można oczekiwać, że już w niedalekiej przyszłości wszyscy lub prawie wszyscy pracownicy przedsiębiorstw będą musieli umieć radzić sobie z niepewnością i nie odczuwać jej jako zjawiska szczególnie stresującego i paraliżującego działanie.

Dzięki temu możliwe będzie kreowanie firmy jako (co najmniej) proaktywnej, a często również aktywnej, a więc takiej, która dysponuje zdolnością do świadomego kształtowania warunków swojego działania. Firma aktywna może przybierać dwie zasadnicze postacie: *giganta* lub innowatora.

**Firma – gigant** jest w stanie kształtować swoje otoczenie głównie dzięki pozycji monopolu, bądź przynajmniej dominacji rynkowej, szczególnie chronionej koneksjami o charakterze politycznym. Rozwijana w niej funkcja to przede wszystkim lobbying

skierowany do gremiów decydujących o rozwiązaniach prawnych bądź ich skutecznej (bądź nieskutecznej) egzekucji. Oboczną funkcją jest często promocja wizerunku, ukierunkowana na łagodzenie (w oczach interesariuszy) dyskomfortu kontaktu z mało szanowanym partnerem.

**Firma – innowator** z kolei kształtuje swoje otoczenie dzięki nowościom kreującym i/lub zaspokajającym realne potrzeby klientów. Firma tego typu funkcjonuje dzięki zdolności wyłamania się z ekstrapolacyjnego stylu myślenia o biznesie, dzięki radykalnej wizji przyszłości skoncentrowanej na poszukiwaniu innowacji. Taką rolę mogą spełniać zarówno wielkie korporacje innowacyjne (na przykład w sektorach farmaceutycznym czy elektronicznym), jak i małe firmy, oparte na kreatywnym wynalazku.

W naszej ocenie, pierwszy z typów firm aktywnych jest dyskusyjny z punktu widzenia etyki biznesu (nasza ocena wszelako firm tego typu nie wyeliminuje). Dla wielu przedsiębiorstw, szczególnie takich, którym niedostępne są techniki wywierania wpływów politycznych, dobrym wzorcem może być firma – innowator, którą nazywamy dynamicznym przedsiębiorstwem. Ukształtowanie takiej firmy, która dzięki aktywności uodparnia się na niepewność, wymaga przyswojenia i akceptacji wzorów kultury organizacyjnej całkowicie odmiennych od tych, które były akceptowane w firmach określonych przez nas jako bierne czy reaktywne. I tak:

- w miejsce hierarchii pojawia się heterarchia, oznaczająca niestabilność układu władzy i skomplikowanie relacji nadrzędności i podporządkowania; podstawową wartością staje się nie władza jako taka, ale adekwatność relacji władzy do typu wykonywanego zadania – wymusza to zracjonalizowany stosunek do kierowniczego autorytetu,
- w miejsce standaryzacji akceptowana jest różnorodność działań, polegająca na indywidualizacji problemów i twórczym podejściu do ich rozwiązywania; zjawiska nietypowe traktowane są jako źródła inspiracji, a relatywizm ocen – jako zasada,
- zamiast poczucia przynależności pojawia się potrzeba harmonii we współdziałaniu różnych grup społecznych i ich przedstawicieli; decyduje o tym wzrastająca ruchliwość społeczna (wymagająca umiejętności adaptacyjnych), zmienność form organizacyjnych, otwartość na różne sposoby myślenia i działania, konkurencja raczej między ludźmi aniżeli między grupami; wszystkie te czynniki skłaniają do identyfikacji interesów osobistych bez potrzeby lokalizowania ich w określonej grupie odniesienia.

Powyższe postulaty oznaczają destrukcję trzech podstawowych filarów dotychczasowych typów władzy, dzięki którym pracownik mógłby mieć poczucie stabilności. Tradycyjne formy zarządzania oferują zewnętrzne punkty oparcia. Takim punktem oparcia może być przywódca, do którego ma się pełne

zaufanie i który rozstrzyga wszelkie wątpliwości; mogą nim być szczegółowe przepisy zwalniające z obowiązku dokonywania ciągłych wyborów; wreszcie tradycje, zwyczaje, obyczaje, czyli kultura danej grupy społecznej. Wszystko to pomaga uniknąć poczucia niepewności. Ograniczenie własnej niezależności stanowi jednak cenę, którą trzeba za to zapłacić.

Tymczasem kultura wysokiej tolerancji niepewności oznacza zwiększenie emancypacji pracownika. Dokonuje się to poprzez ● ograniczenie poszukiwań zewnętrznych stabilizatorów jego sytuacji pracy i ● znajdowanie punktów oparcia we własnej wiedzy, umiejętności i doświadczeniu profesjonalnym. Pracownik staje się znacznie bardziej niezależny, ale zarazem niepewność generowana przez otoczenie organizacji staje się w znacznym stopniu jego własnym problemem (do rozwiązania). Pracownik, pozbawiony zewnętrznych punktów oparcia, staje się skazany na samodzielne radzenie sobie z niepewnością towarzyszącą jego aktywności zawodowej.

## W drodze do dynamicznego przedsiębiorstwa

**Na** świadome upowszechnienie cech firmy aktywnej i innowacyjnej, a co za tym idzie wzorców kultury wysokiej tolerancji niepewności, wpływ mają trzy podstawowe czynniki:

- kształcenie pracowników – w kierunku zdolności korzystania z informacji, wyzwalania kreatywności i potrzeby zmian oraz budowania kompetencji współdziałania w grupie – zharmonizowanego z rozbudzoną potrzebą osiągnięć i silnym poczuciem własnej wartości,
- styl kierowania – sprzyjający usamodzielnieniu pracowników, zwiększeniu ich praw do inicjatywy i samodzielnego podejmowania decyzji, również (a może przede wszystkim) niekonwencjonalnych,
- rozwiązania organizacyjne – sprzyjające zwiększeniu elastyczności funkcjonowania organizacji; polegają one przede wszystkim na dekompozycji tradycyjnych struktur w celu budowy dynamicznej sieci więzi kooperacyjnych wewnątrz firmy (struktury zadaniowe) i wokół niej – wynikających często z rozbicia firmy na mniejsze, współpracujące ze sobą na zasadach komercyjnych firmy.

Tematy powyższe będziemy rozwijać w kolejnych opracowaniach.

## Zakończenie

**D**ynamiczne przedsiębiorstwo – również w określonych powyżej ramach – nie jest „skazane na sukces”. Menedżerów przestrzegamy przed deterministycznym widzeniem świata zarządzania i przed bezkrytycznym czerpaniem ze wzorców płynących z teorii organizacji.



Ilość zmiennych wpływających na los firmy wymyka się bowiem naukowemu poznaniu – szczególnie w czasach rosnącej dynamiki zdarzeń i malejącej ich przewidywalności.

W artykule formułujemy i uzasadniamy generalną rekomendację dla menedżerów: jeśli chcesz zachować swoją konkurencyjność – bądź aktywny (bądź przynajmniej proaktywny), obserwuj otoczenie, przewiduj i reaguj o czasie, zważaj na tendencje w zarządzaniu na świecie, spodziewaj się rewolucji kulturowej i teleinformatycznej i jej skutków we własnej firmie, ucz się kształtować nową kulturę firmy, nastawioną na wysoką tolerancję niepewności. Jednak zdajemy sobie sprawę z faktu, że we współczesnym biznesie rośnie rola czynników najtrudniejszych w naukowym opisie – wizjonerstwa, menedżerskiej intuicji czy – po prostu – nosa do interesów.

Piotr Dwojacki, Bogdan Nogalski,  
Czesław Sikorski

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BIEMANS W.G., *Managing Innovations Within Networks*, Routledge 1992.
- [2] BRATNICKI M., *Restrukturyzacja: przygotowanie do zmian*, Akademia Zarządzania w Łodzi, Bełchatów 1999 [materiał powielany].
- [3] CROZIER M., *Przedsiębiorstwo na podstłuchu*, PWN, 1993.
- [4] DRUCKER P.F., *Post-Capitalist Society*, Harper Business, 1993.
- [5] HAKANSSON H., JOHANSSON J., *Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial*

*Networks*, [w:] CONTRACTOR F.J., LORANGE P. (ed.), *Cooperative Strategies in International Business*, DC Heath Lexington Books, 1988.

[6] MATSSON L.-G., *Management of Strategic Change in a „Markets-as-Networks” Perspective*, [w:] PETTIGREW A. (ed.), *The Management of Strategic Change*, Blackwell, 1988.

[7] PETERS T., *Liberation Management*, Pan Books, 1993.

[8] ROBERTS K.H., *On Looking at the Elephant: An Evaluation of Cross-Cultural Research Related to Organizations*, „Psychological Bulletin”, Nr 5/1970.

[9] SIMS H.P., MANZ Ch.C., *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self-Leadership*, J. Wiley&Sons, 1996.

[10] SNOW C.C. i THOMAS J.B., *Building Networks: Broker Roles and Behaviour*, [w:] LORANGE P., CHAKRAVARTHY B., ROOS J., VAN DE VEN A. (ed.), *Implementing Strategy Processes: Change, Learning and Co-operation*, Blackwell, 1993.

Artykuł przygotowany w ramach programu Akademii Zarządzania w Łodzi pod patronatem „Przeglądu Organizacji”. Za możliwość prezentacji i chęć dyskusji też artykułu autorzy dziękują Zarządowi Elektrowni Bełchatów SA – gospodarzowi sesji, która odbyła się 8 czerwca 1999 r. oraz słuchaczom i uczestnikom dyskusji – prezesom firm ziemi łódzkiej.

Dr Piotr Dwojacki jest adiunktem w Uniwersytecie Gdańskim i współorganizatorem Akademii Zarządzania w Łodzi, prof. dr hab. Bogdan Nogalski jest dyrektorem Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, prof. dr hab. Czesław Sikorski jest prodziekanem Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

*Benjamin Graham*

# Mądry inwestor

Klasyczny bestseller na temat inwestowania  
z wprowadzeniem i dodatkiem Warrena E. Buffetta

Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu

BENJAMIN GRAHAM (1894–1976), ojciec „inwestowania wartości”, był przypuszczalnie najbardziej wpływowym inwestorem wszechczasów. Jego książki stanowią klasykę w swej dziedzinie; a *Mądry inwestor* (z 1949) oraz *Securities Analysis* (z 1934) sprzedają się nieprzerwanie od pierwszego wydania. Życie i dzieło Benjamina Grahama za-inspirowały wielu najsłynniejszych dzisiejszych biznesmenów; wśród nich Warrena Buffetta.

*Mądry inwestor* to klasyczny bestseller Benjamina Grahama, największego być może doradcy inwestycyjnego naszego stulecia. Zostały w nim przedstawione zdrowe i bezpieczne zasady inwestowania, które dowodziły swej skuteczności przez prawie pięćdziesiąt lat i sprawiły, że dzieło to nie-

mał powszechnie uznawane jest za najlepszy na świecie przewodnik dla inwestorów.

Od roku 1949, kiedy ukazało się pierwsze wydanie tej książki, uczy ona i inspiruje setki tysięcy ludzi. Uwzględniając potrzeby zarówno ostrożnych, jak i bardziej przedsiębiorczych inwestorów, pomaga im się uchronić od poważnych błędów i wskazuje, w jaki sposób mogą wypracować długookresowe strategie zapewniające komfort podróży w krainę inwestowania.

Procesy rynkowe z upływem lat potwierdzały mądrość podstawowych idei Benjamina Grahama, dlatego też wielu Czytelników z pewnością się przekona, że *Mądry inwestor* jest najważniejszą z przeczytanych przez nich książek na temat udanego inwestowania.

Wojciech W. Charemza, Krystyna Strzała



INSTYTUT BADAŃ  
NAD GOSPODARKĄ RYNKOWĄ

# Stan koniunktury i prognoza makroekonomiczna gospodarki polskiej 1999–2000

Poprzedni raport oraz prognozę na lata 1999-2000 IBnGR opracował w końcu kwietnia 1999 r., czyli w momencie gdy problematyka gospodarcza była zdominowana przez aktualną sytuację polityczną – konflikt w Kosowie. W tym czasie optymistycznie sądziliśmy, że IV kw. 1998 roku był tym, w którym w największym stopniu wystąpiła negatywna reakcja sfery realnej na szok popytowy, a wstępne szacunkowe wyniki I kw. 1999 r. uzasadniały pozytywną ocenę rozwoju gospodarki. Wyniki handlu zagranicznego za I kw. 1999 r. opublikowane w czerwcu br. ujawniły jednak nadal występujące obniżenie popytu zagranicznego, które wpłynęło na dalsze ograniczenie aktywności gospodarczej w II kw. 1999 r.

W II kw. 1999 r. produkcja sprzedana przemysłu, według wstępnych szacunków GUS, wzrosła o 1,2% a produkcja budowlano-montażowa o 8,4% w porównaniu z II kw. 1998 r. Według naszych szacunków, wartość dodana brutto w przemyśle w cenach porównywalnych z 1997 r. wzrosła o 1,4%, w budownictwie o 3,1%, w usługach rynkowych o 4,4% a w usługach nierynkowych o 1,9%. Szacujemy, że wartość dodana brutto w całej gospodarce narodowej zwiększyła się o 2,7%. Produkt krajowy brutto (PKB) wzrósł, według naszych ocen, o 2,9%.

Tak więc szacunkowe wyniki drugiego kwartału 1999 r. są, podobnie jak pierwszego kwartału 1999 r., generalnie gorsze od oczekiwanych. Wydaje się, że występują tu dwie główne przyczyny tego stanu rzeczy. Po pierwsze, uwidoczniły się opóźnione negatywne skutki kryzysu rosyjskiego, które wyraziły się spadkiem eksportu, produkcji przemysłowej (szczególnie w przemyśle lekkim) i zatrudnienia. Ponadto, widzimy tu nadal występującą reakcję sfery realnej gospodarki na nieprzewidzianą zmianę cen. Można wysunąć hipotezę, że nieprzewidziane zmiany inflacji utożsamiane były głównie ze zmianą cen relatywnych. Niskie ceny spowodowały spadek przewidywanego zysku i negatywną reakcję podaży.

Przeciętne zatrudnienie w gospodarce narodowej w II kw. 1999 r., według naszych szacunków, wzros-

ło w porównaniu z II kwartałem 1998 r. o 0,1%, a przeciętne wynagrodzenie realne brutto (w warunkach porównywalnych) zwiększyło się o 3,3%. Wzrost dochodów do dyspozycji brutto w ujęciu realnym szacujemy na 3,1%, a spożycia indywidualnego w sektorze gospodarstw domowych na 4,8%. W związku z mniejszą dynamiką inwestycji, na wzrost popytu krajowego większy wpływ w porównaniu z poprzednimi latami miał wzrost spożycia. Tempo wzrostu popytu inwestycyjnego w II kw. 1999 r. szacujemy na poziomie 6,7%.

Stopa bezrobocia rejestrowanego, charakteryzująca się w latach poprzednich tendencją spadkową, w I kw. 1999 r. wzrosła do poziomu 12,1% liczby ludności aktywnej zawodowo, a w II kw. 1999 r., według naszych ocen, obniżyła się do poziomu 11,6%. Ostatnio tak wysoki poziom stopy bezrobocia rejestrowanego wystąpił w czerwcu 1997 roku. Charakterystyczną cechą obserwowanych zmian na rynku pracy jest wzrost liczby nowo zarejestrowanych bezrobotnych, którzy dotychczas nie pracowali. Liczba nowo zarejestrowanych osób bezrobotnych dotychczas niepracujących od maja 1997 roku do czerwca 1998 roku w skali miesiąca oscylowała wokół poziomu 350 tys. osób, w lutym 1999 roku wzrosła do 490,3 tys. osób, a w II kw. 1999 r. przeciętne miesięczne przyrosty tej kategorii osób bezrobotnych zmniejszyły się do ok. 468 tys. osób.

Obserwowane w II kwartale 1999 r. ustabilizowanie się nominalnych stóp procentowych oraz faktycznej i oczekiwanej inflacji oznacza również względną stałość poziomu realnej stopy procentowej. Przyjmując, że w skali rocznej inflacja kształtuje się obecnie na poziomie ok. 6 proc., oznacza to, że realne stopy procentowe mieszczą się w przedziale od ok. 4 proc. (w przypadku depozytów terminowych gospodarstw domowych) do ok. 11 proc. (w przypadku kredytów dla podmiotów gospodarczych). Poziom tych ostatnich jest zatem nadal bardzo wysoki.

W końcu czerwca 1999 r. podaż pieniądza ogółem (M2) ukształtowała się na poziomie 234,8 mld zł, podczas gdy w końcu ub. r. wynosiła ona 220,8 mld



zł, a w ostatnim dniu marca br. 230,3 mld zł. Oznacza to, że o ile w pierwszym kwartale tego roku podaż pieniądza wzrosła o 4,3%, o tyle w drugim kwartale jej wzrost wyniósł niecałe 2%. W sumie, w całym pierwszym półroczu podaż pieniądza ogółem wzrosła zaledwie o 6,3%, podczas gdy w pierwszych sześciu miesiącach lat 1997 i 1998 wzrost ten wynosił odpowiednio 11 i 9%.

Dane za pierwsze półrocze 1999 r. wydają się wskazywać, że NBP – po raz pierwszy w latach 90. – jednocześnie osiągnie zaplanowany przez siebie cel inflacyjny oraz zakładany, obecnie jedynie o charakterze referencyjnym, przyrost podaży pieniądza. W 1998 roku NBP przekroczył zakładaną wielkość przyrostu tego agregatu pieniężnego o 24,9%. Zakładając, że w drugim półroczu nastąpi pewne nasilenie inflacji, postulowany w marcu przez Radę Polityki Pieniężnej nowy cel inflacyjny na 1999 r. ma na tyle szeroki przedział, że wydaje się bardzo mało prawdopodobne, aby grudniowy wskaźnik wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych się w nim nie zmieścił. W przypadku agregatu M2, po raz pierwszy problemem może być zbyt niski przyrost M2 w stosunku do założonych wielkości. Po pierwszym półroczu faktyczny przyrost M2 wynosił bowiem zaledwie 34,1 proc. – 41,2 proc. zakładanego rocznego przyrostu.

## Prognoza na 1999 i 2000 rok

**W** stosunku do naszej poprzedniej prognozy prezentowanej w kwietniu 1999 r., zmiany założeń, przy których dokonywano prognoz, są stosunkowo niewielkie. Dysponujemy obecnie lepszym rozeznanieniem przewidywanych zmian cen i koniunktury światowej, dokładniejszymi oszacowaniami możliwości wykonania budżetu oraz informacjami dotyczącymi przewidywanej polityki monetarnej. Pozwoliło to na uściślenie i dokładniejszą kwantyfikację uprzednio przyjętych założeń prognostycznych, bez konieczności wprowadzenia radykalnych zmian.

W pierwotnej wersji naszej prognozy przyjęliśmy dosyć pesymistyczne założenia dotyczące rozwoju sytuacji międzynarodowej. Obecnie wygląda na to, że poważniejszych napięć międzynarodowych nie będzie i, w związku z tym, nie wystąpi przewidywane przez nas podniesienie poziomu naturalnych rezerw strategicznych w USA i w krajach Unii Europejskiej. Tak jak zakładaliśmy, obserwuje się obecnie wzrost światowych cen paliw i surowców strategicznych. W drugiej połowie 1999 r. i w roku 2000 wzrost ten nie będzie jednak wyższy od inflacji światowej. Na ten okres przewidywane jest też umiarkowane ożywienie gospodarcze w krajach naszych głównych partnerów handlowych (z wyjątkiem Rosji). Ogólnie, wzrost koniunktury światowej powinien, w powiązaniu z podniesieniem stopnia oceny gospodarki Polski przez agencje ratingowe Standard and Poors i Thompson Financial Bank-

-Watch, doprowadzić do wzrostu eksportu. Niepokojący jest jednakże istotny spadek wartości euro, który może wzrost ten ograniczać. Z powodu wymienionych powyżej czynników, a także optymistycznych przewidywań dotyczących przystąpienia Polski do Unii Europejskiej i mających nastąpić tak zwanych wielkich prywatyzacji powinien wzrosnąć napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Przyjmujemy, że napływ ten nie będzie mniejszy, niż w 1998 r., a jego wzrost nastąpi pod koniec 1999 i na początku 2000 r. Ogółem, z tytułu bezpośrednich inwestycji zagranicznych w 1999 r., do Polski powinno napłynąć około 11 mld USD, według PAiZ, a około 7,5 mld USD według NBP. Dla roku 2000 oceny te wynoszą odpowiednio 12 mld USD (PAiZ) i 8,5 mld USD (NBP). Ponadto, z tytułu transferów z Unii Europejskiej, powinniśmy otrzymać 200 mln USD pod koniec 1999 r. i około 300 mln USD w roku 2000.

