

przeгляд

organizacji **10**



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

2000

Miesięcznik



cena 7,50 zł

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157

- Trzy literki – rozmowa z dr. WŁODZIMIERZEM KARASZEWSKIM, prodziekanem Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu 5

- Odwaga strategii – warunek sukcesów współczesnych przedsiębiorstw – Andrzej Kaleta 8
- Różnorodność kulturowa – silna czy słaba strona w procesie konkurencji? – Grażyna Aniszewska 12
- Zagraniczne inwestycje bezpośrednie a dyfuzja technologii – Dorota Kornacka 15
- Internet jako czynnik dynamizujący inicjowanie i prowadzenie działalności gospodarczej – Michał Baran, Jacek Klich 19

FINANSE

- Zarządzanie wartością dla akcjonariuszy na podstawie modelu MVA – Andrzej Cwynar, Wiktor Cwynar 24

PŁACE

- Tendencje i zasady tworzenia uniwersalnych systemów premiowania – Zofia Sekuła 28

MARKETING

- Zachowanie nabywców i sprzedawców na rynku produkcyjnym – Jan Skonieczny 32

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 38

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Najlepsza metoda ≠ najlepsza strategia – „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska 40

KRONIKA TNOiK 43

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.
NR 10 (729) 2000

Rada Programowa

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

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

Kolegium Redakcyjne

Dr Mieczysław Ciurla, prof. Zbigniew Dworzecki, prof. Janusz Pyka, prof. Bogdan Nogalski, Barbara Ołędzka, Dariusz Teresiński

Stale współpracują:
dr Grażyna Aniszewska, dr Jacek Klich

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Ewa Wojtowicz-Topilko

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

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Julita Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Częstochowa – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 dr Edward Jędrzejewski; Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11 mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów Wlkp. – tel./fax 722-75-23 mgr inż. Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel. 58-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kraków – tel. 633-40-82, 633-18-55 wew. 281 dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 532-99-18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Opole – tel. 454-41-07 dr Stanisław Grycner; Radom – tel. 362-56-63 Witold Kilian; Rzeszów – tel. 86-36-398 prof. dr hab. Jan Łukasiewicz; Toruń – tel. 622-29-98 mgr Bronisław Stawicki; Warszawa – tel. 628-00-96 Joanna Cygler; Wrocław – tel. 343-72-78 mgr inż. Paweł Pruchniewicz; Zielona Góra – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 mgr Joanna Lisicka

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

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

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2000 r.:

– kwartalna – 22,50 zł,

– półroczna – 45,00 zł,

– całoroczna – 90,00 zł.

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

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

Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

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

2. Cena prenumeraty krajowej na I kw. 2001 r. wynosi 27,00 zł.

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują: a) jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania lub siedziby prenumeratora;

b) od osób lub instytucji zamieszkałych lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH”, wpłaty należy wnieść na konto „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w Pekao SA IV Oddział Warszawa 12401053-40060347-2700-401112-001.

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

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

do 5 XII – na I kwartał roku następnego,

do 5 III – na II kwartał roku bieżącego,

do 5 VI – na III kwartał roku bieżącego,

do 5 IX – na IV kwartał roku bieżącego.

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

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Trzy literki

Rozmowa z dr. WŁODZIMIERZEM KARASZEWSKIM, prodziekanem Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu

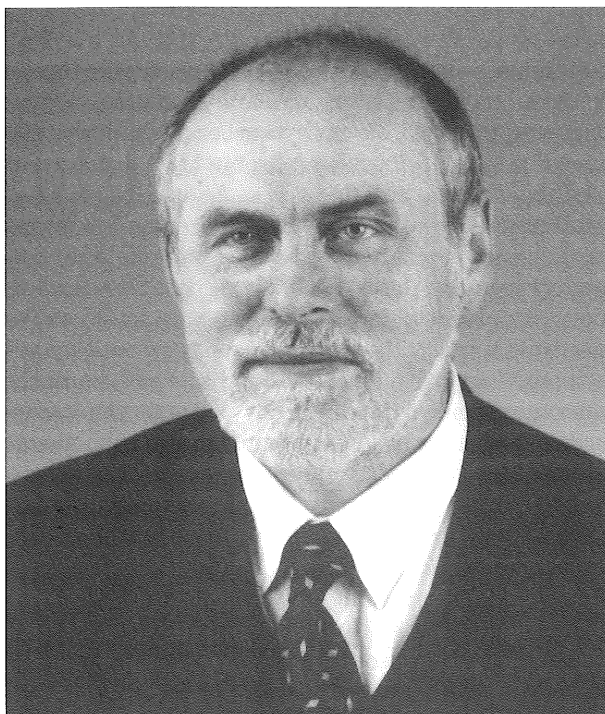
Jakie są korzyści z posiadania dyplomu MBA?

MBA (*Master of Business Administration*) jest programem nauczania przeznaczonym generalnie i w założeniach dla osób, które nie ukończyły studiów w dziedzinie organizacji i zarządzania oraz pokrewnych studiów ekonomicznych, a zamierzają zarządzać organizacjami gospodarczymi i nie tylko. Jest to więc program mający za zadanie dokształcanie i przygotowywanie do sprawowania funkcji kierowniczych. W Polsce tak się jednak składa, że słuchaczami MBA są głównie ekonomiści, którzy w ten sposób podbudowują i uzupełniają swoją wiedzę z dziedziny zarządzania. Dominican University w Chicago, z którym nasza uczelnia nawiązała współpracę w dziedzinie MBA, specjalizuje się w organizowaniu takich studiów, prowadząc je w ramach kilkunastu specjalizacji. Absolwentami tych studiów są członkowie ścisłego kierownictwa takich międzynarodowych korporacji jak: Motorola, City Bank, Bank One, McDonald's, Pepsico, General Motors.

W jaki sposób doszło do wyboru akurat Uniwersytetu Dominikańskiego jako partnera dla UMK?

Założeniem było związanie się z dobrą szkołą amerykańską, panuje bowiem takie przekonanie, że programy amerykańskie mają bardziej aplikacyjny charakter. Nasi studenci są stosunkowo dobrze przygotowani od strony teoretycznej, więc potrzeba im przede wszystkim wiedzy praktycznej. W internecie wyszukaliśmy adresy wszystkich amerykańskich szkół wyższych prowadzących kursy MBA i do wszystkich wysłaliśmy listy – ale papierowe, a nie elektroniczne – licząc się z tym, że e-mail może trafić do kogoś przypadkowego, natomiast tradycyjny list zza oceanu, na firmowym uniwersyteckim papierze (w końcu nasz patron jest dość znany i to nie tylko w środowiskach akademickich), zaadresowany do rektora, powinien dotrzeć przynajmniej do jego sekretariatu. Około 20% uniwersytetów przejawiało zainteresowanie naszą ofertą. Tym blisko 100 szkołom przedstawiliśmy nasze oczekiwania dotyczące odpłatności, miejsca odbywania studiów, udziału naszych pracowników w procesie dydaktycznym itd. Kolejną odpowiedź otrzymaliśmy od połowy tej grupy i wówczas zaczęliśmy sprawdzać „referencje” tych, którzy nam odpowiedzieli. Z tego rozeznania wynikało, że właśnie Dominican University ma najwyższe notowania i to nie tylko wśród naszych respondentów.

Prace przygotowawcze trwały rok. Wynikało to m.in. z konieczności uzgodnienia pewnych spraw, które



w polskim i amerykańskim prawie wyglądają zupełnie inaczej i trudno było od razu znaleźć satysfakcjonujące obie strony rozwiązanie – na szczęście strona finansowa samego przedsięwzięcia była w zasadzie uzgodniona. W sumie okazało się, że racjonalne podejście do biznesu, którego staramy się uczyć naszych studentów, i nam wyszło na zdrowie.

Czesne jest płatne w czterech ratach przed rozpoczęciem każdego semestru. Studenci, którzy inwestują w siebie, liczą na szybki zwrot z tej inwestycji, to samo dotyczy instytucji, które na takie studia wysyłają swoich pracowników. Jestem głęboko przekonany, że ta inwestycja szybko będzie przynosić zyski.

Warunki współpracy z Dominican University są w naszej ocenie bardzo korzystne, co wynika prawdopodobnie stąd, że jest to dla nich pierwszy kontakt z jakimkolwiek krajem naszego regionu.

W jaki sposób programy MBA, stworzone na Zachodzie jako uzupełniające studia magisterskie dla nie-ekonomistów, dopasowywane są do potrzeb absolwentów polskich uczelni ekonomicznych?

Postrzeganie studiów MBA w krajach Europy Środkowo-Wschodniej jest dość specyficzne. Mój kolega z Czech, profesor ekonomii, po wszystkich tytułach dopisuje sobie na wizytówce te trzy dodatkowe liter-

ki, co na Zachodzie uważane jest raczej za nieporozumienie, ponieważ są to studia magisterskie, przeznaczone dla praktyków, a nie dla naukowców. Tymczasem problem polega także na tym, że programy nauczania uczelni ekonomicznych naszego regionu w znacznym stopniu odbiegają jeszcze od tego, czego uczą się studenci na Zachodzie, a więc MBA jest dawką wiedzy pozwalającą dorównać zachodnim standardom i dla niektórych przynajmniej absolwentów są to rzeczy nowe. W znacznie większym stopniu dotyczy to osób, które kończyły studia kilkanaście lub więcej lat temu. Dla nich są to zagadnienia znane być może z codziennej praktyki, ale zazwyczaj bez podbudowy teoretycznej. Przystosowanie programu MBA do naszych warunków polega zwykle na tym, że absolwenci ekonomii spełniający określone warunki mogą być zwolnieni z zajęć dotyczących podstaw mikro- i makroekonomii oraz metod ilościowych. Natomiast takie przedmioty, jak przedsiębiorczość międzynarodowa czy finanse międzynarodowe, są bardzo pozytywnie oceniane, ponieważ jeśli nawet występują w programach nauczania polskich uczelni, to zwykle mają charakter bardziej teoretyczny – i nic w tym dziwnego, bo nasze w tej mierze doświadczenia nie są jeszcze dostatecznie bogate. Ważne jest przy tym, że przedmiotów takich uczą często wykładowcy sprowadzeni z Zachodu. Dla osób, które kończyły studia w latach osiemdziesiątych lub wcześniej, alternatywą dla studiów MBA jest literatura, której jest w tej chwili pod dostatkiem, ale bezpośredni kontakt z wykładowcą – niekiedy właśnie autorem danego podręcznika – ma swoją wymierną wartość.

Jakiego rodzaju kursy będzie oferować UMK?

Pierwszym kierunkiem studiów, który zostanie uruchomiony na naszym uniwersytecie, będzie właśnie „przedsiębiorczość międzynarodowa”. Dochodzą do nas liczne informacje, że na taką specjalizację jest bardzo duże zapotrzebowanie wśród absolwentów i menedżerów – szczególnie ze spółek z udziałem kapitału zagranicznego. W następnej kolejności planujemy utworzenie specjalizacji „zarządzanie placówkami służby zdrowia” oraz *e-commerce*. Nasz wydział od kilku już lat prowadzi w ramach Szkoły Zdrowia Publicznego podyplomowe studia dla lekarzy, a więc dysponujemy pewną wiedzą na temat tego, czym mogą być zainteresowani odbiorcy takiego programu. Jest to o tyle ważne, że organizacja służby zdrowia w Polsce i w USA to są jednak dwa różne światy. *E-commerce* będzie z całą pewnością nowością na rynku polskim.

Jak dalece można dostosowywać program MBA do warunków lokalnych, nie tracąc jego oryginalności?

W ramach naszego porozumienia z Amerykanami mamy prawo do uzgodnienia programu studiów pod kątem ewentualnych, specyficznych uwarunkowań

polskich realiów ekonomicznych. Jest to parytet pozwalający zachować wysoki poziom oryginału i wystarczająco „zlokalizowany” z naszego punktu widzenia.

Przymierzamy się także do uruchomienia kursu zarządzania jednostkami militarnymi – byłby to pierwszy taki kurs w Polsce. Wyobrażamy to sobie jako studium dla najwyższej kadry dowódczej. Skoro jesteśmy w NATO, możemy i powinniśmy korzystać z amerykańskich doświadczeń w dziedzinie zarządzania w armii. Oczywiście, do tego potrzebna jest zgoda Ministerstwa Obrony Narodowej, ale sądzę, że będzie to przyjęte z zainteresowaniem.

Kolejne przedsięwzięcie to kurs zarządzania placówkami edukacyjnymi. Prawdopodobnie – przynajmniej w początkowym okresie – będzie to nasz oryginalny projekt, dla którego uzyskaliśmy już nawet pewne środki z Ministerstwa Edukacji Narodowej. Zdajemy sobie sprawę, że szkolnictwa (a więc zarówno samych nauczycieli, jak i ich jednostek macierzystych) przez długi jeszcze czas nie będzie stać na kosztowne studia typu MBA, dlatego przewidujemy uruchomienie tej specjalności w ramach naszego wydziału, bez formalnego statusu MBA. Przewidywany koszt takiego szkolenia nie powinien przekroczyć 100 zł za semestr.

Jaką wartość ma MBA na rynku pracy?

Czytałem kiedyś artykuł zatytułowany „Okno na świat”, przedstawiający MBA w jednej z prywatnych szkół zarządzania. Wydaje mi się, że jest to trafne określenie. Wszyscy poważni pracodawcy wiedzą, co to jest MBA i co posiadacz tego tytułu powinien umieć. Tak jak w przypadku dyplomu wyższej uczelni istnieje ranking uczelni i ranking wydziałów, tak i absolwent dobrego kursu MBA ma w ocenie potencjalnego pracodawcy większą wartość od absolwenta kursu z końca listy rankingowej.

Przygotowując się do uruchomienia tego programu na UMK bardzo dokładnie przyjrzelśmy się wielkości kursów prowadzonych w Polsce, Anglii i Czechach. Z porównań tych wynika, że trzon szkolenia jest we wszystkich przypadkach bardzo zbliżony, a to oznacza, że renoma, jaką cieszy się MBA, jest uzasadniona. Słuchacze nie tylko sporo płacą za udział w tym programie, ale także muszą się solidnie napracować, żeby uzyskać dyplom: czeka ich kilkadziesiąt egzaminów, liczne prace kontrolne, ćwiczenia itd. Kto przez to wszystko przejdzie, ten siłą rzeczy nabywa pewną wiedzę.

Jak powstają rankingi MBA?

Standardem wyjściowym MBA były programy amerykańskie i brytyjskie, a dziś istnieją już oryginalne programy hiszpańskie, japońskie i nawet polskie. Większość z nich powołuje się na międzynarodową certyfikację, choć czasami trudno się zorientować, o jaką certyfikację chodzi. Dominican University prowadzi studia w Ameryce, Anglii, Francji i we Włoszech.

Absolwenci tych kursów, niezależnie od kraju, w którym się uczyli, otrzymują dyplom amerykański – tak też będzie w przypadku naszych studentów. To jest rzeczywista miara wartości tych trzech literek.

Z rankingami jest pewien problem. Często w ogłoszeniach czyta się, że współautorem danego programu jest amerykański noblista (choć np. był tylko recenzentem), że jest to program najlepszy w rankingu – i tu następuje nazwa instytucji, o której czytelnik nigdy w życiu nie słyszał. W przypadku szkół wyższych rankingów jest wiele i dopiero z czasem okaże się, który z nich jest najbardziej miarodajny, a więc powstanie swego rodzaju „ranking rankingów”. W Stanach Zjednoczonych ranking wyższych uczelni funkcjonuje od wczesnych lat – podobnie rzecz ma się w przypadku MBA – więc tam nie ma żadnych problemów z porównywaniem wartości poszczególnych programów. Nasze studium zostanie tak naprawdę uruchomione dopiero wówczas – i taki zapis znajduje się w umowie z Dominican University – kiedy my uzyskamy pozytywną opinię amerykańskiej komisji akredytującej. Wstępna pozytywna ocenę dla programu już uzyskaliśmy, ale czeka nas jeszcze jedna wizyta, podczas której sprawdzone zostaną między innymi zasoby naszej biblioteki i warunki prowadzenia zajęć.

Akredytacja nie jest czystą formalnością, o czym przekonał się ten sam uniwersytet, kiedy planowano otworzenie studium MBA w jednym z krajów azjatyckich – otóż, komisja akredytacyjna negatywnie oceniła możliwości realizacji programu studiów przez tamtejszą uczelnię.

Czy komisja akredytacyjna jest w USA tylko jedna?

W USA funkcjonują cztery centra akredytacyjne obejmujące swym zasięgiem kilkanaście stanów. Dominican University ze względu na swoją lokalizację w stanie Illinois podlega pod North Central Association (NCA). Bardzo istotną kwestią jest także ranga samego uniwersytetu, który został aż trzy razy umieszczony na pierwszym miejscu w rankingu jakości nauczania w stanie Illinois. Jeśli pamięta się, że stolicą tego stanu jest Chicago, to trzeba do tego wyniku odnosić się z respektem. Uniwersytet jest instytucją niewielką (trzy tysiące studentów), specjalizującą się w nauczaniu zarządzania, pedagogiki oraz bibliotekoznawstwa. Uczelnia jest bardzo związana ze swoimi wychowankami: co roku odbywają się spotkania absolwentów, do grona absolwentów oczywiście zaliczani są także słuchacze studiów MBA prowadzonych za granicą, a zatem studenci, którzy ukończą kurs MBA na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika, będą także wpisani do wielkiej księgi absolwentów i będą zapraszani na wszystkie imprezy organizowane przez Dominican University.

Czy w ramach tego programu możliwe będą wyjazdy polskich studentów do USA?

Wyjazdy będą jak najbardziej możliwe – studenci będą mieli możliwość korzystania z biblioteki i innych udogodnień oferowanych przez uniwersytet, ale z tym związane będą znaczne koszty, które każdy będzie musiał ponieść we własnym zakresie. Pomysł organizowania kursów MBA w krajach „docelowych” wziął się właśnie z potrzeby ograniczania kosztów, więc to raczej do nas będą zapraszani amerykańscy wykładowcy.

Czym się różni MBA od zwykłych studiów podyplomowych?

MBA to studia magisterskie realizowane zazwyczaj przez słuchaczy na zasadach drugiego fakultetu. Program MBA zakłada ponad 650 godzin zajęć, a na studiach podyplomowych jest tych zajęć znacznie mniej. Są to studia zaoczne: przez dwa lata zajmujemy naszym studentom średnio co drugi weekend; trzeba dodać kilka piątek i jedną sesję całotygodniową. Około 30% zajęć będą prowadzili profesorowie z Dominican University, a resztę nasza kadra. Część zajęć prowadzonych przez Polaków będzie odbywała się w języku angielskim. Planujemy też kurs *Business English* oraz *Communication in Business*. Zajęcia te – według amerykańskiego programu – będą prowadzone przez naszych pracowników.

Czy istnieje możliwość obniżki kosztów tego typu kursów?

W takim modelu, jaki obecnie obowiązuje – raczej nie, bo koszty związane z procesem dydaktycznym są nie do uniknięcia. Możliwe są jednak inne sposoby organizacji zajęć. Dominican University współpracuje z uczelnią mieszczącą się we Florencji.

Współpraca polega na tym, że studenci obu uczelni uczestniczą *on-line* we wspólnych wykładach i ćwiczeniach, obserwując prowadzącego i siebie wzajemnie na ekranach komputerów. W pełni synchroniczna transmisja obrazu i dźwięku pozwala na równoprawne uczestnictwo w zajęciach osobom oddalonym o kilka tysięcy kilometrów. Taka organizacja edukacji pozwoliłaby zaoszczędzić ogromne pieniądze związane z kosztami przemieszczania się ludzi – wykładowców i studentów – i gromadzenia ich w jednym miejscu. Poza kierunkami wymagającymi fizycznej obecności w odpowiednio wyposażonym laboratorium, praktycznie cała wiedza może być przekazywana zainteresowanym tam, gdzie im jest wygodnie. Na dodatek, taki przekaz można kierować jednocześnie do praktycznie nieograniczonego audytorium, podczas gdy dziś ogranicza nas wielkość sali wykładowej. A to oznacza, że jednostkowe koszty mogą być bardzo niskie, przy niezmienionym poziomie wynagradzania twórców tych programów i wykładowców.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Andrzej Kaleta

Odważa strategia – warunek sukcesów współczesnych przedsiębiorstw

Istota współczesnej strategii

W coraz dynamiczniej rozwijającej się współczesnej gospodarce, wobec wyraźnego nasilenia globalnej konkurencji sukcesy stają się udziałem wyłącznie przedsiębiorstw wybitnych, zdolnych wyłamywać się ze stereotypów, realizujących wyrotowe koncepcje rozwojowe. Z drugiej strony przeciętność staje się wielkim krokiem ku klęsce, która w dzisiejszych czasach nadchodzi coraz szybciej i w coraz bardziej nieuchronny sposób.

Taka sytuacja stwarza zupełnie nowe wyzwania dla strategii. To jej rolą staje się wprowadzenie przedsiębiorstwa na zupełnie nowe, przyszłościowe drogi rozwoju. Strategia, która nie jest w stanie zburzyć zastanych układów, struktur, poglądów staje się dziś bezwartościowa. Tylko przełomowe, wyrotowe koncepcje strategiczne są w stanie przełamać naturalną tendencję do kontynuowania dotychczasowych dróg, która w warunkach burzliwych, nieciągłych procesów rozwoju musi prowadzić do klęski, przynajmniej w dłuższej perspektywie.

Z drugiej strony, strategia jest w stanie nadać procesom koniecznych, radykalnych przemian przedsiębiorstw logiczny, spójny charakter i długofalową logikę. Przeciwdziała tym samym nieuporządkowanym, często przypadkowym, zwrotom dokonywanym pod naciskiem sytuacji bieżącej, zawsze kosztownym i niezwykle ryzykownym.

Radykalny, przełomowy charakter strategii staje się warunkiem skutecznego ich wdrożenia. Tylko tego typu koncepcje okazują się dostatecznie atrakcyjne, by zafascynować, a w efekcie porwać do włączenia się w proces realizacyjny. Jest to jedyny skuteczny sposób obrony przed tworzeniem koncepcji kończących żywot na półkach gabinetów dyrektorskich.

W tej sytuacji zasadne wydaje się modyfikowanie klasycznego ujęcia strategii rozumianej jako długofalowa koncepcja działania, określająca cele i dostosowane do nich środki. W warunkach współczesnych, coraz częściej określenie zadań i sposobów ich realizacji w możliwie długiej perspektywie nie wystarcza, by mieć pewność, iż ma się do czynienia z autentyczną, istotną dla rozwoju strategią. Koncepcje pozabawione przełomowych pomysłów, znaczących idei, nie zasługują na miano strategicznych, nie mają bowiem strategicznego, a więc decydującego wpływu na losy organizacji, pozostając co najwyżej „ozdobnikami”, bądź formalnymi opracowaniami.

Uzasadnione w tych warunkach wydaje się definiowanie strategii jako: **koncepcji radykalnej,**

uporządkowanej zmiany przedsiębiorstwa dokonywanej z myślą o odległej przyszłości. Nadrzedną ideą takiego, z pewnością dyskusyjnego określenia strategii jest wyeksponowanie znaczenia zwrotu w procesach rozwoju jako nieodłącznego elementu podejścia strategicznego, przy zastrzeżeniu, iż nie każdy radykalny zwrot jest pożądany, a tylko taki, który ma wewnętrznie spójny, długofalowy charakter.

Takie rozumienie strategii wiąże się nierozłącznie z odważą koncepcji, która staje się podstawową cechą współczesnego zarządzania strategicznego. Stanowi ona zaprzeczenie konserwatywnego, defensywnego, „bojaźliwego” podejścia strategicznego. Jest warunkiem ekspansywnego, nieszablonowego podejścia do procesów rozwoju.

Rodzaje odważi strategicznej

Odwaga współczesnych koncepcji strategicznych ujawnia się w co najmniej trzech płaszczyznach:

- odważi przełamywania stereotypów myślowych obowiązujących w sektorze,
- odważi przełamywania stereotypów obowiązujących w przedsiębiorstwie,
- odważi konkurowania z czołowymi rywalami.

Odwaga przełamywania stereotypów dominujących w sektorze jest wyjątkowo cenna, szanse na największe sukcesy mają bowiem zazwyczaj ci, którzy zakwestionują dotychczasowe, powszechnie akceptowane tendencje, którzy wyłamią się z nich i podejmując rozwój „pod prąd” schematom, wyznaczają nowe drogi rozwoju.

Rzeczywistość gospodarcza dostarcza mnóstwa spektakularnych przykładów sukcesów wynikających z tego typu podejścia do rozwoju. Firma maklerska Charles Schwab & Co zakwestionowała obowiązujący w sektorze sposób handlu akcjami i doradztwa inwestycyjnego poprzez przeniesienie ich do internetu i przekształcenie w formę elektroniczną. W efekcie radykalnego obniżenia kosztów obsługi klientów, odnotowano gwałtowny ich napływ, co umożliwiło błyskotliwy rozwój firmy i wyprzedzenie czołowych banków inwestycyjnych świata, z Merrill Lynch włącznie.

Równie radykalny i nie mniej skuteczny zwrot w kierunkach rozwoju handlu detalicznego zainicjował niegdyś Wall Mart, wprowadzając supermarkety na „amerykańską prowincję”. Nie mniejszego przełomu w sposobach żywienia zbiorowego dokonał McDonald’s, w przemyśle komputerowym Apple, Microsoft. W branży motoryzacyjnej podobną rewolucję realizu-

ją firmy wprowadzające zupełnie nowe klasy samochodów – minivany, miniauta, auta sportowo-terenowe itd. często wbrew opiniom wynikającym z badań rynku. Firmy internetowe czy biotechnologiczne dziś kwestionują wszelkie stereotypy, a łamiąc tradycje ukształtowane przez dziesiątki, a czasem setki lat osiągnęły fenomenalne sukcesy.

Odwaga przełamywania stereotypów tkwiących w przedsiębiorstwie to warunek przystosowywania się do nowych wymagań. Zdolność zakwestionowania swej tradycji, przełamanie konserwatywnych postaw nastawionych na utrwalenie dotychczasowej tożsamości, to coraz częściej podstawowy warunek rozwoju. Przełomowe zmiany uwarunkowań rozwojowych dają szansę na sukces tylko tym przedsiębiorstwom, które okazują się dostatecznie elastyczne, zdolne przyjmować postawę pioniera i kreować swój nowy, odpowiadający wyzwaniom wizerunek.

Coraz częściej przedsiębiorstwa, które potrafiły odrzucić bagaż przeszłości stają się przykładami najefektowniejszych sukcesów. Tradycyjny potentat branży hutniczej Mennesmann z ogromnym powodzeniem przekształcił się w firmę telekomunikacyjną. Amerykański gigant branży chemicznej DuPont rezygnuje ze swych specjalności związanych z branżą naftową, koncentrując się na farmaceutykach, produkcji nawozów i zupełnie dla siebie nowej biotechnologii. Czołowy światowy wytwórca alkoholu – Seagram przeobraża się w potentata branży mediów i rozrywki. Europejski lider w produkcji samochodów popularnych – VW usiłuje się przekształcić w wytwórcę aut luksusowych (m.in. przez przejście takich marek, jak Rolls Royce czy Lamborghini), a w tym samym czasie Mercedes – synonim luksusu usiłuje radykalnie zmienić swój wizerunek, kreując się na producenta aut małych i sportowo-terenowych.

Równie drastyczne zmiany dotyczą wewnętrznych rozwiązań organizacji, które coraz częściej stosują ideę myślenia nieciągniętego, rezygnując z poprawiania ukształtowanych przez lata rozwiązań na rzecz rozpoczynania nieomal wszystkiego od nowa. Rewolucyjne przeobrażenia w od nowa ukształtowaną organizację globalną następują w Fordzie. Podobnie postępuje Wall Mart, nie wahający się przed wprowadzaniem całkowicie nowych zasad współpracy z dostawcami (którzy tak jak Procter&Gamble, przejmują pełną odpowiedzialność za płynność zaopatrzenia).

Regułą staje się, iż zwycięskie firmy znajdują się w stanie nieustannej rewolucji, a rolą strategii jest nadanie tym przeobrażeniom logicznego konsekwentnego kierunku.

Odwaga konkurowania to kolejna charakterystyczna cecha postaw strategicznych współczesnych przedsiębiorstw notujących największe sukcesy. Co więcej, coraz częściej staje się ona warunkiem przetrwania organizacji. W gwałtownie koncentrującej się światowej gospodarce brakuje miejsca dla firm nie będących zwycięzcami. Stąd upowszechniają się w strategiach przedsiębiorstw hiperkonkurencyjne postawy, nastawione na pokonanie, a często unicestwienie rywali i zdystansowanie liderów. Mimo ogromnego ryzyka porażki, nawet niewielkie firmy rzucają wyzwanie, pozornie nieosiągalnym potentatom, zdając sobie sprawę z tego, iż ograniczenie ambicji wyklucza sukces, stając się automatycznie nieomal gwarancją przegranej.

Zdolność rzucania wyzwań najlepszym, strategię agresywnego konkurowania z liderami nie oznaczają bynajmniej konieczności bezwzględnej frontalnej konfrontacji z wszystkimi i we wszelkich dziedzinach. Pozycja lidera może odnosić się bowiem do pewnego segmentu rynku czy wręcz niszy rynkowej, a sposobem prowadzenia skutecznej rywalizacji mogą być wszelkiego typu układy współpracy, aliansów czy fuzji przedsiębiorstw. Wszelkie tego typu koncepcje strategiczne są pożądane, jeśli prowadzą do osiągnięcia czołowych pozycji.

