

- Prywatna inicjatywa, opieka, edukacja – rozmowa z JAKUBEM ŚWIĘCICKIM, analitykiem Szwedzkiego Instytutu Spraw Zagranicznych 3

- Kompetencje jako opcje strategiczne przedsiębiorstwa – Grzegorz Urbanek 7
- Hiperkonkurencja jako problem badawczy – Tomasz Obłój 11
- Typologie megawartości przedsiębiorstwa – Marian Hopej 13
- Kierunki przemian we współczesnych korporacjach transnarodowych z sektora zaawansowanych technologii – Michał Marte 16
- W oczekiwaniu na globalizację – ocena perspektyw rozwoju sektora bankowego w Polsce – Jerzy Różański, Marek Szcześniak 19
- Wpływ mediów na powstawanie kosztów transakcyjnych – Beata Glinka, Jacek Pasieczny 24

FINANSE

- Kreacja wartości na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie – Andrzej Cwynar, Wiktor Cwynar 28

MARKETING

- Wpływ programów punktowych na lojalność klientów – Edyta Rudawska 32

JAKOŚĆ

- System HACCP w przedsiębiorstwie – Anita Fajczak-Kowalska 36

KONFERENCJE 38

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Rola regulacji w strategii – „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska 39

KRONIKA TNOiK

- 48. Krajowy Zjazd TNOiK 42

SPIS TREŚCI 2005 45

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 12 (791) 2005

Rada Programowa:

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

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

Kolegium Redakcyjne:

dr Grażyna Aniszewska,
dr Mieczysław Ciurla,
prof. Zbigniew Dworzecki,
prof. Bogdan Nogalski,
prof. Janusz Pyka

Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 827-15-10

e-mail: przeorg@gazeta.pl
przeorg@neostrada.pl

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Julieta 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. 258-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kraków – tel. 633-40-82, 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 Bożena Makowska; Rzeszów – tel. 86-36-398 dr hab. Jan Łukasiewicz; Toruń – tel. 622-29-98 mgr Elżbieta Jakubowska; Zielona Góra – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 mgr inż. Artur Kot

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Indeks: ISSN-0137-7221.
Nakład nie przekracza 15 tys.

Łamanie: STAND's, tel. 757-38-02
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”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

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 2006 r.:

– kwartalna – 57 zł,
– półroczna – 114 zł,
– całoroczna – 228 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 „RUCH” SA

Prenumerata krajowa:

Przez „RUCH” SA – wpłaty na prenumeratę przyjmują jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania. Termin przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową **do 5 każdego miesiąca poprzedzającego okres rozpoczęcia prenumeraty.**

W internecie <http://www.prenumerata.ruch.com.pl>

Prenumerata opłacana w złotych ze zleceniem wysyłki za granicę:

Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 01-248 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, Warszawa; telefony (022) 5328-816, (022) 5328-819, (022) 5328-731; infolinia 0-800-1200-29, wpłaty na konto w banku **PEKAO SA IV O/Warszawa**,

Nr **68124010531111000004430494**

lub kasa Oddziału.

Dokonując wpłaty za prenumeratę w Banku czy też w Urzędzie Pocztowym należy podać: nazwę naszej firmy, nazwę banku, numer konta, czytelny pełny adres odbiorcy za granicą, okres prenumeraty, rodzaj wysyłki (pocztą priorytetową czy zwykłą) oraz zamawiany tytuł.

Warunkiem rozpoczęcia wysyłki prenumeraty jest dokonanie wpłaty na nasze konto.

Prenumerata opłacana w dewizach przez odbiorcę z zagranicy:

przelewem na nasze konto w banku

w USD – PEKAO SA IV O/W-wa

54124010531787000004430508

w EUR – PEKAO SA IV O/W-wa

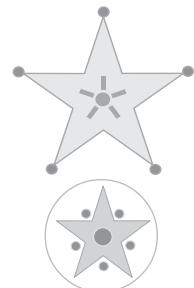
46124010531978000004430511

po dokonaniu przelewu prosimy o przesłanie kserokopii polecenia przelewu z podaniem adresu i tytułu pod nr faksu +48 (22) 532-87-32.