Przewidywane wykonanie budżetu na 1999 r. było ostatnio wielokrotnie przedmiotem analiz. Podzielamy zdanie wielu analityków przyjmując, że niedobór budżetowy nie przekroczy wielkości zakładanej w ustawie budżetowej. Deficyt tych rozmiarów przypuszczalnie nie doprowadzi do podniesienia stóp procentowych w drugiej połowie 1999 r., szczególnie że osiągnięcie celu inflacyjnego w bieżącym roku nie wydaje się zagrożone. Zgodnie ze średniookresową strategią polityki pieniężnej na lata 1999–2000 z września 1998 r., od września 1999 r. nastąpi obniżenie poziomu rezerw obowiązkowych banków do 5%. Pomimo pewnych niedogodności (większość banków musi za uwolnione środki nabywać niskooprocentowane obligacje NBP), powinno to doprowadzić do poprawy efektywności działania banków, podwyższenia stóp depozytowych w stosunku do stóp kredytowych i, w rezultacie, do ożywienia inwestycyjnego. Prognozę naszą oparliśmy na założeniu, że w drugim półroczu 1999 r. złoty znacznie umacniać się o około 8–9% odchylenia od parytetu centralnego. W roku 2000 kurs zostanie w pełni upłynniony i wzmacni swą wartość realną o dalsze 2–3%.

Podana w tekście tablica zawiera prognozy podstawowych wskaźników gospodarczych dla drugiej połowy bieżącego roku i dla roku 2000. Dla tego okresu IBnGR przewiduje przyspieszenie tempa wzrostu produktu krajowego brutto. Prognozowane średnie tempo wzrostu PKB na lata 1999 i 2000 jest zbliżone do przewidywanego obecnie przez Ministerstwo Finansów. Jesteśmy jednakże nieco mniej optymistami w odniesieniu do przyszłej inflacji. Jeżeli przyjąć, że tegoroczny cel inflacyjny to 6,6–7,8% wzrostu cen w stosunku grudzień do grudnia, to nasza prognoza zbliża się do górnej granicy tego przedziału. Obecna niska inflacja związana jest przede wszystkim ze stabilizacją cen produktów rolniczych i żywności. Naszym zdaniem, inflacja ulegnie zwiększeniu wskutek niedawnego wzrostu światowych cen paliw i surowców strategicz-



nych oraz występowaniu pewnych tendencji monopolistycznych na polskich rynkach. Fakt, że w obecnej prognozie inflacja jest niższa, od przewidywanej

uprzednio, wynika z wielu przyczyn: relatywnie tańszego importu z Zachodu i Wschodu, przewidywanego wzrostu depozytowych stóp procentowych

### Podstawowe wskaźniki makroekonomiczne w latach 1998–2000

Wyszczególnienie	Jednostka	1998	Prog- noza 1999	I Kwartał	Szacu- nek II Kwartał	Prog- noza III Kwartał	Prog- noza IV Kwartał	Prog- noza 2000	Prog- noza I Kwartał	Prog- noza II Kwartał	Prog- noza III Kwartał	Prog- noza IV Kwartał
PKB	wzrost w %	4,8	3,9	1,5	2,9	5,1	5,7	5,3	4,5	4,0	6,0	6,5
Wartość dodana w przemyśle	wzrost w %	4,4	2,7	-3,0	1,4	4,9	7,4	5,9	6,2	5,0	6,0	6,5
Wartość dodana w budownictwie	wzrost w %	10,2	1,6	2,0	3,1	0,4	1,5	4,6	1,8	1,9	6,0	6,5
Popyt krajowy	wzrost w %	6,6	4,9	3,9	4,7	5,1	5,7	5,4	3,9	4,3	6,4	6,7
Spożycie indywidualne	wzrost w %	4,9	5,2	4,2	4,8	5,5	6,4	4,9	4,0	3,5	5,5	6,5
Spożycie publiczne	wzrost w %	1,7	1,6	1,0	1,5	2,0	2,0	2,9	1,5	2,0	4,0	4,0
Inwestycje	wzrost w %	14,5	6,1	5,9	6,7	5,8	6,1	8,1	5,5	8,0	10,0	8,0
Inwestycje pozarządowe	wzrost w %	15,8	7,3	7,5	7,7	7,4	6,8	8,2	7,5	8,5	8,5	8,0
Eksport	wzrost w %	2,8	-1,1	-7,8	-8,7	4,8	7,2	4,4	4,5	4,5	3,5	5,0
Import	wzrost w %	14,0	2,5	-2,4	-1,1	6,5	6,8	8,0	9,0	7,5	7,0	8,5
Produkcja sprzedana przemysłu	wzrost w %	4,8	3,1	-3,1	1,2	5,7	8,3	5,4	7,0	4,0	4,5	6,0
Podaż pien. (M2), nominalnie (k.o.)	wzrost w %	25,2	20,0	27,6	22,1*	20,6	20,0	20,0	20,0	20,0	17,0	10,0
Podaż pien. (M2), realnie (k.o.)	wzrost w %	14,6	11,3	20,2	14,7	12,6	3,3	12,7	13,2	13,2	9,9	3,3
Podaż pien. (M2), nominalnie (k.o.)	mld zł	220,8	265,0	230,3	234,8*	245,4	265,0	291,5	276,3	281,7	287,1	291,5
Wynik budżetu państwa	% PKB	-2,4	-2,2	X	X	X	X	-1,8	X	X	X	X
Dochody ludności do dyspozycji (nom.)	wzrost w %	15,3	9,5	8,9	9,7	9,8	9,5	10,3	10,0	10,0	10,5	10,5
Dochody ludności do dyspozycji (real.)	wzrost w %	3,1	2,4	2,5	3,1	2,5	1,6	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
Przeciętne wynagrodzenie w GN, brutto, nominalnie	wzrost w %	16,4	10,0	9,0	9,9	10,5	10,5	9,4	9,0	9,5	9,5	10,0
Przeciętne wynagrodzenie w GN, brutto, realnie	wzrost w %	4,2	2,9	2,6	3,3	3,2	2,5	2,9	2,8	2,8	2,8	3,3
Przeciętne zatrudnienie w gospodarce narodowej #	wzrost w %	1,3	0,2	0,3	0,1	0,2	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,5
Stopa bezrobocia rejestr. (k.o.)	%	10,4	11,5	12,1	11,6	11,4	11,5	11,0	12,0	11,5	11,0	11,0
Deflator PKB	wzrost w %	12,5	8,1	7,4	7,8	8,3	8,8	7,3	8,0	7,0	7,0	7,0
Indeks cen towarów i usług. konsump.	wzrost w %	11,8	6,9	6,2	6,4	7,1	7,8	6,3	6,0	6,0	6,5	6,5
Indeks cen energii	wzrost w %	10,0	7,8	6,0	10,4	7,0	7,8	4,7	4,5	4,5	5,0	5,0
Stopa inwestycji	% PKB	25,8	26,4	18,5	23,7	25,2	36,1	27,1	18,6	24,6	26,2	36,6
Kurs dolara (średni)	zł/USD	3,5	3,9	3,8	3,8	4,0	3,8	4,1	4,0	4,1	4,1	4,1

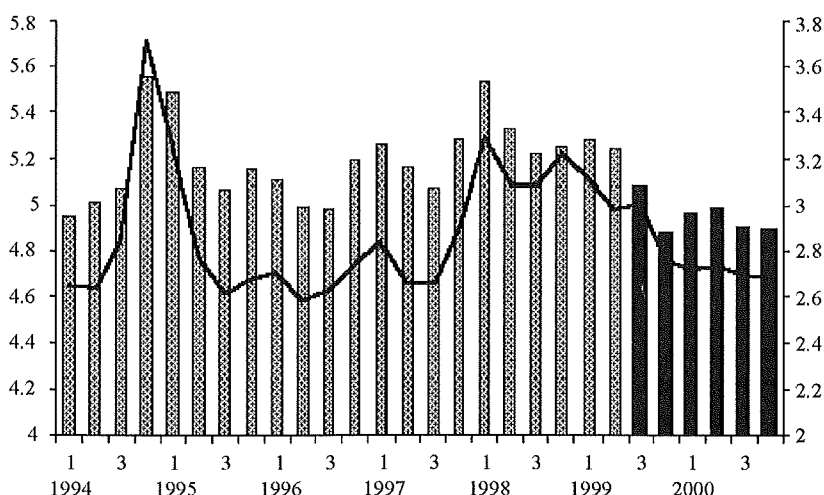
Źródła: GUS, NBP, IBnGR

Uwaga: k.o. – stan na koniec okresu; X – brak porównywalnych danych; # – dane nie obejmują resortu obrony narodowej oraz resortu spraw wewnętrznych i administracji; \* – dane GUS, NBP.

Z uwagi na duże błędy, średnie prognoz na 2000 rok, prognozowane kwartalne templa wzrostu wartości nominalnych podano zaokrąglając do 0,5%.



## Prędkość obiegu pieniądza w latach 1994–2000



wskutek obniżenia poziomu rezerw obowiązkowych, dalszego napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich i aprecjacji złotego.

Przewidujemy zwiększenie się, pod koniec bieżącego roku, obrotów handlu zagranicznego. Wyższy eksport będzie wynikiem zeszłorocznej deprecjacji złotego, a wzrost importu będzie funkcją wystąpienia dodatkowych potrzeb importowych gospodarki typowych dla okresu ożywienia gospodarczego, dodatkowo stymulowany faktem, że w drugiej połowie 1999 r. import ten będzie stosunkowo tani. W roku 2000 tempo wzrostu eksportu nieco spadnie, wskutek tendencji aprecjacyjnych złotego. Generalnie, nie przewidujemy zasadniczych zmian w relacji salda bilansu handlu zagranicznego do PKB.

Do połowy 2000 r. stopa bezrobocia nie obniży się w sposób istotny. Pod koniec 2000 r. zaobserwujemy, być może, pozytywne rezultaty anonsowanej obecnie polityki przemysłowej mającej na celu obniżenie stopy bezrobocia. Kontynuowany będzie proces przechodzenia pracowników przemysłu ciężkiego i górnictwa na emerytury pomostowe. Stąd brak bezpośredniego wpływu zmian w zatrudnieniu na poziom bezrobocia.

Wydaje się, że po raz pierwszy w latach 90. uda się w tym roku uzyskać zakładany przez NBP przyrost podaży pieniądza. Wprawdzie planowane zmiany podaży pieniądza mają obecnie wyłącznie referencyjny charakter, niemniej jednak skutki ograniczenia podaży pieniądza z pewnością złagodzają presję inflacyjną. Zakładając, że dyscyplina pieniężna utrzyma się w okresie objętym prognozą, należy liczyć się z istotnym spadkiem prędkości obiegu pieniądza. Podany w tekście wykres obrazuje zmiany prędkości obiegu wąskiego pieniądza w okresie 1994–1999 (II kwartał) i prognozowane na okres 1999 (III kwartał) – koniec 2000 r. Prędkość obiegu pieniądza wyznaczona jest dwoma sposobami: poprzez wykorzystanie dochodów ludności do dyspozycji (wykres słupkowy) i przy użyciu po-

tencjalnego PKB, zakładającego pełne wykorzystanie zdolności produkcyjnych, wyliczonego na podstawie modelu LAM (wykres liniowy).

Obydwa podejścia prowadzą do wniosku, że jeśli utrzyma się tendencja efektywnego ograniczania podaży pieniądza, wówczas wystąpić może znaczny spadek prędkości obiegu pieniądza. W przypadku gospodarki zamkniętej, o stałych przewidywaniach inflacyjnych, tego rodzaju zjawisko było zwykle interpretowane jako symptom zbliżającego się załamania gospodarczego. Niemniej jednak, podobny spadek prędkości obiegu pie-

niądza, który wystąpił w latach 70. w USA i w Niemczech, nie doprowadził do poważniejszych zaburzeń wzrostu gospodarczego. Wiele zaobserwowanych wówczas przyczyn wywołujących wzrost skłonności do utrzymywania wysokich rezerw gotówkowych i nie wywołujących kontrakcji, występuje obecnie w Polsce, m.in. napływ dewiz, obniżenie oczekiwań inflacyjnych i obniżenie stóp procentowych. Jest to jednakże zjawisko niepokojące, szczególnie w powiązaniu z istniejącą niską skłonnością do oszczędzania. Sugeruje to brak trwałych monetarnych podstaw wzrostu gospodarczego i wskazuje na możliwość zaistnienia warunków, w których utrzymywanie wysokiego tempa wzrostu gospodarczego i niskiej inflacji może okazać się trudne.

Podsumowując, IBnGR przewiduje na najbliższy okres ożywienie gospodarcze, niską inflację, wzrost rezerw dewizowych, stabilizację stopy bezrobocia i niepogarszanie się deficytu obrotów bieżących. Zarysowują się także elementy sprzyjające wystąpieniu długookresowego wzrostu: realistyczna i klarownie sformułowana polityka przemysłowa, czy też działania zmierzające do wzrostu krańcowej skłonności do oszczędzania. Niemniej jednak, należy się spodziewać, że wystąpią pewne zagrożenia dla wzrostu gospodarczego, wskutek m.in. utrzymywania się wysokiego tempa wzrostu płac w nieefektywnych sektorach gospodarki, napięć budżetowych, spadku prędkości obiegu pieniądza i utrzymywania się wysokiej „naturalnej” (czyli takiej, przy której inflacja stabilizuje się) stopy bezrobocia. Wydaje się, że bez podjęcia energicznych reform o charakterze społeczno-socjalnym, zagrożeń tych trudno będzie uniknąć.

Wojciech W. Charemza, Krystyna Strzała

Autorzy: prof. Wojciech Charemza (Uniwersytet w Leicester) i prof. Krystyna Strzała (Uniwersytet Gdański) współpracują z Instytutem Badań nad Gospodarką Rynkową.

Mieczysław Moszkowicz

# Luki strategiczne – statyczna i dynamiczna

Problemy strategiczne przedsiębiorstwa nie pojawiają się same z siebie, jako rezultat analizy rzeczywistości, lecz są tworzone przez decydentów. Problemy te są – jak powiadają Steinmann i Schreyögg – w pewnym stopniu „skonstruowaną rzeczywistością”, rzeczywistością, która dopiero pod wpływem własnych prac odkrywcy lub systemu nabiera kształtów [4, s. 222]. Formuluje się je jako odchylenie między tym, co jest pożądane lub spodziewane, a tym, co osiągnięto lub co się zdarzyło. Istotą sformułowania problemu jest zatem określenie luki między odpowiednio zidentyfikowanym stanem rzeczywistym przedsiębiorstwa, a stanem pożądanym. Sposoby sformułowania tej luki wymagają przyjęcia określonych założeń metodologicznych i tworzą fundament, który ukierunkowuje cały proces formułowania i realizacji strategii. W nim też będzie się zawierać specyficzna „filozofia” różnych ujęć strategii przedsiębiorstwa.

## Model statycznej luki strategicznej

**K**lasyczna procedura formułowania strategii nazywana jest dziś modelem (analizą, metodyką) luki strategicznej. Zgodnie z nią, proces formułowania strategii zaczyna się sporządzeniem diagnozy stanu przedsiębiorstwa. Kolejnym krokiem jest opracowanie prognozy rozpoznawczej, którą opracowuje się przy założeniu utrzymania dotychczasowego kierunku i skali działania przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia opracowania prognozy rozpoznawczej jest zatem bierna obserwacja rozwoju przedsiębiorstwa w kontekście otoczenia, od czasu teraźniejszego do końca przyjętego horyzontu czasowego ( $t_1$ ). Jeśli dostrzeżony trend rozwojowy odpowiada celom i wyobrażeniom rozwojowym kierownictwa firmy, uznaje się, że strategia rozwoju firmy nie wymaga zmian. Przeciwna sytuacja ma miejsce wówczas, gdy rozpoznany trend rozwojowy różni się z zamierzeniami firmy. Wówczas opracowuje się prognozę normatywną, której punktem wyjścia są przyjęte cele firmy. Jej sposób opracowywania jest odwrotny do procedury opracowywania prognozy rozpoznawczej, tzn. punktem wyjścia jest usytuowany na końcu horyzontu czasowego cel, w stosunku do którego – cofając się wstecz do czasu teraźniejszego – ustala się przedsięwzięcia, jakie należy podjąć, aby „doprowadzić” firmę, ze stanu dotychczasowego do sta-

nu pożądanego. Powstająca w wyniku opracowania obydwu prognoz luka, która dalej będzie nazywana statyczną luką strategiczną, określa obszar przyszłych działań strategicznych.

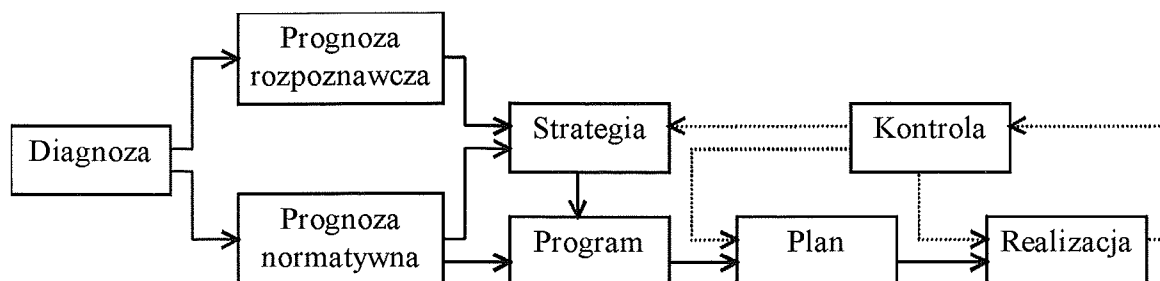
Zarysowana procedura opracowania strategii oraz schemat powstającej w jej wyniku luki strategicznej pokazują rysunki 1 i 2.

Metodologicznym podłożem omawianego tu modelu statycznej luki strategicznej są dwa założenia: ■ Pierwsze dotyczy statyczności warunków gospodarowania. Przyjmuje się w nim, że otoczenie przedsiębiorstwa oraz relacje przedsiębiorstwa względem otoczenia są stabilne. To znaczy, że w założonym horyzoncie czasowym nie pojawią się ani nowe znaczące tendencje, ani istotne przemiany strukturalne. Wprawdzie rozróżnia się tu przedsiębiorstwo i otoczenie – jednak interakcje między nimi nie są przedmiotem szczegółowych badań. Rozpatruje się je raczej jako dwa, rzutowane w przyszłość, strumienie rzeczywistości, które oczywiście są przewidywalne.

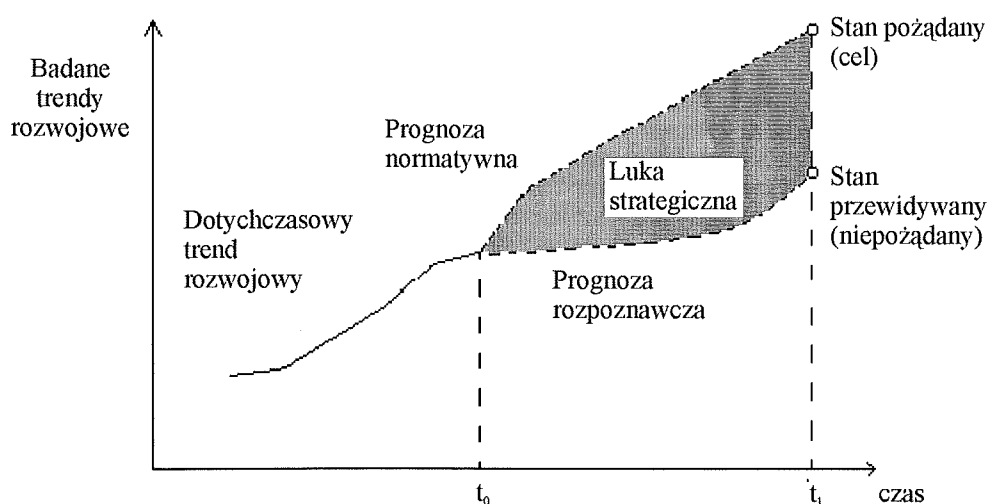
■ W drugim (po części wynikającym z pierwszego) przyjmowano, że metodologicznie uprawnione jest przyjmowanie celów *a priori* i, że w stosunku do nich, możliwe jest kreowanie odpowiednich środków (przedsięwzięć), a więc struktur zarządzania i działania prowadzących do tych celów.

Warto podkreślić, że przedstawione rozumienie strategii, jako sformułowanie i „wypełnienie” statycznej luki strategicznej, akcentuje przede wszystkim, „co” należy zrobić w ramach działań strategicznych (zaciemnione pole na rys. 2). Implikuje ono ponadto możliwość uprzedniego zaprogramowania przedsięwzięć strategicznych („jak robić”), które w sferze taktycznej i operacyjnej powinny być odpowiednio zrealizowane. Właśnie ta możliwość „zadekretowania” przedsięwzięć strategicznych sprawia, że do dziś wśród naczelnej kadry kierowniczej tęsknota za takim rozumieniem strategii jest bardzo duża. Stąd też opracowanie strategii nadal utożsamia się z opracowaniem dokumentu, nazywanego najczęściej „Programem strategicznym przedsiębiorstwa”, o którym – po odłożeniu na półkę – po prostu zapomina się.