Strategie czołowych firm światowych jednoznacznie ukierunkowywane są na walkę o pozycję globalnych liderów. Chrysler konsekwentnie zmierza ku osiągnięciu pozycji lidera branży motoryzacyjnej, czemu służyła zarówno fuzja z Daimlerem, jak i późniejsze próby współpracy z Hyundaiem w celu przejścia Daewoo Motors i podboju rynków azjatyckich. Czołowe firmy farmaceutyczne, jak Novartis czy Wellcome dokonują kolejnych fuzji w celu zdominowania rynku farmaceutyków. Analogiczny wyścig dotyczy Pepsi-Co i Coca Coli; Unilevera i Procter&Gamble; Boeinga i Airbusa. W coraz liczniejszych dziedzinach lista pretendentów do czołowych pozycji zawęża się do tego stopnia, że przegrana w walce o pozycję lidera oznacza totalną klęskę pokonanego, jaka niegdyś stała się udziałem Adidasa, przegrywającego w konfrontacji z Nike i otwierającego zarazem drogę do czołowej dwójki Reebockowi.

Nic dziwnego, że w tych warunkach coraz więcej przedsiębiorstw świadomie obiera strategię walki o wszystko. Typowym tego przykładem jest choćby General Electric, który utrzymuje tylko takie segmenty działalności, które umożliwiają zajęcie czołowej pozycji (pierwszej bądź drugiej) w skali światowej. Podobnie postępuje Microsoft nazywany często „nienasyconym drapieżcą”, który z szacunku dla konkurentów, wszelkie przejawy zagrożeń konkurencyjnych niszczy już w zarodku, bezwzględnie walcząc o pozycję lidera-monopolisty.

Strategie agresywnej konkurencji to konieczność i szansa nie tylko dla czołowych, globalnych potentatów, ale i dla mniejszych firm, nie wykluczając jednostek dopiero podejmujących działalność gospodarczą. Skoro dzisiejsza konkurencja dzieli przedsiębiorstwa na zwycięzców i przegranych, sukcesywnie zawężając pole dla firm vegetujących, walczących wyłącznie o przeżycie, to warunkiem podejmowania bądź kontynuowania działalności przedsiębiorczej staje się wola zwyciężania.

Przedsiębiorcy, których ambicje sięgają globalnych zwycięstw, działający wbrew powszechnym zwykle opiniom o niemożności dorównania liderom, mają zawsze szansę powtórzenia sukcesu małej japońskiej firmy maszyn budowlanych – Komatsu, skutecznie realizującej pozornie nierealistyczną strategię pokonania Caterpillars. Podobne sukcesy, podbudowane również szalonymi ambicjami stały się udziałem Apple's, Nokii, SAP-a, Canons, Netscape, Suna i wielu innych firm w zadziwiająco szybki sposób wspinających się na światowe wyżyny. Burzliwość współczesnego rozwoju i wynikające stąd częste zmiany struktury sektorów, w połączeniu z gwałtownym rozwojem instytucji i instrumentów finansowych zapewniających finansowanie ambitnych pretendentów stwarzają niepowtarzalną szansę realizacji coraz liczniejszych zawrotnych

karier. Pasywni, ostrożni rywale agresywnych i zde-terminowanych pretendentów do zwycięstw mogą z góry zrezygnować z działalności przedsiębiorczej, na hiperkonkurencyjnych rynkach z pewnością bowiem zabraknie dla nich miejsca.

Poziom odwagi strategicznej polskich przedsiębiorstw

Skoro rośnie ogólnoswiatowa presja na realizację odważnych, pozbawionych hamulców koncepcji strategicznych, jeśli w takim kierunku zmierza współczesne zarządzanie strategiczne, to zasadne wydaje się pytanie o poziom odwagi strategicznej polskich przedsiębiorstw.

Opinia w tej sprawie sformułowana zostanie na podstawie dogłębnego zbadania strategii 30 czołowych przedsiębiorstw dolnośląskich i obserwacji zachowań strategicznych licznych, innych przedsiębiorstw na podstawie bezpośrednich z nimi kontaktów bądź publikacji prasowych.

Pierwszą, powszechnie zaobserwowaną prawidłowością okazała się głęboka świadomość narastającej globalnej konkurencji, zniechęcająca do odważnych, ekspansywnych zamierzeń strategicznych. Podkreśla się zwłaszcza ogromną przewagę kapitałową i marketingową czołowych światowych rywali, która poraża i wydaje się wystarczającym powodem do rezygnacji z wielkich ambicji. Co ciekawe, postawy tego typu charakteryzują nawet przedsiębiorstwa działające w strukturach globalnych koncernów, które bynajmniej nie wyróżniają się szczególną ekspansywnością na tle pozostałych firm.

W tych warunkach przetrwanie traktuje się jako sukces strategiczny. Nawet krajowi potentaci, wciąż utrzymujący pozycje liderów, akceptują konieczność ograniczenia swych pozycji rynkowych, pod naporem konkurentów globalnych. Liczą przy tym na samoograniczenie rywali, skłonnych do pozostawienia im pewnych segmentów rynku. Podobną postawę od dawna zajmują i małe, często młode przedsiębiorstwa. W odróżnieniu od amerykańskich czy zachodnioeuropejskich przedstawicieli małego biznesu, pragnących zająć świat, aspirujących do eksponowanych pozycji globalnych, polscy przedsiębiorcy deklarują zamiary zdecydowanie ostrożniejsze, zadowalając się przeważnie trwaniem, lokalną pozycją, bardziej ambitne zadania rezerwując ewentualnie na przyszłość.

Argumentem przytaczanym na uzasadnienie ograniczonych ambicji strategicznych jest zazwyczaj deklarowany pragmatyzm. Akceptowana jednoznacznie i bezdyskusyjnie wydaje się teza, iż warunkiem wielkich sukcesów są wielkie pieniądze i długi czas oczekiwania na znaczące efekty.

Wyobraźnia, atrakcyjne pomysły strategiczne traktuje się jako dalece niewystarczające czy wręcz drugorzędne w osiąganiu sukcesów. Przypadki błyskotliwych światowych karier, coraz głośniejsze we współczesnej gospodarce, traktowane są z dużym dystansem jako niemożliwe w polskich realiach, tym bardziej w sektorach, w których działają badane przedsiębiorstwa.

Drastyczne ograniczenie ambicji i niedostrzeżenie większych, nowych możliwości rozwojowych powodują, iż strategom przedsiębiorstw całkowicie brakuje odwagi burzenia stereotypów obowiązujących w sek-

torach. Zamiast postaw nonkonformistycznych, prób wyłamania się z obowiązujących standardów, dominuje zdecydowanie chęć jak najpełniejszego wkomponowania się w dominujące reguły, co najwyżej z obawą, iż całkowite dopasowanie się może być nieosiągalne.

Co ciekawe, menedżerowie pytani o ewentualne szanse radykalnych zmian strategii w przyszłości, przeważnie wykluczają taką możliwość. Nawet ewentualne przejścia ze strony światowych potentatów, potencjalnie otwierające nieograniczone możliwości, traktowane są raczej jako okazja wzmocnienia pozycji na dotychczasowej drodze niż otwarcie zupełnie nowych perspektyw. Realizowana generalna koncepcja rozwoju traktowana jest zatem jako jedyna realna, w pełni zdeterminowana warunkami zewnętrznymi. Opinie tego typu w odniesieniu do odległej perspektywy niepokoją, wskazując na ograniczenia wyobraźni i inwencji twórców strategii.

Badanym przedsiębiorstwom brakuje nie tylko odwagi łamania sektorowych, światowych standardów, ale wyjątkowo niechętnie tworzy się też koncepcje strategiczne wprowadzające istotne zmiany w samych przedsiębiorstwach.

Specyficzne jest na przykład podejście do zajmowanej dotąd domeny. Nawet jeśli jest ona uznawana za niezbyt atrakcyjną czy mało dogodną (jak w przemysłach surowcowych czy niektórych dziedzinach przemysłu spożywczego), to ostrożność i deklarowany pragmatyzm nakazują z reguły utrzymanie się w danym obszarze. Przeważnie nawet nie rozważa się poważniejszych zmian profilu działalności, a jeśli nawet podejmowane są próby istotnej dywersyfikacji działań, wchodzenie w zupełnie nowe rynki czy produkty, to przy zapewnieniu, iż jest to co najwyżej dopełnienie, poszerzenie dotychczasowej działalności, uznawanej wciąż za obszar podstawowy.

Tak widziana dywersyfikacja działalności uważana jest za mało ryzykowną, poszerza bowiem potencjalne możliwości sukcesu, pozwala wykorzystać nowe okazje, często na zasadzie prób i błędów, a zarazem nie wymaga radykalnych, odważnych i zawsze trudnych decyzji zrywania z dotychczasowymi domenami.

Typowe przypadki tak rozumianego poszerzania obszaru działania to powiększanie terytorialnego obszaru działalności, zdobywanie przyczółków na licznych rynkach lokalnych. W niektórych przypadkach dotyczy to także zamierzeń eksportowych, ale zwykle bardzo ostrożnych, o ograniczonej, zaledwie uzupełniającej skali. Popularne są też plany wprowadzania produktów do nowych segmentów cenowych, również nie w celu zmiany wizerunku firmy, a jedynie po to, by pozyskać nowe, dodatkowe grupy klientów. Wreszcie w niektórych, stosunkowo najrzadszych przypadkach rozważa się wprowadzenie pokrewnych produktów, mogących poszerzyć asortyment dotąd oferowanych wyrobów, przy znacznym wykorzystaniu już posiadanych umiejętności i zasobów.

W każdej z tych sytuacji brakuje odwagi postawienia na nową, być może bardziej przyszłościową kartę. Nowe przedsięwzięcia planowane są w takiej skali, by nie zagroziła trwaniu przedsiębiorstwa.

Równoległe z niechęcią do niezbyt odważnej i zbyt oddalonej od tradycyjnej domeny dywersyfikacji, pojawia się również silna obawa przed strategiami wąskiej specjalizacji i nisz rynkowych. Traktowane są one jako niebezpieczne, gdyż nadmiernie uzależniają roz-

wój od jednej dziedziny, a zarazem niewygodne, gdyż ograniczają pole manewru i możliwości rozwoju. Z powyższych powodów w żadnym z badanych przedsiębiorstw nawet nie brano poważnie pod uwagę tego typu możliwości rozwoju i zdecydowanie odzegnowano od możliwości przekształcania się w przedsiębiorstwa „niszowe”. To także przejaw lęku przed odważnymi, wyrazistymi wyborami strategicznymi. Świadomość ryzyka, naturalnego w tego typu przypadkach, nie pozwala dostrzec szans tkwiących w perfekcyjnej, ściśle wyspecjalizowanej działalności, stwarzającej niejednokrotnie, zwłaszcza w dzisiejszych warunkach, całkiem atrakcyjne perspektywy rozwojowe.

Pasywność, lęk przed odważnymi decyzjami strategicznymi ujawniają się też w wyborze rodzaju przewagi konkurencyjnej. Z dużą siłą pojawia się zwłaszcza niechęć do jednoznacznego postawienia na przewagę kosztową, cenową czy też przewagę prestiżu, jakości i inne atrybuty strategii wyróżnienia. Niezwykle silna jest tendencja do balansowania pośrodku, dążenie do uzyskania wszelkich możliwych walorów równocześnie, przy niepełnej świadomości trudów łączenia działań przeciwstawnych.

Przedsięwzięcia na rzecz obniżenia kosztów jednostkowych, a jednocześnie podnoszące jakość produktów i prestiż marki traktowane są jako niezbędne, mało ryzykowne, a zarazem gwarantujące przetrwanie. Wysoka, nawet nie najwyższa jakość, a jednocześnie niskie, choćby nie najniższe koszty uznaje się za wystarczające warunki sukcesu, tak dziś, jak i w przyszłości. Nie docenia się przy tym niebezpieczeństwa konfrontacji z liderami w każdej kategorii, w której wysoki, ale nie najwyższy poziom może okazać się niewystarczający.

Niezdolność wyboru jednoznacznych priorytetów i niechęć do koncentracji rozwoju wokół wybranych walorów przedsiębiorstwa to przejawy unikania trudnych wyborów wymagających zawsze znacznej odwagi i determinacji. W ramach z konieczności dokonywanych wyborów również przeważają względy ostrożności i lęk przed wyborem trudniejszych rozwiązań. Strategie kosztowe postrzegane są jako wysoce ryzykowne ze względu na niezbędny efekt skali, wymogi kapitałowe, a zapewne i wyraźny, wymierny efekt podjętych działań. Na tym tle inicjatywy zmierzające do podnoszenia jakości, budowy marki i prestiżu firmy wydają się łatwiejsze do realizacji i mniej groźące ewentualną porażką. Z tego względu preferuje się z reguły strategię wyróżnienia się, którym planuje się poświęcać nieco więcej uwagi aniżeli walce o przewagę kosztową. Jak się wydaje, nie docenia się przy tym zagrożeń związanych z perspektywą nieuchronnej konfrontacji z bardziej renomowanymi konkurentami. Przeważa przekonanie, iż przedsiębiorstwa oferujące dobre i coraz lepsze produkty po umiarkowanych, stopniowo redukowanych kosztach, zawsze znajdą swe miejsce na rynku, co w ramach zaostrzania się globalnej konkurencji może się okazać przekonaniem złudnym.

Ostrożność i niechęć do radykalnych wyborów strategicznych, zdolnych podważyć reguły gry w sektorze czy choćby tradycję przedsiębiorstw ujawniają się także w postawach konkurencyjnych. Generalnie brakuje badankom przedsiębiorstwom ambicji dominacji, chęci walki z liderami czy o utrzymanie pozycji liderów. Menedżerowie z reguły zdecydowanie odzegnują się

od wszelkich drapieżnych bądź agresywnych postaw strategicznych wobec rywali. Wynika to w naturalny sposób z wcześniej sygnalizowanych defensywnych postaw rozwojowych i deficytu odwagi strategicznej, w tym wypadku odwagi konkurowania.

Co dziwne, za dominujący, tak dziś, jak i w przyszłości rodzaj relacji z konkurentami uznaje się zachowania konfrontacyjne. Zakłada się wręcz, iż dominacja zachowań konfrontacyjnych będzie coraz bardziej zdecydowana. Równocześnie tego typu warunki rozwoju, uznawane za wyjątkowo niekorzystne, wręcz wyniszczające dla rywali przyjmuje się z niechęcią, jako narzucone przez rywali, nic nie robiąc, aby je zmienić. To kolejny przykład dryfowania strategicznego i lęku przed przejmowaniem inicjatywy wymagającej zawsze odwagi i radykalnych działań.

Niewiara w możliwość powstrzymania wyniszczającej konkurencji przybiera w niektórych przypadkach wręcz paradoksalne formy, gdy bezpośredni rywale wzajemnie oskarżają się o agresywne zachowanie konkurencyjne, osobiście deklarując daleko idącą chęć współpracy. Przenoszenie na konkurenta winy za upadek inicjatyw współpracy to wyraz skrajnej bezradności strategicznej.

Zestawienie pożądanych cech współczesnych strategii z rozwiązaniami funkcjonującymi w wybranych, krajowych przedsiębiorstwach wskazuje na dramatycznie różdziwiek. Odważne, radykalne wybory strategiczne praktycznie nie występują. Dominuje „ciasny pragmatyzm”, błędnie rozumiana ostrożność, unika się trudnych, jednoznacznych decyzji. Trudno dostrzec w realizowanych koncepcjach strategicznych wyobraźnię, chęć urzeczywistniania marzeń, nieposkromioną ambicję.

Złe świadczy to o strategiach i ich twórcach. W świetle współczesnych podejść do zarządzania strategicznego, zasadna staje się wątpliwość, czy koncepcje rozwoju w takim kształcie wciąż zasługują na miano strategii, a już z całą pewnością trudno je uznać za zadowalające.

Jeśli nawet powyższy, pesymistyczny obraz zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach, budowany na podstawie wybranych jednostek nie jest w pełni obiektywny ani do końca reprezentatywny, to może być podstawą do przemyśleń. Liczne, już bardziej pobieżne obserwacje innych przedsiębiorstw krajowych wskazują na podobny kształt i charakter ich koncepcji strategicznych. Niesłuchanie trudno dostrzec w nich przejawy odważnego, nowatorskiego myślenia, łączącego stereotypy i otwierającego nowe perspektywy rozwojowe.

Pewnym usprawiedliwieniem może być fakt, iż jest to bolączka nie tylko polskich, ale wszelkich przedsiębiorstw i organizacji. Z reguły charakteryzują się one deficytem wyobraźni i atrakcyjnych pomysłów. Co najwyżej, w warunkach polskich deficyt ten może być powszechniejszy i bardziej dotkliwy. Ale to właśnie ci nieliczni, nie pozbawieni tych cech mogą liczyć na znaczące sukcesy. Rolą zarządzania strategicznego jest inspirowanie takich sukcesów. Z całą pewnością mogą się one stawać udziałem i polskich przedsiębiorstw.

Andrzej Kaleta

Grażyna Aniszewska

Różnorodność kulturowa – silna czy słaba strona w procesie konkurencyjności?

Wobec postępującego procesu globalizacji coraz większego znaczenia nabierają problemy zarządzania transkulturowego w organizacji. Optymizm towarzyszący procesowi otwierania granic i umiędzynarodawiania działalności firm czasami prowadzi do formułowania również optymistycznych i prostych tez, iż różnorodność kulturowa jest elementem gwarantującym przewagę konkurencyjną. Innymi słowy, firmy różnorodne pod względem kulturowym dysponują ważnymi atutami, dającymi lepszą pozycję w grze konkurencyjnej.

Tymczasem prawdą jest tylko rosnące znaczenie problemów związanych z kulturą, w tym kulturą organizacyjną w zarządzaniu. Globalizacja powoduje zanikanie wielu barier: rządy poszczególnych państw wycofują się z regulacji hamujących wymianę międzynarodową, kapitał staje się coraz bardziej mobilny, szybkie zmiany w technologii informacyjnej eliminują potrzebę bezpośredniego kontaktu pomiędzy klientem a dostawcą. Efektem jest możliwość korzystania przez organizacje z zasobów i umiejętności wytwarzanych poza granicami danego kraju, łatwiejszy dostęp do najlepszych produktów i usług dla klientów oraz redukcja kosztów komunikacji (L. Bryan, J. Fraser, 1999).

To ujednoclenie się świata jest jednak pozorne. Ludzie, co prawda, ubierają się podobnie, kupują te same produkty, używają tych samych modnych słów, oglądają te same filmy, uprawiają te same sporty etc., ale to ciągle nie eliminuje barier kulturowych. Kultura wykracza bowiem poza artefakty i zachowania, a opiera się w dużej mierze na wartościach i normach. To wartości determinują i nadają sens ludzkim poczynaniom (G. Hofstede, 1991; G. Hofstede, 2000).

W takim świecie jedyną możliwością sprostania nowym wymaganiom rynku i wygrania walki konkurencyjnej staje się dla firm posiadanie aktywów niematerialnych. To właśnie wszystko, co niematerialne zaczyna tworzyć wartość firmy, a więc: talent i kompetencje ludzi, marka, sieci powiązań, własność intelektualna etc. A im wyższy jest stopień umiędzynarodowienia firmy, tym większego znaczenia nabierają te właśnie elementy. Ekspansję taką można przedstawić jako przejście przez kilka etapów.

W momencie wchodzenia na rynki międzynarodowe poprzez eksport, firma potrzebuje tylko znajomości taktyk eksportowych, rozwiązań logistycznych i prawnych kraju docelowego. Na tym etapie może też pozwolić sobie na niedostrzeżenie barier kulturowych.

Z czasem, gdy powstają filie i przedstawicielstwa zagraniczne, organizacja w coraz większym stopniu angażuje się w zaspokajanie potrzeb rynków lokalnych i promocję własnej oferty. Wymaga to zastosowania struktury organizacyjnej pozwalającej na łatwą koordynację działań i umiejętności dotarcia do nowych klientów, odpowiedzenia na ich wymagania. A to wymusza coraz lepszą znajomość lokalnych uwarunkowań społeczno-kulturowych.

W stosunku do twardych elementów zarządzania, tzw. *software* pozostaje zwykle daleko w tyle. Szkolenia na temat kraju docelowego czy informacje o tym, co należy, a czego nie należy robić, są ważne, ale zwłaszcza na początku działalności międzynarodowej bywają lekceważone. Z czasem jednak każda organizacja musi się przygotować na coraz bardziej intensywne dyskusje pomiędzy filiami zagranicznymi a centralą, a później na konieczność tworzenia skutecznych wielokulturowych zespołów pracowników (w tym kształtowania międzynarodowych ścieżek karier) oraz realizacji celów organizacji międzynarodowej.

Ostatnim etapem w rozwoju międzynarodowych firm jest przekształcenie w geocentryczną organizację globalną – prawdziwy system, w którym zarówno twarde, jak i miękkie elementy zarządzania traktowane są z jednakową uwagą i w równym stopniu przyczyniają się do sukcesu rynkowego firmy (A. Funakawa, 1997).

Reasumując, z jednej strony mamy ciągle rosnącą liczbę interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami, zwiększający się zasięg ich działania oraz konieczność budowania przewagi konkurencyjnej firm na aktywach niematerialnych, a z drugiej – wciąż istniejące bariery kulturowe. Widać więc jasno, że różnorodność kulturowa nie jest gwarancją sukcesu w procesie konkurencyjności. Paradoksalnie, tylko proces globalizacji zmusza do zwrócenia baczniejszej uwagi na sprawy zarządzania transkulturowego i zwiększa wagę problemów zarządzania różnorodnością kulturową. W rezultacie większość międzynarodowych przedsiębiorstw musi sprostać konfliktowi pomiędzy:

- globalizacją – oznaczającą akceptację dla wystandaryzowanych produktów i gustów, dającą możliwości korzystania z ekonomii skali, wymagającą centralizacji, zwiększonej kontroli i koordynacji rozproszonych geograficznie działań, a
- lokalną odpowiedzialnością – rodzącą potrzebę zrozumienia różnych gustów na poszczególnych rynkach geograficznych i dostosowania się do nich, sprostania

narodowym standardom i regulacjom, wymagającą decentralizacji funkcji kontroli.

Okazuje się, że większość firm ulega tzw. imperatywowi globalizacji i ma tendencję do kopiowania za granicą własnych działań podejmowanych w kraju macierzystym. Tymczasem strategie firm działających na skalę międzynarodową muszą uwzględniać potrzeby rynków lokalnych. Uporanie się z barierami kulturowymi i osiągnięcie sukcesu ułatwiają tym przedsiębiorstwom następujące czynniki:

- dotrzymanie kroku warunkom lokalnym i wyzbycie się przekonania, że wszystkie rynki są w zasadzie takie same,
- poznanie słabych i mocnych stron własnych filii i różnicowanie stopnia centralizacji ich działań w zależności od kondycji,
- zagwarantowanie autonomii w podejmowaniu decyzji tak filiom, jak i pojedynczym pracownikom.

Umiejętność łączenia globalizacji i odpowiedzialności lokalnej jest o tyle istotna, że ciągle rośnie liczba wszelkiego rodzaju wykupów i przejęć na skalę międzynarodową. Nowo powstające struktury organizacyjne wymagają skutecznych mechanizmów integracyjnych, gwarantujących sprawne i harmonijne funkcjonowanie firmy jako całości. Nie można więc na proces fuzji i wykupów patrzeć tylko i wyłącznie z punktu widzenia marketingu czy finansów. Połączenie dwóch przedsiębiorstw reprezentujących różne wartości i normy może negatywnie wpłynąć na sposób funkcjonowania nowego tworu oraz osłabić ewentualny sukces fuzji lub akwizycji. Tym bardziej, że kultury narodowe nie pozostają bez wpływu na kultury organizacyjne przedsiębiorstw.

Szczególnie trzy aspekty muszą być brane pod uwagę przy budowaniu kultury organizacyjnej firmy międzynarodowej:

- ogólne relacje pomiędzy pracownikami a organizacją,
- system władzy określający rolę menedżerów i podwładnych,
- wyobrażenie pracowników o celach i przeznaczeniu firmy oraz ich miejscu w organizacji (R. Hodgetts, F. Luthans, 1997).

Jak zatem zarządzać różnorodnością kulturową w przypadku fuzji i wykupów? Jednym z częściej przytaczanych przykładów skutecznego zarządzania różnorodnością kulturową są poczynania General Electric. Ekspansja firmy związana z częstymi wykupami innych przedsiębiorstw, zwłaszcza poza Stanami Zjednoczonymi, doprowadziła do opracowania szczególnego *know-how*. W przedsiębiorstwie powstał poradnik skutecznej integracji w przypadku fuzji na skalę międzynarodową. Materiały te znajdują się w posiadaniu specjalistów ds. zarządzania personelem, są ciągle uaktualniane i w każdej chwili udostępniane menedżerom, którzy potrzebują ich w codziennej pracy.

Cechą charakterystyczną GE jest myślenie o różnicach kulturowych na długo przed podpisaniem umowy. Niby banał, a jednak... Proces akwizycji jest na ogół na tyle skomplikowany, że o integracji firm myśli się dopiero po zawarciu kontraktu. Niestety, w wielu przypadkach to podejście okazuje się mało efektywne. Reakcje ludzi sprawiają niespodzianki inwestorowi, bariery językowe powodują, że pracownicy nie za-

dają pytań, nie biorą udziału w procesie zmian, nie rozumieją intencji nowego pracodawcy. Problemy te w dużej mierze wynikają nie tyle z różnic kultur organizacyjnych, co kultur narodowych.

Chcąc ułatwić sobie wejście nowych przedsiębiorstw, zarządzający GE podjęli bardzo wiele działań. Zaczęli m.in. korzystać z usług firm konsultingowych, przygotowujących analizy transkulturowe, organizować kilkudniowe „sesje kulturowe” wewnątrz wykupywanych firm, mające ułatwić wzajemne poznanie się pracowników.

Równocześnie opracowywany jest tzw. plan komunikacji. Reguluje on zasady komunikacji z pracownikami w ciągu pierwszych 48 godzin po podpisaniu umowy, a także podziału ról w organizacji, strategii związanej z *public relations* etc. Co najważniejsze, plan ten wskazuje, jak zmieniać sposób myślenia o organizacji, o integracji dwóch przedsiębiorstw.

Regułą stały się także: codzienne spotkania menedżerów funkcjonalnych związanych z realizacją konkretnego projektu; dyskusja o tym, czego się w danym dniu nauczyli oraz opracowywanie planów dotyczących przebiegu integracji przedsiębiorstw po podpisaniu umowy, jak również nieformalne spotkania z kadrą kierowniczą wykupywanej firmy i rozmowy na temat ich oczekiwań dotyczących wykupu oraz norm i wartości obowiązujących w organizacji. Uświadamia to, jak ważna jest wrażliwość na różnice kulturowe oraz zwiększa prawdopodobieństwo podejmowania dobrych decyzji już po zawarciu umowy.

Analizowanie różnic kulturowych w wielu przypadkach ma decydujący wpływ na ostateczną decyzję o zainwestowaniu lub nie w daną firmę. Zdarzało się, że GE wycofywało się z wykupu jakiejś organizacji tylko dlatego, że różnice kulturowe mogłyby utrudnić lub uniemożliwić pełną integrację i zbudowanie nowego, spójnie działającego mechanizmu. Aspekt finansowy miał w takich przypadkach dużo mniejsze znaczenie.

Nie mniej starannie GE przygotowuje swe działania po wykupieniu firmy. Pierwszym posunięciem, jakie nieodmiennie następuje po podpisaniu umowy o wykupie przedsiębiorstwa, jest zorganizowanie spotkania orientacyjnego oraz sesji planowania z udziałem kadry menedżerskiej wykupionej firmy. Celem jest wspólne opracowanie planu działania na najbliższe 100 dni.

Sesje tego rodzaju dają szansę wzajemnego poznania oczekiwań kadry kierowniczej GE i wykupionej firmy oraz wymiany informacji dotyczącej warunków umowy. Chodzi tu o wyłowienie mocnych stron przedsiębiorstwa, wokół których można będzie budować zmiany i w konsekwencji skutecznie udoskonalać organizację, jak również możliwość wzajemnego poznania obowiązujących norm i wartości.

Dopiero prezentacja stanowisk, wyjaśnienie ewentualnych wątpliwości, pozwalają na skuteczne opracowanie planu integracji na najbliższe 100 dni. Określenie dość krótkiego czasu na realizację planu pomaga stworzyć atmosferę dramatu, podniecenia oraz konieczność natychmiastowej realizacji wyzwań.

Inwestor opracowuje także plan komunikowania się z pracownikami wykupywanej organizacji. Uwzględnia on następujące elementy: grupy osób, któ-

rym będą przekazywane informacje, czas i sposób ich przekazywania oraz treść. Podstawowe założenie, jakie leży u podstaw tworzenia takich planów komunikowania się jest następujące: im więcej ludzie wiedzą o tym, co się dzieje w organizacji, tym bardziej akceptują zmianę i tym łatwiej jest zniwelować różnice kulturowe.

Elementem wspomagającym zarządzanie różnorodnością kulturową jest zainicjowanie programu Capital University, w ramach którego dokonuje się wymiany kadry kierowniczej wykupywanych firm do pracy w GE w Stanach Zjednoczonych i menedżerów GE do pracy w nowych filiach korporacji, co pomaga dogłębnie zrozumieć różnice w zachowaniach nowych współpracowników (R.N. Ashkenas, L.J. DeMonaco, S.C. Francis, 1998).