Opłaty za prenumeratę można dokonać również **czekiem** wystawionym na firmę „RUCH SA OKDP” i przesłanym razem z zamówieniem, listem poleconym na nasz adres jak wyżej.

Informujemy, że klienci płacący z zagranicy mogą też dokonać wpłaty na prenumeratę **kartami kredytowymi VISA i MASTERCARD** w internecie <http://www.ruch.pol.pl>

*Wszystkiego Najlepszego
z okazji Świąt Bożego Narodzenia
i Wszelkiej Pomysłowości
w Nowym Roku
naszym Czytelnikom i Autorom
życzy Redakcja*



Prywatna inicjatywa, opieka, edukacja

Rozmowa z JAKUBEM ŚWIĘCICKIM, analitykiem Szwedzkiego Instytutu Spraw Zagranicznych

Czy Szwecja kiedykolwiek doświadczyła wojny na swoim terytorium?

Ponad dwieście lat temu Rosjanie, wojując z Finlandami, zapędzili się aż pod Sztokholm, ale to był bardzo krótki epizod. Większość wojen – a było ich bez liku – toczyli Szwedzi na terenach państw ościennych (dotyczy to także zamorskiej Polski) i w większości przypadków, trzeba to szczerze powiedzieć, byli agresorami. Na własnym terenie walczyli głównie sami ze sobą. Jest w tym zresztą dość istotny wątek polski. Zygmunt III Waza był synem szwedzkiego króla Jana i Anny Jagiellonki. Po śmierci ojca wrócił do Szwecji z polskim „korpusem ekspedycyjnym” upomnieć się o tron. Ponieważ był katolikiem, a jego stryj i konkurent Karol – protestantem, więc wybuchła dość długa i krwawa wojna domowa o podłożu nie tylko politycznym, ale i religijnym, w końcu przez Zygmunta przegrana. To była bodaj ostatnia prawdziwa wojna na terenie Szwecji.

Ale szczególnych zniszczeń z tego tytułu chyba nie odnotowali?

Przez znakomitą większość swojej historii Szwecja była krajem chłopskim z minimalną warstwą szlachecko-arystokratyczną, bez wielkich i bogatych miast. Północne połacie nikogo nie interesowały, a i reszta kraju była niespecjalnie atrakcyjna dla ewentualnych napastników. Nie bardzo było tu co niszczyć.

Może więc wojowniczy charakter dawnych Szwedów wziął się z braku sukcesów gospodarczych?

Pewne sukcesy jednak mieli. W XVI wieku Szwecja w praktyce kontrolowała cały Bałtyk i czerpała z tego tytułu pokaźne zyski. Opanowała wybrzeże w Finlandii, Rosji, Inflantach, Prusach, na Łotwie i w Estonii, a nawet pobierała cło od handlu gdańskiego, choć miasta nigdy nie zdobyła. Nie było to zresztą zasługą Polski, tylko samych gdańszczan, których stać było na wynajęcie kilku zaciężnych regimentów szkockich i dzięki temu obronili się przed najazdem. Ale już Zatoką Gdańską była pilnowana przez szwedzką flotę i myto trzeba było płacić. Oczywiście Szwedzi kontro-

lowali też cieśniny duńskie, więc cały polski handel zbożem był dla nich źródłem pokaźnych dochodów.

Ale nic trwałego na tym nie zbudowali?

To były łatwe pieniądze, które nie pobudzały inicjatywy i nie zachęcały do pracy. Zresztą stosunkowo szybko się skończyły i nie pozostało po nich wiele śladów w postaci jakichś spektakularnych pamiątek historycznych.

Jest koniec XIX wieku: Szwedzi jeżdżą do Danii pracować na roli w warunkach nie lepszych niż w tym samym czasie mieli Polacy na saksach. A 70 lat później widzimy demokrację, dobrobyt i egalitaryzm – jak w snach pierwszych, niemarksistowskich socjalistów. Jak do tego doszło?

Jest kilka czynników, które należą do tradycyjnego arsenału tworzenia bogactwa, ale których w tym przypadku nie należy przeceniać. Rewolucja przemysłowa oznaczała nieprawdopodobny wzrost zapotrzebowania na drewno. Wtedy, w XIX w. zaczął się w Szwecji rozwijać kapitalizm, tzn. zaczęły się pojawiać pieniądze będące wynikiem tutaj wykonywanej pracy, a nie zdobyczy wojennych czy opodatkowania pracy innych. Dzięki eksploatacji niezmiernych lasów powstały pierwsze, ogromne fortuny.