Licznych przykładów stosowania modelu statycznej luki strategicznej dostarcza praktyka gospodarcza naszego kraju lat sześćdziesiątych i wcześniejszych (choć wówczas stosowanie terminu „strategia” było stosunkowo rzadkie). W praktyce tej



Rys. 1. Klasyczna procedura formułowania i realizacji strategii



Rys. 2. Model statycznej luki strategicznej

– jako pożądany stan docelowy – przyjmowano poziom przedsiębiorstw (gospodarek) krajów wysoko rozwiniętych, natomiast poziom rozwoju naszych przedsiębiorstw (gospodarki), jako punkt wyjścia procesu formułowania i realizacji strategii. Przy milczącym założeniu niezmienności relacji strukturalnych, wszelkie zmiany przybliżające podmioty (dla których opracowywano strategię) do stanu przyjętego za pożądany, przyjmowano jako sukces strategiczny. Co więcej, według podobnego modelu funkcjonowała polityka i propaganda gospodarcza tamtego okresu, w których sam wzrost produkcji, np. surówki, stali, cementu uważany był za „cnotę”, natomiast osiągnięcie wyższej dynamiki i (lub) poziomu produkcji w stosunku do krajów wysoko rozwiniętych, uznawano za wyraz wyższości panującego wówczas w Polsce systemu gospodarczego nad systemem kapitalistycznym. Dzisiaj już wiemy, że nie ma sprawnie działającego systemu gospodarczego, którego struktury nie podlegałyby zmianom strukturalnym oraz, że źródeł dzisiejszej anachronicznej struktury ekonomicznej naszego przemysłu należy szukać w polityce ekonomicznej naszego kraju lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych.

Zgłoszone, pod adresem modelu statycznej luki strategicznej, uwagi krytyczne nie oznaczają bynajmniej, że model ten sam w sobie jest błędny. Wymaga on jednak spełnienia „mocnych” założeń dotyczą-

cych otoczenia przedsiębiorstwa, w którym ono działa. Mówiąc w konwencji H.I. Ansoffa, model ten jest adekwatny do stabilnego i reaktywnego poziomu turbulencji (burzliwości) otoczenia [1, s. 90]. W pierwszym przypadku (otoczenie stabilne), zmiany w otoczeniu – jeśli występują – są na tyle małe, że procesy adaptacyjne przedsiębiorstwa do otoczenia mogą się dokonać na poziomie taktycznym i operacyjnym. W otoczeniu reaktywnym z kolei, wprawdzie przyjmuje się dużą skalę zmian, wymagającą dokonywania zabiegów adaptacyjnych na poziomie strategii przedsiębiorstwa, przyjmuje się jednak także, że niezbędny do ich dokonania czas reakcji jest dostatecznie krótki, co pozwala na skuteczne zabiegi adaptacyjne.

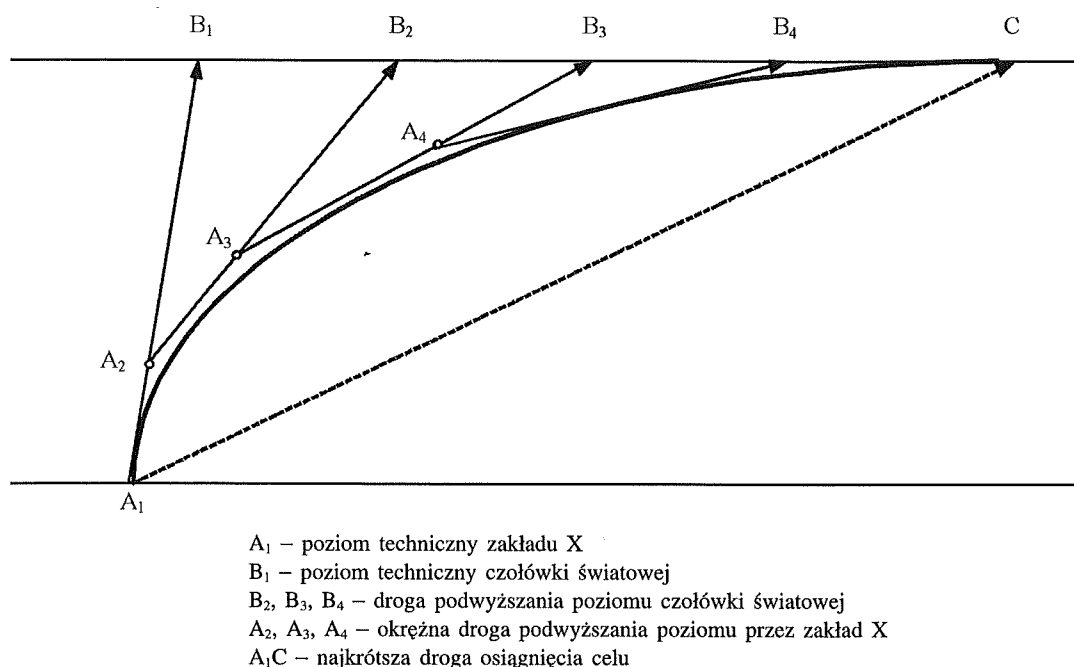
W toku dalszych rozważań ważne wydaje się spostrzeżenie, że w obydwu omawianych poziomach turbulencji procesy adaptacyjne dokonują się na zasadzie sprzężenia zwrotnego (*feed back*), w którym przedsięwzięcie adaptacyjne jest reakcją na bodziec zaistniały w otoczeniu.

### Model dynamicznej luki strategicznej

**P**odstawowe założenie o stabilności (a właściwie o ograniczonej zmienności) otoczenia znacznie zawężyło przydatność praktyczną modelu statycznej luki strategicznej. Stało się to







**Rys. 3. Model dynamicznej luki strategicznej (tzw. krzywa psa i zająca)**

Źródło: [2].

punktem wyjścia poszukiwań modelu, który eliminowałby ten mankament. Stąd też kolejny model, który nazwiemy modelem dynamicznej luki strategicznej, dopuszcza rozległe i dynamiczne zmiany otoczenia i przedsiębiorstwa oraz przyjmuje, że czas reakcji adaptacyjnej na zaistniałą zmianę jest dłuższy, bądź od czasu samej zmiany, bądź też dłuższy niż wynikałoby to z wymogów konkurencyjnych i sprawnościowych przedsiębiorstwa. Punkt wyjścia oraz stan docelowy uznany za pożądany, określające krańce luki, wyznacza się podobnie jak w przypadku luki statycznej. W omawianym modelu przyjmuje się jednak dwa, niezwykle ważne praktycznie, założenia:

- zmiany otoczenia odbywają się według pewnej logiki, a więc są przewidywalne oraz
- podmiot opracowujący strategię jest w stanie tak skutecznie manewrować swoją działalnością, że może osiągnąć określony stan (cel), uznany za pożądany.

Schemat modelu dynamicznej luki strategicznej pokazuje rysunek 3. Zaczepnięto go z publicystyki gospodarczej naszego kraju z lat siedemdziesiątych, w której służył on za wzór dopędzania światowej czołówki przedsiębiorstw (np. drogą zakupów licencyjnych), zgodnie z logiką tzw. krzywej psa i zająca.

Opis zamieszczony pod rysunkiem dostatecznie wyjaśnia jego istotę. Można jedynie dodać, że punktem wyjścia do przedstawionej na nim procedury postępowania jest luka występująca między poziomem przedsiębiorstwa X (punkt  $A_1$ ) a poziomem czołówki światowej (punkt  $B_1$ ). Zawiera się ona między, wyprowadzonymi z obydwu punktów, odcinkami prostopadłymi w stosunku do zaznaczo-

nych prostych (aby nie zmniejszać przejrzystości schematu na rysunku 3, odcinki te nie zostały zaznaczone).

W omawianym schemacie przyjmuje się, że badając mechanizmy rozwojowe przemysłu, można przewidywać trendy rozwoju czołówki przemysłowej i – stosownie do tych przewidywań – ukierunkować rozwój przedsiębiorstwa X niejako „na skróty” (odcinek  $A_1C$ ). Pozwala to zaoszczędzić czas i nakłady, bowiem przedsiębiorstwo X może uniknąć okrzędnego drogi rozwoju (łuk  $A_1A_4$ ), którą musiałoby postępować w przypadku braku przemyślanego programu rozwoju. Logika przyjętego schematu działania przypomina drogę psa goniącego zająca. Ten ostatni, uciekając przed psem, zatacza łuki, pies jednak zawsze biegnie po cięciwie łuku wyznaczonego przez drogę zająca.

W odróżnieniu od poprzedniego modelu, w którym adaptacja dokonywała się według schematu sprzężenia zwrotnego (bodziec – reakcja), w modelu dynamicznym adaptacja dokonywana jest według zasady sprzężenia nadążnego (*feed forward*). W tym schemacie adaptacji dokonuje się nie czekając na realne sygnały otoczenia, lecz przy pomocy przewidywań uprzedza się je. W związku z tym, w ujęciu klasyfikacji H.I. Ansoffa, omawiany model odpowiada antycypacyjnemu poziomowi turbulencji [1, s. 90].

Piszący te słowa nie zna przypadku z praktyki lat siedemdziesiątych, który można by podać jako przykład „dopędzenia” czołówki światowej według podanego schematu. Łatwiej byłoby o przykłady negatywne. Do takich bez wątpienia należy zakup w 1967 r. przez Zakłady Radiowe im. Kasprzaka

licencji na magnetofon szpulowy firmy Grunding, w czasie kiedy było już oczywiste, że przyszłość należy do magnetofonów kasetowych. W rezultacie, w 1971 r. trzeba było kupić drugą licencję, właśnie na magnetofon kasetowy.

Omawiany model odegrał również znaczącą rolę w polityce i propagandzie gospodarczej okresu mionowego. Jednak także ze skutkiem negatywnym. Dość wspomnieć, że jeszcze za czasów Breżniewa przyjmowano, iż gospodarka byłego Związku Radzieckiego prześcignie gospodarkę Stanów Zjednoczonych w latach .... osiemdziesiątych. Weryfikacja tego poglądu przez historię nie wymaga komentarza.

Model dynamicznej luki strategicznej wydaje się bardziej atrakcyjny od modelu luki statycznej przede wszystkim dlatego, że uwzględnia czynnik dynamiki otoczenia i przedsiębiorstwa. Mimo to, model ten, jako podstawa planowania strategicznego, również jest nieadekwatny do współczesnych warunków gospodarowania. Zakłada on bowiem realność przewidywań zmian w otoczeniu, co – jak dowodzi praktyka gospodarcza – nie jest założeniem zasadnym.

Obydwa omówione wyżej modele luki strategicznej mają pewną cechę wspólną, przyjmuje się w nich mianowicie, że układ stosunków między przedsiębiorstwem a otoczeniem ma charakter deterministyczny, co oznacza, że przedsiębiorstwo przystosowuje się do zmian w otoczeniu przez adaptację (sprężenie zwrotne i sprężenie nadążne).

W ramach współczesnych koncepcji zarządzania (zarządzanie strategiczne) przyjmuje się model współzależnego zachowania przedsiębiorstwa i otoczenia. W tym interaktywnym modelu stosunków

przedsiębiorstwa i otoczenia zakłada się, że między przedsiębiorstwem i otoczeniem istnieje zmienny i wielostronny proces wzajemnego wpływania na siebie [3, s. 314]. Jak zobaczymy dalej, to wzajemne oddziaływanie przedsiębiorstwa i otoczenia znacznie komplikuje proces konstruowania luki strategicznej. Niezbędne jest bowiem oderwanie się od konwencjonalnych wyobrażeń związków przedsiębiorstwa z otoczeniem, szczególnie w ich wymiarze czasowym. W szczególności chodzi o oderwanie się od – przyjmowanych najczęściej milcząco – założeń o sekwencyjności i swego rodzaju determinizmie czasowym zmian relacji przedsiębiorstwa względem otoczenia oraz o asymetrycznym oddziaływaniu przedsiębiorstwa i otoczenia. To ostatnie polega na tym, że w praktyce (a często i w opracowaniach naukowych) przyjmuje się, iż oddziaływanie przedsiębiorstwa na otoczenie jest tak minimalne, że praktycznie otoczenie można uznać za kategorię niezależną od przedsiębiorstwa.

*Mieczysław Moszkowicz*

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] ANSOFF H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- [2] PRÓSZYŃSKI A., *Którędy droga?*, „Życie Gospodarcze” 1972 nr 15.
- [3] SCHREYÖGG G., *Organization*, Verlag Dr. Th. Gabler GmbH., Wiesbaden 1996.
- [4] STEINMANN H.G., G. SCHREYÖGG, *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, wyd. 3 poprawione i uzupełnione, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.

Autor – dr hab. jest profesorem Politechniki Wrocławskiej (Instytut Organizacji i Zarządzania).

*Andrzej Sznajder*

## Euromarketing

### Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej

Wydanie drugie, zaktualizowane

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999

Celem tej pracy jest przedstawienie uwarunkowań działań marketingowych przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej i pokazanie strategii działania w tym regionie firm z krajów europejskich, z Japonii i USA. Informacje na ten temat mogą być istotne dla polskich przedsiębiorstw, gdyż z jednej strony trzeba je traktować jako uwarunkowania rynkowe, a z drugiej można je uważać za wzór do ewentualnego wykorzystania w trakcie działania na rynku Unii Europejskiej.

W związku z oficjalnym rozpoczęciem negocjacji Polski z UE, co nastąpiło 31 marca 1998 r., przystąpienie naszego kraju do tej organizacji staje się coraz bardziej realne i gdy do tego dojdzie, to niezbędne stanie się dostosowanie polskich przedsiębiorstw do uwarunkowań tamtego rynku. W tym celu ważne jest pozyskiwanie przez przedsiębiorców informacji na ten temat. Niniejsza praca ma właśnie temu służyć. Różni się ona od innych opracowań na temat Unii Europejskiej tym, że jest napisana ściśle pod kątem

przewidywanego zapotrzebowania przedsiębiorców, pragnących rozwijać swe działania w tym regionie.

W pierwszej części pracy przedstawiono dokładną charakterystykę uwarunkowań działań marketingowych na rynku Unii Europejskiej. Są tu wyodrębnione różne elementy otoczenia przedmiotowego, tzn. czynniki ekonomiczne, prawne, społeczno-kulturowe,

technologiczne, ekologiczne i rynkowe. Są także przedstawione konsekwencje procesu integracji, tj. stworzenia Jednolitego Rynku Wewnętrznego i wprowadzanie jednolitej waluty – euro. Ważne miejsce przypada charakterystyce nabywców, ich cech demograficznych, wzorców konsumpcyjnych i zachowania się na rynku. Jednym z pytań w tej kwestii będzie zweryfikowanie poglądu o powstaniu jednolitej grupy eurokonsumentów. W tym celu zostały wykorzystane wyniki różnych badań instytutów konsumencieckich działających w Europie Zachodniej.

W drugiej części opracowania są przedstawione źródła informacji wykorzystywane do badań marketingowych oraz najważniejsze metody analizy pozycji rynkowej przedsiębiorstw, które mogą być zastosowane przez firmy, chcące wejść lub rozwinąć swe działania na rynku Unii Europejskiej. Jest to ważne z tego powodu, że wiele przedsiębiorstw musi dokonać restrukturyzacji działań rynkowych, a to trzeba rozpoczynać od ponownego określenia swej pozycji rynkowej w zmienionych warunkach.

*Ze wstępu*

*Marcin Kuchta*

# Rola zarządzania relacjami w procesie wejścia na globalny rynek skupisk

W jednej ze swych ostatnich publikacji Michael Porter wskazuje na istnienie pewnych geograficznych obszarów aktywności gospodarczej tzw. skupisk (*clusters*), które cechują się szczególną konkurencyjnością w konkretnych dziedzinach<sup>1)</sup>. Skupiska te są tworzone przez przedsiębiorstwa i instytucje powiązane ze sobą bezpośrednio lub pośrednio, działające w danych obszarach. Podmiotami skupisk stają się dostawcy konkretnych dóbr i usług oraz infrastruktury, kanały dystrybucji, odbiorcy, instytucje rządowe, ośrodki naukowe i inne. Skupisko powiązanych ze sobą podmiotów daje im dodatkowe atuty w sferze konkurencyjności i kooperacji poprzez:

- zwiększenie produktywności gwarantowane przez:

- ▲ lepszy dostęp do siły roboczej i dostawców,
- ▲ łatwiejszy dostęp do szczegółowych informacji,
- ▲ wsparcie ze strony dóbr i usług komplementarnych,
- ▲ dostęp do instytucji i dóbr publicznych,
- ▲ silną motywację ze strony pozostałych podmiotów skupisk oraz wygodę pomiaru sprawności działania podmiotów dzięki wspólnemu środowisku operacji;

- wzmożenie zdolności do innowacji głównie dzięki łatwemu dostępowi do wiedzy danego skupiska;
- stymulowanie powstawania nowych biznesów w obrębie skupisk.

Koncepcja Portera wskazuje więc na istotną rolę, jaką odgrywa synergia podmiotów danego skupiska w zdobywaniu globalnej przewagi konkurencyjnej.

Porter znajduje trzy elementy o charakterze lokalnym, leżące u podstaw pojawiania się skupisk w gospodarce. Są to **wiedza, relacje oraz motywacja**. Te trzy elementy powinny stanowić wewnętrzne zasoby przedsiębiorstw prowadzące do efektywnego marketingu i innowacji. Według Portera, są one przyczyną geograficznej koncentracji innowacji i przewagi konkurencyjnej.

Warto jednak zaznaczyć, że koncepcja Portera nie stoi w sprzeczności z procesem internacjonalizacji przedsiębiorstw. Przekłada się ona mianowicie na problem wyboru rynków strategicznych przy prowadzeniu strategii globalnej firmy.

W budowaniu strategii globalnej ważna jest analiza istnienia tzw. krajów wiodących<sup>2)</sup> stanowiących globalne znaczenie strategiczne dla lokalizacji działalności. Szczególna potrzeba lokalizowania działalności w krajach o globalnym znaczeniu strategicznym dotyczy prac B+R oraz produkcji. Cechami

charakterystycznymi krajów o strategicznym znaczeniu dla lokalizacji są m.in.:

- bycie źródłem innowacji przemysłowych,
- dysponowanie wysoko wykwalifikowaną i/lub taną kadrą pracowników naukowo-badawczych,
- istnienie wymagających klientów/konsumentów, ale również istnienie silnej konkurencji – oznacza to konieczność bycia aktywnym w krajach macierzystych klientów i konkurentów globalnych, jak i na rynkach istotnych dla ich aktywności.

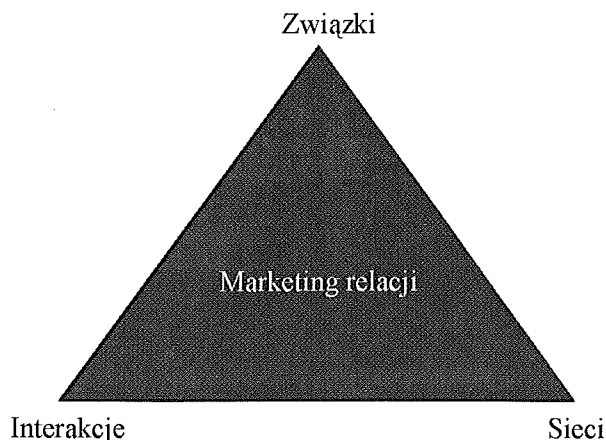
Przedsiębiorstwa, które obrały strategię globalizacji operacji, muszą identyfikować skupiska gospodarcze, czyli kraje wiodące, które powinny stać się strategicznymi punktami lokalizacji przynajmniej jednej z form inwestycji zagranicznych. Jak wskazuje bowiem M.E. Porter<sup>3)</sup>, zaistnienie w danym skupisku umożliwia aplikację najnowszych technologii i rozwiązań w operacjach firmy. Warunkiem jednak zaistnienia w danym skupisku wydaje się zaadaptowanie koncepcji marketingu relacji (*relationship marketing*) do własnych działań marketingowych.

Marketing relacji można określić jako umiejscowienie zarządzania związkami, sieciami i interakcją w sferze centralnych strategicznych decyzji marketingowych<sup>4)</sup>.

Zaadaptowanie trzech elementów marketingu relacji zdaje się być efektywnym narzędziem wejścia w dane skupisko (*cluster*). Przedsiębiorstwo musi przede wszystkim zidentyfikować i dokonać kompleksowej analizy sieci powiązań, w jaką chce się włączyć. Musi wykształcić własne związki z uczestnikami skupiska. Ponieważ skupiska znajdują się pod wpływem wielu zmiennych zewnętrznych i wewnętrznych, konieczne są świadome interakcje między podmiotami skupiska, gwarantujące pełny przepływ informacji. Te trzy elementy stanowią system wzajemnych sprzężeń zwrotnych zależnych od siebie i wzajemnie się uzupełniających.