GE jest przykładem firmy, w której różnorodność kulturowa jest zasobem. Umiejętne zarządzanie pozwoliło połączyć wydawałoby się rzeczy niemożliwe: standaryzację i zróżnicowanie. Nie wszystkim przedsiębiorstwom udaje się to tak znakomicie.

W osiaganiu sukcesów na rynkach międzynarodowych pomaga świadomość potencjalnych korzyści, ale i zagrożeń związanych z różnorodnością kulturową. Do plusów tejsze zalicza się:

- większą kreatywność zespołów pracowników, co oznacza większą liczbę dobrych pomysłów i lepsze podejmowanie decyzji, a w konsekwencji zwiększenie efektywności i produktywności firmy,
- unikanie syndromu grupowego myślenia, ponieważ ludzie wywodzący się z różnych kultur rzadko myślą tak samo. Zwykle też mają więcej odwagi, aby zadawać pytania i wyrażać odmienne opinie. Ponadto, tylko solidne argumenty skłaniają ich do zmiany zdania.

Wśród potencjalnych zagrożeń, związanych z różnorodnością kulturową wymienia się przede wszystkim:

- brak spójności w firmie (norm, wartości, zachowań etc.), co wynika z ludzkich postaw, a może powodować nieumiejętność podjęcia przez organizację lub jej filię jakiegokolwiek przemyślanego działania. Problemem

tego rodzaju jest brak zaufania do innych (obcych). Ma to szczególne znaczenie w przypadku fuzji lub wykupów, kiedy nie zawsze jasne dla pracowników są cele inwestora. Inną przyczyną braku spójności jest przenoszenie stereotypów dotyczących np. narodowości czy grup zawodowych na grunt organizacji. Powoduje to problemy w określeniu statusu czy kompetencji poszczególnych ludzi lub zespołów.

- złą komunikację – wynikającą nie tylko z bariery językowej, nierozumienia słów, wyrażań etc., ale także z różnej interpretacji sytuacji i wydarzeń oraz innego podejścia do kwestii czasu (punktualności, dotrzymywania terminów).

Reasumując, włączenie różnorodności kulturowej do silnych stron firmy, umożliwiających jej skuteczne działanie na rynkach międzynarodowych wymaga świadomości znaczenia tych problemów w procesie budowania przewagi konkurencyjnej oraz umiejętności sprostania konfliktowi pomiędzy globalizacją a odpowiedzialnością lokalną. Innymi słowy, różnorodność kulturowa może, ale nie musi być elementem przewagi konkurencyjnej firmy. Nic nie dzieje się samo.

Grażyna Aniszewska

BIBLIOGRAFIA

- [1] R.N. ASHKENAS, L.J. DEMONACO, S.C. FRANCIS, *Making the deal real: how GE Capital integrates acquisitions*, „Harvard Business Review”, January-February 1998.
- [2] L. BRYAN, J. FRASER, *Getting to global*, „The McKinsey Quarterly” nr 4 1999, s. 68–81.
- [3] A. FUNAKAWA, *Transcultural management*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997.
- [4] R. HODGETTS, F. LUTHANS, *International management*, The McGraw-Hill Companies Inc., New York 1997.
- [5] G. HOFSTEDE, *Cultures and organizations: software of the mind*. McGraw Hill, Maidenhead 1991.
- [6] G. HOFSTEDE, *Kultury i organizacje*. PWE, Warszawa 2000.

Autorka – adiunkt w Katedrze Teorii Zarządzania SGH, dyrektor Polsko-Japońskiego Centrum Zarządzania SGH.

Andrzej Zaliwski

Korporacyjne bazy wiedzy

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000

Konkurencyjność firmy jest coraz częściej utożsamiana ze zdolnościami jej przeżycia w trudnym środowisku funkcjonowania współczesnego biznesu. Najdłużej na rynku istnieją te firmy, które lepiej niż inne potrafią wcześniej wykrywać i reagować na zagrożenia płynące z dynamicznego otoczenia, a przede wszystkim uczyć się. Reakcja na zagrożenia może polegać na innowacjach strukturalnych zmieniających samą organizację i procesy w firmie bądź na wprowa-

dzaniu na rynek nowych produktów i usług znacznie szybciej, niż konkurenci zdążą je skopiować. W obu przypadkach konkurencyjność jest oparta na zasadach inwencji, aktywizacji potencjału intelektualnego firmy do rozwiązania jej problemów.

Książka jest przeznaczona dla tych wszystkich osób, które są zainteresowane informatyką ekonomiczną i związkami informatyki z zarządzaniem.

Dorota Kornacka

Zagraniczne inwestycje bezpośrednie a dyfuzja technologii

Wprowadzenie

W szeroko dyskutowanej w literaturze zachodniej teorii wzrostu endogenicznego, szczególną uwagę zwraca się na międzynarodowy transfer technologii jako czynnik warunkujący i przyspieszający wzrost gospodarczy. Zwolennicy nowej teorii wzrostu endogenicznego („*neoszumpeterianie*”), większość rozważań koncentrują na międzynarodowej wymianie handlowej jako zasadniczym kanale dyfuzji technologii¹⁾, ale coraz większą uwagę poświęca się również bezpośrednim inwestycjom zagranicznym²⁾.

W teorii wzrostu endogenicznego istotną rolę przypisuje się innowacjom³⁾, ich kreowaniu i wdrażaniu. W odniesieniu do gospodarek krajów rozwijających się, uznaje się zależność pomiędzy stopą wzrostu gospodarczego a zdolnością „doścignięcia” poziomu technologicznego gospodarek wiodących. Oznacza to, że przynajmniej w części możliwości wzrostu gospodarczego determinowane są przez skalę adaptacji i implementacji nowych technologii używanych w krajach wiodących⁴⁾ przez kraje rozwijające się. Biorąc pod uwagę fakt, że technologia transferowana jest w skali międzynarodowej, szczególnie istotne staje się dla tych krajów stworzenie takich warunków, które umożliwią w jak największym stopniu dyfuzję nowoczesnej technologii do ich gospodarek.

W literaturze przedmiotu powszechnie uznaje się, że międzynarodowy transfer technologii odbywa się poprzez kanały, które obejmują zarówno transfer idei (postać nieuprzedmiotowiona), jak i nowych technologii (postać uprzedmiotowiona). Do głównych form transferu zalicza się: wymianę towarową (głównie import produktów *high-tech*) i usług, migrację personelu, licencjonowanie, rozmaite formy współpracy gospodarczej oraz zagraniczne inwestycje bezpośrednie.

Temu ostatniemu kanałowi przypisuje się współcześnie coraz większe znaczenie, szczególnie akcentując potencjalne efekty, jakie inwestycje bezpośrednie dokonywane przez międzynarodowe korporacje przynieść mogą gospodarce kraju goszczącego. Zasadnicza funkcja międzynarodowych korporacji transnarodowych polega na transferowaniu oraz realokacji zasobów i zdolności wytwórczych. Według M. Todaro firmy te dostarczają pakiet niezbędnych zasobów, wliczając w nie również doświadczenie menedżerów, zdolności przedsiębiorcze i umiejętności technologiczne, które mogą być transferowane do lokalnych partnerów⁵⁾. Dzięki transferowi, dokonywanemu przez zagraniczne inwestycje bezpośrednie, nastąpić może

zatem podniesienie ilości i jakości dostępnych zasobów produkcyjnych, a w konsekwencji pobudzenie wzrostu i efektywności gospodarek krajów goszczących⁶⁾.

Korzyści kraju przyjmującego zagraniczne inwestycje bezpośrednie

Zagraniczne inwestycje mogą wpływać na gospodarkę kraju goszczącego – zarówno w sposób bezpośredni, jak i pośredni. Oddziaływanie bezpośrednie oznaczać może pozytywne zmiany w następujących parametrach o charakterze makroekonomicznym: wpływy budżetowe, zatrudnienie, wydajność pracy, saldo wymiany zagranicznej, akumulacja. Oddziaływanie o charakterze pośrednim przejawia się w formie tzw. efektu przenikania (*spillover*) i wynika z tego, że obok przepływu kapitału, zagraniczne inwestycje bezpośrednie wiążą się z przepływem technologii, wiedzy, umiejętności i innych zasobów, stanowiących własność zagranicznych korporacji. Efekt przenikania może zaistnieć, ponieważ korporacje transnarodowe importują i wykorzystują w swoich filiach technologie, które niejednokrotnie nie były wcześniej używane w kraju goszczącym oraz ponieważ ich obecność może poprawić poziom konkurencyjności firm lokalnych (poprzez presję na to, by poszukiwały bardziej efektywnych metod wytwarzania)⁷⁾.

Chociaż bezpośrednie efekty napływu inwestycji zagranicznych mogą być szczególnie istotne w niektórych sytuacjach lub/i niektórych krajach, to generalnie uważa się, że najważniejszą korzyścią o charakterze długoterminowym jest zaistnienie efektów pośrednich. Podobne konkluzje formułuje Ph. Kotler, stwierdzając, że obecność zagranicznych inwestorów oznacza możliwość wypełnienia następujących luk w dochodzie narodowym kraju goszczącego: luki zasobów, luki dewizowej, luki w wydajności, luki budżetowej oraz luki technologicznej i organizacyjnej. Ph. Kotler uznaje, że zniwelowanie wymienionych w pierwszej kolejności luk przynieść może efekty krótko- i średniookresowe, natomiast wypełnienie ostatniej luki przyczynia się do długookresowego wzrostu gospodarczego⁸⁾.

Efekt przenikania (*spillover*) powstaje zarówno na poziomie przedsiębiorstw krajowych, sektorów goszczących kapitał zagraniczny, jak i całej gospodarki. Korzyści te odnoszą się, co prawda, głównie do dyfuzji technologii, ale technologia traktowana jest tu

w znacznie szerszym ujęciu i obejmuje obok technicznych aspektów, również aspekty związane z organizacją i zarządzaniem – inaczej całokształt wiedzy techniczno-organizacyjnej⁹⁾. W literaturze przedmiotu przeważa opinia, że efekt przenikania oznacza w ostatecznym rozrachunku wzrost konkurencyjności w sektorze kraju goszczącego, a także w całej gospodarce. Wyróżnia się następujące potencjalne kanały przenikania¹⁰⁾:

- efekt demonstracji – krajowe firmy mogą adaptować technologie wprowadzane przez korporacje transnarodowe,
- migracja kadr – pracownicy szkoleni przez korporacje mogą transferować wiedzę do firm lokalnych, nie tylko zmieniając miejsce pracy, ale również poprzez zakładanie własnych firm, w których zastosują transferowaną wiedzę i technologie,
- powiązania pionowe – korporacje mogą transferować technologie do firm, które są potencjalnymi dostawcami podzespołów, półproduktów lub do klientów kupujących ich produkty.

Warto dodać, że efekt przenikania wystąpić może również w odniesieniu do lokalnych dostawców i przejawia się w poprawie jakości świadczonych usług, podnoszeniu ich standardu w szeroko rozumianym znaczeniu – zarówno w odniesieniu do jakości oferowanych produktów, terminowości dostaw, jak i metod działania służących poprawie efektywności¹¹⁾.

Zakres i skala wystąpienia efektu przenikania zdefiniowane są wieloma czynnikami i zależą od kraju, a nawet sektora, goszczącego bezpośrednio inwestycje zagraniczne. I tak na przykład, spodziewane efekty dyfuzji nowoczesnych technologii mogą pozostawać w sferze potencjalnej, wówczas gdy korporacje lokalizują w danym kraju działalność opierającą się na prostych technologiach lub wręcz montowaniu komponentów. Sytuacja taka może mieć miejsce w krajach słabiej rozwiniętych, gdzie głównym motywem lokowania zagranicznych inwestycji jest możliwość wykorzystania prostych przewag komparatywnych, tj. niskiej ceny pracy lub/i niskiej ceny surowców. Inaczej jest w krajach wysoko rozwiniętych (zasadniczy kierunek napływu zagranicznych inwestycji) – tam kumulują się światowe wydatki na badania i rozwój. I właśnie te kraje są największymi beneficjentami zagranicznych inwestycji, głównie w sferze korzyści o charakterze pośrednim. Ma to niewątpliwie swoje uzasadnienie w wyższych zdolnościach innowacyjnych tych krajów, które to zdolności są pochodną wielu rozwiązań o charakterze systemowym.

Przegląd badań empirycznych dotyczących korzyści kraju przyjmującego zagraniczne inwestycje bezpośrednie

W literaturze przedmiotu podejmowane są próby oceny korzyści, jakie uzyskuje z napływu inwestycji kraj goszczący. Jednak ze względu na trudno kwantyfikowalny charakter zasobów, które ulegają lub ulegać mogą transferowi do konkurentów lokalnych, badania te stanowią jedynie znikome odzwierciedlenie procesów rzeczywistych.

Badania empiryczne efektu pośredniego występują zasadniczo w dwóch nurtach¹²⁾ – albo w formie studium przypadku, albo jako ilościowa analiza zjawiska, najczęściej z wykorzystaniem analizy regresji lub funkcji produkcji. W literaturze zachodniej ilościowe badania dotyczące korzyści, jakie uzyskuje kraj goszczący zagraniczne inwestycje, dokonywane są od drugiej połowy lat siedemdziesiątych. Jedne z pierwszych przeprowadził R.E. Caves¹³⁾, który badał (poprzez analizę wpływu obecności zagranicznych inwestycji bezpośrednich na wydajność pracy w firmach lokalnych) występowanie efektu przenikania w przedsiębiorstwach australijskich. Używając tego samego podejścia również S. Globerman¹⁴⁾ znalazł potwierdzenie występowania efektu przenikania w przemyśle kanadyjskim. Podobne badania przeprowadził M. Blomström¹⁵⁾ w Meksyku, gdzie udało się zidentyfikować pozytywne efekty z napływem zagranicznych inwestycji.

Odmienne wnioski uzyskano z kolei z badań wykonanych w Maroku i Wenezueli, gdzie nie stwierdzono ewidentnych korzyści pośrednich (efekt przenikania) z napływem zagranicznych inwestycji. M. Haddad i A. Harrison¹⁶⁾ badały wpływ inwestycji na produktywność marokańskich firm produkcyjnych. Stwierdzono, że obecność zagranicznego inwestora nie przyczynia się do podnoszenia wydajności pracy oraz nie zwiększa skłonności do zewnętrznej orientacji w większej części sektorów. Zagraniczne firmy osiągają, co prawda, średnio wyższy poziom produktywności niż firmy lokalne, ale nie jest to różnica szczególnie znacząca. Autorzy badań nie znaleźli natomiast związku pomiędzy wzrostem obecności inwestorów zagranicznych w danym sektorze a wzrostem produktywności w firmach krajowych.

Podobne wnioski uzyskano z badań przeprowadzonych w Wenezueli. B. Aitken i A. Harrison¹⁷⁾ wykazali, że firmy stanowiące oddziały lub spółki-córki korporacji zagranicznych wykazują wyższą wydajność, wyższą skłonność do importu i eksportu oraz płacą wyższe wynagrodzenie zatrudnionym niż ich lokalni partnerzy. Badanie efektu przenikania przyniosło jednak wniosek następujący: obecność zagranicznych inwestycji w gospodarce wenezuelskiej wywarła wpływ o charakterze bezpośrednim, tj. pozytywne zmiany zidentyfikowano jedynie w firmach stanowiących własność kapitału zagranicznego, natomiast nie udało się zidentyfikować efektu przenikania, a więc nie nastąpił transfer zasobów niematerialnych do przedsiębiorstw krajowych.

Z kolei na podstawie badań A. Kokko¹⁸⁾ można stwierdzić, że zróżnicowanie skali i zakresu występowania efektu przenikania dotyczy nie tylko poszczególnych gospodarek, ale również sektorów w ramach jednej gospodarki. Wnioski z badań przeprowadzonych dla gospodarki meksykańskiej nie były jednoznaczne – w niektórych sektorach efekt przenikania zidentyfikowano, w innych z kolei wystąpiły tylko efekty o charakterze bezpośrednim. Uzyskane rezultaty sugerują, że efekt przenikania zależy od zdolności do absorpcji w danym sektorze. Jeśli firmy krajowe są zbyt słabe, nie będą w stanie absorbować transferowanych zasobów i mogą nie sprostać silnej konkurencji ze strony korporacji zagranicznych¹⁹⁾.

Wydaje się, że skala i zakres realnie występujących efektów pozytywnych zależne są od istniejącego w danym kraju potencjału innowacyjności, a dokładnie od zdolności kraju do absorpcji nowoczesnych technologii. Potwierdzeniem powyższego mogą być wyniki badań wykonanych w krajach OECD, w których jednoznacznie pozytywnie zweryfikowano hipotezę, że zagraniczne inwestycje bezpośrednie są tam dominującym kanałem dyfuzji technologii²⁰.

Brak szerszej empirycznej weryfikacji omawianego zjawiska zdecydowanie utrudnia określenie *a priori* efektów napływu zagranicznych inwestycji do gospodarki kraju goszczącego. Tym trudniej jest określić ich rolę w dyfuzji nowoczesnych²¹ czynników produkcji do gospodarki polskiej.

Rola państwa w generowaniu korzyści kraju przyjmującego zagraniczne inwestycje bezpośrednie

Wnioski z badań krajowych i zagranicznych (różne rezultaty dotyczące efektu przenikania) upoważniają do stwierdzenia, że efekt dyfuzji nowoczesnych czynników produkcji w żadnej płaszczyźnie nie zachodzi automatycznie, a zależny jest od wpływu rozmaitych uwarunkowań o charakterze ekonomicznym i technologicznym. Wydaje się, że spośród szerokiego spektrum czynników stanowiących o atrakcyjności lokalizacyjnej danego kraju, najważniejsze znaczenie mają, i mieć będą, czynniki nowoczesne, zaawansowane, tj. kapitał intelektualny, technologia i szeroko rozumiana infrastruktura. Ogólnie rzecz ujmując, rządy państwa mogą w dwojaki sposób modyfikować wysiłki w celu uatrakcyjnienia kraju inwestorom zagranicznym. Po pierwsze, ustalając lub oferując nowe spektrum zachęt finansowych; po drugie, oferując unikalne, niemobilne zasoby. Jedyne to drugie rozwiązanie daje pozytywne rezultaty w długim terminie. Kreowanie zasobów czyniących dany kraj atrakcyjnym postulował M.E. Porter w *The Competitive Advantage of Nations*. Zwracał on uwagę na fakt, że w dziedzinach rozwiniętych technologicznie dany kraj opierać będzie swoją przewagę konkurencyjną nie tyle na czynnikach dziedzicznych, ile czynnikach nowo kreowanych. W kontekście malejącego znaczenia zasobów naturalnych i nisko wykwalifikowanej siły roboczej, czynniki o charakterze zaawansowanym przesądzać będą o konkurencyjności kraju²².

Identyfikacja powyższych uwarunkowań kolejny raz potwierdza potrzebę aktywnej roli państwa w kreowaniu warunków sprzyjających napływowi inwestycji zagranicznych do gospodarki polskiej.

Niewątpliwie doświadczenia wielu krajów wskazują na to, że stworzenie odpowiednich warunków w zasadniczy sposób określa skalę i zakres realnych korzyści dla kraju przyjmującego inwestycje. Wynika z tego jednocześnie wniosek następujący: napływ inwestycji zagranicznych nie powinien mieć charakteru żywiołowego, a niezbędne z punktu widzenia interesu kraju odbiorcy jest stworzenie takich rozwiązań,

które zagwarantują rzeczywisty dostęp do nowoczesnej technologii. W przeciwnym razie ewidentne korzyści osiąga jedynie kapitał zagraniczny, a kraj goszczący traktowany jest jak rezerwuuar tanich czynników produkcji. Przy takim podejściu inwestycje zagraniczne niejednokrotnie ograniczają się tylko do dziedzin surowcochłonnych i/lub pracochłonnych.

Zadaniem rządów państw zainteresowanych napływem zagranicznych inwestycji jest kreowanie warunków zwiększających możliwości uzyskania korzyści z tytułu ich napływu.

Według R. Gastera, strategia wobec zagranicznych inwestycji bezpośrednich powinna umożliwić osiągnięcie dwóch fundamentalnych celów²³. Po pierwsze, powinna powodować napływ inwestycji do gospodarki. Po drugie, przyływ kapitału powinien być tak sterowany, aby gwarantował maksymalne, długoterminowe korzyści gospodarce kraju goszczącego. Autor uzasadnia, że w dobie gwałtownych zmian technologicznych i globalizacji produkcji, potrzeba interwencjonizmu w odniesieniu do kreowania konkurencyjności gospodarki staje się uzasadniona. Konkurencyjne firmy są konkurencyjne wszędzie, niezależnie od specyficznej lokalizacji geograficznej. Jak udowodniły to japońskie firmy motoryzacyjne w Stanach Zjednoczonych, a amerykańskie w Europie, tym, co liczy się najbardziej, są: konkurencyjny produkt i produkcja klasy światowej; mniej istotna jest geograficzna lokalizacja produkcji.

Sukces nowoczesnych gospodarek zależy w dużej mierze od tego, czy na ich terenie działają światowej klasy firmy. W tym kontekście waga zagranicznych inwestycji bezpośrednich jest oczywista. Jeśli korporacje zagraniczne wchodzi na rynek kraju goszczącego, to ich działalność może przynieść pozytywne efekty – jednocześnie dzięki pobudzeniu konkurencji i wysokim wymaganiom co do jakości dostarczanych komponentów. Oba efekty wystąpiły w Stanach Zjednoczonych w sektorze motoryzacyjnym. Kiedy japońscy producenci samochodów wytwarzali je lepiej i taniej niż firmy amerykańskie, to w konsekwencji wielcy amerykańscy wytwórcy (Chrysler, Ford, General Motors) poprawili efektywność swojej działalności. W tym samym czasie rosnące wymagania japońskich producentów wobec lokalnych dostawców komponentów zostały przeszczepione na grunt amerykański, istotnie przyczyniając się do poprawy jakości ich produkcji.

Reasumując powyższe rozważania i przyjmując założenie, że niektóre z czynników decydujących o atrakcyjności lokalizacyjnej kraju zależne są od bezpośrednich działań rządu, celowa wydaje się potrzeba sformułowania długookresowej strategii wspierania pożądanej struktury napływu zagranicznych inwestycji do polskiej gospodarki. Pożądana z punktu widzenia interesu kraju goszczącego struktura inwestycji oznacza w tym rozumieniu nie tylko optymalny układ przedmiotowy (tj. napływ do określonych dziedzin działalności), ale również i podmiotowy (odpowiednie formy wejścia na rynek).

PRZYPISY

- ¹⁾ W literaturze z zakresu teorii wzrostu endogenicznego najczęściej pomija się (lub w niewielkim stopniu uwzględnia) rolę zagranicznych inwestycji bezpośrednich czy korporacji zagranicznych we wzroście gospodarczym kraju. Por. L. RIVIERA-BATIZ, P. ROMER, *Economic Integration and Endogenous Growth*, „Quarterly Journal of Economics” 1991, No 106, s. 531 i dalsze oraz *International Trade with Endogenous Technological Change*, „European Economic Review” 1991, No 35, s. 715 i dalsze oraz G. GROSSMAN, E. HELPMAN, *Innovation and Growth in the World Economy*, MIT Press, Cambridge 1991.
- ²⁾ Por. R. BALDWIN, H. BRACONIER, R. FORSLID, *Multinationals, Endogenous Growth and Technological Spillovers: Theory and Evidence*, maszynopis powielony, materiały z warsztatów organizowanych przez Research Institute of Industrial Economics pt. *Multinational Production, International Mergers and Welfare Effects in a Small Open Economy*, Sztokholm 1998 oraz E. BORENSZTEIN, J. DE GREGORIO, J-W. LEE, *How does foreign direct investment affect economic growth?*, „Journal of International Economics” 1998, No 45, s. 115 i dalsze.
- ³⁾ Por. S. OSTRY, *Technology, productivity and the multinational enterprise*, „Journal of International Business Studies”, 1998, Vol. 29, Issue 1, s. 85 i dalsze.
- ⁴⁾ Por. E. BORENSZTEIN, J. DE GREGORIO, J-W. LEE, *How does ...* op. cit., s. 116.
- ⁵⁾ Por. M. TODARO, *Economic development in the third world*, Longman, 1985 London, s. 438.
- ⁶⁾ Por. A. ZORSKA, *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 210.
- ⁷⁾ M. BLOMSTROM, D. KONAN, R. LIPSEY, *FDI in the restructuring of the Japanese Economy*, SSE/EFI Working Paper Series in Economics and Finance No 371, April 2000, s. 13.
- ⁸⁾ Ph. KOTLER, S. JATUSRIPITAK, S. MAESINCEE, *Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 66.
- ⁹⁾ Por. K. STARZYK, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a transfer technologii w procesie transformacji gospodarczej*, [w:] *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, Pr. zbior. pod red. Z. OLESIŃSKIEGO, PWE, Warszawa 1998, s. 265.
- ¹⁰⁾ Por. K. SAGGI, *Trade, Foreign Direct Investment and International Technology Transfer: A Survey*, Maszynopis powielony „Microfoundations of International Technology Diffusion” – projekt badawczy.
- ¹¹⁾ Por. M. BLOMSTRÖM, *Host Country Benefits of Foreign Investment*, NBER Working Papers 1991, No. 3615, s. 1–2.
- ¹²⁾ Por. N. KUMAR, *Foreign Direct investment and technology transfers in development: A Perspective on Recent Literature*, Discussion Paper Series, The United Nations University, Institute for New Technologies 1996, No 6.
- ¹³⁾ Por. R.E. CAVES, *International Trade, International Investment, and Imperfect Markets*, Special Papers in International Economics 1974, No 10, Princeton University.
- ¹⁴⁾ Por. S. GLOBERMAN, *Foreign Direct Investment and „Spillover” Efficiency Benefits in Canadian Manufacturing Industries*, „Canadian Journal of Economics” 1979, No 12, s. 42 i dalsze.
- ¹⁵⁾ Por. M. BLOMSTRÖM, H. PRESSON, *Foreign Investment and Spillover Efficiency in Underdeveloped Economy: Evidence from the Mexican Manufacturing Industry*, „World Development” 1983, Vol. 11.
- ¹⁶⁾ Por. M. HADDAD, A. HARRISON, *Are there Positive Spillovers from Direct Foreign Investment*, „Journal of Development Economics” 1993, Vol. 42, s. 51 i dalsze.
- ¹⁷⁾ Por. B. AITKEN, A. HARRISON, *Are There Spillovers From Foreign Direct Investment? Evidence from Panel Data for Venezuela*, Mimeo, MIT and The World Bank, Working Paper 1992, No 1248.
- ¹⁸⁾ Por. A. KOKKO, *Technology, Market Characteristics and Spillovers*, „Journal of Development Economics” 1994, No 43, s. 279–293.
- ¹⁹⁾ Zjawisko to zaobserwował J. Cantwell badając wpływ wejścia firm amerykańskich na rynek Europy Zachodniej. W badanym okresie, tj. 1955–1975 ich obecność wywołała dwojaki skutek. W niektórych sektorach obecność filii firm amerykańskich wpłynęła na poprawę konkurencyjności firm lokalnych, a w innych spowodowała wycofywanie się firm krajowych do tych segmentów rynku, w których nie działały filie korporacji amerykańskich. Por. J. CANTWELL, *Technological Innovation and Multinational Corporations*, Basil Blackwell, Oxford 1989.
- ²⁰⁾ Por. W. HEJAZI, A.E. SAFARIAN, *Trade, Foreign Direct Investment and R&D Spillovers*, „Journal of International Business Studies” 1999, Third Quarter, Vol. 30, s. 491.
- ²¹⁾ Przykładem mogą być badania przeprowadzone przez A. Bediego i A. Cieślaka, których celem było określenie roli zagranicznych inwestycji bezpośrednich w transferze wiedzy produkcyjnej z kraju macierzystego do gospodarki polskiej. Uzyskane wyniki sugerują, że skala i zakres transmisji wiedzy zależny jest od formy zaangażowania kapitału zagranicznego. Efekt dyfuzji występuje głównie w firmach typu *joint venture*, rzadziej albo wcale nie jest zauważalny w przypadku utworzenia oddziału lub spółki-córki przedsiębiorstwa zagranicznego. Por. A.S. BEDI, A. CIEŚLIK, *Formy działalności inwestorów zagranicznych a dyfuzja kapitału intelektualnego w polskim przemyśle*, „Ekonomista” 1999, nr 4, s. 419 i dalsze.
- ²²⁾ Por. M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The McMillan Press Ltd, London 1990, s. 77.
- ²³⁾ Por. R. GASTER, *Protectionism with purpose; Guiding foreign investment*, „Foreign Policy” 1992, Issue 88, s. 91.

Michał Baran, Jacek Klich

Internet jako czynnik dynamizujący inicjowanie i prowadzenie działalności gospodarczej

Wstęp

Swiat końca XX w. stanął kolejny raz (podobnie, jak miało to miejsce w II poł. XVIII w. – moment wynalezienia maszyny parowej) w obliczu epokowych zmian. Rewolucja technologiczna i informatyczna, której jesteśmy świadkami, doprowadzi do trudnych do przewidzenia przeobrażeń stylu życia, poziomu rozwoju cywilizacji na świecie¹⁾. Narodziny społeczeństwa informacyjnego oznaczają uczynienie z informacji podstawowego zasobu produkcyjnego.