Rudę żelaza wydobywano na tych ziemiach od niepamiętnych czasów, jednak dopiero w tym samym XIX w. rozpoczęto przemysłową eksploatację złóż w Kirunie. Ale to też by prawdopodobnie nie wystarczyło.

Po I wojnie światowej do władzy doszli socjaldemokraci i choć może to nie jest ich wyłączna zasługa, choć może inni zrobiliby tyle samo, albo i więcej – to jednak nie da się zaprzeczyć, że „model szwedzki” jest z socjaldemokracją nierozdzielnie związany. To pod jej rządami zaszły te wszystkie zmiany: nie tylko stosunkowo szybko zwalczono biedę (bardzo dotkliwą jeszcze na początku XX w.), ale też zbudowano system wydajny, stabilny i przyjazny człowiekowi.

Ten system składa się z trzech czynników, które udało się bardzo szczęśliwie zrównoważyć: prywatnej inicjatywy, redystrybucji, czyli państwa opiekuńcze-

go i edukacji. W 1938 r. zawarto słynny, historyczny kompromis pomiędzy przedsiębiorcami i związkami zawodowymi – właśnie pod patronatem socjaldemokratów. Robotnicy przestali strajkować, a kapitaliści zgodzili się na zawieranie umów zbiorowych. Co roku w sposób zorganizowany i pokojowy podnoszono płace zgodnie z ustaleniami, a przedsiębiorcom nikt nie przeszkadzał się rozwijać. Oczywiście najważniejszą cechą tych ustaleń z punktu widzenia ich wpływu na rozwój gospodarczy było to, że udało się znaleźć punkt autentycznej równowagi. Ani pracownicy nie czuli się poszkodowani, ani pracodawcy nie zostali pozbawieni możliwości inwestowania i rozwoju. Było tam kilka ciekawych rozwiązań, które na pierwszy rzut oka wydają się antymotywacyjne, ale w tym konkretnym przypadku okazały się bardzo pożyteczne. W ramach umów zbiorowych pracownicy na takich samych stanowiskach w całym kraju mieli takie same zarobki. Firma stojąca na krawędzi bankructwa nie mogła obniżyć pensji, więc zniknęła z rynku, ale za to inna firma, dynamicznie się rozwijająca, nie musiała pensji podnosić, więc miała dodatkowe pieniądze na rozwój i przyciągała ludzi do pracy. To był nietypowy, ale bardzo skuteczny mechanizm wolnej konkurencji.

Jaka była rola państwa w tych negocjacjach?

Państwo było organizatorem i gwarantem dotrzymania umów przez obie strony, ale nie mieszało się do samych negocjacji. Oczywiście kluczem do sukcesu było ustalenie płac na „odpowiednim” poziomie. Dziś bardzo trudno wyjaśnić, jakim cudem udało się określić ten poziom, ale się udało.

Drugi punkt równowagi udało się znaleźć pomiędzy państwem opiekuńczym i wolnym rynkiem. Niezwykle aktualne, zadawane dziś w całym świecie – także w Szwecji – pytanie brzmi: jaki poziom bezpieczeństwa socjalnego i opieki ze strony państwa stwarza najlepsze warunki do długofalowego rozwoju? Tutaj, jakimś kolejnym cudem udało się uniknąć przerostów opiekuńczości, której skutkiem jest niska samodzielność, rozleniwienie i zanik inicjatywy. Amerykanie, którzy mają odmienny, bardziej wymagający system, pracują znacznie dłużej i w gorszych warunkach, a choć PKB na głowę mieszkańca mają dziś znacznie większy od Szwecji, to chyba mało kto zakwestionuje tezę, że komfort życia przeciętnego Szweda jest znacznie wyższy niż przeciętnego Amerykanina. A o to w końcu chodzi, nie o abstrakcyjne, statystyczne wskaźniki. Od Szweda nikt nie oczekuje, że będzie pracował po godzinach, że nie wykorzysta urlopu (którego ma przynajmniej sześć tygodni), że stanie do zawodów ze swoimi kolegami z pracy o to, kto się utrzyma, a kto wyleci z roboty. No i do tego ma dla dzieci żłobek, przedszkole, porządną szkołę i przyzwoite studia. Szwedzi godzą się na niższe niż w Stanach zarobki, ale cenią sobie wolny czas, który mogą spędzić w czystym, zadbanym, bezpiecznym parku, czy w domku nad jeziorem, gdzie nikt na nich nie napad-