Studia nad marketingiem przedsiębiorstw operujących na rynku dóbr przemysłowych wykazały istnienie długookresowych relacji między dostawcami i klientami. F.E. Webster wskazuje, iż w centrum uwagi przedsiębiorstwa, jeśli chodzi o politykę marketingu, winny być nie produkty ani rynki szeroko pojęte, ale właśnie utrzymywanie trwałych relacji klient-dostawca (*buyer-seller relationships*)<sup>5)</sup>. W badaniach L. Hallena prowadzonych w latach 80. przeciętny czas utrzymywanych stosunków gospodarczych dla 300 badanych przedsiębiorstw przemysłowych wyniósł 13 lat<sup>6)</sup>. W ponad





**Rys. 1. Opracowanie własne na podstawie prezentacji Jan-Eric Harju Marketing Director firmy Programma Electric AB („Vision 2000” ISC 1998)**

połowie przypadków dostawcy (eksporterzy) byli „głównymi dostawcami” dostarczając ok. połowy potrzebnych produktów. Jeśli chodzi o kontakty na rynku macierzystym, to w 80% relacji dostawcy stanowili o ponad połowie dostaw danych firm. Podobne zależności występują, jeśli chodzi o wagę poszczególnych klientów dla dostawców, chociaż uzależnienie dostawcy od klienta występuje rzadziej.

Można wymienić następujące powody konieczności istnienia długookresowych związków klient-dostawca na rynku dóbr przemysłowych:

- potrzeba obszernej wiedzy o partnerze, tj. o cenie i jakości bardzo trudnych i złożonych do określenia cech, ale także o dostawach i usługach przed- i posprzedażowych,
- potrzeba wiedzy o wzajemnych zasobach, organizacji i możliwościach rozwoju, zdobycie tej wiedzy wymaga szerokich kontaktów z wieloma pracownikami różnych działów firmy-partnera; kontakty odbywać muszą się więc na wielu poziomach hierarchii organizacyjnej; wiedza o tym, kto za co odpowiada, wymaga długich kontaktów; dla przykładu 40% kontaktów opartych jest na związkach na poziomie kadry zarządzającej, zaś specjaliści od procesów produkcyjnych i operacyjnych są zaangażowani po stronie klienta w około 70% związków,
- dostawcy i odbiorcy są często związani ze sobą poprzez różne rodzaje umów i uzgodnień techniczno-administracyjnych, wymagających częstej wymiany informacji<sup>7)</sup> (np.: *just-in-time deliveries*).

Johanson i Mattsson opisują system przemysłowy (*industrial system*) złożony z firm zaangażowanych w produkcję, dystrybucję oraz stosowanie produktów i usług jako sieć powiązań między firmami<sup>8)</sup>.

Podział pracy w sieci oznacza współzależność między firmami, a więc ich działania winny być skoordynowane, jednak nie przez centralne planowanie, czy układ hierarchiczny, lub mechanizm cenowy jak w modelach tradycyjnych.

Koordinacja przejawia się poprzez interakcje między firmami w sieci, gdzie cena jest jednym z kilku czynników wpływu. Firmy swobodnie mogą wybierać partnerów i ustanawiać z nimi trwałe związki wymiany (*exchange relationships*), aby uzyskać dostęp do zewnętrznych zasobów i możliwość sprzedaży produktów lub usług. Wzajemne dostosowania firm związanych wymianą produktów i usług o określonej jakości i ilości wymagają więc wspólnego działania.

Związki w sieci ulegają zmianom, dzięki transakcjom między uczestnikami związku i współzależności bezpośredniej lub pośredniej między uczestnikami całej sieci.

Aby zaistnieć na nowym rynku, tzn. w nowej sieci, przedsiębiorstwo musi zbudować nowe powiązania – zarówno dla niego, jak i potencjalnych partnerów.

Tak więc model ten zakłada, iż poczynania firm na rynkach dóbr przemysłowych są procesami kumulacyjnymi, gdzie powiązania są stale tworzone, rozwijane lub utrzymywane, ale i likwidowane. Kumulacyjna natura działań rynkowych, powoduje ciągłe zmiany pozycji przedsiębiorstwa, charakteryzowanej poprzez związki z innymi firmami. Autor proponuje podział na mikropozycję określaną przez związki z jedną firmą sieci, oraz makropozycję określaną przez relację firmy z całą siecią lub poszczególnymi jej sekcjami. Kształtowanie związków polega na nawiązywaniu silnych, trwałych stosunków z odbiorcami. Polega to przede wszystkim na zarządzaniu kształtowaniem zaufania wśród klientów.

W opracowaniu tym interesują mnie głównie skupiska, a więc sieci/związki/interakcje, zachodzące na rynkach wiodących w danych sektorach gospodarczych. W dalszej części przedstawiony zostanie przykład procesu wejścia firmy szwedzkiej w skupisko firm sektora elektroenergetycznego na rynku niemieckim.

### **Przykład**

**Marketing relacji firmy Programma Electric GmbH jako metoda wejścia w sektor energetyczny Niemiec<sup>9)</sup>.** Przykładem wejścia w skupisko podmiotów sektora elektroenergetycznego jest wejście na wysoce konkurencyjny rynek niemiecki szwedzkiej firmy Programma Electric. Programma otworzyła spółkę filialną w Niemczech w latach 80. w celu zintensyfikowania dystrybucji urządzeń testujących aparaturę rozdzielni energetycznych. Ważnym motywem wejścia na rynek niemiecki obok potencjału finansowego oraz infrastrukturalnego była także świadomość dostępu do nowoczesnej technologii rozwijanej w Niemczech przez takie koncerny branży energetycznej, jak Siemens czy AEG.

Szwedzi wchodzili na rozwinięty rynek niemiecki ze sprzętem wysokiej techniki wymagającym wyspecjalizowanych działań marketingowych. Od tego momentu przyjęto strategię wejścia w skupisko przedsiębiorstw sektora energetycznego przy zastosowaniu koncepcji marketingu relacji, polegającej na specyficznym ukształtowaniu trzech elementów: pozycji w sieci skupiska, związków i interakcji.

## Sieć

Niemiecki rynek energetyczny cechował i cechuje wysoki poziom technologii. Niemieckie koncerny Siemens i AEG konkurują z pozostałymi światowymi koncernami ABB, Alstom, Schneider Electric. Silna jest też rola ośrodków naukowych w gospodarce.

Konkurencja na rynku niemieckim w niszy urządzeń testujących jest bardzo silna. Obok przedsiębiorstw niemieckich konkurujących z Programmą w skali globalnej np. KoCos, nowa spółka musiała konkurować m.in. z największym konkurentem światowym firmą Omicron znajdującą się w aliansie z koncernem Siemens. Szansą dla Programmy były silne więzy ze szwedzko-szwajcarskim koncernem ABB.

Klienci to liczba ok. 60 000 odbiorców instytucjonalnych: elektrowni, zakładów energetycznych, przemysłu ciężkiego, usługodawców oraz producentów urządzeń testowanych. Czyni to z Niemców wielki ale bardzo złożony rynek powiązanych ze sobą podmiotów.

Programma wchodziła więc na wysoce konkurencyjny rynek niemiecki o wysokim potencjale rozwojowym. Wymagało to świadomej strategii zdobycia mikro- i makropozycji w sieci. Polegało to przede wszystkim na zidentyfikowaniu głównych podmiotów oraz nawiązania z nimi związków.

## Związki

Programma świadomie rozpoczęła kształtowanie związków z pozostałymi uczestnikami rynku celem zdobycia silnej pozycji w sieci. Użyła do tego następujących instrumentów:

- rozbudowa silnej struktury sprzedawców opartej na podziale geograficznym rynku na 4 dystrykty, aby móc nawiązać trwałe i bezpośrednie związki z klientami na danym obszarze;
- wspomaganie sprzedaży systemem komputerowym (*computer-aided selling*), poprzez utworzenie i utrzymywanie bazy danych o klientach;
- uczestnictwo w wielu bankach danych;
- Internet;
- regularny *mailing* o nowościach do ważnych klientów;
- informacje w prasie branżowej;
- bliska współpraca z centrami szkoleniowymi ABB, AEG, Siemens polegająca na udostępnianiu sprzętu i specjalistycznej wiedzy podczas szkoleń dla pracowników i klientów wielkich koncernów;
- oferta kursów szkoleniowych dla klientów (Programma Competence Center);
- współpraca z autorami publikacji technicznych, ośrodkami naukowymi i szkołami wyższymi.

## Interakcje

Świadomość wagi interakcji na rynku dóbr przemysłowych pozwoliła Programmie na utrzymanie trwałości związków i zdobycie silnej, postrzeganej pozycji w sieci. Przejawami tego są:

- posiadanie silnej lokalnej siły sprzedaży;
- wymiana informacji podczas spotkań użytkowników (*user groups*);

- poznawanie potrzeb i pragnień klientów podczas szkoleń, na których następuje wymiana informacji na temat sposobów aplikacji urządzeń, jak i możliwość poznania nowych pomysłów wychodzących od samych klientów;

- zdobywanie nowych koncepcji i zastosowań dzięki bezpośrednim kontaktom z uczelniami oraz producentami.

Interakcje umożliwiły wprowadzenie wielu zmian w usługach i produktach, czyniąc je bardziej przyjaznymi dla użytkownika.

Od czasu wejścia na rynek niemiecki w 1986 roku Programma zdobywa coraz większy udział w rynku. Przychody z operacji w Niemczech stają się coraz ważniejsze. Podczas gdy udział eksportu urządzeń w całości sprzedaży wynosi obecnie ok. 90% a sprzedaż do Europy ok. 40% to sprzedaż do samych Niemiec stanowi ok. 30% sprzedaży do krajów Europy.

Sukces ten wynika w głównej mierze z umiejętności znalezienia swej pozycji w wysoce konkurencyjnym skupisku rynku niemieckiego. Ważne jest też to, że zdobycie silnej pozycji na rynku wiodącym pozwala Programmie lepiej konkurować na innych rynkach z globalnymi konkurentami.

Jest to możliwe dzięki świadomemu wykorzystaniu strategii marketingu relacji i wykryciu potencjału tkwiącego w konkretnym skupisku.

Marcin Kuchta

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> M.E. PORTER, *Clusters and the new economics of competition*, HBR, November–December 1998, str. 77–90.
- <sup>2)</sup> G. YIP, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 1996, str. 53.
- <sup>3)</sup> M.E. PORTER, *Clusters...*, op.cit., str. 86.
- <sup>4)</sup> Definicja na podstawie materiałów wewnętrznych firmy Programma Electric AB.
- <sup>5)</sup> F.E. WEBSTER, *Industrial Marketing Strategy*, John Wiley & Sons, 1991, str. 66.
- <sup>6)</sup> L. HALLEN, *A Comparison of Strategic Marketing Approach* [w]: P.W. TURNBULL i J.P. VALLA, *Strategies for International Industrial Marketing: A Comparative Analysis*, Croom Helm, London 1986.
- <sup>7)</sup> J. JOHANSON, Lars-Gunnar MATTSSON, *Internationalization of Industrial Systems – A Network Approach*, [w]: *Internationalization of the firm. A Reader* edited by: P.J. Buckley and P. Ghauri, Academic Press Ltd., London 1993, str. 304–305.
- <sup>8)</sup> J. JOHANSON, Lars-Gunnar MATTSSON, *Internationalization...*, op.cit. str. 304–305.
- <sup>9)</sup> Przykład oparty na wywiadzie z dyrektorem zarządzającym firmy Programma Electric GmbH, Panem Haraldem Sapięhą w roku 1998.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] HALLEN L., *A Comparison of Strategic Marketing Approach* [w]: P.W. TURNBULL i J.P. VALLA, *Strategies for International Industrial Marketing: A Comparative Analysis*, Croom Helm, London 1986.
- [2] JOHANSON J., MATTSSON L.-G., *Internationalization of Industrial Systems – A Network Approach*, w: *Internationalization of the firm. A Reader* edited by: P.J. Buckley and P. Ghauri, Academic Press Ltd., London 1993, str. 304–305.
- [3] MORRIS M.H., BRUNYEE J., PAGE M., *Relationship Marketing in Practice. Myths and Realities*, „Industrial Marketing Management”, 27, 1998, str. 359–371.
- [4] PORTER, M.E., *Clusters and the new economics of competition*, HBR, November–December 1998, str. 77–90.
- [5] PORTER, M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa, 1996.
- [6] WEBSTER, F.E., *Industrial Marketing Strategy*, John Wiley & Sons, 1991.
- [7] YIP, G., *Strategia globalna*, PWE, str. 53.

Autor jest doktorantem w katedrze Zarządzania na Rynkach Zagranicznych SGH w Warszawie.

Miroslaw Kwieciński

# Wywiad gospodarczy – nowe narzędzie w zarządzaniu przedsiębiorstwem

## Porządkowanie pojęcia

**P**ozyskiwanie informacji jest znaną i od dawna stosowaną praktyką działalności przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa potrzebowały zawsze wielu informacji związanych ze swoją działalnością, przede wszystkim dotyczących konkurentów. Nigdy jednak, w takim stopniu jak obecnie, przedsiębiorstwa wobec zalewu informacji nie stanęły przed wielkim wyzwaniem związanym z potrzebą uporządkowania wiedzy o otoczeniu. Dało to asumpt do stworzenia systemowego narzędzia, jakim jest wywiad gospodarczy, wykorzystywanego w zarządzaniu przedsiębiorstwem, narzędzia powodującego przewartościowanie w strukturze i sposobie działania przedsiębiorstwa, a głównie kadry menedżerskiej i pracowników.

Termin „wywiad gospodarczy” pojawił się w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami stosunkowo niedawno. Rozwinął się właściwie z początkiem lat osiemdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych, gdzie zaczęto wykładać go jako „Organisational Intelligence” (wywiad organizacyjny), a jego intensywny rozwój rozpoczął się po ogłoszeniu pracy Leonarda M. Fulda *Competitor Intelligence*<sup>1)</sup>. Od tej pory uznawany jednak za zbyt wąski termin „Competitor Intelligence” („competitor” oznacza tu „konkurencyjny”) został w literaturze amerykańskiej zastąpiony takimi terminami, jak: „Marketing Intelligence” (wywiad marketingowy), „Economic Intelligence” (wywiad ekonomiczny), „Competitive Intelligence” (wywiad ekonomiczno-konkurencyjny). W Stanach Zjednoczonych pojęcie to odnosi się w praktyce także do wszelkich dziedzin związanych ze zwiększeniem konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Wydaje się, iż najbardziej adekwatny do zakresu jego działań termin „wywiad gospodarczy” prezentuje definicja Francuskiego Generalnego Komisarjatu do Spraw Planowania Gospodarczego, opublikowana w 1994 r., która brzmi następująco: „Wywiad gospodarczy może być zdefiniowany jako zespół działań polegających na poszukiwaniu, przetwarzaniu i rozpowszechnianiu (w celu jej wykorzystania) informacji przydatnej podmiotom gospodarczym”<sup>2)</sup>. Alain Bloch proponuje rozszerzyć tę definicję o element podejmowania pewnych działań, które nazywa aktami oddziaływania, mających na celu

wpływ na otoczenie przedsiębiorstwa, czy to na otoczenie konkurencyjne czy też prawne<sup>3)</sup>. Działania te pokrewne są powszechnie znanemu lobbyngowi.

Podobnie definiują wywiad gospodarczy inni francuscy autorzy. Grupa H. Martre’a definiuje wywiad gospodarczy „jako ogół skoordynowanych działań w poszukiwaniu, przetwarzaniu i dystrybucji informacji użytecznej w sektorze gospodarczym”. Pojęcie wywiadu gospodarczego implikuje m.in. zabezpieczenie dorobku konkurencyjnego” firmy wobec wpływu oddziałujących strategii państwa, biur doradztwa, operacji informujących i dezinformujących. Wreszcie, wywiad gospodarczy stanowi główne narzędzie w walce przeciw nielegalności ekonomicznej, a zwłaszcza szpiegostwu przemysłowemu. Natomiast J.F. Daigne wyróżnia trzy zasadnicze funkcje wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie:

- doskonalenie dorobku naukowo-technicznego i technologicznego,
- wykrywanie szans i zagrożeń w środowisku zewnętrznym,
- ustalenie strategii wpływu służb państwowych i/lub przedsiębiorstw konkurencyjnych<sup>4)</sup>.

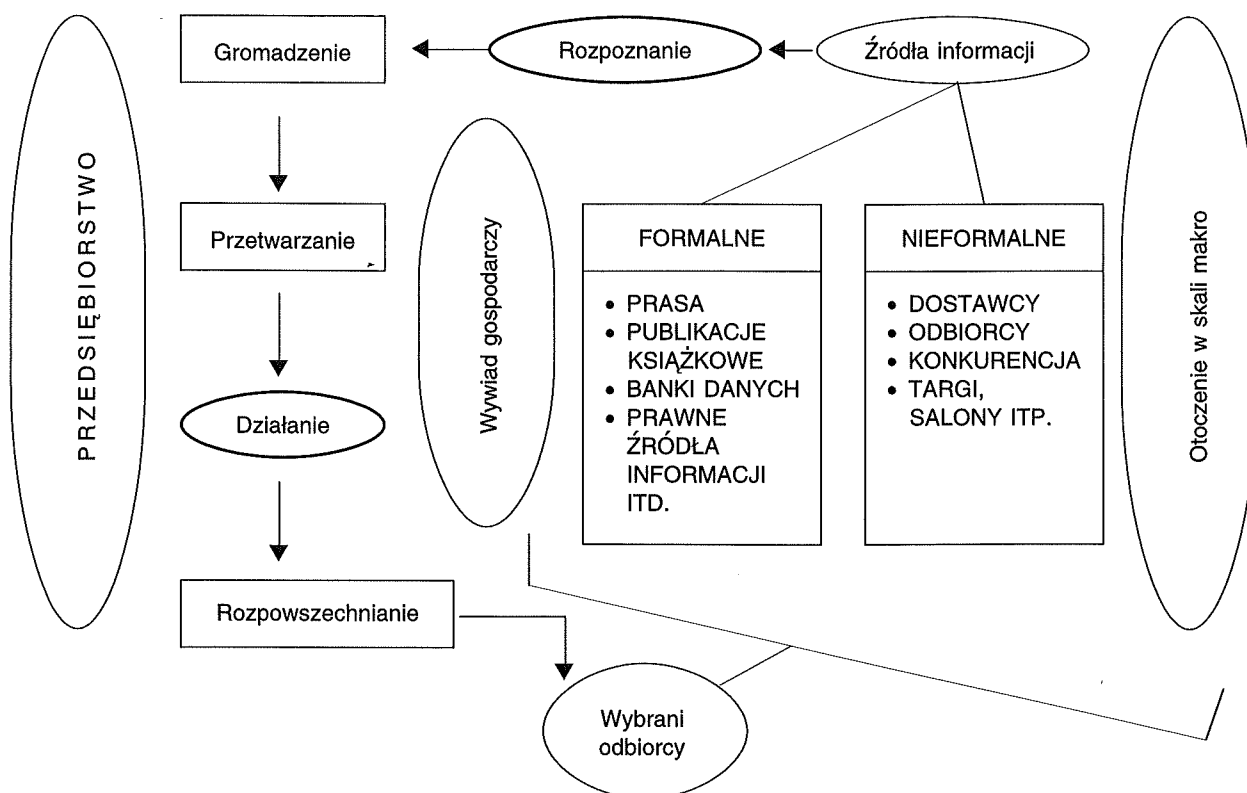
Z kolei inny z francuskich autorów, P. Clerc, wiąże ściśle wywiad gospodarczy z zarządzaniem strategicznym informacją. To ostatnie „staje się narzędziem permanentnego poznawania rynków, technik i sposobów myślenia konkurentów oraz partnerów, ich kultury, intencji i zdolności realizacji zamierzeń”. Do celów konkurowania przedsiębiorstwa różnej wielkości nie wahają się stosować strategii ofensywnej w zakresie informacji, zbliżając się do granic legalności, która w konsekwencji prowadzi do zwykłego szpiegostwa przemysłowego<sup>5)</sup>.

Polscy autorzy w bardzo nielicznych publikacjach wiążą wywiad gospodarczy z pozyskiwaniem informacji z otoczenia przedsiębiorstwa i wstępnym ich przetwarzaniem. Takie podejście zbliżone jest do koncepcji czujności. Brakuje także wyraźnego odcięcia się od szpiegostwa gospodarczego, powszechnie przypisywanego wywiadowi gospodarczemu<sup>6)</sup>.

Jak z powyższego wynika, termin ten powinien zajmować ważne miejsce w słowniku każdego menedżera czy właściciela przedsiębiorstwa. Koncepcja wywiadu gospodarczego wyraźnie bowiem wykracza poza dotychczas realizowaną koncepcję czujności, stawiając wywiad gospodarczy w rzędzie no-







**Rys. 1. Fazy procesu wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie**

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Bloch, (1996), *L'Intelligence...*, op.cit., s. 37.

wczesnych narzędzi wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Jak rozległy jest to zakres działań, ilustruje rysunek 1.