Ekspozowaną pozycję w globalnej sieci informacyjnej zajmuje internet, czyli największa ogólnosiwiatowa sieć zapewniająca współpracę pomiędzy komputerami różnych typów. W rzeczywistości składa się ona z wielu mniejszych, lokalnych części. Historia internetu sięga początku lat 70., kiedy to na potrzeby przemysłu obronnego USA powiązано kilka ówczesnych maszyn do obliczeń cyfrowych w twór o nazwie ARPANET²⁾. Szybko stwierdzono, że nowa metoda efektywnej wymiany danych może ułatwić i przyspieszyć prace badawcze również w innych dziedzinach nauki. W 1986 roku Narodowa Fundacja Nauki USA utworzyła NSFNET w celu dalszego rozwoju i usprawnienia współpracy różnych podmiotów, głównie ośrodków akademickich z całego świata. Dalsze losy „globalnej pajęczyny” to wręcz geometryczny postęp, jeśli chodzi o liczbę użytkowników oraz obszary zastosowania.

Chociaż obecnie nie jest możliwe jednoznaczne wyznaczenie trajektorii, po jakich odbywać się będzie rozwój ludzkości wykorzystującej internet i inne zdobycze technologii informacyjnej, to oparając się na już zachodzących przemianach wiadomo, że jednym z najważniejszych efektów rewolucji będzie dematerializacja pracy. W ciągu najbliższych stu lat stanowiska pracy związane z przemysłem i rolnictwem zostaną znacznie zredukowane na korzyść zatrudnienia w usługach, w tym związanych z pozyskiwaniem i przetwarzaniem informacji. Dostęp do informacji i szybkość jej przetwarzania w coraz większym zakresie wpływać będą na pozycję konkurencyjną podmiotów gospodarczych i przesądzać będą w coraz większym stopniu o sukcesie w innych sferach życia, polityce czy wręcz życiu osobistym³⁾. Rewolucja informatyczna determinować będzie w coraz większym stopniu struktury organizacyjne organizacji społecznych, w tym gospodarczych.

Internet to nie tylko fenomen społeczny, psychologiczny, kulturowy, cywilizacyjny etc., ale również go-

spodarczy. Rozwój internetu przyciąga bowiem i angażuje coraz większą ilość kapitału. Liczba osób zatrudnionych bezpośrednio w sektorze związanym z technologią informacyjną (Information Technology – IT) wynosiła w drugiej połowie lat 90. 7,5 mln osób, a wartość internetowego rynku szacowanego na 75 mld dolarów w 1998 roku ma, według prognoz, wzrosnąć do poziomu 1,2 biliona w roku 2002⁴⁾.

Analiza znaczenia internetu dla przedsiębiorstw jest bez wątpienia wielopłaszczyznowa. Porusza ona zagadnienia podnoszenia efektywności działania wewnątrz organizacji oraz sprawnej dwustronnej komunikacji z otoczeniem. Pozwala również podzielić podmioty gospodarcze na takie, które przenoszą tradycyjne rodzaje działalności w nowy wymiar oraz na organizacje ustanawiane z myślą o zrealizowaniu całkiem nowych pomysłów eksploatujących specyfikę globalnej sieci.

Celem artykułu jest wskazanie na kilka wybranych obszarów interakcji przedsiębiorstwa i internetu z podziałem na przedsiębiorstwa już istniejące na rynku oraz firmy nowo powstające. W pierwszej części wskazuje się na możliwości wykorzystywania internetu przez przedsiębiorstwa w procesie komunikowania się organizacji z otoczeniem oraz podnoszenia efektywności procesów pracy (M. Baran). Druga część ukazuje możliwości wykorzystania internetu jako katalizatora w procesie tworzenia przedsiębiorstw na przykładzie gospodarki amerykańskiej (J. Klich).

Internet jako nowy obszar aktywnej obecności przedsiębiorstwa uprawiającego tradycyjny rodzaj działalności

Powstanie internetu, nowej przestrzeni funkcjonowania podmiotów gospodarczych, dla wielu z nich okaże się źródłem odniesienia spektakularnych sukcesów. Zapewne nie zabraknie również firm, które nie sprostają zmodyfikowanym warunkom rynkowej rywalizacji. Będzie to w większości przypadków skutek braku odpowiednich kompetencji i woli ich nabycia, krótkowzrocznego odkładania w czasie niezbędnych działań. Czynna postawa wobec pojawiających się wyzwań powinna bowiem prowadzić do poszukiwania możliwości twórczego wykorzystania globalnej sieci, usprawnienia przebiegu procesów wewnętrznych i zewnętrznych, jakim podlega dane przedsiębiorstwo.

Wykorzystanie internetu w aktywnym komunikowaniu się organizacji z otoczeniem

Pomiędzy wieloma czynnikami decydującymi o wygranej rynkowej przedsiębiorstwa szczególne miejsce przypada sprawności obustronnej komunikacji pomiędzy organizacją a jej otoczeniem. Pojawienie się na tym polu nowego narzędzia w postaci internetu zapowiada zdecydowane zmiany w sposobie prowadzenia dialogu uczestników wymiany gospodarczej. Całkiem realne przewidywania mówią o przyszłej dominującej roli sieciowego medium w przeprowadzaniu wszelkich negocjacji, transakcji, transferze myśli technologicznej. Efektem tego będzie wykształcenie odmiennych niż obecnie warunków rywalizacji. Nastąpi zminimalizowanie roli dotychczasowych wiodących czynników przewagi (takich jak: dogodna lokalizacja, rozległy system dystrybucji, wielkość) na rzecz nadania szczególnego znaczenia innowacyjności, udziałowi wartości dodanej. Ograniczona zostanie liczba i znaczenie pośredników czy przedstawicieli handlowych, ale prawdopodobnie odkryte zostaną nie dostrzegane jeszcze możliwości prowadzenia komercyjnej działalności. Nadchodzące przeobrażenia już dzisiaj dotyczą sfery kontaktów ze wszystkimi grupami wchodzącymi we wzajemne interakcje z pojedynczą organizacją. Konkurenci, kooperanci, klienci zdążyli zdobyć umiejętność korzystania z globalnej infostrady. Szybkość reakcji przedsiębiorstwa zadecyduje, czy ta okoliczność okaże się dla niego szansą czy zagrożeniem.

Rozpatrując korzyści wynikające z umiejętnego wykorzystania internetu w kontaktach rynkowych, trzeba w szczególności sposób podkreślić jego interaktywny charakter. Oznacza to, że dzięki przeniesieniu pewnych procesów w przestrzeń cybernetyczną powstała możliwość śledzenia na bieżąco reakcji odbiorcy informacji. Pojawiła się więc szansa uzupełniania treści emitowanego przekazu lub poddawania obserwowanych wyników błyskawicznej analizie w celu podjęcia stosownych działań – wszystko odbywa się bowiem w czasie rzeczywistym. Fakt ten wkrótce znacząco wpłynie na efektywność prowadzenia badań rynkowych oraz indywidualizację dialogu prowadzonego z podmiotami zewnętrznymi.

Do najpopularniejszych zastosowań internetu w komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem należy reklama. Trzeba być jednak świadomym, że siła przekazu nadanego tą drogą rządzi się nieco innymi prawami niż w przypadku tradycyjnych mediów⁵⁾. Internauci są osobami nie lubiącymi spędzać zbyt dużo czasu na jednej stronie WWW, drażni ich przerost formy nad treścią, cenią sobie łatwy dostęp do interesujących wiadomości. Jak twierdzą eksperci⁶⁾, największy wpływ na klientów mają witryny, które notują najliczniejsze, ponowne wizyty. Można to osiągnąć dostarczając za ich pośrednictwem ważne dodatkowe informacje lub usługi oraz bardzo precyzyjnie dostosowując treść do wyselekcjonowanego typu odbiorcy. Kluczem uzyskania oczekiwanych rezultatów wydaje się również tworzenie, obok regularnych elektronicznych siedlisk firmowych, sponsorowanych kół zainteresowań czy wirtualnych klubów.

Dynamicznie rosnący rynek sieciowy to kolejny obszar niezbędnej obecności przedsiębiorstwa przyszłości. Już dzisiaj funkcjonują podmioty gospodarcze

o strukturze przychodów zdominowanej przez sprzedaż za pośrednictwem cyberprzestrzeni⁷⁾. W przypadku obrotu dobrami, które mogą przybrać formę zdematerializowaną, istnieje opcja prowadzenia działalności wyłącznie poprzez obecność w świecie internetu, np.: rozpowszechnianie programów komputerowych, kursów edukacyjnych. Nawet, gdy niezbędny pozostaje fizyczny kontakt z nabywcą, wiele czynności (takich jak: negocjacje, rozliczenie zakupu, częściowo obsługa serwisowa) ulega łatwemu przeniesieniu w cyberprzestrzeń. Zważywszy na szybkość rozprzestrzeniania się omawianej technologii, charakterystyczną dla niej wygodę i prostotę, nie ma wątpliwości co do jej przyszłego, ogromnego znaczenia w zakresie sprzedaży wszelkich towarów.

Możliwości podniesienia efektywności procesów pracy w przedsiębiorstwie

Problem znalezienia najefektywniejszej organizacji pracy umysłowej osób zatrudnionych na wzajemnie powiązanych stanowiskach od lat skupia uwagę przedstawicieli wielu renomowanych ośrodków badawczych. Obecnie bowiem, nawet najsprawniejsze, realnie istniejące systemy są dalekie od zapewnienia optymalnego sposobu gospodarowania posiadanymi zasobami. Często dzieje się tak ze względu na marnotrawstwo czasu i wysiłku, wynikające z niedoskonałości tradycyjnego mechanizmu wewnątrzorganizacyjnej komunikacji (obejmującego również niezależnych, acz ściśle współpracujących z podmiotem partnerów: dostawców, podwykonawców, handlowców).

Odpowiedzią ze strony specjalistów zajmujących się komercjalizacją innowacji, tworzonych dzięki najnowszym osiągnięciom nauk informatycznych, na tak zarysowane potrzeby było opracowanie intra- i ekstranetów⁸⁾. Intranet to indywidualna sieć korporacji oparta na technologii internetowej. Takie rozwiązanie daje olbrzymie oszczędności ze względu na tanie, a jednocześnie ciągłe połączenia pomiędzy różnymi częściami firmy; dodatkowo nie wymaga dużych nakładów dzięki wykorzystaniu istniejącej już przecież infrastruktury. Szybki przepływ wiedzy w wymiarze globalnym oraz inne dostrzeżone niebawem korzyści zadecydowały o uczynieniu dalszego kroku w tym samym kierunku, czyli o powstaniu ekstranetu. Umożliwia on efektywne porozumiewanie się w standardzie WWW sieci kilku niezależnych jednostek przy zachowaniu pełnego bezpieczeństwa procesu przesyłania danych. W USA, kraju wiodącym pod względem stopnia powszechności eksploracji cyberprzestrzeni, ta forma współpracy przedsiębiorstw już zdobyła istotne miejsce w tamtejszej rzeczywistości gospodarczej, a oświadczenia większości dużych firm wskazują na zamiar jej szybkiego wprowadzenia.

Oprócz bezspornych korzyści wynikających z ekonomizacji i poprawy warunków wewnętrznej koordynacji pracy oraz relacji współdziałania z otoczeniem, internet pozwala na minimalizowanie barier, takich jak: duże odległości, niedostateczne zasoby wiedzy. Doskonalszy podział zadań, pełniejsza specjalizacja, zbliżenie nauki i przemysłu, synergiczność wyników, innowacyjny i interdyscyplinarny charakter – wszystko to daje szansę osiągnięcia przyspieszonego rozwoju. Dzięki okoliczności występowania tego rodzaju

efektów, globalna infostrada ułatwia stosowanie wydajnych i gwarantujących twórcze rozwiązania struktur organizacji procesów badawczych i wdrożeniowych zgodnie z logiką sieciową⁹⁾. Charakteryzuje je między innymi: równoczesny i równoprawny dostęp współdziałających podmiotów do wszystkich uzyskiwanych wyników, występowanie mechanizmu kontroli sterującej przez sprzężenie zwrotne, łatwość modyfikacji składu i liczby uczestników czy wreszcie elastyczność w ustalaniu kolejności etapów pracy. Można też wyrazić przypuszczenie, że przestawione kierunki zmian organizacji zatrudnienia wpłyną również w istotny sposób na postęp w ewolucji stosunków społecznych.

Internet a powstawanie nowych przedsiębiorstw

Istnienie internetu prowadzić może nie tylko do usprawnienia działania firm już działających na rynku, lecz przyczynia się również do zdynamizowania procesu tworzenia nowych przedsiębiorstw i powstawania nowych inicjatyw gospodarczych. Może się to odbywać dwiema drogami.

Internet jako pole do prowadzenia działalności gospodarczej

Internet już poprzez sam fakt swojego istnienia, czyli niejako *per se* kreuje nowe możliwości tworzenia wartości dodanej i podejmowania działalności komercyjnej. Inaczej mówiąc, stwarza pole do podejmowania działalności gospodarczej. W USA na przykład publikowane są poradniki, jak komercyjnie wykorzystać internet¹⁰⁾. Przywoływane powyżej przykłady wykorzystania internetu do działalności marketingowej mogą być użyte do zilustrowania tego mechanizmu. Zaistnienie na stronach www oznacza nie tylko konieczność zapewnienia określonych warunków technicznych (sprzęt, oprogramowanie), ale również profesjonalne przygotowanie pod względem graficznym i edytorskim materiałów do zamieszczenia na stronach www. To implikuje potrzebę angażowania profesjonalistów wykonujących takie zlecenia regularnie (co wiąże się z koniecznością ciągłego uaktualniania materiałów zamieszczonych w internecie). Działaniami tym towarzyszą inne, związane np. z upowszechnieniem wiedzy i umiejętności posługiwania się sprzętem i programami, pisaniem coraz to nowych programów, etc., które też angażują spore zasoby ludzkie i kapitałowe. Mamy zatem do czynienia z efektem kumulowania się pozytywnych dla rynku pracy i całej gospodarki zjawisk.

Wykorzystanie internetu do celów komercyjnych spowodowało, że próbuje się zdefiniować sylwetkę konsumenta, który wykorzystuje to medium do przeprowadzania rozmaitych transakcji, m.in. po to, by wypracować strategię prowadzące do zwiększenia udziału internetu w wymianie gospodarczej¹¹⁾.

Internet jako katalizator tworzenia przedsiębiorstw

Internet, poprzez dostępne w nim bazy danych, przyczynia się do obniżenia kosztów transakcyjnych związanych ze zdobywaniem informacji niezbędnych

do podjęcia decyzji o rozpoczęciu działalności gospodarczej oraz sprzyja obniżaniu ryzyka inwestycyjnego. Można to prześledzić na przykładzie rozwiązań stosowanych w USA.

Internet pozwala na obniżenie kosztów transakcyjnych w pozyskiwaniu następujących informacji:

- ogólnych gospodarczych, w tym przede wszystkim informacji o tym, gdzie szukać bardziej szczegółowych informacji branżowych,
- informacji na temat wymogów związanych z inicjowaniem działalności gospodarczej,
- informacji technicznych dotyczących marketingu, techniki i technologii, w tym patentów i rozwiązań chronionych patentami,
- informacji umożliwiających inicjowanie kontaktów z potencjalnymi klientami, dostawcami, kooperantami,
- informacji na temat dostępnych form pomocy w prowadzeniu przedsiębiorstwa; oferty instytucji rządowych i pozarządowych wspierających rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz firm konsultingowych prowadzących działalność dla zysku,
- informacji na temat możliwych źródeł wsparcia kapitałowego dla powstających firm.

Potencjalny amerykański przedsiębiorca, jeżeli chce podjąć działalność nie związaną bezpośrednio z wykorzystywaniem internetu, może za jego pośrednictwem otrzymać informacje o bazach danych i zasobach informacyjnych, których wykorzystanie zbuduje podstawy do podjęcia (lub odrzucenia) pomysłu na biznes.

World Wide Web oferuje źródła, które mogą pomóc odszukać drogę do właściwych źródeł informacji. Jednym z najbardziej popularnych ogólnodostępnych jest Yahoo! (www.yahoo.com), Alta Vista (www.altavista.digital.com) oraz DejaNews (www.dejanews.com). W tym ostatnim przypadku możliwe jest również uczestnictwo w grupach dyskusyjnych (*newsgroups*), które funkcjonują na zasadzie elektronicznej tablicy ogłoszeń, gdzie zainteresowani wymieniają poglądy na dany temat. Forma ta może być wykorzystana np. do zebrania pierwszych reakcji na nowy produkt lub usługę, przeprowadzenie ankiety itp., czyli na dokonanie wstępnego rozpoznania rynku.

W systemie informacji dostępnych poprzez internet wyjątkowa rola przypada amerykańskiej agencji do spraw małych i średnich przedsiębiorstw – Small Business Administration (www.sba.gov).

Small Business Administration (SBA), posiadająca swoje biura we wszystkich stanach USA oraz kilkuset miastach, oferuje kompleksowe usługi na rzecz sektora małych i średnich przedsiębiorstw – zarówno już działających, jak i (a może przede wszystkim) inicjujących swoją działalność. Charakter i ramy niniejszego artykułu nie pozwalają na szersze przedstawienie oferty SBA¹²⁾, można zatem wspomnieć tylko o niektórych możliwościach uzyskiwania pomocy z tej instytucji.

Zainteresowani mogą poprzez internet uzyskać wyczerpujące informacje na temat wymogów formalnych i procedur związanych z rozpoczynaniem działalności gospodarczej, pisania biznesplanów, finansowaniem tworzenia i rozwoju przedsiębiorstwa, możliwości uzyskania pomocy ze strony władz federalnych i stanowych w przypadku klęsk żywiołowych, prawnych regulacji związanych ze sferą okołobiznesową,

zamówień publicznych, z których pewna pula ofert jest rezerwowana dla przedsiębiorstw sektora MSP oraz sposobów i zakresu pozyskiwania porad i konsultacji biznesowych. Należy zwrócić uwagę szczególnie na informacje o zamówieniach publicznych, gdyż to one właśnie stanowią liczący się rynek dla MSP oraz źródło systematycznych zasileń kapitałowych (w przypadku wygrania przetargu). Istnieje specjalna baza danych (ProNet, <http://pro-net.sba.gov>), która gromadzi dane z ponad 170 tysięcy firm uporządkowane według SIC (Standard Industry Code – odpowiednik naszego systemu EKD), lokalizacji, rodzaju przedsiębiorstwa, płci i rasy właściciela itp., co z kolei pozwala na szybkie wyszukiwanie szerokiej listy potencjalnych partnerów. Baza ta jest połączona z innymi bazami danych administrowanymi przez inne niż SBA agendy rządowe, co pozwala na szybką wymianę informacji i szybki kontakt między zleceniodawcą (rząd i jego agendy) a potencjalnymi kontraktorami (przedsiębiorstwa znajdujące się w bazie danych).

Systemy *on-line* pozwalają na śledzenie poczynąń i decyzji konkurencji. Może się to odbywać np. poprzez śledzenie, ile i jaki rodzaj patentów zostało przyznanych rynkowym konkurentom. Wszystkie rozwiązania chronione patentami oraz zastosowania praktyczne patentów są dostępne w systemie *on-line* poprzez Dialog, Lexis-Nexis oraz amerykański urząd patentów i znaków towarowych (U.S. Patent and Trademark Office, www.uspto.gov).

Jednym z warunków przeżycia firmy jest jej zdolność do szybkiego absorbowania nowych rozwiązań z zakresu technologii i zarządzania. To z kolei zmusza do ciągłego śledzenia zmian technologii. Pomocą amerykańskim przedsiębiorstwom i przedsiębiorcom służy komercyjna baza NewsNet, która obejmuje ponad 800 specjalistycznych wydawnictw branżowych prezentujących aktualne rozwiązania z rozmaitych sekcji, branż i gałęzi.

Bardziej szczegółowe informacje branżowe, w tym głównie marketingowe, można uzyskać z komercyjnych usług *on-line* (do których dostęp możliwy jest po wniesieniu stosownej opłaty). Przykładem może tu służyć Knight-Ridder's Dialog, która umożliwia jednocześnie przeszukiwanie 400 baz danych w systemie *on-line*. Dla przedsiębiorstw planujących rozwój i zdobywanie nowych rynków przydatna jest baza Frost and Sullivan's Market Intelligence (również dostępna przez Dialog). Korzystając z niej można zdobyć cenne informacje rynkowe, łącznie z charakterystyką dostawców, produktów aktualnie oferowanych na danym rynku, udziału w rynku poszczególnych wytwórców, prognoz sprzedaży, trendów występujących na danym rynku oraz analiz środowiska konkurencyjnego. Wszystko to poprzez zwiększanie zasobów informacji o rynku i warunkach na nim panujących w sposób istotny zmniejsza poziom ryzyka dla przedsiębiorców, którzy zamierzają wejść na dany rynek.

Do zdobywania informacji przydatnych do poszerzenia grupy klientów jest American Business Directory (dostępny również przez Dialog) oraz Dun's Market Identifiers (dostępny również przez Dialog lub CompuServe dostępny przez IQuest). W tych bazach można uzyskać informacje na temat praktycznie każdego rodzaju działalności gospodarczej prowadzonego w USA, włączając w to przedsiębiorstwa sektora publicznego oraz agencje rządowe.

Jeżeli przedsiębiorstwo chce utrzymać i wzmocnić kontakty z istniejącymi klientami, powinno prowadzić na bieżąco przegląd publikacji i literatury fachowej (branżowej) tak, by w porę identyfikować zmiany, które mogą w sposób istotny wpływać na politykę przedsiębiorstwa. Przykładem mogą tu służyć planowane lub dokonane zmiany w prawnej regulacji działalności biznesu (lub obszarów bezpośrednio dotyczących przedsiębiorstw) na szczeblu stanowym i federalnym czy zmiany w preferencjach konsumentów diagnozowane przez ośrodki badania opinii publicznej czy badania marketingowe. Do tego celu przydatna jest baza Business Dateline dostępna poprzez Dialog, specjalistyczna baza danych na temat regulacji prawnych i prawa (Lexis-Nexis) czy CompuServe dostępna przez Iquest.

Cennym źródłem informacji może być również PR Newswire (www.prnewswire.com). W tej bazie dostępne są pełne teksty dokumentów sporządzanych przez korporacje, firmy PR, agendy rządowe i pozarządowe, których zasadniczym celem (jak sugeruje sama nazwa bazy) jest *public relations*. Teksty te mają jednak istotny walor informacyjny o działalności innych firm, wśród nich naszych konkurentów.

Lista możliwości, jakie dla przedsiębiorstw już działających na rynku może stwarzać internet, może być poszerzona o usługi doradcze i konsultingowe oferowane przez wielkie firmy konsultingowe, takie jak: Andersen Consulting, Bossard Consulting, Coopers & Lybrand Consultants, Deloitte & Touche Conseil, Ernst & Young Conseil czy KPMG Peat Marwick. Wszystkie one umieszczają w internecie swoje oferty, ale tylko kilka z nich (Deloitte & Touche Conseil, Ernst & Young Conseil i KPMG Peat Marwick) oferuje również swoje usługi w systemie *on-line*¹³⁾.

Internet tworzy również unikalne możliwości dla tworzonych i rozwijających się firm w zakresie pozyskiwania wolnych kapitałów ze źródeł innych niż banki.

Wymienić tu można grupy *venture capital* (VC) oraz indywidualnych inwestorów, inwestujących w dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwa poza rynkiem giełdowym (tzw. *business angels*).

Poprzez odpowiednie bazy danych i internet, potencjalni inwestorzy mają możliwość uzyskania szybkiej i szerokiej informacji o tworzonych i rozwijanych przedsiębiorstwach poszukujących kapitałów. To daje podstawę do podjęcia decyzji. Ten sposób kojarzenia właścicieli kapitałów z firmami poszukującymi inwestorów staje się coraz bardziej popularny.

Badania przeprowadzone w USA przez Price Waterhouse LLP na próbie 416 firm pokazały, że grupy *venture capital* zainwestowały w pierwszym kwartale 1997 roku ponad 2,3 mld dolarów w nowo powstające przedsiębiorstwa, w tym te, których działalność związana była z internetem¹⁴⁾. Dynamika inwestycji w przedsięwzięcia związane z Internetem była przy tym ponad dwukrotnie wyższa niż w analogicznym okresie roku poprzedniego (kolejno: 148 i 309 mln dolarów).

Wzrost wielkości inwestycji – tak grup VC, jak i indywidualnych osób jest możliwy m.in. dzięki istnieniu takich baz, jak: ACE-Net (<https://ace-net.sr.unh.edu>). Angel Capital Electronic Network (ACE-Net) działająca jako prywatny, niezależny podmiot o statusie organizacji nie dla zysku (*non-profit*) jest

sponsorowany przez Office of Advocacy, komórkę organizacyjną SBA.

ACE-Net dostarcza informacji na temat małych, dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw, poszukujących kapitałów (rzędu od 250 tys. do 5 mln dolarów) na sfinansowanie swojej dalszej ekspansji. Przedsiębiorstwa chcące znaleźć się w bazie ACE-Net muszą wypełnić formularz zgłoszeniowy i zgłosić się do najbliższego operatora sieci ACE-Net (adresy są podane na stronach www SBA). Aby trafić na listę potencjalnych beneficjentów, przedsiębiorstwa muszą spełniać kilka dodatkowych warunków, które są różne w zależności od wysokości sumy, jaką w formie inwestycji przedsiębiorstwa chcą pozyskać. Za korzystanie z ACE-Net przedsiębiorstwo płaci roczny abonament w wysokości 450 dolarów.

Przyszli inwestorzy to osoby fizyczne lub prawne posiadające majątek w wysokości co najmniej 1 mln dolarów bądź uzyskujący roczne dochody powyżej 200 tys. dolarów.

ACE-Net jest jednym tylko przykładem na wykorzystywanie internetu jako pośrednika między poszukującymi kapitałów podmiotami gospodarczymi, a potencjalnymi inwestorami; oferta w tym zakresie jest w USA bogatsza.

Powyżej wskazano na wybrane tylko możliwości, jakie stwarza internet przedsiębiorstwom nowo tworzonemu i już istniejącemu na rynku. W rzeczywistości są one o wiele bogatsze. To bogactwo zaczyna przybierać z wolna postać dysfunkcji. Podaż informacji oraz łatwość jej pozyskiwania są bowiem tak duże, że kreują swoistą metabarię dostępu do potrzebnych informacji. Pojawia się konieczność nabywania wiedzy i odpowiednich kwalifikacji do skutecznego zarządzania informacją. To z kolei tworzy rynek dla firm oferujących pomoc w poruszaniu się w dżungli informacji. W ten sposób koło się domyka.

Zakończenie

Rozwój internetu wywiera duży i ciągle rosnący wpływ na inicjowanie i prowadzenie działalności gospodarczej. Jego rola polega zarówno na tworzeniu nowych możliwości tworzenia wartości dodanej (powstawanie nowych przedsiębiorstw, zawodów, aktywności), jak i na zwiększaniu wartości dodanej w przedsiębiorstwach już na rynku działających. Odbywa się to m.in. poprzez wzrost wydajności i efektywności wskutek wykorzystywania internetu.

Internet przyczynia się również do obniżania barier wejścia na rynki (poprzez obniżanie barier dostępu do informacji na temat warunków panujących na danym rynku) i obniża poziom ryzyka podejmowanego przez przedsiębiorcę czy menedżera (poprzez zwiększenie liczby informacji).

Efektom ubocznym staje się jednak nadmiar informacji i konieczność jej porządkowania. To stwarza pole do działania dla firm i organizacji zarządzających informacją.

Przywołane w artykule przykłady gospodarczego wykorzystania internetu nie dowodzą, że USA są jedynym państwem, gdzie internet jest do takich celów wykorzystywany (pozostawałoby to w jawnej sprzeczności z samą ideą internetu jako narzędzia globalnego). Inne państwa o rozwiniętej gospodarce rynkowej, jak Japonia i państwa europejskie, również korzysta-

ją z korzyści, jakie daje internet, tylko w mniejszym zakresie¹⁵.

Wskazując na pozytywne efekty wykorzystywania internetu w działalności biznesowej, trzeba pamiętać o niebezpieczeństwach, które ze sobą niesie. Dotyczy to możliwości dokonywania nadużyć finansowych w skali globalnej, łamanie zasad poufności danych, elektronicznego sabotażu itp. Wydaje się jednak, że korzyści z wykorzystywania internetu przeważają nad potencjalnymi niebezpieczeństwami i dlatego internet może być postrzegany przede wszystkim w kategoriach szans dla przedsiębiorców i przedsiębiorstw.