nie i którego nikt nie okradnie przez całą zimę – i nie z tego powodu, że jest pełno policji, ale dlatego, że nie ma kandydatów na złodziei. Komu ze Szwedów, którzy w przynajmniej większości żyją na podobnej – wysokiej – stopie chciałoby się okradać domek sąsiada? Po co? Żeby mieć drugą zmywarke, albo czwarty telewizor?

Około 20 lat temu system przeżywał poważny kryzys. Rozważano rozmaite rozwiązania, łącznie z obniżeniem podatków. Ostatecznie obniżono zasiłki chorobowe ze 100% do 80% pensji i wprowadzono „dzień karencyjny”, tzn. za pierwszy dzień choroby zasiłek nie jest płacony. Absencja chorobowa natychmiast bardzo wyraźnie się obniżyła. Ale powiedzmy sobie jeszcze jedną rzecz. W Szwecji nieobecność w pracy trwająca krócej niż tydzień nie wymaga żadnego zaświadczenia od lekarza. Wystarczy zadzwonić do pracodawcy i go poinformować, że się choruje. A zadzwonić można równie dobrze z łóżka, jak i z Wysp Kanaryjskich. Tylko że ta możliwość nie jest nadużywana – wiem, że z polskiej perspektywy trudno w to uwierzyć.

W ten sposób dochodzimy do ostatniego, trzeciego filaru szwedzkiego modelu – do edukacji. Powszechna edukacja została tu wprowadzona już pod koniec XVIII stulecia. Społeczeństwo ludzi wykształconych okazało się bardzo podatne na kapitalizm w sferze wytwórczej i „socjalizm” w sferze dystrybucji.

Skutkiem powszechnej edukacji była wielka, powszechna fala wynalazczości. Cała masa rozmaitych wynalazków z dziedziny telekomunikacji (Eriksson), przemysłu zbrojeniowego (Nobel – dynamit – Bofors), mechaniki (SKF – łożyska) nagle pojawiła w dalekim północnym kraju, wydawało się, zapomnianym przez Boga i ludzi.

W jaki sposób udało się Szwedom uruchomić długofalowe inwestycje (takie jak edukacja), co do których wszyscy się zgadzają, że są słuszne, konieczne i prorozwojowe, tylko zwykle nie starcza na nie pieniędzy, bo są inne – pilniejsze – krótkofalowe potrzeby?

Wygląda na to – bo nie mam w tej kwestii szczególnej wiedzy – że zrobiono to „na kredyt”, pobierając od obywateli coraz wyższe podatki. Mechanizm był taki, że startując od poziomu bardzo niskiego (jak w całej XIX-wiecznej Europie), w końcu zawędrowano na europejski szczyt, jeśli chodzi o wysokość opodatkowania. Najpierw jednak, w pierwszym okresie funkcjonowania szwedzkiego modelu, płace były niskie, opieka społeczna niezbyt rozbudowana, ale za to budowano szkoły i przyzwoicie płacono nauczycielom. Z czasem podatki były coraz wyższe, ale płacili je coraz bogatsi obywatele i jednocześnie państwo otaczało ich coraz większą opieką. Wszyscy byli zadowoleni. Na dodatek – dobrze pamiętano całkiem niedawną biedę, Wielki Kryzys, a jednocześnie obserwowano dynamiczny rozwój kraju, inwestycje, wzrost zamoż-

ności – i to wszystko bez kosztów w postaci wyzysku, rozwarstwienia dochodów, czy wykluczania jakichś grup społecznych. W sumie się to, jak widać, opłaciło.

Nie inaczej rzecz ma się w dziedzinie inwestycji infrastrukturalnych: mają podobny do edukacji czas zwrotu, ale ich uporczywe niedokonywanie po jakimś czasie uniemożliwia dalszy rozwój – przykładem polskie drogi. Czas i benzyna tracone przez ludzi stojących w korkach znacznie obniżają PKB.