Jak zatem widać, liczni nadawcy i odbiorcy informacji włączeni zostali w jeden wielki proces wymiany informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem, składający się z dwóch faz: rozpoznania i działania. Owo działanie stanowi istotny element odróżniający wywiad gospodarczy od dotychczas realizowanej w praktyce funkcjonowania wielu przedsiębiorstw koncepcji czujności.

Ważnym zagadnieniem w teorii i praktyce wywiadu gospodarczego, jako młodej dyscypliny w dziedzinie nauk o zarządzaniu, jest określenie jego granic. W tej kwestii zaznacza się wyraźne dążenie do rozwiania wszelkich dwuznaczności w zakresie stosowanych metod wywiadu gospodarczego. Na tej młodej dyscyplinie ciąży bowiem negatywny, a przypisywany jej, obraz szpiegostwa przemysłowego czy też szpiegostwa w ogóle. Stąd pojęcie wywiadu gospodarczego rozszerza się o rozmaite działania, które „*prowadzone są zgodnie z prawem, z zachowaniem wszelkich możliwych gwarancji niezbędnych dla ochrony majątku przedsiębiorstwa, w najlepszych pod względem jakości, terminów i kosztów warunkach*”<sup>71</sup>.

### Nowy zawód



owe wyzwania stojące przed przedsiębiorstwami, w związku z wykorzystywaniem informacji, rodzą nowe zawody odpowiadające

tym wyzwaniom. Rozwój owych profesji związanych z wywiadem gospodarczym koncentruje się wokół specjalistów w samym przedsiębiorstwie oraz poza nim. Łączą ich jednak dwa rodzaje kompetencji, mianowicie znajomość danego sektora oraz znajomość dziedziny wywiadu gospodarczego w ścisłym tego słowa znaczeniu, która ma charakter interdyscyplinarny (metodologia, opanowanie źródeł informacji, wiedza z zakresu prawa, ekonomii, finansów, psychologii i informatyki). Dodatkowo, ogromna wiedza powinna być podbudowana odpowiednimi cechami osobowości profesjonalistów w dziedzinie kontaktów międzyludzkich. Specjaliści ci w przedsiębiorstwie należą do grupy zupełnie nowych zawodów. Ich profesja związana jest z tworzeniem oddzielnych komórek w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, odpowiedzialnych za wywiad gospodarczy. Tworzeniem tych komórek zajmą się specjaliści od dokumentacji i czujności, najbardziej doświadczeni w zbieraniu informacji i odczytywaniu informacji. W procesie wdrażania wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie kompetencje dokumentalistów muszą zostać rozszerzone o specjalistów w dziedzinach technologicznych, informatycznych, ekonomicznych oraz prawnych, wymagających dzisiaj precyzji. Takie podejście stanowi szansę do wykorzystania wielu inżynierów zatrudnionych w przedsiębiorstwie, stanowiąc przeciwwagę dla kluczowej roli, jaką w tej dziedzinie mogą odgrywać specjaliści zajmujący się marketingiem.

Renesans zawodu inżyniera, przewidywany w związku z wdrażaniem wywiadu gospodarczego,

pozwole na pełne zagospodarowanie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. Zawód inżyniera powróci zatem do roli twórcy, do której był pierwotnie powołany. Pełniejsze zagospodarowanie kapitału intelektualnego wymusi także lepszą koordynację pracy zespołowej, traktowanej już jako standard wywiadu gospodarczego. Francuski przykład inżynierów Martineta i Martiego, uznanych obecnie propagatorów wywiadu gospodarczego, jest w tym przypadku wielce wymowny.

Specjalistę, o którym mowa powyżej, w literaturze francuskiej określa się pojęciem „mediatora”, ze względu na realizowaną funkcję mediacyjną<sup>8)</sup>. Zasadza się ona na dwóch poziomach:

- pośredniczenie między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem,
- pośredniczenie w ramach samego przedsiębiorstwa, które wykorzystując tu wzór szefa danego produktu, powierza specjalście do spraw wywiadu gospodarczego odpowiedzialność za prowadzenie całego procesu, co wymaga stałego kontaktu z licznymi działami (komórkami) przedsiębiorstwa.

Jako specjalista gromadzi on informacje bazując na swoich rozmówcach, ale jednocześnie przechwytuje i przekazuje sygnały i informacje pomiędzy różnymi działami. Działania te wymagają utworzenia i panowania nad sieciami ludzi, które okazują się najbardziej efektywnymi kanałami obiegu i rozpowszechniania informacji. „Mediator” posiada szerokie pole do działań, stąd musi być umocowany w zarządzie (dyrekcji generalnej) przedsiębiorstwa. Sytuuje go to jako pierwszego „przekaznika” strategicznych celów przedsiębiorstwa wśród jego pracowników.

W literaturze polskiej nie spotyka się, jak dotąd, żadnych prób określeń tej nowej profesji, zasadniczo z powodu braku kompleksowego opracowania problematyki wywiadu gospodarczego. Wydaje się, że obok pojęcia specjalisty do spraw wywiadu gospodarczego (lub też wymienianego wywiadowcy gospodarczego) można zaproponować także inne – inspektor (*oficer*) wywiadu gospodarczego. Jest to rozwiązanie nawiązujące *per analogiam* do CEO (Chief Executive Officer), funkcjonującego w praktyce firm zachodnich, głównie korporacji amerykańskich. Przyjęcie tego rozwiązania nastręczać będzie jednak ogromne trudności w warunkach polskich przedsiębiorstw. „Oficer” w terminologii polskiej bowiem to osoba dowodząca w wojsku lub innej służbie mundurowej. Podobnie należy wykluczyć określenie „agent” ze względu na skojarzenie z siatką szpiegowską stosowaną zazwyczaj w wywiadzie wojskowym.

Zapotrzebowanie na specjalistów z zewnątrz bierze swój początek z ogromnego rozwoju rynku informacji profesjonalnej. Mówi się wręcz o zawodzie brokera informacyjnego, który jest dostarczycielem wiarygodnej wiedzy z wszelkich dostępnych źródeł<sup>9)</sup>. Zawód ten występuje w połączeniu z licznymi firmami doradczymi, oferującymi przedsiębiorstwom coraz bardziej precyzyjne i specjalistyczne usługi.

Dla wielu przedsiębiorstw sięganie po specjalistów z zewnątrz może okazać się optymalnym roz-

wiązaniem w sytuacji, gdy nie posiadają niezbędnych zasobów ludzkich do tworzenia własnej struktury. W wielu przypadkach takie rozwiązanie może okazać się efektywnym rozwiązaniem, skutecznie uzupełniającym działalność komórki wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie. Specjaliści z zewnątrz nastawieni są często bowiem na rozmaite „misje” informacyjne lub też wyspecjalizowani w pewnych źródłach. Sytuacja taka zawiera dwa zasadnicze pozytywy:

- znakomita znajomość sektora, którym się zajmuje (kompetencje techniczne, ale także sieć powiązań), oraz
- umiejętność posługiwania się narzędziami.

Ilustracją gwałtownego rozwoju zawodów w zakresie wywiadu gospodarczego są przewidywania znaczącego wzrostu w pierwszej dekadzie XXI wieku liczby firm korzystających z usług *outsourcingowych*. Gartner Group przewiduje np. iż 45% z 2000 największych światowych koncernów, do 2003 roku powierzy zarządzanie firmowymi „Data Center” (infrastruktury pozwalającej gromadzić i przetwarzać dane) firmom zewnętrznym<sup>10)</sup>.

## Etyczne (i nie tylko) wyzwania nowego zawodu



Wywiad gospodarczy otwiera drogę do rozwoju nowego zawodu – wywiadowcy gospodarczego (specjalisty do spraw wywiadu gospodarczego). Rodzi to niewątpliwie, jak w przypadku każdego nowego zawodu, a szczególnie takiego jak ten, pokusy sięgania po niedozwolone metody i środki do osiągnięcia wytyczonych celów.

Samo oparcie granic wywiadu gospodarczego na regułach prawa jest niewystarczające. Należy je wzbogacić o wskazania etyki, wywiad bowiem staje się współcześnie nie tylko dyscypliną naukową, ale i praktycznym zawodem, nie posiadającym oficjalnego kodeksu zawodowego. Jedynie w Stanach Zjednoczonych wdrożono zrezy kodeksu zawodowego, ponieważ tam od dawna istnieje strategiczne zarządzanie informacją. Metody pozyskiwania informacji strategicznej zajmują tam centralne miejsce w debacie etycznej na temat wykorzystania techniki wywiadu gospodarczego<sup>11)</sup>. Podstawowy problem koncentruje się na pytaniu: **jakich granic nie wolno przekraczać gromadząc, przetwarzając i rozpowszechniając informacje?**

Jedna z podstawowych zasad (a także jedna z najbardziej ograniczających pozyskiwanie informacji) powiada, że nie można wprowadzić w błąd swojego rozmówcy. Zatem każda osoba zbierająca informacje, przedstawiając się, musi podać swą prawdziwą tożsamość oraz nie wolno jej ukrywać swoich zamiarów i celów. Specjalista do spraw wywiadu gospodarczego, występując w takiej roli, winien okazać szacunek dla pierwotnego nadawcy informacji, bez czego nie mógłby zbudować, wykorzystując własne źródła, stosunków opartych na zaufaniu, co pozwoli mu na komunikację z rozmówcami.

W zakresie rozpowszechniania informacji, jednym z priorytetów pozostaje poszanowanie tajem-



nicy zawodowej. Ważnym zadaniem specjalisty do spraw wywiadu gospodarczego jest nieustanne czuwanie nad wyborem, **komu może udostępnić posiadaną informację**. W tym zakresie winien on kierować się podziałem na trzy kategorie dokumentów:

- ogólnie dostępne,
- przeznaczone do użytku wewnętrznego,
- takie, których udostępnianie wymaga stosownego upoważnienia.

Musi on jednak wystrzegać się ogromnego niebezpieczeństwa w postaci zatrzymywania informacji. Tę rolę powinien on wypełnić w sposób niezwykle delikatny i rozsądny, aby nie przekształcić komórki wywiadu gospodarczego w swoistą twierdzę trudną do zdobycia dla decydentów w przedsiębiorstwie.

Szczególna pokusa pominięcia norm etycznych, jak już wspomniano, występuje w praktyce pozyskiwania i rozpowszechniania informacji. Jak ważny jest to problem, wystarczy wskazać na doświadczenia krajów zachodnich, w których informacja, pozyskiwana na drodze szpiegostwa, stanowi około 10% ogółu informacji gromadzonych przez przedsiębiorstwa. Należy dodać, iż są to informacje o ogromnym znaczeniu strategicznym, lecz najtrudniej dostępne. Także działania związane z rozpowszechnianiem informacji, a stykające się z lobbyngiem, wymagają, przynajmniej w Polsce, szeregu szczegółowych uregulowań.

Wydaje się, iż uniknięcie negatywnych zjawisk okaże się możliwe poprzez długotrwałe i odważnie prowadzone działania polegające na uświadamianiu i upowszechnianiu szkodliwości tego typu poczynañ (także na rynku). W ślad za tym konieczne jest systematyczne wdrażanie kodeksu etycznego specjalisty do spraw wywiadu gospodarczego. Podjęto je już w praktyce gospodarczej krajów zachodnich, głównie w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Francji, Holandii i Japonii, zasadniczo poprzez działalność rozmaitych stowarzyszeń na rzecz promocji wywiadu gospodarczego (konkurencyjnego). Można żywić nadzieję, że podobne rozwiązanie, podkreślając rangę zawodu specjalisty do spraw wywiadu gospodarczego, zostanie wdrożone i w Polsce. Działalność takich stowarzyszeń doprowadziła do ustalenia pewnych wspólnych zasad etycznego postępowania, dając początek potrzebnej deontologii zawodu wywiadowcy gospodarczego. Najbardziej rozbudowanym etycznym kodeksem zawodowym szczyci się amerykańskie Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), liczące w 1994 roku 2400 członków, podczas gdy podobne stowarzyszenie we Francji posiadało ich w tym samym czasie 140. Do zasadniczych postanowień kodeksu należą:

- Starać się nieustannie zwiększać szacunek i uznanie dla zawodu, zarówno na poziomie krajowym, jak i lokalnym.
- Gorliwie i starannie wypełniać obowiązki, utrzymując jednocześnie wysoki poziom profesjonalizmu i unikając nieetycznych praktyk.
- Lojalnie przyłączyć się i stosować do polityki, celów i regulaminu przedsiębiorstwa.

■ W wypełnianiu obowiązków podporządkować się wszelkim prawom lokalnym, regionalnym i krajowym (federalnym).

■ Przed przeprowadzeniem jakiegokolwiek wywiadu, w sposób precyzyjny ujawnić wszelkie rzeczowe informacje, w tym także tożsamość fachowca.

■ Ściśle przestrzegać każdej prośby o poufność.

■ Zarówno w przedsiębiorstwie, jak i w ramach zawodu, promować normy etyczne i zachęcać do bezwzględności ich poszanowania<sup>12)</sup>.

Wydaje się, że powyższe normy zaczną obowiązywać także w Polsce z chwilą szerszego wdrażania procesu wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwach, któremu towarzyszyć powinno działanie polskiego odpowiednika profesjonalnego stowarzyszenia na rzecz promocji wywiadu gospodarczego, a także stanowić okazję do manifestacji wysokiego prestiżu zawodowego<sup>13)</sup>. Odpowiada to znanemu podejściu do problematyki zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, polegającym na odejściu od myślenia krótkofalowego (nastawienie na doraźne potrzeby, bieżące korzyści, także finansowe) na rzecz myślenia długofalowego realizowanego w imię pomyślnej przyszłości<sup>14)</sup>.

Mirosław Kwieciński

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Zob. L. M. FULD, *Competitor Intelligence*. John Wiley & Sons, New York, 1985.
- <sup>2)</sup> *Euvre Collective du Commissariat General du Plan, Intelligence Economique et strategie des entreprises*, La Documentation Francaise, Paris, 1994.
- <sup>3)</sup> A. BLOCH, *L'Intelligence economique*. Paris, 1996, s. 10.
- <sup>4)</sup> O innych próbach bardziej precyzyjnego określenia pojęcia „wywiad gospodarczy” pisze szerzej Z. MARTYNIAK, *Wywiad gospodarczy w naturciu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1997, nr 5.
- <sup>5)</sup> Tamże.
- <sup>6)</sup> Takie podejście spotkać można u kilku polskich autorów, por. m. in. E. CILECKI, *Penetracja rynków zagranicznych. Wywiad gospodarczy*, Warszawa 1997, J. LIPECKI, *Wywiad gospodarczy o konkurentach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1999, nr 2.
- <sup>7)</sup> Definicja francuskiego Generalnego Komisariatu do Spraw Planowania Gospodarczego, użyta [w:] *Euvre collective...*, op. cit.
- <sup>8)</sup> A. BLOCH, *L'Intelligence...*, op. cit., 1996, s. 25.
- <sup>9)</sup> Zob. R. PISERA, *Zamiast poczyt pantoflowej*, „Businessman Magazine”, 1998, nr 8.
- <sup>10)</sup> Zob. E. THOMPSON, *The industry Trends Scenario: Delivering Business Value Through IT*, materiały z Gartner Group Briefing, Warszawa, 1998.
- <sup>11)</sup> O potrzebie głębszego sięgnięcia po wskazania etyczne dla rodzącego się zawodu postuluje referat: M. KWIECIŃSKI, *Etyka zawodowa w wywiadzie gospodarczym (zarys problematyki)*, [w:] *Etyka zawodowa w biznesie*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowości i Finansów w Bielsku-Białej. Materiały konferencyjne nr 2, Bielsko-Biała, 1998.
- <sup>12)</sup> Podają za: B. MARTINET, Y. M. MARTI, *L'Intelligence economique*. Paris, 1995, s. 125.
- <sup>13)</sup> O problematyce tej traktuje szerzej C. PORĘBSKI, *Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu*. Kraków, 1997, s. 20.
- <sup>14)</sup> Zob. J. NAISBITT, *Megatrendy*, Poznań, 1997, s. 106 i dalsze.

Autor jest adiunktem w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie.



*Sergiusz Grzybek*

# Strategia przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania produktem na rynku

Jednym z najbardziej znanych modeli strategii zarządzania produktem na rynku jest model produktu/rynku opracowany przez H.I. Ansoffa. Model ten został oparty na dwóch podstawowych założeniach, tj.<sup>1)</sup>:

- przedsiębiorstwo sprzedaje dotychczasowe i/lub nowe produkty;
- przedsiębiorstwo sprzedaje produkty na dotychczasowych rynkach i/lub na nowych rynkach.

Na podstawie powyższych założeń powstała macierz (okno) produktu/rynku (rys. 1), która to macierz przedstawia cztery możliwe strategie rynkowe przedsiębiorstwa odnośnie do produktów. Są to<sup>2)</sup>:

- strategia penetracji rynku;
- strategia rozwoju rynku;
- strategia rozwoju produktu;
- strategia dywersyfikacji.

		RYNEK	
		dotychczasowy	nowy
P R O D U K T	dotychczasowy	penetracja rynku	rozwój rynku
	nowy	rozwój produktu	dywersyfikacja

**Rys. 1. Model produktu/rynku H.I. Ansoffa**

Źródło: Por. Zarządzanie. Teoria i praktyka, praca zbior. pod red. A. K. KOŹMIŃSKIEGO i W. PIOTROWSKIEGO, PWN, Warszawa 1998, s. 179.

**Strategia penetracji rynku.** Oznacza ona kontynuowanie sprzedaży dotychczasowego produktu (lub produktów) na dotychczasowym rynku (lub rynkach). Wysiłki przedsiębiorstwa koncentrują się zatem na pełniejszym wykorzystaniu warunków otoczenia oraz możliwości samej organizacji (silnych stron) w dotychczasowej działalności gospodarczej.

Przedsiębiorstwo może prowadzić penetrację rynku (lub rynków) na wiele sposobów, tj.<sup>3)</sup>:

- poszukiwanie nowych kanałów dystrybucji produktu (lub produktów);

- obniżanie ceny produktu (lub produktów);
- intensyfikację promocji produktu (lub produktów).

Strategia penetracji rynku charakteryzuje się niskim stopniem ryzyka dla przedsiębiorstwa w przypadku jej realizacji.

**Strategia rozwoju rynku.** Odnosi się ona do przedsiębiorstwa, które zamierza wprowadzić dotychczasowy produkt (lub produkty) na nowy rynek (lub rynki). Oznacza to, że przedsiębiorstwo poszukuje dla siebie nowych miejsc sprzedaży, które z jednej strony – stanowią dla niego szansę na sukces rynkowy, z drugiej jednak strony – stwarzają poczucie niepewności w nowym środowisku. Przykładem takiej strategii może być np. działalność eksportowa.

Strategia rozwoju rynku charakteryzuje się średnim stopniem ryzyka, a więc większym aniżeli w przypadku poprzedniej strategii przedsiębiorstwa.

**Strategia rozwoju produktu.** Polega ona na pozostawianiu przedsiębiorstwa na dotychczasowym rynku (lub rynkach) z ulepszonym produktem (lub produktami). Rozwój produktu nie oznacza przy tym tworzenia całkiem nowego produktu. Chodzi tu raczej o zaoferowanie nabywcy nowych rozwiązań dotychczasowego produktu (lub produktów) zróżnicowanych pod względem jakości. Strategia ta wiąże się zatem z „widocznymi” zmianami technicznymi produktu (lub produktów), a co za tym idzie – zwiększonymi wydatkami także na jego promocję.

Strategia rozwoju produktu charakteryzuje się średnim stopniem ryzyka dla przedsiębiorstwa w przypadku zastosowania jej w praktyce.

**Strategia dywersyfikacji.** Dotyczy ona, najogólniej rzecz biorąc, wchodzenia przez przedsiębiorstwo z zupełnie nowym produktem (lub produktami) na nowy rynek (lub rynki). Strategia ta może przyjmować jednak różne formy, tj.<sup>4)</sup>:

- przedsiębiorstwo oferuje nowy/inny produkt (lub produkty) na dotychczasowym rynku (lub rynkach);
- przedsiębiorstwo oferuje nowy/inny produkt (lub produkty) na nowym rynku (lub rynkach).

Różne możliwe formy strategii dywersyfikacji wskazują, że produkt (lub produkty) oferowany przez przedsiębiorstwo na rynku, może być zbliżony

technologicznie do dotychczasowego produktu (lub produktów), bądź też całkowicie różniący się od niego technologią wytworzenia. Rynek natomiast z założenia nowy, odnieść należy w tym przypadku zarówno do dotychczasowego, jak również nowego rynku (lub rynków).

Strategia dywersyfikacji charakteryzuje się wysokim stopniem ryzyka dla przedsiębiorstwa, tzn. odbiegającym w sposób wyraźny od strategii do tej pory opisywanych.