Michał Baran, Jacek Klich

PRZYPISY

- ¹ Por. wywiad z A.P. WIERZBICKIM, *Z czym w wiek XXI*, „Dziennik Polski” z 29.05.1998.
- ² Por. B. FALK, *Internet*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 1995 r.
- ³ Anegdotyczny dowód na poparcie tego ostatniego dały telewizyjne WIADOMOŚCI z 18 lipca 1998 roku, informując o pierwszym w Polsce ślubie internetów, czyli osób, które poznały się za pośrednictwem internetu.
- ⁴ W. GOGOLEK, *Elektroniczna samoobrona*, „Wprost”, nr 28, 1998.
- ⁵ Por. B. KWARCIĄK, *Reklama bez początku i końca*, „Businessman Magazine” nr 4(85)/1998.
- ⁶ Por. wywiad z P. BOUTIE, *Internet pogrzebie tradycyjną reklamę*, „Businessman Magazine” nr 3(84)/1998, por. również M. JAŚLAN, *Zaistnieć w sieci*, „Businessman Magazine” nr 4(85)/1998.
- ⁷ Por. M. STARKOWSKI, *Miliardy za progiem*, „Businessman Magazine” nr 4(85)/1998.
- ⁸ Por. M. STARKOWSKI, *Biznes się łączy*, „Businessman Magazine” nr 4(85)/1998.
- ⁹ Por. A. MATCZEWSKI, A. RYCHLICKA, *Praca w sieci a procesy innowacyjne*, „Zagadnienia Naukoznawstwa”, nr 3 (133), 1997.
- ¹⁰ Przykładem mogą służyć: Daniel S. JANAL, *101 Successful Businesses You Can Start on the Internet*, 1997, Ron E. GIELGUN, *121 Internet Businesses You Can Start from Home; Plus a Beginners Guide to Starting a Business Online*, Tyler G. HICKS, *199 Great Home Businesses You Can Start (And Succeed in for Under \$ 1,000)* – lista pozostałych pozycji zawarta jest na: www.amazon.com/exec/obidos.
- ¹¹ Allan C. REDDY (ed), *The Emerging High-Tech Consumer. A Market Profile and Marketing Strategy Implications*, Quorum Books, Westport, Conn. 1997.
- ¹² Programy i działalność SBA podejmowana jest szerzej w serii czterech artykułów: J. KLICH, *Promocja małych przedsiębiorstw w USA* zamieszczonych w „Przeglądzie Organizacji” w numerach od 7 do 10, 1992.
- ¹³ Consulting Firms: Internet Use as a Communication and Information Support Tool”, www.dafsa.fr/commerceline/numero3/conseilgb.html.
- ¹⁴ M. HAIN, *Venture capitalists focus on Internet firms, startups*, „The News & Observer”, May 23, 1997, www.newsobserver.com/daily/1997/05/23/biz04.html.
- ¹⁵ Symptomatyczny w swojej wymowie jest tu artykuł zamieszczony w lipcu 1997 roku w „Internet It Informer” (<http://guagua.echo.lu/langeng/en/news/snip/797/6111.html>), w którym prezentowane są badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii przez Kenan Systems Europe. Wynika z nich, że na 57 przedsiębiorstw (reprezentujących 200 największych brytyjskich firm) jedna na sześć nie wykorzystuje internetu w ogóle, a tylko mniej niż jedna trzecia posiada systemy pozwalające na prowadzenie transakcji międzynarodowych przez internet.

Andrzej Cwynar, Wiktor Cwynar

Zarządzanie wartością dla akcjonariuszy na podstawie modelu MVA

Troska o dobrobyt akcjonariuszy konsekwentnie staje się podstawowym imperatywem współczesnego świata biznesu. W ślad za przemianami na rynku amerykańskim postępuje proces rozbudzania zainteresowania problematyką „wartości dla akcjonariuszy” (*shareholder value*) na kontynencie europejskim. Jednym z największych dylematów z nią związanych jest pytanie o to, jak zmierzyć efekty jej kreacji? Rozwiązaniem coraz częściej praktykowanym w tym względzie jest MVA™ (*Market Value Added*™)¹⁾, miernik popularyzowany w naszym kraju pod nazwą „rynkowej wartości dodanej”. Stanowi on niezwykle ważny komponent ram analitycznych koncepcji EVA, parokrotnie prezentowanej na łamach „Przeglądu Organizacji”²⁾. Afirmacja MVA jako najlepszej miary poprawy/spadku dobrobytu akcjonariuszy staje się coraz powszechniejsza. Zalety tego modelu pomiaru i oceny wyników przedsiębiorstwa zostały docenione nie tylko przez jego użytkowników (to właśnie o MVA wieloletni prezes Coca-Coli Roberto Goizueta powiedział, iż jest dla niego niepojęte, że nie wszyscy koncepcję tę stosują), ale również przez uznane autorytety w dziedzinie zarządzania ukierunkowanego na wartość dla akcjonariuszy. W swym poświęconym wycenieniu fundamentalnym dziele, stanowiącym źródło algorytmów wykorzystywanych na co dzień przez setki analityków finansowych na całym świecie, Copeland, Koller i Murrin (Mc Kinsey & Company, Inc.) uznali MVA za „najlepszy wskaźnik wzrostu wartości firmy”³⁾. Biorąc pod uwagę to, co MVA pozwala zmierzyć, trudno nie zgodzić się z opinią, iż technika ta każdorazowo daje odpowiedź na podstawowe pytanie kapitalizmu: czy oraz o ile, kierownictwo przedsiębiorstwa zwiększyło/zmniejszyło wartość powierzonego mu kapitału?⁴⁾

MVA stanowi różnicę między rynkową wartością spółki (kapitału własnego i długu) a jej ekonomiczną wartością księgową (skorygowaną wartością księgową – *economic book value* lub *adjusted book value*):

MVA = rynkowa wartość spółki (kapitału zainwestowanego) – ekonomiczna wartość księgową spółki (kapitału zainwestowanego)

Decydując się na wyeliminowanie z rozważań wierzycieli (na przykład przez przyjęcie upraszczającego założenia o równości rynkowej i skorygowanej księgowej wartości zadłużenia) otrzymujemy miarę efektów kreacji wartości jedynie dla akcjonariuszy. To jednak wystarczy, bowiem „akcjonariusze zwiększają wartość wszystkich roszczeń”⁵⁾ (wierzycieli, klientów,

pracowników etc.). Wykluczając więc z analizy kapitał obcy, otrzymujemy formułę:

MVA = rynkowa wartość kapitału własnego – ekonomiczna wartość księgową kapitału własnego

Interpretacja wartości, jakie przyjmuje ten miernik, jest bardzo prosta: MVA > 0 oznacza zwiększenie wartości kapitału inwestorów w pewnym przyjętym w rozważaniach okresie (kreacja wartości), natomiast MVA < 0 stanowi dowód na jej zmniejszenie (konsumpcja wartości).

Wprowadzone przez G. Bennetta Stewarta III pojęcie „ekonomicznej wartości księgowej” odgrywa niezwykle istotną rolę w jego dwuwymiarowym modelu EVA-MVA. Poprawne posługiwanie się nim wymaga przejścia od konwencjonalnej sprawozdawczości i księgowości w kierunku nadania im ekonomicznego (to znaczy obiektywnego, wolnego od przekłamań właściwych tradycyjnej rachunkowości, zbliżonego do kategorii gotówkowych) charakteru (*Value-based Reporting, Value-based Accounting*). Polega to na swoistym korygowaniu księgowych zafałszowań, które mogą zniekształcić zarówno elementy obliczeniowe kapitału zainwestowanego (EVA, MVA), jak i zysk operacyjny po opodatkowaniu (EVA)⁶⁾. Skorygowany kapitał zainwestowany w formule obliczeniowej MVA ma stanowić przybliżenie wartości całej gotówki wprowadzonej do spółki przez inwestorów.

To właśnie MVA, nie EVA, pozwala zmierzyć efekty kreacji bogactwa akcjonariuszy. EVA umożliwia jedynie oszacowanie potencjału kreacji wartości dla dostarcycieli kapitału (przedsiębiorstwo posiada taki potencjał, co oznacza, że działa ono w strefie ekonomicznych zysków, wówczas, gdy ROIC > WACC; zależność ta stanowi fundamentalną regułę zarządzania wartością dla właścicieli kapitału). MVA to natomiast różnica między gotówką, jaką inwestorzy mogliby uzyskać w momencie dokonywania obliczeń, wycofując ze spółki cały swój kapitał a środkami pieniężnymi wydatkowanymi przez nich dotychczas na jej działalność (*cash in – cash out*). Innymi słowy, miernik ten pozwala zidentyfikować przyrost lub spadek wartości kapitału zainwestowanego, a zatem wyselekcjonować i oddzielić przedsiębiorstwa, w których dokonuje się kreacja wartości od tych, które postępują drogą jej erozji.

Biorąc pod uwagę jednoznaczne zorientowanie koncepcji MVA na interes właścicieli kapitału, mak-

symalizacja MVA (oznacza ją jednak maksymalizacja wartości kapitału inwestorów) powinna stanowić nadrzędny cel działania każdego przedsiębiorstwa. Warto podkreślić, że zaleca się tu maksymalizowanie MVA, z perspektywy inwestorów maksymalizowanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa jest niewystarczające. Do zwiększenia wartości rynkowej wystarczy może bowiem zainwestowanie dodatkowego kapitału. Jeżeli zostanie on zaangażowany w przedsięwzięcia przynoszące zwrot równy kosztowi kapitału ($ROIC = WACC$), wartość rynkowa wzrośnie, ale jedynie o równowartość dodatkowego kapitału zainwestowanego, a nie w efekcie poprawy perspektyw rozwojowych spółki w oczach inwestorów. Ostatecznie MVA pozostanie na nie zmienionym poziomie. Wzrostu MVA można oczekiwać tylko wówczas, gdy ten dodatkowy kapitał jest angażowany w operacje generujące wartość ($ROIC > WACC$). Giełdowa kapitalizacja spółki lub wartość rynkowa całego jej kapitału nie niosą żadnych mierzalnych informacji o efektach kreacji/konsumpcji wartości. Imponująco wysoka wartość rynkowa może być zupełnie myląca. Nie wiadomo przecież, jak duży kapitał jest podstawą rynkowej wyceny. Może się okazać, że gotówka, jaką zainwestowano w spółkę, jest znacznie wyższa od kwoty, jaką rynek byłby w stanie zaoferować za nią w chwili dokonywania waluacji (wartość rynkowa kapitału zainwestowanego $<$ ekonomicznej wartości księgowej kapitału własnego). Każdy, kto zaangażował część swego majątku w działalność takiego podmiotu (na przykład nabył jego akcje), utracił część swego bogactwa: dostałby dzisiaj mniej w porównaniu z sumą wydatkowaną na zakup walorów w chwili dokonywania tej transakcji.

MVA łączy elementy analizy retrospektywnej z analizą prospektywną. Miernik ten pozwala bowiem nie tylko oszacować dotychczasowe efekty kreacji/konsumpcji wartości, ale przede wszystkim daje odpowiedź na pytanie, jakie są perspektywy generowania wartości przez oceniany podmiot w przyszłości. Wartość rynkowa kształtowana jest bowiem w efekcie długoterminowych prognoz inwestorów.

Zrozumienie istoty koncepcji MVA, a zwłaszcza zależności między MVA oraz EVA, wymaga określenia jej powiązań z techniką DCF (*Discounted Cash Flow* – zdyskontowane przepływy gotówkowe) oraz NPV (*Net Present Value* – wartość zaktualizowana netto). MVA można interpretować jako rynkowe oszacowanie zagregowanej wartości zaktualizowanej netto wszystkich projektów inwestycyjnych stanowiących budulec spółki – zarówno tych, które są realizowane obecnie, jak i tych, których przedsięwzięcia w przyszłości spodziewają się inwestorzy. Wzór, za pomocą którego wylicza się MVA, stanowi swoistą modyfikację formuły NPV. Tak jak w procesie oceny ekonomicznej opłacalności inwestycji kierować się należy kryterium maksymalizacji NPV, menedżment każdego przedsiębiorstwa powinien dążyć do wykazywania jak najwyższych MVA. Pojawia się jednak pytanie, czy zarządzanie ukierunkowane bezpośrednio na maksymalizowanie MVA jest możliwe? Jest to pytanie o czynniki determinujące ceny akcji i jednocześnie dotyczące sposobów oraz stopnia oddziaływania kierownictwa spółki na jej rynkowy kurs. Rynkowa wycena jest w pewnym stopniu poza kontrolą menedżmentu nie

mającego na nią pełnego, bezpośredniego wpływu. Menedżerowie mają jednak do dyspozycji instrument pozwalający zorientować ich operacyjne i strategiczne działania na maksymalizację MVA. Instrumentem tym jest EVA. Zgodnie z fundamentalną zasadą zarządzania opartego na wartości (VBM – *Value-based Management*) alokacja kapitału dokonuje się poprzez jego napływ do spółek generujących stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału (ROIC) wyższe od jego kosztu (WACC). Tylko zaangażowanie środków w operacje, w przypadku których $ROIC > WACC$ oznacza możliwość zwiększenia wartości kapitału inwestorów. Spółki ponoszące ekonomiczne straty ($ROIC < WACC$) doświadczać odpływu kapitału. Swe decyzje inwestycyjne, których implikacją jest rynkowa wycena przedsiębiorstwa, właściciele kapitału opierają właśnie na długofalowych prognozach związanych z oczekiwaniami rozbudowywania lub utraty przez spółki potencjału kreacji wartości. Potencjał ten natomiast oszacować można za pomocą EVA:

EVA = (ROIC w % – WACC w %) • skorygowany kapitał zainwestowany

Ostatecznie MVA stanowi zaktualizowaną wartość oczekiwanych w przyszłości EVA spółki:

MVA = zaktualizowana wartość przyszłych EVA

Równanie to określa się niekiedy mianem $E = MC^2$ finansów spółek. Oznacza ono bowiem, że zarządzanie ukierunkowane na maksymalizację MVA dokonuje się za pośrednictwem zorientowania działań menedżmentu na maksymalizację EVA. Jeżeli inwestorzy identyfikują potencjał tworzenia wartości, czyli oczekują generowania przez spółkę w przyszłości dodatnich i rosnących EVA, spółka ta postrzegana jest jako swoisty kreator wartości i wysoko wyceniana. W ocenie inwestorów jest ona warta więcej niż wynosi ekonomiczna wartość księgowa jej kapitału („premia wartości”). Rynkowa waluacja będzie natomiast niska, gdy oczekiwania uczestników rynku co do przyszłych EVA spółki będą pesymistyczne (spodziewane ujemne i/lub malejące EVA). Podmiot o takich prognozach dotyczących jego przyszłości notował będzie swoisty „odpływ” wartości: jego wartość rynkowa będzie niższa od ekonomicznej wartości księgowej („dyskonto wartości”).

Warto podkreślić, że przedstawiona wyżej zależność (rosnące dodatnie EVA przekładające się na dodatnie MVA) nie zawsze jest potwierdzana w praktyce. Zwraca na to uwagę między innymi A.B. Fisher, podając przykłady odmiennie ukształtowanych powiązań między wysokością EVA i MVA⁷⁾. Trzeba bowiem pamiętać o tym, że w przypadku intensywnie inwestujących przedsiębiorstw działających w sektorach o dużej dynamice wzrostu, wysokość EVA może być źródłem błędnych wniosków dotyczących opłacalności angażowania kapitału w ich walory. Zakrojony na dużą skalę program inwestycyjny oraz przewaga zamortyzowanych w niewielkim stopniu aktywów mogą znacząco pomniejszać bieżąco wykazywane EVA, choć ponoszone nakłady inwestycyjne oznaczają jedynie odłożenie wystąpienia pewnych korzyści w czasie.

W zwielokrotnionej formie można oczekiwać ich wystąpienia w przyszłości, co niejednokrotnie wyraża waluacja dokonywana przez uczestników rynku kapitałowego.

Twórcy i popularyzatorzy koncepcji EVA i MVA (Stern Stewart & Co.) powołują się na wyniki konkretnych badań empirycznych, potwierdzające teoretycznie poprawną zależność między obydwoma miernikami. Tego rodzaju przedsięwzięcia zostały zrealizowane zarówno przez specjalistów Stern Stewart, jak i badaczy nie związanych z tą firmą (na przykład przez J.L. Granta z Simmons Graduate School of Business). Biorąc pod uwagę przedmiot dociekań, szczególnie ciekawych wniosków dostarczyło badanie Kennetha Lehna i Anila K. Makhiji (University of Pittsburgh). Wykazali oni, że istnieje wyraźna zależność między wynikami spółek mierzonymi za pomocą EVA i MVA a zwolnieniami ich naczelnych dyrektorów/prezesów (CEO – *Chief Executive Officers*). Innymi słowy, przedstawili oni dowody na to, że rynek naczelnych dyrektorów/prezesów posługuje się w swej ocenie osiągniętych przez nich wyników raczej rezultatami na polu EVA i MVA aniżeli wartościami konwencjonalnych mierników księgowych (na przykład ROA lub ROE)⁹⁾.

Postrzeganie MVA w kategoriach NPV, spółki jako agregatu pewnej liczby projektów, otwiera przed kierownictwem jeszcze jedną płaszczyznę badawczą. Oszacowanie przez nie NPV dla przedsiębiorstwa jako całości na podstawie wewnętrznych prognoz pozwala zidentyfikować ewentualne niedowartościowanie lub przeszacowanie walorów spółki, stawiając menedżment wobec konieczności poszukiwania przyczyn tych zjawisk.

Ogólnościowa debata poświęcona MVA z pewnością nie jest tak ożywiona jak ta, której przedmiotem uczyniono drugi miernik firmy Stern Stewart – EVA. Prawdopodobnie asymilacja MVA napotyka mniej barier dlatego, iż jest to kryterium oceny przedsiębiorstwa, mające zewnętrzny charakter (*external measure*), miara, której wartości uzależnione są od opartych na długofalowych prognozach decyzji inwestorów. EVA jest przykładem miernika wewnętrzznego (*internal measure*), stanowiącego niezwykłe użyteczne narzędzie szacowania potencjału kreacji wartości dla właścicieli kapitału. MVA pozwala natomiast na swoistą rynkową weryfikację faktycznych możliwości spółki w dziedzinie zwiększania wartości kapitału akcjonariuszy, w oczywisty sposób obiektywizując ocenę przedsiębiorstwa. Pomiar MVA stanowi jednak ostateczne uwieńczenie strategii, stanowiącej zbiór operacji ukierunkowanych na maksymalizację wartości dla akcjonariuszy, swoisty rynkowy werdykt sygnalizujący akceptację działań kierownictwa lub niewiarę w ich długoterminowy wkład w zwiększanie bogactwa akcjonariuszy. Podstawowym kryterium porządkującym na bieżąco te operacje jest natomiast EVA – miernik ściśle związany z rynkową wyceną, pozwalający jednocześnie szacować postępy przedsiębiorstwa na drodze kreacji wartości w okresach rocznych, a przede wszystkim bezpośrednio uzależniony od decyzji menedżmentu. Podsumowując, MVA jest miernikiem wielookresowym, podczas gdy EVA to miara roczna, znajdująca się pod bezpośrednią kontrolą kierownictwa. Ta specyfika EVA jako miernika krótko-

okresowych wyników działania przedsiębiorstwa decyduje o możliwości jego wykorzystywania w systemach motywacyjnych. Ponieważ dla pracownika wynagrodzenie ma charakter pewnego strumienia korzyści finansowych, powinno ono bazować na odpowiadającym mu strumieniu osiąganych wyników. Na potrzeby systemów zachęt płacowych niezbędny jest więc miernik, który pozwala na uchwycenie faktycznie zanotowanych (ocena *ex post*) okresowych osiągnięć (*flow measure of performance*). Natomiast MVA (podobnie jak standardowa NPV) stanowi przykład *stock measure* (*wealth measure*) – miernika pozwalającego oszacować w ściśle określonym momencie wartość (bogactwo) wygenerowaną w ramach pewnego dłuższego okresu, miernika dodatkowo uzależnionego przede wszystkim od będących w pewnym sensie poza sferą bezpośredniego wpływu menedżmentu oczekiwań inwestorów co do wyników spółki w przyszłości.

Bardziej praktyczny charakter EVA wiąże się ponadto z faktem, iż analiza EVA jest możliwa na każdym poziomie konsolidacji przedsiębiorstwa. Innymi słowy, EVA szacuje się zarówno dla spółki macierzystej, jak i dla jej filii, strategicznych jednostek biznesu (SBU), wydziałów, komórek organizacyjnych, linii produkcyjnych, poszczególnych wyrobów etc. W ten sposób, identyfikując obszary tworzące wartość i „pochłaniające” ją, dokonuje się efektywnej alokacji kapitału w ramach podmiotu gospodarczego, wycofując go z ekonomicznie nierentownych dziedzin (konsumpcja wartości) i kierując do tych, które działają w strefie ekonomicznych zysków (kreacja wartości). MVA wykorzystywać można natomiast jedynie oceniając spółki akcyjne, których papiery wartościowe dopuszczono do publicznego obrotu.

Analizę za pomocą MVA można uczynić jeszcze bardziej wartościową, oceniając spółkę nie na podstawie tylko i wyłącznie wartości tego miernika w ujęciu absolutnym, ale identyfikując również skalę i kierunek zmian MVA. Daje to możliwość badania na bieżąco reakcji rynku na podejmowane wewnątrz przedsiębiorstwa decyzje operacyjne, jednocześnie zmniejszając podatność modelu MVA na pozostałości ewentualnych zniekształceń księgowych związanych z kalkulacją ekonomicznej wartości księgowej kapitału zainwestowanego, spowodowanych zwłaszcza przez inflację⁹⁾. Wykorzystując właśnie zmiany MVA Copeland, Koller i Murrin wykazali empirycznie istnienie związku między MVA a wydajnością pracy, poziomem zatrudnienia oraz PKB rozważanego kraju¹⁰⁾.

Mimo swych niewątpliwych zalet, koncepcje MVA i EVA, w odróżnieniu na przykład od stóp zwrotu, uniemożliwiają analizę porównawczą przedsiębiorstw różnych rozmiarów (o zróżnicowanych wartościach kapitału zainwestowanego). Dolegliwość tę można jednak przełamać, dokonując standaryzacji obu mierników. Polega ona na arbitralnym określeniu okresu badawczego, począwszy od wybranego roku bazowego. Następnie przyjmuje się, że wszystkie porównywane spółki z dobranej próby dysponowały na początku roku bazowego skorygowanym kapitałem zainwestowanym równym 100 dolarów (100 złotych etc.). Założenie to daje możliwość badania zmian MVA w zestawieniu z wartością kapitału zainwestowanego w rozpatrywa-

nym okresie¹¹⁾. W efekcie standaryzacji otrzymujemy następującą formułę:

Standaryzowana MVA_t = (MVA_t • 100 dolarów) / skorygowany kapitał zainwestowany_{bk},

gdzie t dotyczy wartości na końcu rozpatrywanego okresu t, natomiast bk – wartości na końcu okresu bazowego. W celu uzyskania większej przejrzystości można wprowadzić pojęcie standaryzowanego kapitału:

Standaryzowany skorygowany kapitał zainwestowany = (skorygowany kapitał zainwestowany_t / skorygowany kapitał zainwestowany_{bk}) • 100 dolarów

Wówczas standaryzacji MVA możemy dokonać na podstawie wzoru:

Standaryzowana MVA = [(wartość rynkowa / skorygowany kapitał zainwestowany_t) - 1] • standaryzowany kapitał

Ponieważ „jest bardziej niż prawdopodobne, że w okresie następnych dziesięciu lat wartość dla akcjonariuszy stanie się globalnym standardem pomiaru wyników przedsiębiorstw¹²⁾, warto zastanowić się nad perspektywami rozwoju zainteresowania tym pojęciem, a więc również koncepcją MVA, w naszym kraju. Polska giełda coraz pełniej staje się uczestnikiem globalnego obiegu kapitału. Przyjmując, że coraz większa liczba inwestorów będzie akceptować jako podstawowe kryterium oceny opłacalności angażowania swych wolnych środków w akcje różnych spółek nadwyżkę stopy zwrotu z kapitału zainwestowanego (ROIC) nad jego kosztem (WACC), migracja wartości w skali światowej polegać będzie na napływie kapitału na rynki tych krajów, które oferować będą najbardziej atrakcyjny zwrot, i jego odpływie z miejsc, które nie są w stanie zapewnić konkurencyjnych stóp zwrotu. Rywalizacja o kapitał z pewnością nie będzie ła-

two, niemniej jednak należy ją oceniać przez pryzmat potencjalnych korzyści dla całej gospodarki. W chwili obecnej jedną z najistotniejszych barier rozwojowych wielu polskich spółek jest ograniczony dostęp do kapitału. Jego napływ na polską giełdę z pewnością stanowilby zarówno istotny akcelerator jej wzrostu, jak i umocnienia całej gospodarki.

Andrzej Cwynar, Wiktor Cwynar

PRZYPISY

- ¹⁾ MVA, podobnie jak EVA™, stanowi zarejestrowany znak handlowy nowojorskiej firmy Stern Stewart Management Services.
- ²⁾ A. RUTKOWSKI, *Ekonomiczna wartość dodana w ocenie organizacji gospodarczej*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 1, M. PERYT, *Zarządzanie wartością w przedsiębiorstwach zdyspersyfikowanych*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 4.
- ³⁾ T. COPELAND, T. KOLLER, J. MURIN, *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIGPress, Warszawa 1997, s. 12.
- ⁴⁾ A.B. FISHER, *Creating Stockholder Wealth*, „Fortune” 1995, nr 132.
- ⁵⁾ T. COPELAND i inni, *Wycena...*, op. cit., s. 25.
- ⁶⁾ Problematyka ta została zaprezentowana w obszerniejszej formie również na łamach „Przeglądu Organizacji” (A. RUTKOWSKI, *Ekonomiczna wartość dodana w ocenie organizacji gospodarczej*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 1).
- ⁷⁾ A.B. FISHER, *Creating...*, op. cit.
- ⁸⁾ K. LEHN, A.K. MAKHIJA, *EVA & MVA as Performance Measures and Signals for Strategic Change*, *Strategy & Leadership* 1996, vol. 24, iss. 3.
- ⁹⁾ G.B. STEWART, *The Quest...*, op. cit., s. 192.
- ¹⁰⁾ T. COPELAND i inni, *Wycena...*, op. cit., rozdział pierwszy.
- ¹¹⁾ G.B. STEWART, III, *The Quest...*, op. cit.
- ¹²⁾ A. RAPPAPORT, *Wartość...*, op. cit., s. 1.

Autorzy: Andrzej Cwynar – Katedra Bankowości i Finansów Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, doktorant w Katedrze Small Businessu/Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH. Wiktor Cwynar – Zakład Ekonomii Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu, doktorant w Katedrze Small Businessu/Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH.

Przedsiębiorstwo Przyszłości

Praca zbiorowa pod redakcją

Wiesława M. Grudzewskiego i Ireny K. Hejduk

Difin, Warszawa 2000

Książka jest efektem dwuletnich badań i seminariów prowadzonych przez wybitnych ekspertów z najlepszych polskich ośrodków akademickich takich jak: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Politechnika Warszawska, Politechnika Wroclawska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, a także California State University, Fresno w Stanach Zjednoczonych.

Przedsiębiorstwo Przyszłości – globalizacja gospodarki światowej, postęp technologiczny, wzrost znaczenia przepływu informacji oraz „rewolucja internetowa” sprawiają,

że niedługo całkowicie zmieni się zarówno struktura jak i samo pojęcie przedsiębiorstwa. Rozwój nowoczesnych form organizacyjnych i wdrożenie współczesnych metod zarządzania wymaga od przedsiębiorstw głębokiej restrukturyzacji niezależnie od tego, w jakich regionach świata są one zlokalizowane. Prezentowana publikacja umożliwi Czytelnikowi poznanie kierunków zmian postępujących w tym obszarze, ich przyczyn i mechanizmów, a także pozwoli na skuteczne przygotowanie się do nowych standardów zarządzania „przedsiębiorstwem przyszłości”.

Zofia Sekuła

Tendencje i zasady tworzenia uniwersalnych systemów premiowania

Cechy stosowanych w praktyce uniwersalnych systemów premiowania

W ogólnym zarysie uniwersalny system premiowania to taki, który uwzględnia identyczne lub bardzo zbliżone zasady premiowania pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach pracy w zakładzie. Jest on często stosowany w praktyce, np. w jednostkach sfery budżetowej. System ten nie charakteryzuje się wysoką skutecznością i opiera się na lapidarnych i ogólnikowych sformułowaniach dotyczących sposobu funkcjonowania premii. Nie wnika on głębiej ani w aspekty, ani w specyfikę pracy i nie wiąże ich ściśle z premią¹⁾. Co więcej, premii nie przypisuje się należytej jej roli, nie przecenia się też jej wpływu na skutki działalności komórki, a poprzez nie również i firmy. Podstawowym celem jest zdyscyplinowanie pracownika i utrzymanie wynikającego z zakresu obowiązków poziomu motywacji do pracy oraz przestrzeganie jej dyscypliny²⁾.

Tworzenie uniwersalnego funduszu premiowego nie zależy bezpośrednio od wyników ekonomicznych firmy. Podstawową formułą jest procentowy odpis od płac zasadniczych pracowników uprawnionych do premiowania. Przyjmuje się tu następujące opcje:

- obowiązywanie sztywnej wartości wskaźnika, np. 20% premii;
- limitowanie dolnej lub górnej granicy odpisu na fundusz premiowy;
- brak bliższego dookreślenia wskaźnika z jednoczesnym uzależnieniem tworzenia funduszu premiowego od wypracowania przez firmę stosownych środków.

W systemie tym schematyczna jest także procedura dotycząca podziału premii na komórki organizacyjne. W tym wypadku stosowane są dwojaki rodzaj rozwiązania:

- wysokość premii dla poszczególnych komórek stanowi pochodną wskaźnika uruchamianej przez firmę premii, np. 20% premii od płac zasadniczych automatycznie upoważnia do odpisu premiowego w tejże wysokości dla wszystkich komórek;
- ustala się zadania premiowe, które wpływają na przyznanie wyższego lub niższego wskaźnika premii w stosunku do ogólnozakładowego.