Kłopot z polskimi drogami polega na tym, że państwo już kilka razy pobrało na nie od obywateli rozmaite podatki i teraz chce ich oskubać kolejny raz, obiecując, że tym razem to już na pewno pieniądze nie pójdą na żadne inne, ważne i pilne cele.

W Szwecji tego typu „numerów” państwo obywatelom nigdy nie robiło. To było państwo od dawien dawna suwerenne, własne, wobec którego obywatele – inaczej zgola niż w Polsce – nie żywili podejrzliwości i niechęci. To właśnie zaufanie obywateli do państwa pozwoliło zawierać umowy, które nie tylko były dotrzymywane, ale i negocjowane z dobrą wolą. Oznacza to, że związkowcy negocjując układ zbiorowy i poziom płac z pracodawcami nie robili w swoich propozycjach „zakładki” na wypadek, gdyby mieli zostać przez drugą stronę oszukani – bo nie było takiego niebezpieczeństwa, skoro gwarantem porozumienia było uczciwe dotychczas, choć wówczas niezbyt jeszcze bogate państwo.

Czy w Szwecji kiedykolwiek przeprowadzono nacjonalizację?

Na szczęście – nie. W latach 70. XX w. socjaldemokracja dużo mówiła o „trzecim etapie” budowy społeczeństwa socjalistycznego (po demokracji i po państwie opiekuńczym), a mianowicie o uspołecznieniu środków produkcji. Wyraziło się to w idei tzw. funduszy pracowniczych (opracowanych przez czołowego ekonomistę związków zawodowych Rudolfa Meindnera, i zwanych też Funduszami Meindnera). Pomysł polegał na stopniowym przejmowaniu kontroli nad firmami przez związki zawodowe, poprzez fundusze, na które właściciele byli zobowiązani corocznie wpłacać część zysków. Fundusze uchwalone zostały przez Riksdag przy gwałtownym sprzeciwie opozycji, jak też i części socjaldemokratów. I już w kolejnych wyborach socjaldemokraci stracili władzę po raz pierwszy od półwiecza, a fundusze zostały zlikwidowane. Zgromadzone pieniądze przeznaczono m.in. na badania naukowe. Więcej do tego pomysłu nie wracano.

W Szwecji jest pewien niewielki sektor państwowy w przemyśle. Są to głównie przedsiębiorstwa zakładane ze środków państwowych (nowe technologie, trochę infrastruktury i przemysłu ciężkiego, np. LKAB – eksploatacja rudy żelaza w Kirunie). W latach 80.

i 90. ubiegłego wieku sami socjaldemokraci przeprowadzili kilka prywatyzacji, m.in. w telekomunikacji.

Co można powiedzieć o szwedzkim modelu edukacji?

Na ten temat toczą się nieustające debaty. Model socjaldemokratyczny jest powszechnie krytykowany. Szkoła jest uważana za instytucję zbyt permissywną, liberalną, słabo motywującą do wysiłku i tolerującą nie tylko nieograniczoną w zasadzie odmienność, ale i zachowania po prostu niewłaściwe. Ten nadmierny liberalizm wyraża się np. w zbyt dużej swobodzie pozostawionej uczniom. Niektórym to służy, ale znacznej części bardzo utrudnia zdobycie wiedzy, bo nikt niczego od nich nie wymaga, nie ma stopni, odpowiedzi przy tablicy itd. Wprawdzie możliwości własnego rozwoju są niemal nieograniczone, ale nie wszyscy umieją samodzielnie korzystać z takiej swobody. Zamiast tego, co krytykowane jest w polskiej szkole – że wbija do głowy niepotrzebną i szybko się dezaktualizującą wiedzę encyklopedyczną – tutaj mamy do czynienia z przegięciem w drugą stronę: uczeń ma co jakiś czas przygotować referat na wybrany przez siebie temat. Daleko nie wszyscy wybierają jednak tematy, które im samym oraz ich słuchaczom dałyby rzetelną wiedzę. Trudno jest nad tym wszystkim zapanować.

Gdzie w tym dziele budowy dobrobytu lokuje się szwedzki system podatkowy?