Model produktu/ryнку autorstwa H.I. Ansoffa, jakkolwiek bardzo popularny po dziś dzień, doczekał się pewnej modyfikacji. I tak, G. Johnson zaproponował, aby do omawianego modelu wprowadzić dwie zmiany.

Po pierwsze, według G. Johnsona, pozostawanie przedsiębiorstwa z dotychczasowym produktem (lub produktami) na dotychczasowym rynku (lub rynkach), nie musi wyłącznie oznaczać prowadzenia przez to przedsiębiorstwo dalszej penetracji rynku. Może bowiem także oznaczać wzmocnianie pozycji przedsiębiorstwa na rynku (lub rynkach) w zakresie dotychczas oferowanego nabywcy produktu (lub produktów).

I po drugie, w ramach strategii dywersyfikacji, G. Johnson identyfikuje dwie jej kategorie, tj.<sup>6)</sup>:

- dywersyfikację powiązaną – odnoszącą się do nowego produktu (lub produktów), jednak w pewnym stopniu związanego z dotychczasową działalnością rynkową przedsiębiorstwa;
- dywersyfikację nie powiązaną – dotyczącą nowego produktu (lub produktów), całkowicie różnego od dotychczasowej działalności rynkowej przedsiębiorstwa.

Zmiany zaproponowane przez G. Johnsona (rys. 2), jakkolwiek są niewielkie (nie zmieniają głównej idei modelu produktu/ryнку), to jednak w pewnym stopniu uszczegóławiają rozwiązanie modelowe H.I. Ansoffa, dając pełniejszy obraz omawianych zagadnień.

		RYNEK	
		dotychczasowy	nowy
P R O D U K T	dotychczasowy	wzmocnienie lub penetracja ryнку	rozwój ryнку
	nowy	rozwój produktu	dywersyfikacja powiązana lub nie powiązana

**Rys. 2. Zmodyfikowany model produktu/ryнку H.I. Ansoffa**

Źródło: Por. J. SUPERNAT, *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Wyd. Kolonia Limited, Wrocław 1998, s. 88.

Model produktu/ryнку, zarówno w wersji pierwotnej (opracowanej przez H.I. Ansoffa), jak również wzbogaconej (zmodyfikowanej przez G. Johnsona), nie zawiera innych opcji strategicznych, poza tymi czterema już przedstawionymi. Dlatego też proponuje się rozwiniecie omawianego modelu o dwie kolejne, dodatkowe strategie produktowe, które wprowadziłyby pewien porządek wśród strategii już istniejących, a także – co ważniejsze – ukierunkowałyby poczynania przedsiębiorstwa na rynku.

Proponowany model produktu/ryнку w wersji rozwinętej (rys. 3) zawiera dwa nowe elementy (produktowe strategie rynkowe). Są to:

- strategia zamknięcia produktu;
- strategia zamknięcia rynku.

**Strategia zamknięcia produktu.** Odnosi się ona wyłącznie do dotychczasowego produktu (lub produktów) oferowanego nabywcy przez przedsiębiorstwo na dotychczasowym rynku (lub rynkach).

W praktyce, zamknięcie produktu oznacza definitywne wycofanie się przedsiębiorstwa z dotychczasowym produktem (lub produktami) z dotychczasowego rynku (lub rynków). Nie jest to jednak równoznaczne z zamknięciem przed przedsiębiorstwem innych dróg jego rozwoju, np. wchodzenia z dotychczasowym produktem (lub produktami) na nowy rynek (lub rynki).

Zatem zamknięcie produktu precyzuje strategię działania przedsiębiorstwa w zakresie dotychczas oferowanego nabywcy produktu (lub produktów), bowiem zmusza przedsiębiorstwo do podjęcia decyzji, czy dalej kontynuować dotychczasową działalność, a jeżeli tak – to na jakim rynku (lub rynkach).

**Strategia zamknięcia rynku.** Dotyczy ona zaniechania wejścia przez przedsiębiorstwo z nowym produktem (lub produktami) na nowy rynek (lub rynki). Przy czym ten nowy produkt oznacza zarówno produkt już zmodyfikowany, tzn. w znacznym stopniu technologicznie ulepszony, jak również produkt całkowicie różniący się od dotychczasowego technologią wytworzenia.

Istnieje wiele różnych przyczyn natury organizacyjnej, technicznej czy też finansowej, które mogą spowodować zamknięcie nowego rynku (lub rynków) przez przedsiębiorstwo. Mogą to być: silna konkurencja, duża zależność od dostawców, wysokie koszty transportu, ograniczona liczba specjalistycznych maszyn i inne.

Zamknięcie rynku trwa na ogół do odwołania, tzn. do momentu powstania bardziej dogodnych warunków w otoczeniu przedsiębiorstwa, jak i wewnątrz jego organizacji.

Przedstawione w rozwinętym modelu produktu/ryнку dwie dodatkowe opcje strategiczne przedsiębiorstwa posiadają wiele zalet.

Po pierwsze, uzupełniają istniejące już strategie produktowe określając jednocześnie możliwe terytoria działalności (ryniki) przedsiębiorstwa w przyszłym okresie. Po drugie, usprawniają one proces

		RYNEK		
		dotychczasowy		nowy
P R O D U K T	dotychczasowy	wzmocnienie lub penetracja rynku	zamknięcie produktu	rozwój rynku
	nowy	rozwój produktu	zamknięcie rynku	dywersyfikacja powiązana lub nie powiązana
		dotychczasowy	nowy	

**Rys. 3. Rozwinięty model produktu/rynku H.I. Ansoffa**

Źródło: Opracowanie własne.

decyzyjny przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania produktami. Po trzecie, nowe opcje strategiczne świadczą o dużo większej złożoności istniejących, a jednocześnie możliwych do zastosowania przez przedsiębiorstwo strategii produktowo-rynkowych. I po czwarte, przybliżają przedsiębiorstwo do realiów rzeczywistej gry rynkowej, poprzez większą różnorodność istniejących na rynku alternatyw wyboru strategii działania i związanego z nimi stopnia ryzyka w przypadku ich zastosowania w praktyce gospodarczej.

Przedstawione powyżej zalety rozwiniętego modelu produktu/rynku powodują, że model ten staje

się bardziej użyteczny dla przedsiębiorstwa i choćby dlatego może być częściej stosowany we współczesnej bardzo skomplikowanej grze rynkowej. Dlatego też znany model H.I. Ansoffa uważany do tej pory za wyłącznie uniwersalny<sup>6)</sup>, w wersji rozwiniętej ma dużo większe szanse, aby być postrzeganym jako zaczątek pragmatycznego podejścia do omawianych zagadnień.

Sergiusz Grzybek

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Por. J. SUPERNAT, *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Wyd. Kolonia Limited, Wrocław 1998, s. 87.

<sup>2)</sup> *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, praca zbior. pod red. A. K. KOŹMIŃSKIEGO i W. PIOTROWSKIEGO, PWN, Warszawa 1998, s. 179.

<sup>3)</sup> Por. *Zarządzanie...*, jw., s. 179.

<sup>4)</sup> Na podstawie określonych przez K. OBŁOJA i M. TRYBUCHOWSKIEGO trzech form strategii dywersyfikacji, tj.: koncentrycznej, horyzontalnej i konglomeratowej. Zob. *Zarządzanie...*, jw., s. 181–182.

<sup>5)</sup> Por. J. SUPERNAT, *Zarządzanie...*, jw., s. 88. W literaturze, strategię dywersyfikacji nazywa się także pokrewną oraz niezależną. Zob. R.W. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997, s. 242.

<sup>6)</sup> Zob. STRATEGOR: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 124.

Autor – jest pracownikiem naukowym (stopień doktora) w Instytucie Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

*Marek Nowicki, Lesław Wasilewski*

## Przewodnik po dyrektywach nowego podejścia do Unii Europejskiej

INSTYTUT ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA W PRZEMYSŁE „ORGMASZ”  
Warszawa 1998

Zestaw podstawowych przepisów i norm unijnych, które powinny być wprowadzone w Polsce w związku z przystąpieniem do Unii Europejskiej, obejmuje 899 dyrektyw – zawartych w Białej Księdze z 1995 r.

Książka omawia ważną grupę tych dyrektyw, a mianowicie dyrektywy techniczne EEC, w tym zwłaszcza dyrektywy tzw. Nowego Podejścia oraz dyrektywy związane ze znakiem CE. Dyrektywy Nowego Podejścia określają wymagania w zakresie bezpieczeństwa, zdrowia i środowiska naturalnego dla dużych grup produktów. Są one obligatoryjne, a ich celem jest usunięcie barier technicznych w handlu na obszarze Unii Europejskiej. Autorzy przedstawili szczegółowo następujące zagadnienia:

- proces legislacyjny w Unii Europejskiej,
- akty prawne Unii Europejskiej,
- Dyrektywy Nowego Podejścia,
- znak CE i dyrektywy z nim związane,
- przegląd Dyrektyw Nowego Podejścia oraz dyrektyw związanych ze znakiem CE,
- znak CE a standardy bezpieczeństwa produktu,
- harmonizacja prawa polskiego z prawem Unii Europejskiej. Certyfikacja i standaryzacja.

Autorzy odnoszą się do pytań i wątpliwości związanych ze stosowaniem dyrektyw przez producentów polskich.

Książka zawiera cenne informacje dla kadr menedżerskich i służb jakości w przedsiębiorstwach.

*Jerzy Różański*

# W stronę wielokryterialnych metod oceny opłacalności inwestycji

Jednym z ważnych elementów samodzielności decyzyjnej przedsiębiorstwa jest jego samodzielność w sferze inwestycyjnej. Aby przedsiębiorstwo mogło podjąć decyzję o rozpoczęciu inwestycji, która okaże się dla niego opłacalna w dłuższym okresie, winny być zastosowane właściwe kryteria wyboru inwestycji.

Dotychczasowa teoria i najczęściej również praktyka gospodarcza, preferują ekonomiczno-finansowe kryteria oceny opłacalności inwestycji. Opłacalność jest więc w dużym stopniu utożsamiana z koniecznością osiągnięcia przewagi przychodów bądź wpływów pieniądza nad kosztami (bądź wydatkami pieniężnymi). Według tej formuły zbudowana jest większość metod statycznych, nie uwzględniających zmian wartości pieniądza w czasie (porównanie zysków, porównanie rentowności, czas zwrotu nakładów), oraz najczęściej stosowane w chwili obecnej metody dynamiczne (NPV, IRR, zdyskontowany czas zwrotu nakładów). Nie ulega wątpliwości, że zastosowanie metod dynamicznych stanowi istotny postęp w stosunku do metod statycznych. Powody są co najmniej dwa:

■ Metody dynamiczne uwzględniają, poprzez dyskontowanie, zmiany wartości pieniądza w czasie. Dyskontowane muszą być, nie tylko przewidywane przyszłe wpływy z inwestycji, ale i przewidywane wydatki inwestycyjne i eksploatacyjne.

■ W najbardziej popularnych metodach dynamicznych (NPV – wartość bieżąca netto i IRR – wewnętrzna stopa zwrotu), przyjmuje się założenie, że wielkościami, które stosuje się w rachunku opłacalności, są przewidywane wpływy i wydatki pieniężne, związane z inwestycją, a nie przewidywane przychody ze sprzedaży i koszty. To rozróżnienie, ma, jak wiadomo, duże znaczenie. Przyjęte w Polsce rozwiązania dają możliwość uzyskania przychodu ze sprzedaży, który nie jest równoważny z wpływem pieniądza na konto przedsiębiorstwa (przychód został zaewidencjonowany w momencie, w którym przedsiębiorstwo wystawiło fakturę, a faktura nie została zapłacona przez jej adresata). Również ewidencyjne koszty poziomem odbiegają od rzeczywistych nakładów pieniężnych poniesionych przez przedsiębiorstwo (odpisy amortyzacyjne, koszty przyszłych okresów). Dlatego też uwzględnienie rzeczywistych wpływów i wydatków pieniężnych w rachunku inwestycyjnym zwiększa prawdopodobieństwo realności uzyskanych ocen.

Jednocześnie, nie należy zapominać o dwóch zdecydowanych mankamentach metod dynamicznych, izolowanych:

■ Wszystkie metody izolowane (do których zalicza się metodę NPV i metodę IRR) ograniczają się do badania efektów realizacji określonego projektu inwestycyjnego, tak jak gdyby projekt inwestycyjny był realizowany w separacji od dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa. Przez to żadna z metod izolowanych nie jest w stanie odpowiedzieć na pytanie, jak realizacja określonego projektu inwestycyjnego wpłynie na efekty działania całego przedsiębiorstwa (jednym z najlepszych przykładów na to, że realizacja projektu inwestycyjnego, przynoszącego duże efekty finansowe, może spowodować straty w innych zakresach działania przedsiębiorstwa, jest konkurencja między nowym wyrobem wytwarzanym w przedsiębiorstwie dzięki tej inwestycji, a wyrobem produkowanym do tej pory. Zwiększone zyski przedsiębiorstwa związane z bardzo dobrą sprzedażą nowego wyrobu są niwelowane przez straty z tytułu nagłego zahamowania sprzedaży dotychczas produkowanego wyrobu. Zjawisko to występuje wyraźnie na przykład w przemyśle samochodowym).

■ Metody izolowane ignorują fakt, że oceniane przez decydenta projekty inwestycyjne mogą być albo substytucyjne względem siebie, albo komplementarne, zakładają bowiem, iż projekty inwestycyjne są konkurencyjne wobec siebie.

Prowadzone niemal równolegle badania dotyczące popularności poszczególnych metod oceny opłacalności inwestycji, w Holandii przez Ceesa van Dama<sup>1)</sup>, w Stanach Zjednoczonych przez Eugene Brighama<sup>2)</sup>, udowodniły, że mimo pewnych różnic, w obu krajach dużą popularnością cieszą się zarówno podstawowe metody dynamiczne (NPV i IRR), jak i niektóre proste metody statyczne.

Z przedstawionych badań wynika, że metody dynamiczne cieszą się większą popularnością w USA. Do głównych przyczyn, które spowodowały, że metody te nie są najpopularniejsze wśród inwestorów w Holandii, należały:

- deklarowane przez ankietowanych przedsiębiorców trudności występujące przy prognozowaniu przepływów gotówkowych,
- bardziej skomplikowany sposób wyliczania opłacalności inwestycji przy użyciu tych metod.



**Tab. 1. Zastosowanie metod oceny opłacalności inwestycji w przedsiębiorstwach w USA i Holandii – wyniki badań ankietowych (procent odpowiedzi)**

Metoda	Brigham USA	Van Dam Holandia
1. Czas zwrotu nakładów	74%	61%
2. $\frac{\text{Zwrot nakładów}}{\text{Wielkość nakładów}}$	48%	64%
3. IRR	78%	48%
4. NPV	70%	58%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych przedstawionych przez Brighama i Van Dama.

Oprócz metod statycznych i metod dynamicznych izolowanych w ocenie opłacalności inwestycji stosowane są, jakkolwiek niechętnie, również metody dynamiczne zintegrowane<sup>3)</sup>. Metody te próbują odpowiedzieć na następujące pytania:

- jakie są wzajemne zależności między różnymi sferami działalności przedsiębiorstwa, a inwestowaniem,
- jakie są wzajemne zależności między projektami inwestycyjnymi, będącymi przedmiotem oceny.

Zastosowanie metod programowania liniowego, skomplikowany system wyliczeń opłacalności inwestycji, duża ilość założeń wstępnych i trudności w oszacowaniu szeregu wielkości niezbędnych do przeprowadzania rachunku inwestycyjnego powodują, że w praktyce wykorzystuje się je niezmiernie rzadko.

W praktyce natomiast, dokonywane są próby wyliczenia, na ile otrzymana wielkość NPV lub IRR uzależniona jest od szeregu czynników, na przykład od sposobu finansowania projektu. Korygując otrzymane NPV lub IRR o wielkości wynikające ze specyfiki sposobu finansowania, wielkości opodatkowania przedsiębiorstwa w związku z inwestycją itd., itd., otrzymujemy wielkości skorygowanego NPV i skorygowanego IRR (*adjusted NPV*, *adjusted IRR*)<sup>4)</sup>. W ten sposób metody izolowane można wykorzystywać do przedstawienia wzajemnych związków między stopniem opłacalności inwestycji, a rozwiązaniami przyjętymi głównie w sferze finansowej działalności przedsiębiorstwa. Dlatego też, należy uznać, że wszystkie wymienione powyżej metody kładą główny nacisk (a najczęściej uwzględniają wyłącznie) finansowe aspekty podejmowania decyzji inwestycyjnych.

Ten sposób podejścia coraz powszechniej jest uważany za jednostronny. Zwraca się uwagę na fakt, że podejmowanie decyzji inwestycyjnych wyłącznie na podstawie kryterium NPV, IRR, zdyskontowanego czasu zwrotu nakładów, bądź też innych miar opłacalności inwestycji o zbliżonej konstrukcji, może prowadzić do poważnych błędów w decyzjach inwestycyjnych.

Badając opłacalność projektów inwestycyjnych, należy zdawać sobie sprawę z faktu, że mogą wy-

stąpić sprzeczności między podejściem oceniającym projekt inwestycyjny, z punktu widzenia przyszłych zysków lub wpływów pieniężnych, a podejściem marketingowym, akcentującym prymat ekspansji rynkowej, nawet kosztem zmniejszenia przyszłych przychodów przedsiębiorstwa<sup>5)</sup>.

Zwolennicy podejścia marketingowego twierdzą, że bardziej pożądana jest taka inwestycja, która umożliwi przedsiębiorstwu wejście na zupełnie nowy segment rynku, niż inwestycja, która ma szczególnie korzystną wewnętrzną stopę zwrotu lub wartość bieżącą netto. Aby inwestycja mogła przynosić zyski, winny być jednak spełnione dwa warunki o charakterze rynkowym:

- produkty i usługi muszą mieć dla klientów taką wartość, która przedsiębiorstwu zapewniłaby pokrycie całości nakładów wydatkowanych na inwestycję, w tym kosztów kapitałowych,
- rynkowa przewaga firmy musi być na tyle długotrwała, aby zapewniała właściwe przychody przez cały czas eksploatacji projektu.

W większości wypadków nie powinno być więc sprzeczności między finansowymi, a marketingowymi priorytetami przedsiębiorstwa. Tym niemniej, w poszczególnych przypadkach sprzeczności takie mogą wystąpić.

Kolejnym zagadnieniem, które wiąże się z realizacją konkretnych projektów inwestycyjnych, jest ich zgodność z ogólną strategią inwestycyjną przedsiębiorstwa i przyjętą przez przedsiębiorstwo strategią rozwoju. Często określony projekt inwestycyjny odgrywa w tej strategii jedną z mniejszych ról – należałoby też określić, na ile dany projekt inwestycyjny pasuje do ogólnej strategii inwestycyjnej i rozwojowej przedsiębiorstwa – czy ją wspiera, pomaga w jej realizacji, czy też jest z nią niezgodny, a nawet ją osłabia.

Istnieje też wiele uwarunkowań o charakterze techniczno-technologicznym, ekologicznym, prawnym itp., które w sposób ważący wpływają na całościową atrakcyjność projektu inwestycyjnego dla przedsiębiorstwa. Stąd też, dokonywane są coraz liczniejsze próby tworzenia wielokryterialnych metod oceny opłacalności inwestycji, uwzględniających nie tylko kryteria o charakterze finansowym, lecz również rynkowym, technicznym, prawnym itd.

Wyraźnie inne kryteria oceny inwestycji stosowane są wówczas, gdy przedsiębiorstwo jako inwestor samo dokonuje wyboru jednego projektu inwestycyjnego spośród wielu możliwych, inaczej zaś jest, kiedy ocena jest dokonywana w związku z wnioskiem innej jednostki organizacyjnej o uruchomienie funduszy (najczęściej przy kredytowaniu inwestycji przedsiębiorstw przez bank).

W pierwszym przypadku, system oceny jest uzależniony od charakteru przedsięwzięcia inwestycyjnego. Przykładowo, projekty inwestycyjne mogą wiązać się z koniecznością:

- poszerzenia oferty rynkowej o nowe produkty lub usługi,



- rozbudowy infrastruktury przedsiębiorstwa,
- wymiany parku maszynowego w celu utrzymania dotychczasowej zdolności produkcyjnej (i dotychczasowej oferty rynkowej),
- restrukturyzacji przedsiębiorstwa – inwestycje stanowią wówczas jedną z dróg do osiągnięcia celów zapisanych w programie restrukturyzacyjnym,
- poprawienia stanu BHP i spełnienia wymogów ochrony środowiska,
- polepszenia warunków socjalnych itd.

Zaklasyfikowanie projektu inwestycyjnego do jednej z wyżej wymienionych (lub jeszcze innych) grup problemowych wiąże się wówczas z zastosowaniem wobec tego projektu takiego zestawu kryteriów, który jest charakterystyczny dla danej grupy.

Generalnie, w wielokryterialnych metodach oceny opłacalności inwestycji stosuje się przeważnie procedurę oceny, która rozpoczyna się od wyznaczenia kryteriów wstępnych (progowych).