Na bazie ww. wariantów często występują formy mieszane, polegające na tym, że niektóre komórki organizacyjne mogą z tytułu dodatkowo wykonywanych prac otrzymywać wyższe premie niż wynika to z za-

sad ogólnych. Również w okresach nasilenia bądź wykonywania zadań szczególnych, np. przyjęcia zamówienia na nowy asortyment wyrobu, premiowanie wszystkich pracowników lub większości komórek organizacyjnych może być korzystniejsze od zasad przyjętych w regulaminie premiowania. Przyznawanie premii indywidualnych odbywa się wtedy poprzez:

- stosowanie jednakowych wskaźników premii naliczanych od płac zasadniczych dla każdego pracownika i dopuszczanie redukcji premii w przypadku uchybień w pracy, zwłaszcza w zakresie dyscypliny pracy;
- pozostawianie kierownikom komórek organizacyjnych dość dużego lub nieograniczonego zakresu swobody;
- dokonywanie wyceny zadań premiowych komórki i ustalanie w ich wykonaniu udziału każdego pracownika.

Oczywiste jest, że ukazana konstrukcja systemu premiowania w podstawowej postaci (nie uwzględniająca formułowania zadań premiowych) jest bardzo ułomna. Premiowanie odbywa się albo w sposób automatyczny, albo w sposób całkowicie uznaniowy, kiedy pracownik nie wie, za co otrzymał lub nie otrzymał premii.

Wprowadzanie do systemu premiowania elementów innowacyjnych

Jak łatwo zauważyć, w celu wyeliminowania przedstawionych powyżej wad należy projektować przede wszystkim bardziej skonkretyzowane systemy premiowania, w których uwzględnia się zarówno główne parametry dotyczące oceny efektywności całej firmy, jak również bardziej szczegółowe kryteria mające wpływ na tworzenie i rozdział funduszu premiowego. Głównym założeniem większości systemów premiowania jest motywowanie do realizacji krótkookresowych celów firmy oraz zbiorowa odpowiedzialność za jej wyniki.

Tworzenie funduszu premiowego

Premia stanowi przeważnie część środków na płace zaliczanych w ciężar kosztów działalności. Jej wysokość zależy od:

- wielkości planowanych na płace środków;
- wyników ekonomicznych;

- wielkości wykorzystania środków na stałe i obligacyjne składniki płac.

Aby z premii uczynić bodziec w miarę niezależny od pozostałych składników płac, wprowadzać można sparametryzowany sposób ustalania premii, w którym najszerze zastosowanie ma wielkość produkcji, wartość sprzedaży oraz wartość zysku netto³⁾. W rozwiązaniu takim wysokość premii w poszczególnych okresach (najczęściej miesiącach) stanowi funkcję uzyskanej produkcji lub zysku i przyjętego wskaźnika odpisu premii. Cechą premii sparametryzowanej jest bezpośredni związek i duża elastyczność względem wyników wypracowanych przez wszystkich pracowników w okresie premiowym⁴⁾. Tworzenie funduszu premiowego wymaga tutaj:

- wyboru wskaźników ekonomicznych, od których będzie zależeć premia;
- ustalenia wysokości odpisu podstawowego lub odpisów w dopuszczalnym przedziale;
- ustalenia podstawy wymiaru wyliczania funduszu premii – najczęściej są to płace zasadnicze pracowników zakładu lub wartość wybranego parametru ekonomicznego, np. przyrostu zysku.

Przykład uzależnienia premii od ogólnych parametrów ekonomicznych przedstawia tabela 1.

Jak widać, wysokość ukazanego w tabeli funduszu premiowego uzależnia się od wartości sprzedaży i zysku netto, przy czym podstawowa wysokość odpisu wynosi 20% płac zasadniczych pracowników. Jest to najwyższa premia, która przysługuje wówczas, gdy firma wykona w 100% plan sprzedaży i zysku. Nie przewiduje się dalszych progresji premii z powodu np. braku zamówień na większą produkcję, trudności w sprzedaży produkcji ponadplanowej, pogorszenia się jakości, trudności w wykonaniu większej ilości produkcji przez pracowników itp. W tabeli uwzględnia się również możliwość premiowania pracowników za wykonanie zadań w niepełnej wysokości (występują wewnętrzne i zewnętrzne trudności w wykonaniu pełnego – napiętego planu produkcji). Dolną granicą uprawniającą do otrzymania premii jest wykonanie w 86% planu sprzedaży i zysku, częściej wskazane jest jednak premiowanie uwzględniające przekroczenie planowanych zadań. W obydwu przypadkach powinny być przeprowadzane symulacje opłacalności, w których bada się tempo i wartość przyrostu zysku z tytułu pro-

dukcyj w stosunku do tempa wzrostu całych wynagrodzeń lub premii. Relacja ta korzystna jest, gdy tempo przyrostu zysku jest większe od tempa przyrostu wynagrodzeń. Konkretnie stosunki między tymi wielkościami mogą być ustalone tylko na podstawie rachunku symulacyjnego.

We współczesnych systemach premiowania nie do uniknięcia są klauzule dotyczące odroczenia płatności premii z powodu przejściowych perturbacji finansowych. W razie trudności płatniczych, a w szczególności utraty przez firmę płynności finansowej, ograniczone lub całkowicie wstrzymane zostaje uruchomienie środków na wypłatę premii. Trudno jest ustalić sztywny dopuszczalny termin odroczenia wypłaty premii. Może on trwać kilka dni lub kilka miesięcy, a nawet dłużej, szczególnie, jeśli stale pogarsza się sytuacja ekonomiczno-finansowa firmy. Zwykle zobowiązanie do wypłaty zaległej premii jest bezterminowe i następuje dopiero po odzyskaniu płynności finansowej i przewycięzeniu różnych innych perturbacji.

Podział funduszu premiowego na komórki organizacyjne

Idea premiowania powinna być określona i widoczna na wszystkich poziomach – począwszy od planowania środków na premie, a kończąc na przyznawaniu premii poszczególnym pracownikom. Jeżeli któreś ogniwo nie zostało rozwiązane lub dookreślone, to system premiowania będzie narzędziem ułomnym. Z prowadzonych przez autora badań wynika, że wiele systemów premiowania zawiera poważne błędy (poza wcześniej przedstawionymi) wynikające z faktu, że:

- nie są uwzględnione wszystkie ogniwa (tworzenie funduszu premiowego, podział tego funduszu na komórki organizacyjne i przyznawanie premii indywidualnych);
- nie są wystarczająco rozwinięte niektóre ogniwa, co sprawia, że podział premii dokonywany jest w sposób intuicyjny według zdolności przetargowej poszczególnych kierowników lub też według nie uporządkowanych, przypadkowych i mało konsekwentnych argumentów.

Błędy te prowadzą między innymi do konfliktów między komórkami i grupami pracowniczymi z powodu nieuzasadnionego i niezrozumiałego uprzywilejo-

Tab. 1. Wskaźnik uruchamianej premii w zależności od wielkości sprzedaży i zysku

Wykonanie planowanej wielkości sprzedaży w %	Wykonanie planowanego zysku w %							
	100	98-99,9	96-97,9	94-95,9	92-94,9	90-91,9	88-89,9	86-87,9
100	20	19,7	19,5	19,2	19,0	18,8	18,6	18,4
98-99,9	19,5	19,1	18,7	18,3	17,9	17,5	17,0	16,6
96-97,9	19,1	18,7	18,3	17,9	17,5	17,0	16,6	16,2
94-95,9	18,7	18,3	17,9	17,5	17,0	16,6	16,2	15,8
92-93,9	18,3	17,9	17,5	17,0	16,6	16,2	15,8	15,4
90-91,9	17,9	17,5	17,0	16,6	16,2	15,8	15,4	15,0
88-89,9	17,5	17,0	16,6	16,2	15,8	15,4	15,0	14,6
86-87,9	17,0	16,6	16,2	15,8	15,4	15,0	14,6	14,2

Tab. 2. Obszary działalności i najważniejsze kryteria ich oceny do celów premiowania

Nazwa obszaru działalności	Najważniejsze kryteria oceny
Wytwarzanie wyrobów lub usług w komórkach produkcyjnych	<ul style="list-style-type: none"> ● Poziom i wskaźnik realizacji planowanej produkcji (ilość, wartość, %) ● Poziom jakości wyrażony za pomocą wskaźnika braków, reklamacji, napraw gwarancyjnych, kosztów napraw i reklamacji u klientów, produkcji wybrakowanej ● Stopień wykorzystania efektywnego czasu pracy ● Wskaźnik wzrostu i osiągnięta wydajność pracy
Kontrola jakości produkcji	<ul style="list-style-type: none"> ● Zapewnienie jakości na poziomie standardów według ISO i zmniejszenie wskaźnika braków ● Zmniejszenie liczby i kosztów napraw gwarancyjnych ● Minimalizowanie kosztów związanych z podnoszeniem jakości
Techniczne przygotowanie produkcji	<ul style="list-style-type: none"> ● Terminowa realizacja przedsięwzięć dotyczących modernizacji i rozwoju produktów ● Skuteczność wdrożeń nowych wyrobów ● Aktywność i rezultaty usprawnień procesów technologicznych ● Jakość dokumentacji technicznej ● Terminowe zabezpieczenie komórek produkcyjnych w dokumentację dotyczącą produkcji wyrobów, narzędzi i oprzyrządowania
Planowanie działalności firmy	<ul style="list-style-type: none"> ● Zdobywanie niezbędnych informacji z otoczenia zewnętrznego ● Zbieranie informacji wewnątrz firmy i porządkowanie wykorzystywanych do planowania baz danych ● Wybór i stosowanie właściwych metod planowania ● Opracowywanie w sposób wariantowy niezbędnych dla firmy planów (produkcyjnych, ekonomicznych, finansowych, kadrowych itp.)
Działalność marketingowa i handlowa	<ul style="list-style-type: none"> ● Poziom sprzedaży wyrobów ● Poszerzenie rynków zbytu i pozyskanie nowych odbiorców i związany z tym wskaźnik wzrostu sprzedaży ● Utrzymanie cyklu spływu należności ● Kształtowanie się marż pokrycia w stosunku do wartości i wzrostu sprzedaży wyrobów
Logistyka	<ul style="list-style-type: none"> ● Zabezpieczenie ciągłości dostaw i materiałów ● Utrzymanie założonych wskaźników rotacji zapasów ● Minimalizowanie kosztów zakupu materiałów ● Utrzymanie właściwej struktury zapasów (bez zapasów zbędnych, nadmiernych i nieprawidłowych) ● Utrzymanie i obniżanie kosztów utrzymania zapasów
Działalność finansowo-księgową	<ul style="list-style-type: none"> ● Utrzymanie najkorzystniejszej dla firmy sytuacji finansowej ● Osiąganie dodatniego salda odsetek ● Podejmowanie działań dotyczących poprawy wyników finansowych i ekonomicznych firmy ● Prowadzenie wielowariantowych rachunków opłacalności podejmowanych przez firmę przedsięwzięć i przygotowywanie kompleksowych danych do podejmowania decyzji przez kierownictwo ● Terminowa i wysoka jakość sprawozdań oraz przygotowanie niezbędnych danych na potrzeby komórek zakładu
Działalność personalna	<ul style="list-style-type: none"> ● Stosowanie w działalności personalnej i wynagradzaniu skutecznych i nowoczesnych narzędzi ● Podejmowanie działań na rzecz utrzymania pokoju społecznego ● Przygotowanie propozycji w zakresie polityki płac ● Prawdliwość funkcjonowania systemu wynagrodzeń i minimalizacja reklamacji ze strony pracowników ● Utrzymanie limitów zatrudnienia ● Realizacja kierunków polityki kadrowej w zakresie szkoleń, awansów, przemieszczeń, przyjęć, zwolnień
Działalność pomocnicza	<ul style="list-style-type: none"> ● Utrzymanie w sprawności maszyn, urządzeń i środków transportowych ● Zabezpieczenie produkcji w przyrządy i narzędzia ● Oszczędność zużycia energii, wody, opału lub utrzymanie na poziomie wyznaczonych norm
Pozostałe obszary	<ul style="list-style-type: none"> ● Prawidłowa realizacja zadań wynikająca z zakresu obowiązków, przy czym powinny być wymienione zadania najważniejsze

wania jednych w stosunku do innych. Zdecydowana większość badanych pracowników opowiada się za sformalizowaniem zasad ustalania i podziału premii, ponieważ dzięki temu wiedzą, jakie postawy, aspekty pracy i rezultaty są pożądane dla firmy. Kryteria pozwalają ponadto na porównywanie między sobą zachowań i wyników poszczególnych pracowników.

W innowacyjnych systemach premiowania wyróżnić można dwie ważne grupy czynników:

- wpływ efektów pracy komórki na wyniki firmy;
- wykorzystanie przez komórkę środków w ramach przyznanego budżetu.

Czynnikom tym towarzyszy założenie, że nie można za wszelką cenę uzyskiwać jednostronnie korzystnych dla firmy wyników produkcyjnych. Większa ilość produkcji, wydajność pracy czy inne wyniki są korzystne wówczas, gdy nie powodują pogorszenia jakości, nadmiernego zużycia materiałów, przekroczenia kosztów itp., a związane z nimi efekty pracy wyrażane są w różnych miernikach.

Komórki organizacyjne odpowiedzialne są za wykonywanie prac zaliczanych do różnych działalności. Typowymi obszarami występującymi prawie w każdym zakładzie wytwórczym są oceny zawarte w tabeli 2.

Ze zrozumiałych przyczyn przedstawiona specyfikacja nie obejmuje wszystkich kryteriów, które ze względu na swoją ważność powinny zostać uwzględnione w danej firmie (dodatkowo lub zamiast wymienionych). Jedynie część z nich umożliwia bezpośrednią ilościową ocenę pracy. Zdecydowana większość to kryteria jakościowe, według których utrudniony jest pomiar rezultatów pracy i porównywanie ich między komórkami.

Przy doborze kryteriów w miarę możliwości należy uwzględniać takie, które pozwalają na zalgorytmizowanie podziału premii. Jeśli nie jest to możliwe, to podobny skutek, aczkolwiek z mniejszą dokładnością, uzyskać można przez nadawanie kryteriom wagi w postaci punktów, co pozwala zsumować wartość wszystkich kryteriów odnoszących się do poszczególnych komórek, a następnie ustalić ranking ważności komórek. Innym sposobem jest oszacowanie, na podstawie szczegółowych kryteriów oceny, procentowego wkładu komórki w wyniki firmy. Mimo że produkcja wytwarzana jest tylko w komórkach produkcyjnych, coraz powszechniej utrwała się przekonanie (co jest zgodne z prawdą), że inne komórki mają większy wpływ na wyniki firmy.

Wyznaczanie rangi komórki według podanych sposobów ma charakter normatywny (wzorcowy) i służy do wyznaczania wskaźnika premii. Uwzględnia ona pożądany normatyw rezultatów dla każdej komórki. W praktyce premia przyznawana jest za konkretne wyniki uzyskiwane przez firmę w poszczególnych okresach: miesiącach, kwartałach, ponieważ poziom wyników, jak też warunki sprzyjające i utrudniające funkcjonowanie mogą znacznie się różnić. Stwarza to potrzebę opracowywania zadań biznesowych nie tylko w skali firmy, ale także dla kierowników i wszystkich komórek organizacyjnych. Wynikają z nich zadania premie dla pracowników na poszczególne okresy

(miesiące, kwartały). Oprócz tego istnieje potrzeba ustalania dodatkowych zadań premiowych związanych z realizacją działalności bieżącej.

Drugim, obok efektów pracy, wyznacznikiem uwzględnianym w premiowaniu może być poziom wykorzystania środków w ramach przyznanego budżetu. Uwzględnienie w premiowaniu budżetów komórek dowodzi, że ważne jest nie tylko wykonywanie zadań na określonym poziomie, ale także racjonalne i oszczędne gospodarowanie przyznanymi środkami. Znaczenie obydwu kategorii parametrów ma wpływ na wyznaczenie proporcji, według których przyznawana będzie premia za efekty działalności komórki oraz za wykorzystanie przez nią budżetu. Przykładowo, za wykonanie przez komórkę wyznaczonych zadań premiowych premia wynosić będzie np. 70%. Pozostałe 30% służyć powinno do premiowania za wykorzystanie budżetu. Podane wielkości są maksymalne i przysługują wówczas, gdy komórka w pełni wykona obydwie kategorie zadań. Do podziału premii na komórki organizacyjne według przedstawionych zasad służy poniższy wzór:

$$P_i = F_z \times W_i \times N_i \times (\%Z + \%B)$$

Gdzie:

P_i – wartość premii dla i -tej komórki,

F_z – fundusz premiowy w skali zakładu,

W_i – wynagrodzenia zasadnicze pracowników i -tej komórki w okresie premiowym,

N_i – wskaźnik normatywny premii ustalonej w zależności od rangi komórki,

$\%Z$ – procent premii należny w danym okresie za wykonane zadania i wyniki komórki, np. do 70%,

$\%B$ – procent premii za oszczędne wykorzystanie środków budżetowych, np. do 30%.

Przyznawanie premii indywidualnej

Pracodawcy są zwolennikami różnicowania i nie-limitowania premii indywidualnej. Motywacja taka rzadko aprobowana jest przez pracowników. Jak wykazują badania autora, w większości nie są oni zadowoleni z uznaniowego rozdziału premii dokonywanego przez kierownika bez stosowania wyrazistych kryteriów lub ich braku. Do zobiektywizowania podziału premii między pracowników stosować można kryteria dotyczące oceny wkładu pracy i wpływu poszczególnych pracowników na wyniki pracy komórki. W działalności wytwórczej i usługowej najczęściej użyteczne będą poniższe kryteria:

- wydajność i efektywność pracy – 10 punktów
- jakość produkcji, pracy i usług – 10 punktów
- innowacyjność i przedsiębiorczość – 10 punktów
- wykonanie zadań dodatkowych – 10 punktów
- terminowa i rytmiczna realizacja zadań – 7 punktów
- dyspozycyjność, niezawodność i solidność – 6 punktów
- wykorzystanie efektywnego czasu pracy – 5 punktów

- przestrzeganie dyscypliny pracy i zasad BHP – 5 punktów

- organizacja pracy i ład na stanowisku – 5 punktów

Oczywiście, w konkretnej firmie nie muszą być brane pod uwagę wszystkie kryteria. Również inna niż podana przez autora może być ranga kryteriów.

Premia dla konkretnego pracownika jest iloczynem liczby punktów uzyskanych za ocenę pracy w danym okresie oraz wartości punktu. Wartość punktu oblicza się następująco:

$$W_p = K_I / P_K$$

gdzie:

W_p – wartość premii przypadająca na jeden punkt,

K_I – fundusz premiiowy przyznany i-tej komórce,

P_K – liczba punktów, jaką pracownicy uzyskali w wyniku oceny pracy.

Zasadnicza różnica między uznaniowym a zaproponowanym powyżej sposobem przyznawania premii polega na tym, że kierownik nie przyznaje premii w konkretnej wielkości kwotowej (a więc nie manipuluje nią) a jedynie ocenia pracę pracownika za pomocą określonej wartości stanowiącej podstawę do automatycznego naliczenia premii.

Sposób taki pozwala na całkowite rozdysonowanie funduszu premiiowego komórki, co przy założeniu, że działalność komórek została oceniona prawidłowo (nie zaś zawyżona lub zaniżona) jest zasadą prawidłową.

W podsumowaniu stwierdzić należy, że mimo powszechności systemów premiowania bardzo wiele z nich nie spełnia postulatów motywowania – ani z punktu widzenia firmy, ani pracowników. Upowszechnia się pogląd, że najskuteczniejsze systemy premiowania to takie, które dają w przyznawaniu premii pełną swobodę kierownikom, bez jakichkolwiek możliwości dochodzenia roszczeń ze strony pracownika. Premia coraz częściej przekształca się więc w nagrodę⁵⁾, której pracownik nie jest pewien – zarówno pod kątem otrzymania, jak i wysokości, a także rodzaju kryteriów, które powinien spełniać. Przekonanie to wydaje się jednostronne i dotyczy tylko kierownictwa, ponieważ nie podzielają go związki zawodowe ani nie potwierdzają wyniki badań, które należałoby prowadzić, aby móc potwierdzić skuteczność, słuszność i potrzebę stosowania wybranego przez firmę sposobu premiowania.

Zofia Sekuła

PRZYPISY

¹⁾ A. MARTUSZKIEWICZ, *Premie*, [w:] „Prawo Przedsiębiorcy” 1998, nr 10, s. 6.

²⁾ Z. JACUKOWICZ, *Systemy wynagrodzeń*, Warszawa 1999, s. 179.

³⁾ W. KOPERTYŃSKA, *Systemy motywowania placowego w centrach odpowiedzialności*, [w:] „Przełom Organizacji” 1998, nr 2, s. 39–41.

⁴⁾ *Jak skutecznie motywować pracowników*, pod. red. K. SEDLAKA, Kraków 1997, s. 77–79.

⁵⁾ W. CAJSEL, *Premia jako składnik wynagrodzenia*, [w:] „Gazeta Prawna”, 1999, nr 4, s. 12.

Zakup dóbr na rynku produkcyjnym (zwany w skrócie zakupem produkcyjnym) jest procesem decyzyjnym, w którym nabywcy określają, rozpoznają i oceniają potrzebę zakupu dóbr produkcyjnych, wybieranych spośród różnych dostawców. Zakup produkcyjny jest więc określonym łańcuchem zdarzeń, stanowiących ściśle określoną procedurę w przedsiębiorstwie, będącą najczęściej swego rodzaju regulaminem zakupu produktów. W literaturze można znaleźć wiele różnych opisów procedur zakupu przemysłowego. Kotler wyróżnia osiem takich etapów (zob. tab.1) [7, s. 14]:

- rozpoznanie potrzeby,
- ogólny opis produktu,
- szczegółowy opis produktu (specyfikacja produktu),
- poszukiwanie dostawców,
- przyjęcie ofert od dostawców,
- ocena i wybór dostawcy,
- zlecenie dostawy,
- ocena korzyści.

Odczuwana w przedsiębiorstwie potrzeba, np. poprawy jakości produktu, zwiększenia zdolności produkcyjnej, rozszerzenia programu produkcyjnego, uelastycznienia procesu produkcyjnego czy obniżki kosztów produkcji jest początkiem zakupu produkcyjnego. Jej inicjatorem może być np. pracownik działu zaopatrzenia, który widzi konieczność zmiany źródeł zaopatrzenia ze względu na dostawy surowców i materiałów niskiej jakości lub wysokiej cenie, monter odczuwający dolegliwości z powodu ciągle psującej się maszyny lub pracownik działu marketingu lub inżynier, który zapoznał się z nową technologią u konkurencji lub na targach.

Po rozpoznaniu potrzeby, nabywca określa podstawowe cechy produktu, takie jak: wymiary, materiał, trwałość, niezawodność, jakość, cena i wielkość.

Następnie nabywca przeprowadza specyfikację produktu i jego ocenę pod względem techniczno-ekonomicznym. Wykorzystuje do tego metodę analizy wartości, w której wszystkie warianty produktu poddaje się analizie wartościującej, aby osiągnąć najkorzystniejsze efekty ekonomiczne. Stosowanie w praktyce analizy wartości nie ogranicza się tylko do analizy rozwiązań technicznych i kosztów, ale stanowi podstawę do sformułowania zaleceń dotyczących produkcji.

Kolejnym etapem w procesie zakupu jest poszukiwanie dostawców. W tym celu nabywca przegląda katalogi branżowe, materiały reklamowe, uczestniczy w targach i pokazach oraz odwiedza wybrane przedsiębiorstwa. Wstępnie sporządzana lista potencjalnych dostawców zostaje potem zredukowana do kilku najważniejszych.

Następnie dostawca zaprasza wybrane przedsiębiorstwa do złożenia oferty. Zazwyczaj nabywca dokładnie określa zawartość oferty, na którą składają się informacje o jakości produktu, jego cenie, warunkach dostawy, warunkach płatności, terminie dostawy, sposobie serwisowania produktu, możliwości przeszkolenia personelu itp. Po otrzymaniu ofert nabywca dokonuje ich przeglądu i selekcji pod kątem formalnego wypełnienia warunków oferty. Po zawężeniu listy potencjalnych dostawców, nabywca dokonuje jakościowej oceny ofert. W tym celu porównuje zobowiązanie wyrażone w ofercie z zasobami dostawców (finansowymi, techniczno-produkcyjnymi, organizacyjnymi, personalnymi), dzięki którym będzie możliwe ich wypełnienie. Nierzadko nabywca odwiedza dostawców, aby na miejscu zapoznać się z ich możliwościami. Wynikiem tego etapu jest wybór najlepszego – ze względu na przyjęte kryteria – dostawcy lub dostawców.

Jan Skonieczny

Zachowanie nabywców i sprzedawców na rynku produkcyjnym

Z wybranym dostawcą nabywca wspólnie przygotowuje umowę o dostawach, w której oprócz warunków technicznych dostawy, jej wielkości i terminie dostawy, gwarancji, zasadach zgłaszania reklamacji, sposobach usuwania usterek i rozwiązywania sprzeczności itd., określa plan dostawy.

W ostatnim etapie nabywca ocenia wyniki współpracy z dostawcą. Są one podstawą do przedłużenia z nim umowy na kolejny okres lub rezygnacji z jego dostaw w przypadku negatywnej oceny, co wiąże się, jak wiadomo, z poszukiwaniem nowego dostawcy.

Liczba etapów nabywania dobra produkcyjnego może być mniejsza. Wpływ na to mają następujące czynniki:

- niepewność transakcji,
- klasa zakupu,
- złożoność produktu,
- powiązania między nabywcami a dostawcami,
- charakter rynku transakcji.

Wpływ niepewności transakcji na zachowanie nabywców i dostawców

Każdy zakup produkcyjny cechuje niepewność wynikająca z niemożności przewidzenia skutków podpisanej umowy między nabywcą a sprzedawcą. Ponieważ proces decyzyjny wyboru dostawcy (lub produktu) ma na celu rozwiązanie problemu w przedsiębiorstwie, to nabywca odczuwa z tego tytułu niepewność. Nabywca nie jest pewien, czy podjął prawidłowe działania związane z wyborem dostawcy oraz jakie mogą być negatywne skutki tych działań. Nabywca chce rozwiązać swój problem, a nie kreować nowe problemy, których rozwiązywanie łączyłoby się z wykorzystaniem dodatkowych zasobów. Również dostawca może ponosić ryzyko z powodu np. ograniczonych możliwości finansowych odbiorcy. Niepewność nie jest żadną obiektywną wielkością, lecz subiektywnym odczuciem uczestników transakcji kupna-sprzedazy. Subiektywnie odczuwana (spostrzegana) niepewność przez uczestników tej transakcji obejmuje [9, s. 257]:

- niepewność wystąpienia określonego zdarzenia, (np. zakupiona obrabiarka uniemożliwia utrzymanie wymaganej normą tolerancji obrabianych przedmiotów),
- przewidywane negatywne skutki tego zdarzenia (np. niemożność otrzymania przedmiotów poddanych obróbce na obrabiarce w granicach tolerancji zwiększy liczbę reklamacji ze strony klientów).

Na niepewność wystąpienia określonego zdarzenia wpływ mają zjawiska zachodzące w otoczeniu firmy (niepewność egzogeniczna) i zachowanie uczestników transakcji (niepewność endogeniczna).

Niepewność egzogeniczna jest wywołana czynnikami, które znajdują się poza kontrolą stron transakcji kupna-sprzedazy. Najczęściej są to czynniki: makroekonomiczne (np. recesja gospodarcza), prawno-polityczne (np. konflikty polityczne), technologiczne (np. rozwój technik teleinformatycznych) socjokulturowe (np. zmiana stylu życia), demograficzne (np. starzenie się społeczeństw zachodnich), naturalne (np. powódź, klęski żywiołowe).

Niepewność endogeniczna jest wynikiem zachowania uczestników transakcji kupna-sprzedazy. Zarówno zachowanie nabywcy, jak i dostawcy może być różne i różnie wpływać na drugą stronę. Mniejsza niepewność występuje w przypadku, gdy obaj uczestnicy transakcji są w stosunku do siebie lojalni i dążą do uzyskania obopólnych korzyści ze współpracy. Niepewność wzrasta, gdy jeden z uczestników transakcji dąży do uzyskania większych korzyści kosztem partnera, wykorzystując swoją siłę negocjacyjną wynikającą z większych zasobów lub pozycji monopolistycznej na rynku.

Udany zakup przemysłowy muszą poprzedzać działania zorientowane na redukcję ryzyka, należy jednak pamiętać, że jego całkowite wyeliminowanie nie jest możliwe. Wyróżnia się dwa podstawowe takie działania [9, s. 258]:

- zmniejszenie negatywnych skutków zdarzenia,
- zmniejszenie niepewności wystąpienia określonego zdarzenia.

Zmniejszenie negatywnych skutków danego zdarzenia obejmuje następujące działania: przerzucenie ryzyka na innych uczestników transakcji, rozproszenie ryzyka i tworzenie rezerw.

Przerzucenie ryzyka transakcji na innych jej uczestników jest skutecznym sposobem zmniejszenia niepewności. Odbywa się to najczęściej przez włączenie w proces zakupu innych podmiotów. Może on dotyczyć każdego etapu procesu zakupu. Przykładów takich działań jest wiele. Nabywca może wynająć firmę prawniczą w celu ochrony prawnej transakcji, ubezpieczyć transport produktów w firmie ubezpieczeniowej lub zlecić nadzorowanie dostawy firmie ochroniarzkiej. Do zmniejszenia ryzyka finansowego transakcji wykorzystuje się *faktoring*, *leasing* i *venture capital*.

Kolejnym sposobem zmniejszenia negatywnych skutków zdarzenia jest **rozproszenie ryzyka** związanego z uzależnieniem się nabywcy od dostawcy. W tym celu nabywca może zlecić zamówienie równocześnie kilku dostawcom. Tego typu działanie określa się mianem *order splitting* lub *multiple sourcing*. Podobne działania może podjąć dostawca, sprzedając swoje produkty do kilku nabywców.

Trzecim działaniem zmniejszenia negatywnych skutków zdarzenia jest **budowanie rezerw**. Na przy-

Tab. 1. Zachowanie nabywcy i sprzedawcy w zależności od etapu zakupu produkcyjnego

Etapy zakupu produkcyjnego	Zachowanie nabywcy	Zachowanie sprzedawcy
Rozpoznanie potrzeby	uświadomienie potrzeby i sposobu jej zaspokojenia	wpływanie na rozpoznanie potrzeby przez reklamę, kontakt osobisty lub telefoniczny itp.
Ogólny opis produktu	określenie ogólnych cech produktu	zaoferowanie pomocy nabywcy, który często nie jest świadom wszystkich korzyści z produktu; zaangażowanie się w proces definiowania cech produktu zwiększa szansę na otrzymanie zamówienia
Szczegółowy opis produktu (specyfikacja produktu)	zastosowanie metody analizy wartości do badania produktu i jego wariantów	wykorzystanie metody analizy wartości do optymalizowania oferty nie tylko w wymiarze technicznym, ale również informowanie o potencjalnych korzyściach, które może odnieść nabywca w wyniku realizacji dostawy
Poszukiwanie dostawców	przeglądanie katalogów branżowych, pism specjalistycznych, odwiedzanie targów, wykorzystywanie osobistych kontaktów	zamieszczanie informacji o sobie w czasopiśmie specjalistycznych, katalogach branżowych, uczestnictwo w targach, budowanie reputacji na rynku
Przyjęcie ofert od dostawców	zaproszenie przedsiębiorstw do złożenia oferty oraz ich formalna ocena	przedstawianie oferty w taki sposób, aby wyróżniała się na tle ofert firm konkurencyjnych i wzbudziła zainteresowanie nabywcy, sprzedawca przedstawia w ofercie swoje umiejętności i zasoby (ludzkie, finansowe, technologiczne, organizacyjne) oraz listę firm, dla których realizował zamówienia (listę referencyjną), sprzedawca może również zaprosić nabywcę do odwiedzenia firmy w celu prezentacji posiadanej technologii oraz spotkania ze specjalistami w celu wyjaśnienia istniejących wątpliwości i budowania wzajemnego zaufania
Ocena i wybór dostawcy	analiza jakościowa ofert, przedsiębiorstw- oferentów i wybór najlepszych	
Zlecenie dostawy	negocjowanie z dostawcą zamówienia na produkt wraz z planem dostawy	dążenie do podpisania umowy długoterminowej z możliwością jej negocjacji w przypadku wystąpienia negatywnych zjawisk
Ocena korzyści	ciągła kontrola korzyści z tytułu dostawy produktu	kontrola wynegocjowanych warunków umowy

Źródło: opracowanie własne.

kład dział zaopatrzenia wykorzystuje zapasy produktów jako rezerwę łagodzącą zmienność dostaw.

Zmniejszenie niepewności związanej z wystąpieniem określonego zdarzenia obejmuje dwa działania: **zbieranie informacji** o zjawiskach w otoczeniu firmy i wpływanie na nie. Do zbierania informacji wykorzystuje się własne służby marketingowe i handlowe lub zadanie to zleca się wynajętym firmom konsultingowym lub wywiadowniom gospodarczym. Obok zbierania informacji o zjawiskach rynkowych, przedsiębiorstwa mogą próbować na nie wpływać, np. przez **kreowanie lobby** polityczno-gospodarczego lub trwałych związków z innymi firmami przez zawieranie z nimi aliansów strategicznych lub tworzenie struktur kartelowych i sieci dostawców.

Wpływ klasy zakupu na zachowanie nabywców i dostawców

Przy zakupie dobra przemysłowego wyróżnia się trzy sytuacje: zakup rutynowy, zmodyfikowany i nowy.

Zakup rutynowy charakteryzują transakcje rutynowe. Odbiorca ma do dyspozycji własną listę sprawdzonych dostawców, z którymi utrzymuje stały kontakt. Nabywcy mają duże doświadczenie handlowe i zazwyczaj nie zgłaszają zapotrzebowania na nowe informacje o produktach. Produkty, ich ceny, czas dostawy mogą się zmieniać z każdym ponownym zakupem, ale w określonym przedziale. Większe zmiany w umowie są możliwe tylko w drodze ponownych negocjacji. Przy zakupie rutynowym nowi dostawcy nie są brani pod uwagę, chyba że dotychczasowy dostawca pragnie znacznie zmienić treść umowy.

Zakup zmodyfikowany przedstawia sytuację, w której nabywca pragnie zmienić (zmodyfikować) produkt, cenę, warunki dostawy lub inne warunki. Wymaga on zaangażowania – w zależności od wielkości zmian – większej liczby pracowników – zarówno po stronie nabywcy, jak i dostawcy oraz dodatkowych informacji. Nabywca w tym przypadku może zwrócić się o modyfikację zamówienia do dotychczasowego odbiorcy lub do jego konkurenta, który oferuje na rynku taki sam lub podobny produkt.

Nowy zakup jest to sytuacja, w której nabywca kupuje produkt po raz pierwszy. Z tego względu nabywca ma małe doświadczenie handlowe. Sposobem zaradzenia temu jest pozyskanie nowych informacji i zaangażowanie w proces zakupu większej liczby osób. Konieczne jest również uwzględnienie w tym procesie alternatywnych rozwiązań problemu oraz alternatywnych źródeł dostaw.

Tylko w przypadku nowego zakupu należy przejść całą procedurę zakupu (zob. tab.1). W przypadku zakupu rutynowego, procedurę zakupu można ograniczyć tylko do dwóch etapów: szczegółowej specyfikacji produktu, który ma być dostarczony do nabywcy (etap 3) i oceny korzyści z transakcji (etap 8) [7, s. 198]. Zakup zmodyfikowany powinien obejmować – oprócz szczegółowej specyfikacji produktu i oceny transakcji – inne etapy procesu zakupu, w zależności od tego, czy modyfikacja zamówienia nabywcy jest mała czy duża. W pierwszym przypadku zakup zmodyfikowany zawiera mniej etapów, tym samym upodabnia się do zakupu rutynowego. W przypadku większej liczby etapów, zakup zmodyfikowany jest bliższy nowemu zakupowi (zob. tab. 2).

Wpływ złożoności produktu na zachowanie nabywców i dostawców

Wszystkie dobra przemysłowe można zaliczyć do czterech grup, przyjmując za kryterium ich rozróżnienia: typ klienta (znany – nieznan) i jego czasowy udział w procesie zakupu (krótki – długi) [1], [10]:

- produkty proste standardowe,
- produkty proste na indywidualne zamówienie,
- produkty złożone standardowe,
- produkty złożone na indywidualne zamówienie.

Produkty proste, standardowe są sprzedawane dla bliżej nieokreślonego odbiorcy, z którym nie nawiązuje się trwałych związków z powodu krótkiego czasu zakupu. Chodzi tu o surowce, produkty i części wytworzone seryjnie i sprzedawane pojedynczym nabywcom rutynowo, np. samochód osobowy, obrabiarka uniwersalna, komputer.

Również **produkty proste na indywidualne zamówienie** klienta cechuje krótki czas trwania zakupu. W porównaniu jednak z produktami standardowymi są one oferowane klientowi, którego wymagania są znane sprzedawcom. Charakteryzują się więc wyższym poziomem indywidualizacji, ponieważ są projektowane i wykonywane, aby zaspokoić ściśle określone potrzeby (lub potrzeby) nabywcy. Produkty proste na indywidualne zamówienie mogą przybierać postać całego produktu lub stanowić modyfikację produktu prostego standardowego. Przykładem takich produktów jest samochód ratowniczy powstały przez modyfikację samochodu osobowego, obrabiarka o żądanych parametrach technologicznych, komputer o odpowiedniej szybkości pracy lub pamięci.

Produkty (systemy) złożone, standardowe i na indywidualne zamówienie cechuje długi czas zakupu. Jest on spowodowany tym, że pomiędzy producentem a klientem powstaje związek, który jest zdeterminowany technologicznie. Przejawia się on w tym, że proces zakupu składa się z wielu, następujących po sobie etapów. W produktach złożonych standardowych, które są oferowane na anonimowym rynku, wykorzystuje się przede wszystkim produkty standardowe. Kolejność wyszczególnionych etapów zakupu dobra nie musi być ściśle przestrzegana. W nowym rozwiązaniu można wykorzystać już posiadane produkty proste, stan-

dardowe lub ich modyfikację. W produktach złożonych na indywidualne zamówienie budowanie długotrwałego związku odbywa się przez aktywny udział nabywcy we wszystkich etapach procesu zakupu. Jest to ważne, ponieważ każdy etap zakupu jest zależny od przyjętego rozwiązania w etapie poprzednim. Ten sposób nabywania produktu przemysłowego określa się często w literaturze zamówieniem „pod klucz”. Dobrą ilustracją zachowań sprzedawców oferujących na rynku produkty złożone jest wypowiedź P. Barnevika, prezesa zarządu firmy ABB, działającej na rynku światowym: „Wielu klientów odchodzi obecnie od pojedynczych zamówień w stronę realizacji projektów «pod klucz», w celu skrócenia czasu budowy, uzyskania lepszych wyników i obniżenia łącznych kosztów. Dla nas w ABB oznacza to, że nie oferujemy już pojedynczych robotów dla naszych klientów w przemyśle motoryzacyjnym, ale proponujemy całe linie produkcyjne; nie tylko lakierujemy wyprodukowane sprzęty, ale sprzedajemy kompletne wyposażenie lakierni. Zamiast dostarczania pojedynczych elementów wyposażenia dla firm wydobywających surowce z dna morskiego, wytwarzamy całe platformy i systemy podwodne. Kompletne systemy transportowe, lotniska, pełne realizacje obiektów w przemyśle leśnym, stalowym czy rafineryjnym; przebudowy hoteli, sal operowych i stacji telewizyjnych – to wszystko przykłady realizowanych przez ABB projektów «pod klucz», w których szeroki zakres produktów, możliwości instalacyjnych oraz wykonawczych daje nam przewagę nad konkurencją” [6].

Powiązania pomiędzy *buying center* a *selling center*

Decyzję o zakupie produkcyjnym w przedsiębiorstwie podejmuje grupa pracowników. Stanowią oni zespół do spraw zakupów, zwany potocznie **centrum zakupów** (*buying center*). Członkami zespołu są pracownicy działu marketingowego, finansowego, zaopatrzeniowo-produkcyjnego przedsiębiorstwa. Reprezentują oni specyficzne interesy grupy zawodowej, z której się wywodzą. Webster i Wind wyróżniają pięć podstawowych ról członków centrum zakupów [2, s. 63]:

- użytkownicy (*users*) – osoby, które będą wykorzystywać zakupiony produkt,
- kupujący (*buyers*) – osoby, które mają formalne uprawnienia do wyboru dostawcy oraz ustalenia warunków zakupu,
- doradcy (*influencers*) – osoby, które wpływają na decyzję zakupu produktu lub wybór dostawcy, np. personel techniczny,
- decydenci (*deciders*) – osoby, które z racji pełnionych funkcji decydują o wyborze dostawcy,
- strażnicy informacji (*gatekeepers*) – osoby, których zadaniem jest ograniczanie informacji na temat centrum zakupu, np. asystentki, telefonistki.

Do tej grupy zalicza się również inicjatorów zakupu (*initiators*), którzy dają impuls do działań związanych z zakupem przemysłowym. Zalicza się do nich najczęściej zaopatrzeniowców, inżynierów i dostawców [5, s. 76].

Opisane role, jakie mogą pełnić członkowie centrum zakupów, mają charakter teoretyczny. W rzeczywistości uczestnicy centrum zakupów mogą pełnić kilka ról jednocześnie. Na przykład, w przypadku zakupu rutynowego liczba uczestników transakcji jest mniejsza niż przy nowym zakupie (zob. tab. 2).

Odpowiednikiem centrum zakupów jest u dostawcy **centrum sprzedaży** (*selling center*). Günter wy-

różnia pięć podstawowych ról, jakie pełnią członkowie w centrum sprzedaży [5, s. 111]:

- producenci (*producers*) – osoby, które uczestniczą w opracowywaniu i wytwarzaniu zamówionego produktu,
- decydenci (*deciders*) – osoby, które z racji pełnionych funkcji decydują o wyborze dostawcy,
- doradcy (*influencers*) – osoby, które wpływają na decyzję zakupu produktu lub wybór dostawcy, np. personel techniczny,
- sprzedawcy (*salesmens*) – osoby, które są uprawnione do przygotowania i realizacji czynności związanych ze sprzedażą produktu,
- strażnicy informacji (*gatekeepers*) – osoby, których zadaniem jest ograniczanie informacji na temat centrum zakupu, np. asystentki, telefonistki.

Oprócz producentów i sprzedawców, pozostałe role członków centrum sprzedaży są takie, jak członków centrum zakupów, z tą tylko różnicą, że ci pierwsi uczestniczą w procesie sprzedaży, a drudzy – w procesie zakupu.

Końcowy rezultat transakcji między nabywcą a sprzedawcą jest wypadkową decyzji: grupowych uczestników centrum zakupów, jak i centrum sprzedaży oraz indywidualnych każdego członka obu zespołów. Ten sposób powiązań między *buying center* a *selling center* świadczy o interakcyjnym podejściu do zakupu produkcyjnego. Podejście to zostało rozwinięte w model IMP-Group (*Industrial and Marketing and Purchasing Group*). Przyjęte postępowanie badawcze zakłada, że bezpośrednie kontakty między grupami i indywidualnymi członkami centrum zakupów i sprzedawcy są mechanizmem uruchamiającym, rozwijającym i podtrzymującym wzajemne stosunki [2, s. 120], [11, s. 33].

Charakter rynku transakcji



na rynek dóbr produkcyjnych składają się trzy rodzaje rynków [8, s. 260–262][12, s. 39]:

- rynek przedsiębiorstw produkcyjnych,
- rynek przedsiębiorstw handlowych (dystrybutorów produkcyjnych),
- rynek instytucji publicznych.

Rynek przedsiębiorstw produkcyjnych obejmują wszystkie jednostki gospodarcze i organizacje, które nabywają dobra i usługi produkcyjne do produkcji innych produktów.

Do rynku przedsiębiorstw handlowych zalicza się wszystkie organizacje, które odkupują produkty przemysłowe od przedsiębiorstw w celu ich dalszej odprzedaży z zyskiem innym uczestnikom rynku produkcyjnego.

Najbardziej zróżnicowanym rynkiem jest rynek instytucji publicznych. Obejmuje on takie podmioty, jak: urzędy administracyjne i samorządowe, jednostki kultury i oświaty, jednostki służby zdrowia, wojsko, policja, straż pożarna.

Sprzedawcy produktów przemysłowych muszą znać rynek, na którym chcą dokonać transakcji, ponieważ na każdym z nich obowiązują inne reguły wynikające z charakteru rynku. Najbardziej zbiurokratyzowany jest rynek instytucji publicznych, na którym obowiązują procedury zamówień publicznych.

Przez zamówienie publiczne rozumie się zamówienie na roboty budowlane, dostawy oraz wykonywanie usług, opłacanych ze środków publicznych w całości lub w części. Zamówienia publiczne mogą być udzielane w różnych procedurach, które są ściśle określone w ustawie o zamówieniach publicznych. Procedurami tymi są [3, s. 27]:

- przetarg nieograniczony,
- przetarg ograniczony,
- przetarg dwustopniowy,
- negocjacje z zachowaniem konkurencji,
- zapytanie o cenę,
- zamówienie z wolnej ręki.

Podstawową procedurą na rynku zamówień publicznych jest **przetarg nieograniczony**. Zamawiający zaprasza do udziału w przetargu nieograniczonym przez zamieszczenie ogłoszenia w miejscu publicznym, w „Biuletynie Zamówień Publicznych” oraz w prasie. Po otrzymaniu zgłoszenia od potencjalnego dostawcy lub wykonawcy, zamawiający przesyła mu formularz zawierający specyfikację istotnych warunków. Każdy oferent może złożyć tylko jedną ofertę, a przystępując do przetargu, obowiązany jest wnieść wadium. Oferty otwiera się w miejscu i terminie okre-

Tab. 2. Proces zakupu produkcyjnego w zależności od klasy zakupu

Zmienne procesu	Nowy zakup/zakup zmodyfikowany	Zakup rutynowy
Okres trwania	7 miesięcy–5 lat	1 tydzień–7 miesięcy
Wielkość centrum zakupu	2–6 członków	2–3 członków
Impuls do kontaktu z dostawcami wychodzi od:	zaopatrzeniowców, planistów, menedżerów produktu, inżynierów	zaopatrzeniowców
Inicjatorzy zamiaru kupna	menedżerowie, inni dostawcy, inżynierowie	zaopatrzeniowcy, użytkownicy
Podstawowe kryteria negocjacji	cena, wykonanie produktu, dostawa, gwarancja	dostawa, cena, warunki płatności
Skład centrum zakupów	zróżnicowany	zaopatrzeniowcy i inni
Przyczyny dokonywania zakupu	żądane modyfikacje, niezadowolenie, nieudolni dostawcy	uzupełnienie magazynu, niezadowolenie
Sporządzanie raportu o zakupie	zawsze lub czasami nieformalny	nieformalny

Źródło: [5, s. 55].

ślonym w ogłoszeniu o przetargu, zazwyczaj w obecności oferentów. Zamawiający wybiera ofertę najkorzystniejszą. Rozumie się przez nią ofertę z najniższą ceną (przy takiej samej jakości przedmiotu zamówienia) lub ofertę z najkorzystniejszym bilansem, np. kosztami eksploatacji, czasem wykonania i dostawy. O wyniku przetargu zamawiający zawiadamia niezwłocznie pozostałych oferentów, wskazując zwycięzcę przetargu oraz cenę. Równocześnie informację o wyborze dostawcy zamawiający zamieszcza w miejscu publicznym, w „Biuletynie Zamówień Publicznych” i w prasie. Następnie zamawiający podpisuje z oferentem umowę o realizacji zamówienia.

Drugą procedurą w zamówieniach publicznych jest **przetarg ograniczony**. W porównaniu z przetargiem nieograniczonym mogą wziąć w nim udział tylko oferenci zaproszeni przez zamawiającego. Najczęściej ma to miejsce w przypadku zamówienia o charakterze specjalistycznym. Zamawiający zaprasza do udziału w nim wszystkich znanych dostawców i wykonawców. Pozostałe elementy przetargu ograniczonego są takie same lub zbliżone do przetargu nieograniczonego.

Trzecią procedurą przetargu na rynku zamówień publicznych jest **przetarg dwustopniowy**. Stosuje się go wówczas, gdy zachodzi jedna z następujących okoliczności:

- nie można z góry określić cech technicznych i jakościowych zamawianych dostaw, usług lub robót budowlanych,
- z powodu specjalistycznego charakteru dostaw, usług lub robót budowlanych konieczne są negocjacje z dostawcami lub wykonawcami,
- przedmiotem zamówienia jest przeprowadzenie badań, eksperymentu, sporządzenie opinii naukowej albo świadczenie innych wyspecjalizowanych usług,
- przedmiotem zamówienia jest projektowanie i wykonanie robót budowlanych.

Przetarg dwustopniowy składa się z dwóch etapów. Pierwszy obejmuje składanie ofert (bez podawania ceny), przy czym zamawiający może żądać od oferentów określenia parametrów przedmiotu przetargu i prowadzić z nimi negocjacje (z wyłączeniem ceny). Etap drugi, w którym uczestniczą wybrani po pierwszym etapie dostawcy lub odbiorcy, kończy się złożeniem przez nich oferty ostatecznej. Jej obligatoryjnym elementem jest podanie ceny. Po złożeniu ofert ostatecznych zamawiający dokonuje wyboru oferty najkorzystniejszej.

Czwartą procedurą przetargową w zamówieniach publicznych są **negocjacje z zachowaniem konkurencji**. Polega ona na negocjacji warunków umowy między zamawiającym a oferentami (z co najmniej dwoma). Procedura ta może być stosowana w przypadku, gdy:

- zamawiający zaprasza do rokowań dostawców i wykonawców, podejmując z nimi negocjacje,
- zamawiający zaprasza wykonawców lub dostawców do składania ofert wstępnych, a następnie podejmuje z wybranymi oferentami negocjacje.

W drugim przypadku negocjacje są podobne do przetargu dwustopniowego. W przeciwieństwie jednak do niego, w przypadku negocjacji z zachowaniem konkurencji, zamawiający ma obowiązek zwrócenia się o złożenie oferty ostatecznej, zawierającej cenę do wszystkich oferentów, z którymi prowadził negocjacje.

Piątą procedurą stosowaną w zamówieniach publicznych jest **zapytanie o cenę**. Polega ona na kierowaniu przez zamawiającego pytania w formie pisemnej o cenę dostaw rzeczy lub usług do co najmniej czterech

oferentów. Tę procedurę postępowania można stosować w przypadku, gdy przedmiotem zamówienia są dostawy rzeczy lub usługi powszechnie dostępne o ustalonych standardach jakościowych i obie te cechy występują równolegle.

Szóstą procedurą w ustawie o zamówieniach publicznych jest **zamówienie z wolnej ręki**. Polega ona na udzieleniu zamówienia przez oferenta po negocjacjach tylko z jednym dostawcą lub wykonawcą. Może ona być stosowana m.in., gdy zamawiający:

- dokonuje zamówień dodatkowych w wysokości nie przekraczającej 20% poprzedniego zamówienia, pod warunkiem zachowania tych samych norm, parametrów i standardów,
- zawiera umowę o przeprowadzenie badań, eksperymentu lub sporządzenie opinii naukowej,
- ze względu na specyfikę dostawy, usługi lub roboty budowlanej może je uzyskać od jednego dostawcy lub wykonawcy,
- dokonuje zamówienia publicznego na prace twórcze projektowe oraz na prace z zakresu działalności twórczej w dziedzinie kultury i sztuki.

Znajomość wymienionych procedur zamówień publicznych przez przedsiębiorstwa oferujące swoje produkty na rynku publicznym jest warunkiem ich skutecznego działania.

Zachowanie nabywców i sprzedawców na rynku produkcyjnym jest jednak trudne do badania w przypadku, gdy dochodzi do równoległego oddziaływania na transakcję wielu różnorodnych czynników.

Jan Skonieczny

BIBLIOGRAFIA

- [1] BACKHAUS K., *Geschäftstypspezifisches Investitionsgütermarketing*, [w:] DROEGE W., BACKHAUS K., WEIBER R., *Strategien für Investitionsgütermärkte*, Verlag Moderne Industrie 1993.
- [2] BACKHAUS K., *Investitionsgütermarketing*, 3 wydanie, Verlag Vahlen, München 1992.
- [3] DOBRODZIEJ E., *Zamówienia publiczne*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
- [4] ENGELHARDT W., GÜNTER B., *Investitionsgüter-Marketing*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 1981.
- [5] FITZGERALD R., *Investitionsgütermarketing auf Basis industrieller Beschafungs-entscheidungen*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1989.
- [6] *Globalna strategia ABB*, „Rzeczpospolita” 1996 nr 92, z 18.04.1996.
- [7] KOTLER PH., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Prentice-Hall International, Inc., Wydawnictwo Gebethner 1995.
- [8] KOTLER PH., AMSTRONG G., *Marketing – eine Einführung*, Service-Fachverlag, Wien 1988.
- [9] KLEINALTENKAMP M., PLINKE W., *Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business Marketing*, 2 wydanie, Springer Verlag, Heidelberg 2000.
- [10] KUBIŃSKI P., SKONIECZNY J., *Strategie marketingowe na rynku przemysłowym*, „Przegląd Organizacji” 1995 nr 9.
- [11] SURÓWKA-MARSZAŁEK D., *Marketing przemysłowy. Polityka zakupów na rynkach przemysłowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1996.
- [12] WOJCIECHOWSKI T., *Marketing dóbr produkcyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Warszawa 2000.

Aurelia Polańska

Zarządzanie personelem

Zasady, zadania i wymagania stawiane menedżerom

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999

Przedstawiane tu opracowanie różni się znacznie od innych publikacji polskich autorów dotyczących zarządzania personelem lub – jak się często inaczej określa ten obszar problemowy – zarządzania kadrami, zarządzania zasobami pracy lub zarządzania zasobem społecznym. Różnice te widać i w formie, i w treści: w doborze prezentowanych problemów, w charakterze źródeł, na których autorka oparła swoją pracę, w sposobie przedstawiania problemów, a nade wszystko w filozofii pojmowania procesów społecznych w przedsiębiorstwach i w innych organizacjach.

W pracy widać wyraźnie, że autorka dążyła do syntezy dotychczasowego dorobku naukowego, wyników różnych polskich i zagranicznych badań, w tym własnych (do których się odwołuje, np. na stronach 64 i 124), opinii pracowników nauki i nie w mniejszym stopniu także opinii przedstawicieli praktyki gospodarczej. Opinie te, nieraz nazbyt długie, przytacza się często w postaci cytatów, czego nie uważam za wadę: zamiast streszczać cudze poglądy, co nieraz grozi ich uproszczeniem, lepiej jest podać je *in extenso*.

W dążeniu do pokazania dobrych i złych rozwiązań w zakresie zarządzania personelem, sięga się często do publicystyki społeczno-gospodarczej, która takie rozwiązania pokazuje. Niektórzy pracownicy nauki z pewną wyższością określają takie źródła „gazetowymi”. Jednak dzięki temu autorce udaje się dobrze powiązać wątki teoretyczne z doświadczeniami praktyki.

Czytelnik wyczuwa, że profesor Polańska pragnie przekazać studentom kierunków menedżerskich i ekonomicznych i innym osobom zainteresowanym problematyką zarządzania personelem swoje przemyślenia i wpłynąć na ich nastawienie do ludzi zatrudnionych w instytucjach. Jest to postawa głęboko humanistyczna. Autorka jest bowiem przekonana o możliwości bezkonfliktowego, harmonijnego ułożenia stosunków społecznych w zakładach pracy. Dość charakterystyczny jest rysunek na okładce książki: dyrygent stoi przed orkiestrą, którą stanowią pracownicy różnych profesji.

Profesor Polańska bardzo mocno podkreśla w swej publikacji etyczne wątki pracy, niematerialne wartości pracy, odwołując się do uczonych z różnych dziedzin: E. Fromma, H. Seyela, M. Friedmana, A. Kepińskiego i innych. W opracowaniu znajdujemy częste odwoływanie się do katolickiej myśli społecznej: do C. Strzeszewskiego, ks. J. Piwowarczyka, ks.

Tischnera, o. J. Bocheńskiego, a przede wszystkim do encyklik Jana Pawła II. W tym kontekście z przyjemnością stwierdzam odwołanie się do Tadeusza Kotarbińskiego, reprezentującego odmienny – jak wiadomo – światopogląd: etykę niezależną.

Jak powiedziano na wstępie – w wielu kwestiach opracowanie A. Polańskiej odbiega od utartych szlaków podręczników w zakresie zarządzania personelem. I tak przykładowo:

- opracowanie zaczyna się rozdziałem „Rynek publikacji o zarządzaniu personelem” z następującymi podrozdziałami: 1. Dlaczego trzeba czytać książki fachowe? 2. Jak rozpoznać wartość książki fachowej? 3. Rodzaje publikacji na rynku. 4. Kwestie popytu na książki. 5. Wykaz publikacji fachowych o zarządzaniu personelem, opublikowanych w Polsce w latach dziewięćdziesiątych,
- rozdział 3. ma tytuł „Rachunek kosztów i wyników pracy”, choć najczęściej pisze się tylko o kosztach pracy,
- w rozdziale 6. jest dużo informacji o funkcjach płac, ale zupełnie brakuje systemów wynagrodzeń, co ma wymiar i teoretyczny, i pragmatyczny,
- rozdział 9. zamiast brzmieć jak zazwyczaj „Kwalifikacje pracowników” – brzmi „Wartość kwalifikacji i ich kształt”.

Charakterystyczną cechą omawianej publikacji A. Polańskiej jest bardzo mocne podkreślenie roli menedżerów w zarządzaniu personelem. Publikacja składa się z trzech części, z których II i III poświęcone są właśnie menedżerom. Autorka mówi, że „praca menedżera może mieć charakter twórczy i niepowtarzalny” (s. 9) i że „w czasie pisania książki starała się wskazać, jak być w Polsce w okresie transformacji bardzo dobrym menedżerem dla swojego personelu, niezależnie od tego, czy się pracuje w małym czy dużym przedsiębiorstwie, w przemyśle, rolnictwie czy usługach” (s. 8). Wprawdzie różne osoby są przez naturę rozmaicie obdarowane – jak pisze autorka – „zmysłem władania innymi”, który „można wykorzystać dla dobra innych lub dla ich niszczenia [...]”. Ci, którzy nie są obdarowani zdolnością rządzenia ludźmi, mogą tych umiejętności się wyuczyć i mogą z powodzeniem sprawować zadania pracodawcy” (s. 50).