Określa się tutaj warunki, których spełnienie jest niezbędne do zaakceptowania inwestycji. Do warunków tych zalicza się przykładowo następujące stwierdzenia:

- wartość bieżąca netto (NPV) winna być większa od zera,
- wewnętrzna stopa zwrotu winna być większa od stopy procentowej (kosztu kapitałowego),
- projekt inwestycyjny winien się mieścić w przyjętej strategii rozwojowej przedsiębiorstwa,
- projekt inwestycyjny musi być wykonalny finansowo,
- ryzyko indywidualne, związane z realizacją projektu, może być przyjęte przez przedsiębiorstwo.

Jeśli kryteria wstępne są spełnione, wówczas projekt inwestycyjny przechodzi do następnej fazy oceny, w której określonym kryteriom oceny przypisywane są konkretne wagi. Przykładowo, w tym etapie, do dokonania oceny może służyć następująca tabela.

Lp.	Kryteria oceny (przykładowo podano kilka kryteriów)	Waga kryterium (maks. liczba punktów)	Liczba punktów przyznana danemu projektowi
1.	Na ile projekt przyczynia się do realizacji przyjętej strategii przedsiębiorstwa	20	16
2.	Czy realizacja projektu wzmacnia pozycję rynkową przedsiębiorstwa	15	11
3.	Czy realizacja projektu tworzy obiekty, które będą współpracować z dotychczasowym wyposażeniem przedsiębiorstwa itd.	5	3
Suma punktów		40	30

System punktowy (rangowanie projektów) może być zastosowany nie tylko dla kryteriów o charak-

terze jakościowym i niemierzalnym, ale również dla kryteriów wyrażanych liczbowo. Określone wielkości NPV uzyskiwane przy obliczaniu opłacalności poszczególnych projektów inwestycyjnych, można przeliczyć na punkty, zgodnie z podaną powyżej (lub pokrewną) metodą rangowania kryteriów.

W rezultacie, po podsumowaniu liczby punktów uzyskanych przez każdy projekt inwestycyjny, otrzymujemy informację dotyczącą atrakcyjności analizowanych projektów inwestycyjnych (przy zastosowaniu określonych kryteriów, przy zastosowaniu określonych wag dla tych kryteriów). Wybrany więc zostanie ten projekt inwestycyjny (te projekty), które uzyskały największą liczbę punktów.

Wieloetapowe systemy oceny opłacalności inwestycji są stosowane w bankach. Mają one odpowiedzieć na pytanie, czy bank winien kredytować określone przedsięwzięcia inwestycyjne przedsiębiorstwa. Przejście przedsiębiorstwa do następnego etapu jest uwarunkowane uzyskaniem pozytywnej oceny w poprzednim etapie.

Pierwszym etapem oceny jest analiza standingu finansowego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo zostaje zaliczone do określonej klasy ryzyka kredytowego. Jeśli analiza wypadnie dla przedsiębiorstwa pomyślnie, wówczas następuje ocena celowości inwestycji, głównie z punktu widzenia rynkowego, techniczno-technologicznego i organizacyjnego.

Kolejny etap – to ocena finansowa projektu – jej najważniejszym elementem jest analiza finansowej wykonalności projektu (istotna jest tu odpowiedź na pytanie, czy własne i obce środki finansowe zapewnią sprawne finansowanie projektu inwestycyjnego oraz, czy inwestor jest w stanie właściwie wykorzystać kredyt). Podsumowaniem i jednocześnie ostatnim etapem analizy jest łączna ocena jakości projektu inwestycyjnego.

Ten rodzaj postępowania może zakończyć się albo sformułowaniem ogólnej oceny atrakcyjności projektu inwestycyjnego dla inwestora (na przykład: dobra, przeciętna, zła), lub też może być zastosowany bardziej szczegółowy system punktowy (przypisywanie wag określonym kryteriom, wyznaczanie określonej liczby punktów dla każdego kryterium w kolejnych projektach inwestycyjnych).

Dokonując oceny wielokryterialnych systemów oceny projektów inwestycyjnych, stosowanych w praktyce (zwłaszcza w polskich przedsiębiorstwach), należy zwrócić uwagę na następujące niebezpieczeństwa:

■ Często wątpliwe jest uzasadnienie wyboru takich, a nie innych kryteriów służących do oceny projektów inwestycyjnych (lub w ogóle brak takiego uzasadnienia). W rezultacie, nie jesteśmy przekonani co do tego, że przyjęty przez decydenta zbiór kryteriów rzeczywiście daje możliwości podejmowania trafnych decyzji inwestycyjnych.

■ Niejasne są kryteria wyboru skali ocen lub wag w systemie punktowym. W większości wypadków,

nie ma logicznego uzasadnienia dla przyjętych skali punktowych.

■ Wieloetapowość procedury powoduje nadmierne jej skomplikowanie. Dodatkowo, procedura oceny jest obciążona całym szeregiem dodatkowych zastrzeżeń, wyjątków i zakłada kilkakrotną ocenę przed komisjami kwalifikacyjnymi na różnych szczeblach.

■ Udział kryteriów ekonomiczno-finansowych staje się często marginesowy. Są one „wmontowane” w system rankingowy opracowany dla innych niefinansowych kryteriów. Wyraźniej winien być sprecyzowany niezbędny udział tych kryteriów w tworzeniu wielokryterialnego systemu oceny atrakcyjności projektów inwestycyjnych.

Powyższe uwagi nie deprecjonują roli, a nawet konieczności stosowania wielokryterialnych metod oceny opłacalności inwestycji w polskich przedsiębiorstwach. Ograniczanie się do metod o charakterze ekonomiczno-finansowym daje jednostronność ocen i nie zawsze sprzyja podejmowaniu najkorzystniejszych dla przedsiębiorstwa decyzji inwestycyjnych. Stąd też niezbędne jest doskonalenie systemu wielokryterialnej oceny, poprzez zapew-

nienie zarówno wybranym kryteriom oceny, jak i zastosowanemu systemowi rangowania właściwego umocowania zarówno teoretycznego, jak i praktycznego. Stanowi to wyzwanie dla osób zajmujących się problematyką inwestycji przedsiębiorstw w rozwiniętej gospodarce rynkowej.

Jerzy Różański

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> C. van DAM, *Trends in Financial Decision-making*, Martinus Nijhoff Social Sciences, Leiden 1978, s. 203–247.
- <sup>2)</sup> E. BRIGHAM, *Hurdle Rates for Screaming Capital Expenditure Proposals*, *Financial Management* 6/1975.
- <sup>3)</sup> L. PERRIDON, M. STEINER, *Finanzwirtschaft der Unternehmen*, V. Franz Vahlen, München 1986.
- <sup>4)</sup> R. BREALLY, S. MYERS, *Principles of Corporate Finance*, Mc Graw Hill, New York 1984 i dalsze wydania.
- <sup>5)</sup> P. BARWISE, P. MARSH, R. WENSLEY, *Must Finance and Strategy Clash*, „Harvard Business Review” 5/1989.

Autor jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Łódzkiego.

Bogusław Pełka

# Przemysł polski w perspektywie strategicznej Polityka przemysłowa, strategia rozwoju i restrukturyzacja

INSTYTUT ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA W PRZEMYŚLE „ORGMASZ”

Autor przedstawia koncepcje polityki przemysłowej Polski, strategii rozwoju przemysłu oraz przedsięwzięcia restrukturyzacyjne w wybranych 9 sektorach polskiego przemysłu – w długookresowym horyzoncie czasu (1996–2010 r.). Stwierdza, że w okresie najbliższych 15–20 lat znaczącą rolę w przemyśle i gospodarce będzie odgrywała strategia (substrategia) produkcji i eksportu wyrobów wysokiej techniki oraz wyrobów ultra wysokiej techniki.

Szczególną rolę autor przypisuje strategiom stymulującym restrukturyzację organizacyjno-ekonomiczną polskiego przemysłu: dywersyfikacji, integracji pionowej, marketingowej, proeksportowej i integracji europejskiej.

Po przeprowadzeniu oceny dotychczasowej restrukturyzacji, autor przedstawia propozycje dotyczące strategii rozwojowej sektorów: hutnictwa żelaza i stali, górnictwa węgla kamiennego, górnictwa naftowego i gazownictwa, elektroenergetycznego, elektronicznego, przemysłu obronnego, przemysłu stocznioowego, przemysłu motoryzacyjnego, maszyn rolniczych.

Książka przeznaczona jest dla specjalistów i ekspertów szczebla centralnego i z regionów, menedżerów z przedsiębiorstw, którzy zajmują się polityką przemysłową, strategią rozwoju przemysłu oraz restrukturyzacją przemysłu. Może być również wykorzystana jako materiał dydaktyczny na kursach dla kadr menedżerskich.

Janusz Zawila-Niedźwiecki

# Bezpieczeństwo informatyczne w działalności agenta transferowego

O instytucji agenta transferowego zaczęto mówić głośniejszy przy okazji wdrażanej właśnie reformy systemu emerytalnego i uruchamianych „drugofilarowych” funduszy emerytalnych prowadzonych przez powszechne towarzystwa emerytalne (dalej oznaczane – PTE). PTE skoncentrowane są na pomnażaniu, poprzez różne formy inwestowania, ogółu środków gromadzonych ze składek członków funduszu odprowadzanych przez ich pracodawców poprzez zreformowany Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS). Dochody z takich inwestycji kapitałowych są finalnie dorobkiem każdego z członków funduszu w proporcji do stanu jego konta w funduszu. Ustalanie tego stanu, jako pochodnej napływających składek oraz dochodów z inwestycji kapitałowych, musi ściśle odzwierciedlać bieżący wkład członka funduszu (stanu jego konta) w poziom czynionych inwestycji i ich dochodowość. Dlatego też w polskim systemie funduszy emerytalnych wartość tzw. jednostki rozrachunkowej funduszu jako syntetycznego miernika jego efektywności jest obliczana codziennie. Podobnie następuje wyliczanie stanu kont członków funduszu, wyrażonego w tych jednostkach rozrachunkowych, uwzględniając napływające co miesiąc składki. Specyfiką polskiego reformowanego właśnie systemu emerytalnego jest na razie trwała, choć w długiej perspektywie do usunięcia, nieskuteczność egzekwowania przez ZUS płacenia składek przez pracodawców. W jej wyniku spływ składek z ZUS do funduszy emerytalnych następuje praktycznie każdego dnia, zamiast tylko w trzech ustawowych terminach w każdym miesiącu, co wymusza taki sam cykl aktualizacji stanu kont członków funduszu.

W praktyce, formalnie zdefiniowanej przede wszystkim ustawą z 28 czerwca 1997 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych, działalność ta oparta jest na bieżącej współpracy z:

- ZUS, do którego fundusz przekazuje zgłoszenia swych członków oraz z którego otrzymuje sukcesywnie, tak jak napływają one od pracodawców do ZUS, ich składki „drugofilarowe”,
- bankiem depozytariuszem, który został przez fundusz wybrany, a który prowadzi obsługę bankową i kontroluje poprawność gospodarowania kontami funduszu, w tym spływ składek z ZUS,
- Urzędem Nadzoru nad Funduszami Emerytalnymi, który na bieżąco nadzoruje działalność funduszy, w tym egzekwuje okresowe, w części codzienne sprawozdania,

● Polską Agencją Prasową (PAP), która okresowo, a najważniejsze na bieżąco i codziennie, otrzymuje podstawowe informacje o działalności i wynikach funduszy,

● Krajowym Depozytem Papierów Wartościowych (KDPW), który pośredniczy w transferze środków między funduszami w przypadku przenoszenia się członka funduszu do innego funduszu.

Relacje z tymi podmiotami polegają wyłącznie na wymianie informacji. *De facto* PTE jest klasycznym systemem informacyjnym, gdyż środki, którymi gospodaruje w celu pomnażania, nie są nigdy dostępne mu bezpośrednio. Pieczę nad nimi sprawują w odpowiednich fazach transferu: ZUS, bank depozytariusz i ewentualnie KDPW. Tym samym naturalne jest, że wszelkie przepływy informacyjne między PTE a jego partnerami (zwłaszcza że w części dotyczą milionów rachunków ubezpieczonych i są realizowane w surowych reżimach czasowych), są realizowane poprzez systemy informatyczne oraz łączy telekomunikacyjne. Znaczące wymagania w tym zakresie wykreowali ww. partnerzy PTE, którzy już wcześniej dysponowali lub szykowali, jak ZUS, nowe rozwiązania teleinformatyczne. Wobec tego w działalności PTE ma miejsce pewien konflikt praktycznego prowadzenia działalności: między działalnością inwestycyjną funduszu a prowadzeniem kont członków oraz obsługą informatyczną całej sfery działalności PTE i kontaktów z podmiotami zewnętrznymi. Są to zagadnienia wymagające bardzo różnych kwalifikacji i odmiennej organizacji pracy. W dodatku, pomiędzy procesami inwestowania oraz rozliczania stanu kont członków zachodzi potencjalny konflikt etyczny wymuszający wyraźne ich wyodrębnienie i organizacyjne odseparowanie. W sytuacji daleko posuniętej informatyzacji, a ww. ustawa wprost wymaga elektronicznego prowadzenia kont i rozliczeń, odseparowanie to przybiera kształt wyodrębnionych struktur i systemów informatycznych. Są to w sumie czynniki sprzyjające powierzaniu ewidencji kont członków oraz wielu tematów pomocniczych odrębnemu podmiotowi, któremu przypisano umowną nazwę „agenta transferowego”. O tej kategorii podmiotów zrobiło się głośniejszy od końca ubiegłego roku, przy okazji przygotowywania i wdrożenia reformy emerytalnej, ale także w Polsce nie są to podmioty nowe. Przestanki ich istnienia towarzyszą już funkcjonowaniu funduszy inwestycyjnych, które od kilku lat współtworzą kształt polskiego rynku kapita-



lowego. I aczkolwiek z racji słabości strukturalnych tego rynku, ich wyniki nie są olśniewające, to z drugiej strony – organizacja i sprawność ich agentów transferowych są godne uznania. Pojęcie „agenta transferowego” nie jest kategorią obiektywną, toteż praktyczny zakres działania każdego z nich może być nieco różny, zwłaszcza że wysokie wymagania stawiane im, rodzą odpowiadające rozwiązania (struktury techniczne, organizacyjne, personel i jego kwalifikacje) z pewnym, nieraz znacznym, nadmiarem, co sprzyja (w celu jego zagospodarowania), podejmowaniu dodatkowych zadań na rzecz jeszcze innych niż fundusze podmiotów, a w rezultacie – pewnej indywidualnej ewolucji danego agenta transferowego. Typowy zakres zadań agenta transferowego, powierzonych przez PTE, obejmuje:

■ **Prowadzenie indywidualnych rachunków członków otwartego funduszu emerytalnego:**

● przyjmowanie od akwizytorów, weryfikacja kompletności oraz poprawności wszystkich dokumentów, niezbędnych do otwarcia indywidualnego rachunku w funduszu, w tym:

▲ deklaracji przystąpienia do otwartego funduszu emerytalnego,

▲ oświadczeń woli członka funduszu o dyspozycji środków pochodzących z jego rejestru na wypadek śmierci – wyznaczenie osób uposażonych,

▲ oświadczeń o stosunkach majątkowych pomiędzy małżonkami, w przypadku osób pozostających w związku małżeńskim oraz zmian tego stanu,

● rejestracja w systemie komputerowym danych personalnych osób wyrażających wolę przystąpienia do otwartego funduszu emerytalnego skutkująca otwarciem indywidualnego rachunku członka w funduszu,

● archiwizacja i indeksacja wszystkich dokumentów związanych z przystąpieniem do funduszu,

● rejestracja w systemie komputerowym oraz archiwizacja dokumentów dotyczących wszelkich zmian na rachunku członka, wynikających ze zmiany jego danych osobowych, zmian dyspozycji uposażenia, zmian stanu prawnego (rozwód lub unieważnienie małżeństwa) oraz śmierci,

● rejestracja i rozliczanie w systemie komputerowym wszystkich transakcji finansowych na rachunku członka funduszu:

▲ weryfikacja i rejestracja transakcji comiesięcznych wpłat składek emerytalnych na rachunku członka, przekazywanych przez ZUS,

▲ rejestracja transakcji wypłat transferowych na rachunek i wypłat transferowych z rachunku członka funduszu, przy czym wypłata transferowa środków z rachunku członka do innego funduszu skutkuje zamknięciem jego rachunku w danym funduszu emerytalnym, natomiast wypłata transferowa do funduszu skutkuje otwarciem rachunku w danym funduszu,

▲ rejestracja transakcji wypłat z tytułu przeniesienia aktywów z rachunku członka do określonego Zakładu Ubezpieczeń Emerytalnych celem dalszego prowadzenia przezeń obsługi świadczeń emerytalnych,

▲ rejestracja przeniesienia aktywów z rachunku członka funduszu na inny rachunek lub rachunki w tym samym lub innych otwartych funduszach emerytalnych w celu wykonania dyspozycji członka na wypadek jego śmierci,

▲ weryfikacja i rejestracja transakcji wypłaty transferowej aktywów z rachunku członka przy rozdzieleniu aktywów z tytułu zmian we wspólnocie majątkowej współmałżonków, w tym możliwe otwarcie rachunku w funduszu,

▲ wykonywanie przeliczenia wartości netto składki (po potrąceniu opłat manipulacyjnych) na jednostki rozrachunkowe po jej otrzymaniu.

■ **Przekazywanie do ZUS informacji o nowych członkach otwartych funduszy emerytalnych i otrzymywanie zweryfikowanych list tych członków.**

■ **Przekazywanie do i otrzymywanie z KDPW informacji o członkach zmieniających otwarty fundusz emerytalny oraz o wartości ich aktywów zgromadzonych na indywidualnych rachunkach w funduszu.**

■ **Prowadzenie rejestru akwizytorów funduszu:**

● weryfikacja i rejestracja danych osobowo-identyfikacyjnych akwizytorów i zatrudniających ich podmiotów,

● rejestracja transakcji finansowych przypadających na danego akwizytora,

● obliczanie i rejestracja należnego akwizytorom wynagrodzenia – prowizji akwizycyjnej, wg dyspozycji PTE.

■ **Prowadzenie obsługi rachunkowo-księgowej przepływu środków pieniężnych, zgodnie z obowiązującymi przepisami i umową z PTE:**

● weryfikacja informacji o indywidualnych składkach z punktu widzenia ich poprawności i zgodności z wartością środków przekazywanych przez ZUS,

● obliczanie i ewidencjonowanie wartości opłat manipulacyjnych pobranych od dokonanych wpłat na nabycie jednostek rozrachunkowych funduszu,

● obliczanie i ewidencjonowanie wartości opłat manipulacyjnych pobranych z wypłat transferowych z funduszu źródłowego przy zmianie funduszu,

● obliczanie i ewidencjonowanie wynagrodzeń należnych poszczególnym dystrybutorom funduszu,

● obliczanie i ewidencjonowanie środków pieniężnych, które po odliczeniu opłat manipulacyjnych podlegają zaksięgowaniu jako aktywa funduszu,

● wykonywanie w imieniu PTE obsługi wyszczególnionych rachunków bankowych w zakresie:

▲ przyjmowania wpłat składek w poczet nabycia jednostek rozrachunkowych funduszu,

▲ przyjmowania wypłat transferowych z innych otwartych funduszy emerytalnych, zgodnie z dyspozycją członka funduszu o zmianie otwartego funduszu emerytalnego,

▲ realizacji wypłat transferowych do innego funduszu tytułem wykonania dyspozycji członka o zmianie otwartego funduszu emerytalnego,



▲ realizacji wypłat z tytułu wynagrodzenia dla akwizytorów,

▲ realizacji wypłat z tytułu przeniesienia środków z rachunku określonego członka do wskazanego przez niego Zakładu Ubezpieczeń Emerytalnych w celu wykonywania obsługi świadczeń emerytalnych,

▲ realizacji wypłat transferowych środków z rachunku członka do innych funduszy tytułem wykonania dyspozycji w stosunku do współmałżonka na wypadek śmierci,

▲ realizacji wypłat środków z aktywów rachunku zmarłego członka funduszu osobom wskazanym przez niego w dyspozycji na wypadek śmierci – wypłata gotówkowa, w tym również obsługa wypłat ratałnych,

● wyjaśnianie wszelkich niezgodności występujących w procesie przepływu środków pieniężnych,

● raportowanie do PTE o stanie aktywów funduszu, liczbie nabytych i umorzonych jednostek rozrachunkowych oraz ich wartości, raportowanie o wartości potrąconych opłat manipulacyjnych i wartości wpływających składek, a także przygotowywanie dodatkowych zestawień wymaganych przez PTE.