Autorka słusznie pisze, że menedżerowie przejmują funkcje przedsiębiorców, ale wyjaśnia sprawę następującym sformułowaniem: „Dziś, gdy kapitał się tworzy przy pomocy kredytów i sprzedaży akcji na giełdach, miejsce przedsiębiorców zajęli menedżerowie”.

Nic tu nie ma do rzeczy korzystanie z kredytów. Proces przejmowania władzy w przedsiębiorstwach, zachodzący już od końca XIX wieku, jest wynikiem rozproszenia własności. Jeżeli akcje lub udziały firmy posiadają tysiące osób, to ci jej współwłaściciele nie mogą nią zarządzać. Zastępują ich w tym profesjonalni menedżerowie.

Przedstawia się style zarządzania i problem przywództwa w zarządzaniu. Można by zgłaszać pretensje, że te obszerne, wielce kontrowersyjne problemy nie są przedstawione w sposób pogłębiony, ale wymagałoby to przedstawienia ich w odrębnych rozdziałach, a więc rozbudowy objętości książki (niezbyt wielka objętość książki – 146 stron – jest jej zaletą). W sąsiedztwie tych problemów można by się spodziewać przedstawienia problemów zarządzania multikulturowego, a zwłaszcza wyników badań Hofstede. Ważność tej problematyki i w Polsce będzie narastająca. Ponadto w rozdziale 10. mówi się o koalicjach menedżerskich, słusznie stwierdzając, że „menedżer potrzebuje współpracy z innymi menedżerami, by mógł w pełni wykorzystać swoje możliwości” (s. 138). Jednak w rozdziale tym nie wyjaśnia się klarownie, na czym polegają te koalicje w Polsce i za granicą.

Interesujące są podawane przez autorkę dane dotyczące liczby menedżerów i ich relacji do liczby pracowników.

Uderzający jest brak w książce bliższej charakterystyki trudnego problemu związków zawodowych w zakładach pracy i problemu partycypacji załogi w zarządzaniu (tylko wspomina się o tym na s. 15.), co uważam za mankament książki, noszącej tytuł *Zarządzanie personelem*.

Książkę profesor Polańskiej czyta się może właśnie dlatego, że nie w pełni przestrzega się w niej sztywnych reguł pisania rozpraw naukowych i postępowania według utartych ścieżek podręczników akademickich. Czytelnik znajduje w niej wiele interesujących, żywo przedstawionych naświetleń, nastawień i inspiracji do przemyśleń, a jak autorka pisze we wstępie „wśród czynników oddziałujących na karierę zawodową wiedza jest skarbem bezcennym”, a kwalifikacje są „częstką” człowieka.

Merytoryczną wartość tekstów fachowych oceniają – jak pisze autorka na s. 13. – za pomocą trzech kryteriów: ● kryterium wiarygodności, ● kryterium użyteczności wiedzy, ● kryterium pobudzania do twórczego myślenia. Omawiana książka odpowiada – jak sądzę – tym kryteriom i dlatego mogę polecić ją czytelnikom.

prof. zw. dr hab. Stanisław Sudol
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Piotr Mildner

Podstawy etykiety czyli wiza do Świata Biznesu

Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000

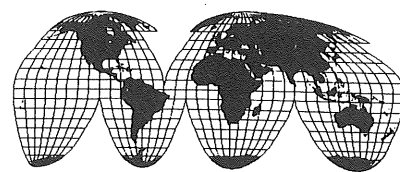
Piotr Mildner od połowy lat osiemdziesiątych zajmował stanowiska menedżerskie w znanych na całym świecie koncernach amerykańskich i niemieckich. Dzięki pracy w wielu krajach miał okazję zetknąć się z wieloma różnorodnymi kulturami, zachowaniami, religiami i ustrojami. Podczas licznych podróży obserwował, uczył się i wyciągał wnioski. W 1993 r. wrócił do Polski. Obecnie pracuje w znanej międzynarodowej firmie.

Autor niniejszej książki podejmuje próbę przekazania Czytelnikom swych doświadczeń, które mogą im pomóc w osiągnięciu sukcesu w świecie biznesu. Nie udziela jednak wskazówek dotyczących zarządzania firmą lub wyboru dróg prowadzących do jej rozwoju.

Udziela wskazówek znacznie cenniejszych – dotyczących manier i etykiety.

Książka ta nie jest podręcznikiem, którego autor traktuje Czytelnika jak niedoświadczonego żółtodzioba. Jest zbiorem opowiadań o prawdziwych, często zabawnych zdarzeniach, w których istotną rolę często odgrywała niewiedza. Autor nie wstydzi się bynajmniej błędów, które popełnił, ale jeśli dzięki jego doświadczeniom Czytelnik zaoszczędzi sobie przykrych niespodzianek i uniknie kompromitujących gaf, jego cel, którym jest krzewienie wśród polskich przedsiębiorców wiedzy o obowiązujących na świecie zasadach zachowania i postępowania, zostanie osiągnięty. ■

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„The McKinsey Quarterly”

Najlepsza metoda ≠ najlepsza strategia

Philipp M. Nattermann, *Best practice ≠ best strategy*. „The McKinsey Quarterly”, nr 2 2000, s. 22–31

Philipp M. Nattermann
jest konsultantem firmy
McKinsey w Nowym Jorku.

Myślą przewodnią artykułu jest twierdzenie, iż *benchmarking* jest świetnym sposobem na poprawienie efektywności w firmie na poziomie operacyjnym, ale nie może być traktowany jak narzędzie podejmowania decyzji strategicznych. Kiedy konkurenci zaczynają grać w to samo, konsekwencją są zmniejszające się marże zysku. Dlaczego się tak dzieje?

Wszyscy menedżerowie firm chcą zająć znaczącą pozycję na rynku, powtórzyć sukces liderów. Najlepszą i najłatwiejszą drogą do osiągnięcia tego celu wydaje się powtórzenie działań najsilniejszych konkurentów – zaoferowanie podobnego produktu, o podobnej cenie, użycie tych samych kanałów dystrybucji etc. W efekcie oferowane produkty i usługi stają się coraz bardziej podobne do siebie, a zyski spadają w miarę, jak firmy walczą o za-

soby i coraz mniejsze segmenty rynku.

Zastraszające jest to, że efekt stada jest najwyraźniej w modzie w najbardziej wydawałoby się dynamicznie rozwijających się branżach ery informacji (np. telekomunikacji, produkcji komputerów, internecie).

Instykt stadny

Benchmarking z pewnością stanowi sposób na zwiększenie efektywności, wydajności i dochodów. Przykładem wspaniałego zastosowania tego narzędzia jest amerykański przemysł samochodowy. W latach osiemdziesiątych dzięki *benchmarkingowi* wykorzystano tam japońskie techniki wytwarzania.

Innym przykładem jest Motorola i Ericsson, które osiągnęły efekt skali w produkcji i projektowaniu dzięki skopiowaniu od fińskiego producenta Nokii ram telefonu i zastosowaniu ich w różnych technologiach.

Ogólnie rzecz ujmując, podejmowanie decyzji strategicznych ma trzy wymiary: cechy produktu, cena i szanse, jakie daje rynek. W momencie, gdy firma wchodzi na nowy rynek, wybory kadry kierowniczej są ograniczone do dwóch pierwszych wymiarów. Trzeci ele-

ment – w praktyce oznaczający preferencje i przychody klientów – znajduje się poza możliwością bezpośredniego oddziaływania.

Celem menedżerów jest umieszczenie swej firmy tam, gdzie szanse rynku są największe. Im więcej klientów znajduje się w danym regionie strategicznego terytorium, tym większe szanse na sukces organizacji. Szczególnie w nowych branżach zadanie ulokowania firmy w takim miejscu, gdzie szanse są największe, jest utrudnione przez brak informacji.

Przychody przedsiębiorstw zależą od dynamiki rynku oraz tego, jak wiele innych firm uplasowało się na tym samym terytorium strategicznym. Im więcej organizacji funkcjonuje w danym regionie, tym bardziej trzeba dzielić zasoby i tym mniejsze zyski można wypracować.

Instykt stadny jest odzwierciedleniem poszukiwania najlepszych sposobów na osiągnięcie zysków. Aby poprawić swoje notowania, przedsiębiorstwa starają się jak najbardziej zbliżyć do najlepszych. Ta migracja i upodabnianie się trwa tak długo, jak długo jakaś firma osiąga przychody większe niż inne.

Niestety, skupianie się wokół tej samej strategii większej liczby organizacji niszczy wartość w branży: zyski, jakie do tej pory osiągał

lider, są dzielone pomiędzy kilka firm. Malejący wskaźnik dyferencjacji strategicznej (patrz załącznik: „Miara dyferencjacji”) może pokazywać te tendencje w branży i zwiastować spadek marży zysku. Przykładem tego zjawiska jest niemiecka telefonia bezprzewodowa. Na początku lat dziewięćdziesiątych dwaj najwięksi konkurenci Deutsche Telekom i Mannesmann (w sumie ponad 70% udziału w rynku) stosowali te same ceny usług (wysoki abonament i niskie stawki rozmów za minutę), a sposoby reklamy i kanały dystrybucji wyraźnie skierowane były na zaspokojenie potrzeb biznesmenów. W połowie 1994 roku na rynku pojawiła się trzecia firma – E-Plus, która swoją ofertę skierowała do prywat-

Tab. 1. Zależność pomiędzy dyferencjacją strategiczną a marżą zysku wśród amerykańskich producentów PC (lata 1976–1988)

	1976	1978	1980	1982	1984	1986	1988
Marża zysku (%)	35	27	28	18	15	15	15
SDI (%)	55	45	43	51	39	36	33

nym odbiorców: studentów, emerytów, rodzin. Aby przyciągnąć tę grupę klientów, dostawca zaoferował stosunkowo niskie opłaty abonamentowe i wyższe stawki rozmów za minutę. W ciągu kilku miesięcy pozostali konkurenci zaczęli kopiować rozwiązania E-Plus, zmniejszając tym samym stopień dyferencjacji w branży. Analiza wzajemnych zależności dyferencja-

cji i marży zysku wskazuje, że spadek SDI rządu 10% powoduje redukcję marży o 11,2%. Wejście E-Plus spowodowało spadek marży zysku o około 19%. Jednakże, pomiędzy rokiem 1992 a 1998 SDI spadł o 83%, powodując spadek marży zysku o 50%. Oznacza to, że czynnikiem w największym stopniu odpowiedzialnym za spadek marży zysku jest nie wejście nowych konkurentów na rynek, ale niski stopień dyferencjacji w branży.

Spadek marży zysków to nie jedynie efekt malejącego wskaźnika SDI. Przedsiębiorstwa upodabniając się do siebie coraz bardziej, starają się zaakcentować swoją inność poprzez reklamę. Wzrastają więc wydatki. W przypadku operatorów niemieckiej telefonii komórkowej 10-procentowy spadek SDI spowodował wzrost wydatków na reklamę o około 13,5%. Analogicznie – spadek SDI o 83% pomiędzy rokiem 1992 a 1998 to 58-procentowy wzrost kosztów związanych z reklamą (co oznacza wydatki wyższe średnio o 21 milionów dolarów rocznie).

Podobna sytuacja miała miejsce wśród amerykańskich producentów komputerów osobistych w latach 1976–1988 (patrz tab. 1) oraz producentów artykułów elektronicznych. Trzeba przy tym dodać, że straty związane w instynktem stadnym dotyczą firmy tej miary,

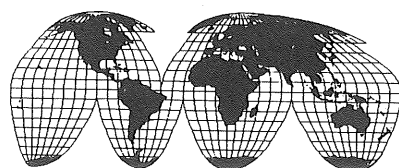
Miara dyferencjacji

Pierwszym krokiem w określeniu stopnia dyferencjacji wśród konkurujących firm jest „pomiar” ich produktów. Dotyczy on nie tylko fizycznych atrybutów produktu (np. w przypadku samochodów będzie to ciężar, wymiary, liczba koni mechanicznych etc.), ale także segmentu rynku, do którego jest kierowany, kanałów dystrybucji, sposobów reklamy etc.

Kolejnym krokiem jest dodanie drugiego wymiaru, czyli ceny. Siła preferencji klienta w odniesieniu do każdej cechy produktu służy określeniu wskaźnika cena/produkt dla wszystkich badanych i porównywanych ze sobą przedsiębiorstw. Im wyższa wartość wskaźnika, tym więcej pożądanym przez klientów cech posiada oferowany po danej cenie produkt (w przypadku dwóch samochodów o identycznych cechach, wyższy wskaźnik będzie miał ten, którego cena będzie niższa).

Wskaźnik cena/produkt każdej firmy pokazuje jej pozycję na rynku w stosunku do konkurentów. Wariacja pomiędzy wskaźnikami firm określa stopień dyferencjacji strategicznej w branży, a w konsekwencji – wskaźnik dyferencjacji strategicznej (SDI).

Wysoka wartość wskaźnika indywidualnego oznacza, że przedsiębiorstwo jasno i wyraźnie odróżnia się od swych konkurentów. Wartość SDI dla całej branży ma mniejsze znaczenie, może tylko pokazywać zmiany długoterminowe lub efekt stada wśród badanych firm (np. nagły spadek wartości SDI wskazuje na kopiowanie przez menedżerów posunięć konkurentów i upodabnianie działań w branży).



co Toshiba, Sony, Philips czy Zenith.

Instynkt stadny jest umacniany przez takie czynniki, jak orientacja krótkoterminowa przedsiębiorstw – chęć osiągnięcia szybkich zysków, nawet za cenę poświęcenia celów długoterminowych. Ponadto na wyniki patrzy się z punktu widzenia pojedynczej organizacji. Nawet jeśli dokonuje się porównań wyników danego przedsiębiorstwa, to są one zestawiane z wynikami najważniejszych konkurentów, a nie z kondycją całej branży.

Bodźce sprzyjające konwergencji

Jest rzeczą zrozumiałą, że w pewnych sytuacjach menedżerowie mają problemy z odróżnieniem użyteczności *benchmarkingu* jako narzędzia strategicznego i operacyjnego. Muszą oni ciągle zadawać sobie pytanie o to, kiedy robi się ten pierwszy krok w stronę niszczenia wartości.

Wiele organizacji opiera się pokusie wykorzystania najlepszego narzędzia operacyjnego do podejmowania decyzji strategicznych. Przedsiębiorstwami takimi są chociażby: Chrysler, The Home Depot czy Southwest Airlines. Firmom tym udało się utrzymać tempo wzrostu mimo słabszej kondycji branży. W przypadku Southwest Airlines jest ono siedmiokrotnie wyższe niż średnia w branży, a osiągnięto je dzięki skierowaniu oferty firmy do klientów, dla których cena jest najważniejszym kryterium przy wyborze usługi – ważniejszym nawet od jakości obsługi i doświadczenia linii.

Niezależnie od branży, w jakiej działają tego rodzaju firmy, jeden element w ich zachowaniu jest wspólny: poszukiwanie białych plam na mapie strategicznej branży. Może to oznaczać odkrywanie nowych nisz produktowych, dołączanie pakietu usług dodatkowych, nowe kanały sprzedaży oraz jeszcze niższe ceny. Takie poszukiwania zawsze wiążą się z ryzykiem, ale często warto je podjąć dla korzyści, jakie osiąga z nich ten, kto robi pierwszy krok.

Liczba takich białych plam jest praktycznie nieograniczona, pozwala ona firmie rozwinąć się w dowolnym tempie i obrać dowolny kierunek. Małe i średnie przedsiębiorstwa w Niemczech obrały kierunek na wschód i wygrały, ponieważ więksi inwestorzy dłużej wahali się z wejściem na rynki Europy Środkowej i Wschodniej.

Podobnie The Body Shop – firma założona w Wielkiej Brytanii w 1976 roku, która startowała jako pojedynczy sklep kosmetyczny, a rozwinęła swą działalność tak, że w roku 1995 dysponowała już siecią 600 sklepów w 38 krajach. W odróżnieniu od głównych graczy na tym rynku, menedżerowie The Body Shop nie zdecydowali się na ulokowanie 30% przychodów firmy w reklamie i wystudiowanych kampaniach promocyjnych, a postanowili sprzedawać swe produkty w prostych opakowaniach.

Nikt nie wróżył organizacji sukcesów. Powszechna była opinia o tym, że firmy kosmetyczne raczej rozbudzają nadzieje i bardziej niż przedsiębiorstwa innych branż sprzedają określone idee czy wizje, niż produkty. Odpowiedzią na te zarzuty mogą być tylko wyniki finansowe The Body Shop.

Problemy, z jakimi spotkał się The Body Shop w Stanach Zjednoczonych w połowie lat dziewięćdziesiątych, są ilustracją przeszkód, jakie powoduje zmniejszająca się dyferencjacja strategiczna. Zachęcone sukcesem, firmy konkurencyjne opierające swą działalność na tej

samej idei wyrastały jak grzyby po deszczu. Wystarczy tu wymienić chociażby Bath & Body Woks, Garden Botanika, H₂O+. Ucierpiały na tym zakładane w sieci *franchisingowej* filie Body Shop. W latach 1996–1998 około 20 takich filii musiało wycofać się z rynku amerykańskiego.

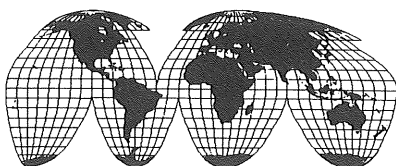
Inną firmą, która musi sprostać efektowi spadającej dyferencjacji strategicznej i walczyć z imitatorami jest szwedzka Ikea. Obecnie działa w 26 krajach, posiadając 130 własnych sklepów. Jej sposób funkcjonowania na rynku opiera się na przełamaniu podstawowej zasady obowiązującej w branży meblarskiej: *outsourcing* wszędzie tam, gdzie to możliwe.

Kontrola procesu projektowania pozwala na doskonalenie konstrukcji. Dbalność o szczegóły, estetyka opakowania umożliwiają utrzymywanie kosztów na niskim poziomie. Dzięki elastycznej i dobrze realizowanej strategii możliwe było zwiększenie przychodów firmy średnio 40-krotnie przez ostatnie 20 lat, mimo iż wzrost branży kształtuje się na poziomie od 2 do 4% rocznie.

* * *

Najlepsza metoda to nie to samo, co najlepsza strategia. *Benchmarking*, jako najlepsze narzędzie podnoszenia efektywności na poziomie operacyjnym firmy, może czasami okazać się bronią obosieczną. Menedżerowie muszą unikać zamieniania prostych technik doskonalenia procesów w cel strategiczny. W momencie, gdy konkurenci ulegną instynktowi stadnemu i zaczną ślepo naśladować posunięcia najlepszych w danej branży, niechybną konsekwencją będzie spadek marży zysków, a w długim okresie – pogorszenie się kondycji wszystkich konkurentów.

Opr. dr Grażyna Aniszewska





Józef Cisewski
(1933–2000)

Józef Cisewski odszedł na drogę wiecznego spoczynku 11 września 2000 r.

Urodził się w 1933 roku, był absolwentem Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Pełnił kierownicze funkcje w przedsiębiorstwach na terenie Bydgoszczy.

Członek Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa od 9 stycznia 1968 roku i jemu poświęcił większość swojego aktywnego życia zawodowego.

Pełnione funkcje w TNOiK:

1974 – członek Zarządu Oddziału TNOiK w Bydgoszczy,

1981 – sekretarz Zarządu Oddziału TNOiK w Bydgoszczy,

1983 – wiceprezes Zarządu Oddziału TNOiK w Bydgoszczy,

1992-95 – prezes Zarządu Oddziału TNOiK w Bydgoszczy,

1995 – honorowy prezes Zarządu Oddziału TNOiK w Bydgoszczy.

Od 1984 r. był redaktorem serii wydawniczej: „Biblioteka Służby Pracowniczej” – od 1994 r. serii: „Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej”.

Był też korespondentem Kolegium Redakcyjnego „Przeglądu Organizacji”.

Jego misją było rozwijanie inżynierii zarządzania. Realizował ją poprzez promowanie edukacji menedżerskiej na drodze ustawicznego kształcenia w bydgoskim oddziale TNOiK. Z Jego inicjatywy powoływano bardzo wiele kursów, szkoleń, seminariów i konferencji, a wielonakładowe książki, wydawane pod Jego redakcją, miały zasięg ogólnokrajowy.

Szacunek wzbudzała Jego rozległa wiedza, gruntownie rozwijana w miarę pojawiania się nowych trendów w zakresie zagadnień ekonomicznych oraz organizacji i kierowania. Chętnie przekazywał ją w codziennej pracy dla Towarzystwa.

Ogromna wiedza, a także osobisty urok oraz umiejętność nawiązywania pozytywnych relacji interpersonalnych zjednały Mu duże grono przyjaciół oraz sprawiły, że stał się duszą bydgoskiego Oddziału TNOiK.

Odszedł niemal ze stanowiska pracy – na długo zostanie w pamięci członków i działaczy Towarzystwa.

Za swoje dokonania otrzymał wiele odznaczeń i medali, m.in.:

- Złoty Krzyż Zasługi,
- Srebrny Krzyż Zasługi,
- Srebrną i złotą odznakę TNOiK,
- Medal Komisji Edukacji Narodowej,
- Medale TNOiK,
- Zasłużony dla miasta Bydgoszczy,
- Zasłużony dla województwa bydgoskiego.

Jadwiga Bizon-Górecka
prezes Oddziału TNOiK w Bydgoszczy

Zarząd Główny TNOiK, wspólnie z Politechniką Częstochowską oraz dwoma przedsiębiorstwami hutniczymi z Unii Europejskiej, od półtora roku realizuje projekt **Zarządzanie bezpieczeństwem pracy w aspekcie integracji polskiego i europejskiego hutnictwa** w programie Komisji Europejskiej Leonardo da Vinci. W pierwszym roku, podczas spotkań dyskusyjnych w Polsce, Holandii i we Francji wypracowano bardzo zbliżone stanowiska wobec zasadniczych elementów systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz opracowano podręcznik – moduł szkoleniowy, który obecnie jest tłumaczony na język francuski i holenderski. Tłumaczenie, adiustację przez partnerów unijnych i prace wydawnicze mamy zamiar zakończyć w październiku br.

Drugi etap realizacji projektu zakłada wyszkolenie grupy specjalistów w dziedzinie zarządzania bezpieczeństwem pracy, którzy będą potrafili opracować i wdrożyć system w zakładach macierzystych, a w razie potrzeby służyć radą i pomocą innym przedsiębiorstwom. Dlatego też do końca października br. chcemy zorganizować grupę specjalistów (ok. 30 osób), którzy wezmą udział w szkoleniu krajowym i zagranicznym.

Projekt przewiduje trzy plenarne szkolenia, dla całej grupy, w Polsce i po jednym szkoleniu zagranicznym, dla grup 15-osobowych. Każdy uczestnik będzie miał trzy trzydniowe szkolenia krajowe i jedno czterodniowe (+ 2 dni dojazdowe) za granicą. Według dokonanej kalkulacji koszt szkolenia jednej osoby wraz z dojazdami zagranicznymi i utrzymaniem w kraju i za granicą wynosi 8700 zł (bez kosztów dojazdu polskich uczestników z miejsca zamieszkania do Częstochowy). Z przyznanych przez Komisję Europejską środków pokryjemy 6200 zł, a pozostałe 2500 zł przypada na podmiot delegujący swego przedstawiciela do udziału w II etapie realizacji projektu.

Z przeznaczenia projektu wynika, że uczestnicy szkolenia powinni wywodzić się głównie z polskich hut, jednakże uważamy, iż tematyka szkoleń powinna zainteresować także specjalistów w zakresie bezpieczeństwa pracy z innych gałęzi przemysłu.

Szczegółowe informacje na temat szkoleń oraz formularz zgłoszenia uzyskają Państwo w Biurze Zarządu Głównego TNOiK tel.: (22) 6254485 lub na stronie www.tnoik.com.pl

Opr. Michał Łukaszewski

II edycja Medalu im prof. Tadeusza Kotarbińskiego

20 lipca 2000 r. odbyło się posiedzenie **Kapituły Medalu im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego** poświęcone rozpatrzeniu wniosków o nadanie Medalu w drugiej edycji. Zgodnie z regulaminem Kapituły, Medal przyznawany jest osobom lub instytucjom z kraju lub zagranicy, które wybitnie przyczyniły się do postępu w naukach organizacji i zarządzania.

Kapituła powoływana jest uchwałą plenarnego posiedzenia Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN na okres jego kadencji. W obecnej kadencji przewodniczącym Kapituły jest prof. Mirosław Mosakowski – prezes Polskiej Akademii Nauk, a w jej skład wchodzi ponadto: prof. R. Borowiecki (KNOiZ PAN, prezes TNOiK), dr P. J. Büchner (prezes Fundacji Büchnera), prof. A. Fornalczyk (KNOiZ PAN), prof. W. Grudzewski (prezes honorowy KNOiZ PAN), prof. W. Kieżun (KNOiZ PAN), prof. A. K. Koźmiński (KNOiZ PAN, laureat I edycji), prof. S. Lis (KNOiZ PAN), mgr R. Pazura (prezes BGK), dr inż. K. Piotrowski (prezes Stoczni Szczecińskiej SA, laureat I edycji), prof. S. Sudoł (KNOiZ PAN), prof. A. Zieliński (prezes NOT).

Decyzją Kapituły laureatami II edycji Medalu im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego zostali:

WILLIAM GATES – założyciel i długoletni prezes firmy Microsoft, twórca systemów oprogramowania komputerowego. W. Gates zbudował od podstaw jedną z największych i najbardziej konkurencyjnych organizacji na świecie. W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania wymieniany jest jako jeden z najbardziej skutecznych i charyzmatycznych współczesnych szefów firm.

JERZY GIEDROYĆ – zmarły we wrześniu redaktor naczelny paryskiej „Kultury”, od II wojny światowej działał aktywnie na emigracji. Był założycielem Instytutu Literackiego w Paryżu, skupiającego wybitnych pisarzy i publicystów i odgrywającego ważną rolę w kształtowaniu świadomości Polaków, w budowaniu silnego państwa polskiego oraz dobrych stosunków ze wschodnimi sąsiadami. Redaktor J. Giedroyć szeroko rozwinął działalność wydawniczą, był inicjatorem serii „Biblioteki Kultury”, „Zeszytów Historycznych”, w grudniu 1999 r. ukazał się 627 numer miesięcznika „Kultura”. Był autorem licznych artykułów. Prezentował publikacje dotyczące problematyki rządu i zarządzania, kształtowania polityki zagranicznej, współpracy gospodarczej, kulturalnej i politycznej. J. Giedroyć był doktorem *honoris causa* wielu uczelni polskich i laureatem licznych nagród polskich i zagranicznych.

Prof. dr hab. **JERZY TRZCIENIECKI** – profesor Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Jest kontynuatorem humanizacyjnego kierunku w nauce kierowania, reprezentowanego przez prof. S. Bieńkowskiego. Należy do pionierów nauk organizacji i zarządzania w Polsce po II wojnie światowej; wniósł znaczący udział w opracowanie programów nauczania i utworzenia na uczelniach oddzielnego kierunku studiów „Organizacja i Zarządzanie”. Stworzył krakowską szkołę organizacji i zarządzania, intensywnie kształcąc kadre naukową. Jest wychowawcą licznych zastępów doktorów, doktorów habilitowanych i profesorów. Prof. J. Trzcieniecki ma ogromny dorobek naukowy; jest autorem ponad 100 publikacji, w tym kilku poważnych monografii naukowych. Dorobek ten jest często powoływany w krajowym i zagranicznym piśmiennictwie naukowym. Prof. Trzcieniecki wykonał wiele ważnych prac naukowych i aplikacyjnych dla przedsiębiorstw i instytucji. Jako jeden z pierwszych w kraju zorganizował podyplomowe kształcenie personelu kierowniczego przedsiębiorstw i instytucji życia społecznego.

TOWARZYSTWO NAUKOWE ORGANIZACJI i KIEROWNICTWA – założone przed 75 laty, jako jedna z pierwszych tego typu organizacji na świecie, przez prof. Karola Adamieckiego – pioniera teorii organizacji. TNOiK upowszechnia zasady naukowej organizacji, promuje i popularyzuje nowoczesne metody zarządzania i ich praktyczne zastosowanie. Prowadzi działalność edukacyjną (szkoli rocznie ponad 30 tysięcy osób), doradztwo organizacyjne (współpracuje z ponad 400 rzeczoznawcami) oraz działalność wydawniczą (wydaje ponad 100 tytułów rocznie). Jest organizatorem wielu międzynarodowych konferencji naukowych, prowadzi szeroką współpracę z licznymi organizacjami krajowymi (Federacją Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT, Polskim Towarzystwem Ekonomicznym, Zrzeszeniem Prawników Polskich, Stowarzyszeniem Księgowych w Polsce, Krajową Izbą Gospodarczą) i zagranicznymi (jest aktywnym członkiem m.in. Światowej Rady Zarządzania – CIOS i Europejskiej Rady Zarządzania – CECIOS). TNOiK posiada 21 oddziałów na terenie całego kraju; obecnie zrzesza ponad 12 tysięcy członków zwyczajnych – ludzi nauki i praktyki oraz ok. 1,5 tysiąca członków wspierających (osoby prawne). Wśród członków honorowych TNOiK był sam profesor Tadeusz Kotarbiński.

*Prof. W. Grudzewski
prezes honorowy Komitetu Nauk
Organizacji i Zarządzania PAN*