■ **Generowanie, wydruk i wysyłka wyciągów z rachunków dla członków otwartego funduszu emerytalnego, zgodnie z obowiązkiem ustawowym (nie rzadziej niż raz w ciągu roku kalendarzowego).**

■ **Prowadzenie usług informacyjnych dla członków, dystrybutorów i potencjalnych członków funduszu w zakresie:**

● udzielania członkom funduszu wszelkich informacji dotyczących ich uczestnictwa w funduszu emerytalnym, w tym informacji o stanie rachunku i historii transakcji,

● przyjmowania i rozpatrywania, zgodnie z dyspozycjami powszechnego towarzystwa emerytalnego, wszelkich reklamacji ze strony członków funduszu,

● udzielania powszechnie dostępnych informacji na temat otwartych funduszy emerytalnych wszystkim zainteresowanym,

● prowadzenie wspólnie z PTE szkoleń dla akwizytorów w zakresie zasad obsługi rejestru członków funduszy i zasad funkcjonowania funduszu.

Reasumując, agent transferowy wykonuje swoje funkcje w następujących obszarach działalności:

● rejestracja, wprowadzanie danych oraz archiwizacja dokumentów,

● przetwarzanie danych – naliczanie jednostek rozrachunkowych oraz opłat manipulacyjnych na poziomie transakcji,

● komunikacja poprzez odpowiednie interfejsy z innymi podmiotami zaangażowanymi w obsługę II filara zabezpieczeń społecznych, związana z odbiorem i przesyłaniem informacji,

● usługi księgowe na potrzeby funduszu,

● usługi informacyjne na potrzeby członków i potencjalnych członków funduszu,

● usługi prowadzenia korespondencji i wysyłki.

Zadania te są wykonywane ze znaczącym wsparciem informatycznym. Wynika to z przepisów ww.

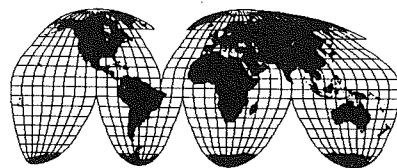
ustawy i towarzyszących jej rozporządzeń, ale jest też wymogiem praktycznie obiektywnym, biorąc pod uwagę codzienne przeliczenia oraz zamiar pozyskania co najmniej kilkuset tysięcy członków przez każde PTE. W połączeniu z rozwiązaniami łączności telekomunikacyjnej z ZUS, KDPW, UNFE, bankiem depozytariuszem oraz PAP stanowi to o dość skomplikowanej, raczej hybrydowej strukturze systemu „agenta transferowego”. W dzisiejszych czasach taki otwarty telekomunikacyjnie system jest narażony na liczne niebezpieczeństwa informatyczne. Potęguje je fakt, że dziedzina działania jest nowa, przepisy są niestabilne, w części nadal nieokreślone, a dochody będą dopiero wpływać, więc na razie trzeba wszelkie rozwiązania finansować ze środków własnych. Naturalne jest zatem ograniczone inwestowanie w środki techniczne i oprogramowanie.

Modą ostatnich miesięcy jest powoływanie się na ustawę o ochronie danych osobowych, zauważalna też jest aktywność urzędu Głównego Inspektora Ochrony Danych Osobowych wobec PTE, oczywista wobec spektakularności efektu oraz łatwości oceny, czy przetwarzane bazy danych osobowych akwizytorów i członków zostały zgłoszone. Przestrzeganie ustaw jest obowiązkiem oczywistym, ale oświadczenie większe znaczenie upatruję w fakcie, że ustawa ta nakłada, na podmiot zgłaszający do rejestru GIODO swą bazę danych osobowych, obowiązek przeprowadzenia audytu informatycznego. W Polsce wciąż nie jest to obowiązek oczywisty, a przecież na świecie jest on traktowany na równi z obowiązkiem weryfikacji bilansu przez biegłych księgowych. Należy spodziewać się, że im bliżej Polsce do Unii Europejskiej, tym powszechniejszy będzie taki obowiązek. Powinien on dotyczyć przede wszystkim podmiotów publicznego zainteresowania, publicznego zaufania i ogólnospołecznego usługiwania. Takimi zaś są wszelkie podmioty rynku kapitałowego i rynku finansowego. PTE działają w obu tych obszarach.

Generalne korzyści odnoszone z takiego audytu są dwojakiej natury. Klienci i potencjalni beneficjenci takiej badanej regularnie instytucji uzyskują potwierdzenie właściwego dokładania zawodowej staranności przez podmiot, któremu powierzyli swe ciężko zapracowane pieniądze. Instytucja ta uzyskuje obiektywną wiedzę o kierunkach koniecznego doskonalenia swoich rozwiązań i procedur działania. Ważne jest podkreślenie aspektu regularności badań, a więc nie tylko przy okazji i na użytek uzyskania akceptacji np. GIODO, ale powtarzalnie, w kontekście pojawiających się zagrożeń. Gdy piszę te słowa (lipiec '99 – przypis red.) w „Computerworld” sygnalizuje się nieszczerłość zabezpieczeń systemu Microsoft Internet Information Server v.4.0. To drobny przykład, że nigdy nie można być zupełnie spokojnym o stosowane rozwiązania, a dopełniając należytej staranności trzeba się po prostu badać, trochę tak jak to robi każdy pracownik przechodząc obowiązkowe badania okresowe medycyny pracy.

Janusz Zawila-Niedźwiecki

# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

## Negocjacje jako element kształtowania kompetencji przedsiębiorstwa

**Danny Ertel, *Turning negotiation into a corporate capability*, „Harvard Business Review”, May–June 1999, s. 55–70**

**Danny Ertel** jest założycielem i dyrektorem Vantage Partners, firmy konsultingowej działającej w Massachusetts oraz współautorem książki „Getting ready to negotiate”.

**W** wielu przedsiębiorstwach negocjacje traktuje się jak zbiór niezależnych i nie powiązanych ze sobą sytuacji. Tymczasem każda firma funkcjonuje w sieci wzajemnych zależności: z dostawcami, pośrednikami, klientami, partnerami strategicznymi etc. Trudno sobie wyobrazić jakiegokolwiek działanie w biznesie, które nie wymagałoby jakiejś formy negocjacji. I mimo iż wynik pojedynczych negocjacji nie ma większego wpływu na pozycję przedsiębiorstwa na rynku, to kombinacja efektów tysięcy negocjacji realizowanych przez firmę determinuje jej strategię i wyniki finansowe. Dlatego też organizacje, w których kadra kierownicza systematycznie myśli o negocjacjach jako o elemencie większej całości, zawierają lepsze transakcje i w dłuższym czasie osiągają większe sukcesy na rynku.

Tymczasem taki sposób myślenia nie jest wcale powszechny. I trudno się dziwić. Każda sytuacja negocjacyjna jest wystarczająco skomplikowana sama w sobie. Negocjator, dążąc do podpisania umowy, musi znaleźć równowagę pomiędzy różnorodnymi celami firmy. Konieczność znalezienia odpowiedzi na takie pytania, jak:

- na ile opuścić cenę, aby uzyskać większe zamówienie,
  - do jakiego stopnia skoncentrować się na kształtowaniu długotrwałych relacji z kontrahentem, a na ile walczyć po prostu o podpisanie umowy, czy też:
  - kiedy zrezygnować z kontynuowania rozmów;
- powoduje, że każdą sytuację negocjacji traktuje się jak oddzielne wydarzenie z oddzielnymi celami, zadaniami, taktykami możliwymi do wykorzystania i miernikami sukcesu.

Powstaje tylko pytanie, na ile taki sposób myślenia daje jeszcze szansę na przetrwanie organizacji na rynku. W dzisiejszym świecie coraz bardziej liczą się długotrwałe więzi.

### Infrastruktura negocjacji

**N**egocjacje to jeden z wielu procesów w organizacji, opierających się coraz silniejszemu trendowi standaryzacji. Negocjatorzy bardzo chętnie podkreślają, że każda sy-

tuacja w ich pracy jest inna, unikalna. To chroni ich przed krytycyzmem i wtrącaniem się osób postronnych.

Oczywiście, proces negocjacji w znacznej mierze zależy od umiejętności poszczególnych negocjatorów, ale – tak jak każdy inny proces w przedsiębiorstwie – może być wspomagany i ujednolicany. Budowanie infrastruktury negocjacji może się odbywać na różne sposoby.

I tak na przykład, jedna z bardziej znanych amerykańskich firm usługowych zgromadziła bazy danych, które pomagają menedżerom projektów lepiej negocjować umowy z klientami. Każdy negocjator w tej firmie jest obowiązany wypełnić po każdym negocjacji krótki kwestionariusz, dotyczący przyjętych metod, osiągniętych wyników, wniosków na przyszłość. Odpowiedzi wzbogacają bazę danych, z której korzystają wszyscy negocjatorzy. W ten sposób każdy może korzystać z doświadczenia swych kolegów. Daje to też możliwość analizowania stosowanych w trakcie negocjacji taktyk i rezultatów, jakie one przynoszą.

Nie zawsze stosowanie narzędzi wspomagających negocjacje musi oznaczać formalizację. W niektórych firmach negocjatorzy mają w zwyczaju korzystać z doświadczenia swoich kolegów, dzięki nieformalnym konsultacjom.



## Zmiana mierników sukcesu

**S**posób, w jaki firma mierzy sukces w negocjacjach, determinuje w znacznej mierze podejście negocjatorów do pracy. Niestety, w większości organizacji zbyt dużą wagę przywiązuje się do mierników finansowych: głównie minimalizacji kosztów i maksymalizacji cen. To zaś powoduje, że uczestnicy negocjacji zapominają o innych aspektach tego procesu. Tymczasem, miarą sukcesu powinna być także umiejętność odpowiedzenia sobie na podstawowe pytania dotyczące:

- **relacji** – czy negocjacje pomagają zbudować pomiędzy nami i naszymi klientami długotrwałe relacje pozwalające na zwiększenie efektywności?

- **komunikacji** – czy negocjacje pozwalają na zbudowanie takiego klimatu, w którym każda ze stron w jednakowym stopniu angażuje się w rozwiązywanie wspólnych problemów?

- **interesów** – czy umowa, którą podpisujemy, satysfakcjonuje nas i naszych partnerów przynajmniej w stopniu zadowalającym?

- **opcji** – czy jako strona negocjacji znaleźliśmy innowacyjne, eleganckie i efektywne rozwiązania problemów, pozwalające zaspokoić potrzeby obu stron?

- **kryteriów** – czy po zaproponowaniu wielu rozwiązań, wybraliśmy to najwłaściwsze, czy zastosowaliśmy obiektywne kryteria oceny?

- **BATNA** – czy wybrane rozwiązanie zostało porównane z naszym BATNA (*Best Alternative to Negotiated Agreement*), czy rzeczywiście nas ono satysfakcjonuje?

- **zobowiązań** – czy nasze ustalenia są realistyczne, zrozumiałe

dla obu stron, czy obie strony będą gotowe je wdrożyć?

Wszystkie powyższe kryteria razem wzięte mogą stanowić nie tylko mierniki oceny sukcesu procesu negocjacji, ale także listę, według której negocjatorzy mogą przygotowywać się do pracy.

Oczywiście, ustalenie właściwych kryteriów oceny sukcesu w negocjacjach to tylko połowiczne wyzwanie dla firmy. Trzeba jeszcze powiązać je z zachętami i nagrodami dla negocjatorów. Prowizja nie może więc zależeć tylko od liczby zawartych umów czy wynegocjowanych cen. Niektóre firmy oceniają także zaangażowanie swoich pracowników w tworzenie baz danych i udział w konsultacjach.

## Nauczyć się zapominać o umowie

**N**egocjatorzy, podobnie jak sprzedawcy, wierzą, że ich sukces to umiejętność zawarcia umowy. Jeżeli negocjacje nie prowadzą do podpisania kontraktu, traktują je oni jak porażkę – swoją i firmy. Łatwo zrozumieć ten sposób myślenia. Zarówno oni sami, jak i organizacje inwestują mnóstwo czasu, wysiłku i pieniędzy w przygotowanie do negocjacji: analizowanie własnych potrzeb, ocenę partnerów oraz opracowanie strategii i taktyk. Nie podpisany kontrakt to zmarnowane środki i czas. Tyle tylko, że takie podejście do negocjacji bardzo często prowadzi do tego, że pozwala się drugiej stronie dyktować szczegóły umowy.

Warto przy tym dodać, że tego rodzaju zachowania są nierzadko wspomagane kulturą organizacyjną firmy. Przykładem jest jedna z południowoamerykańskich gazet, gdzie powszechnie obowiązuje zasada: nigdy nie trać klienta, spowodowała, że średni rabat oferowany w przypadku reklam wynosił 45%.

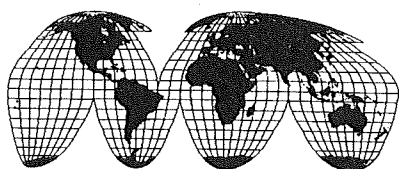
Duże znaczenie ma zwłaszcza umiejętność odróżnienia spraw związanych z podpisaniem umowy od tych, które pomagają w kształtowaniu trwałych relacji z partnerem w negocjacjach. Koncentrowanie wysiłków na doprowadzeniu do podpisania umowy sprzyja traktowaniu informacji jak zasobu pozwalającego na zachowanie własnej pozycji w negocjacjach. Konsekwencją jest zachowywanie informacji dla siebie, co powoduje również zmianę w postrzeganiu partnera, większą podejrzliwość, a dalej chęć zredukowania jakiegokolwiek ryzyka, mniejszą kreatywność, a w rezultacie – niską wartość podpisanego kontraktu.

Lepszym podejściem jest skupienie wysiłków na zbudowaniu dobrych stosunków z partnerem w negocjacjach, co powoduje lepszą komunikację pomiędzy stronami – troskę o wzajemne zaufanie i zrozumienie potrzeb, prowadzi do lepszego przedyskutowania problemu i lepszą współpracę, a w konsekwencji – do podpisania lepszej umowy.

Elastyczność jest kluczem do sukcesu. Podstawowa reguła, która powinna obowiązywać negocjatorów, brzmi: pamiętaj, że zawsze istnieją alternatywne rozwiązania pozwalające zawrzeć umowę.

## Drobne kroki prowadzące do wielkich zmian

**P**rzejście od sytuacyjnego do zinstytucjonalizowanego podejścia do negocjacji na pierwszy rzut oka może się wydawać rewolucją dla przedsiębiorstwa. W rzeczywistości, oznacza to wielką zmianę w pracy negocjatorów, ale nie wymaga radykalnych działań w skali całej organizacji. W praktyce, sprowadza się to do położenia większego nacisku na komunikację. W pierwszej kolejności – na komunikację z negocjatorami: wyjaśnienie intencji i celowości zmian, poka-





Tab. 1. Negocjacje jako zinstytucjonalizowany proces

*Przejście od sytuacyjnego podejścia do negocjacji, do takiego, w którym traktuje się je jako „zinstytucjonalizowany” proces, nie wymaga zbyt radykalnych zmian organizacyjnych. Wymaga to tylko zastosowania nowych procedur i narzędzi, które pomogą menedżerom lepiej wspomagać i zarządzać negocjacjami.*

Etapy procesu negocjacji	Podejście sytuacyjne	Podejście „zinstytucjonalizowanego” procesu	Przykłady procedur i narzędzi
<b>Określanie celów</b>	Cele są określane oddzielnie dla każdego przypadku, negocjatorzy dążą do maksymalizacji własnego wynagrodzenia	Cele w każdej sytuacji są powiązane z ogólniejszymi celami organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasne komunikowanie celów organizacji</li> <li>• szablon określania celów</li> </ul>
<b>Przygotowanie do negocjacji</b>	Przygotowania odbywają się <i>ad hoc</i> ; często w ogóle nie ma czasu na jakiegokolwiek przygotowanie	Przygotowania są strukturalizowane, negocjatorzy pamiętają o celach organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bazy danych z poprzednich negocjacji</li> <li>• schematy kategoryzujące</li> <li>• konsultacje z kolegami</li> </ul>
<b>Prowadzenie negocjacji</b>	Negocjatorzy działają prawie bez żadnego nadzoru, sukces i porażka traktowane są jako zależne od indywidualnych umiejętności	Negocjatorzy dążą do maksymalizowania zysków organizacji, kadra kierownicza pełni aktywną rolę trenerów/mentorów w procesie negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podręcznik do negocjacji, łączący strategię i kategorie sytuacji negocjacyjnych</li> <li>• szkolenia</li> <li>• BATNA</li> </ul>
<b>Przegląd, kontrola</b>	Przegląd jest robiony sporadycznie, koncentracja na redukcji kosztów i ilości podpisanych umów	Przegląd jest robiony systematycznie, koncentracja nie tylko na wynikach każdej negocjacji, ale także na sposobie, w jaki były prowadzone, informacje uzyskane od negocjatorów są wykorzystywane w przyszłości	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kwestionariusz oceny negocjacji, którego pytania pozwalają skoncentrować się nie tylko na wynikach, ale także na procesie</li> <li>• wzbogacanie baz danych</li> </ul>

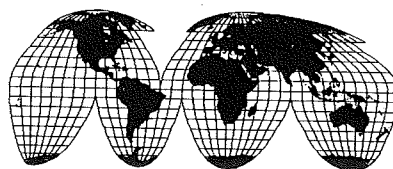
zanie zależności pomiędzy nowymi narzędziami wspomagającymi proces negocjacji a rezultatami. W przeciwnym razie, trudno im będzie pogodzić się z koniecznością przestrzegania ścisłych procedur, wypełniania formularzy, składania raportów; potraktują je jako kolejny przejaw biurokracji w firmie. W rezultacie, być może będą się stosować do nowych zasad, ale nie zmienią swego stosunku do negocjacji i własnych zachowań. W tab. 1. pokazane zostały oba podejścia do procesu negocjacji oraz narzędzia

wspomagające ten proces i pozwalające na osiągnięcie pełnego sukcesu organizacji.

Kategoryzacja i większa standaryzacja procesu negocjacji może pomóc w zwiększeniu efektywności działań negocjatorów i wyzwolić ich kreatywność. Rzecz jasna, nie wszyscy będą w stanie dostosować się do nowych standardów. Ale ci, którzy potrafią się zmienić, przekonają się, że wbrew pozorom zyskali większą władzę, autonomię, a w konsekwencji – większą satysfakcję z pracy. A

ich firmy będą mogły cieszyć się większymi korzyściami z długotrwałych relacji z dostawcami, klientami i innymi partnerami w biznesie. Sukces będzie trwalszy.

Opr. Grażyna Aniszewska



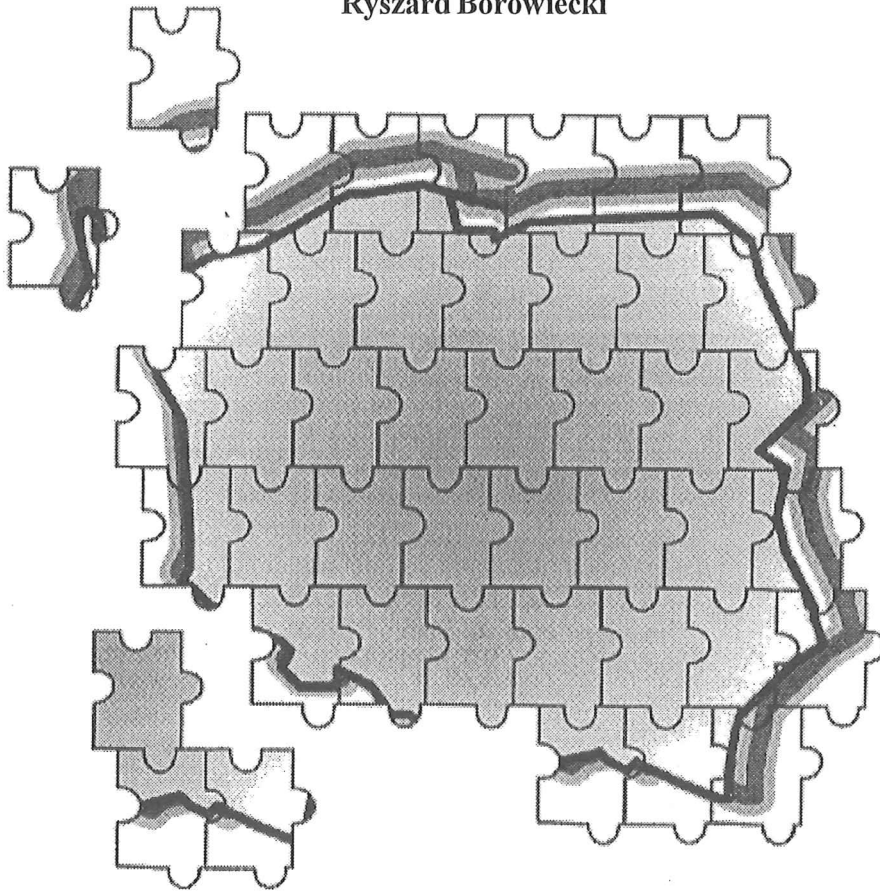


CECIOS

TNOiK  
1925 – 2000

## wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw

opracowanie i redakcja naukowa  
Ryszard Borowiecki



## developmental challenges and restructuring of enterprises

Warszawa-Kraków 1999