Podatek konsumpcyjny (VAT) jest bardzo wysoki: wynosi 25%. Wysokie i progresywne są podatki dochodowe. Istnieje niemały i bardzo skuteczny podatek majątkowy – powyżej pewnego pułapu opodatkowane są nieruchomości, papiery wartościowe, kosztowności, antyki, lokaty bankowe. Banki bez szemrania informują urzędy skarbowe o stanie konta i transakcjach swoich klientów. Działa to naprawdę bardzo sprawnie.

Jednocześnie podatki od działalności gospodarczej są niskie i właściwie, jeśli się inwestuje w rozwój, to można w ogóle nie płacić podatków od pieniędzy zarobianych przez firmę. Jest system ulg, amortyzacji i wiele innych udogodnień. Do tego należy dodać jeszcze jedną miłą cechę: urzędnicy w Szwecji (także skarbowi) są kompetentni i przyjaźni wobec obywateli. System opiera się na wzajemnym zaufaniu państwa i obywatela – zaufaniu, które wprawdzie jest poparte możliwościami kontrolnymi, ale które generalnie nie jest nadużywane. Przedsiębiorcy szwedzcy dość zgodnie twierdzą, że robienie tutaj interesów, to jest prawdziwa przyjemność. Wszelkie władze – od rządu po gminę – służą pomocą, informacją i w terminie odpowiadają na zadane pytania, a interpretacje przepisów są wiążące i jasno podane.

Szwedzką biurokrację na pewno można postawić za wzór. Wyobraźmy sobie, że wybieram się do Rosji i potrzeba jest mi wiza. Rosjanie żądają, żeby mój pasz-



port leżał u nich w konsulacie przez tydzień. Jeśli w tym czasie zamarzy mi się wyjazd do USA, to po prostu dzwonię na policję i za godzinę (dosłownie) mam drugi paszport. Wystarczy moje oświadczenie przez telefon i osobista wizyta w celu odebrania gotowego dokumentu. Urzędnicy mają w zakresie obowiązków taki podpunkt, który mówi o zadowoleniu petenta. Gminy ostro konkurują między sobą o inwestorów i stwarzają im bardzo atrakcyjne warunki. Plany zagospodarowania przestrzennego są dostępne w internecie i przestrzegane z żelazną konsekwencją. W dzielnicy willowej nikt nie wybuduje ani fabryki (są do tego przeznaczone osobne kwartały industrialne), ani wieżowca, ani też żadnego szkaradziejstwa architektonicznego, bo nie uzyska na to zgody. Ale dzięki temu Szwecja jest krajem o przyjaznym krajobrazie, także urbanistycznym. Nic tu człowieka nie przytłacza, nie atakuje, nie przeszkadza mu w kontemplowaniu przyrody. W Sztokholmie jest niewiarygodnie dużo zieleń, wody, terenów rekreacyjnych; z dowolnego punktu A do punktu B można dojechać nie zsiadając z roweru, bez ryzyka, że się zostanie przejechanym przez samochód.

Jak działa szwedzki model asymilacji imigrantów?

Szwecja jest krajem narodowym – jak większość państw europejskich, a inaczej niż np. Ameryka. Ma własny – trudny i mało popularny na świecie język, swoistą kulturę, utrwalone wzorce cywilizacyjne. A jednak w takim właśnie kształcie jest przez wielu ludzi uważana za rodzaj „ziemi obiecanej”. Imigranci mogą kultywować swoje tradycje i zwyczaje, ale – jeśli chcą być obywatelami szwedzkimi – to docelowo powinni się dopasować do tego modelu życia, który tutaj obowiązuje. Na przestrzeni lat powojennych obowiązywały rozmaite warianty polityki imigracyjnej, ale zawsze udawało się łączyć tolerancję dla odmienności z zachęcaniem do włączania się w życie społeczeństwa szwedzkiego. Takie wypadki, jakie znamy z Francji, gdzie zabroniono muzułmańskim dziewczętom nosić chusty w szkołach – tutaj raczej nie byłyby możliwe. Pamiętam niedawną historię: w Goeteborgu konduktor był Hindusem i zgodnie z wymogami swojej religii chciał w pracy nosić turban zamiast służbowej czapki. Po pewnych deliberacjach zgodzono się, że ma do tego prawo. I tylko poproszono go o przypięcie do turbana znaczka komunikacji miejskiej. Oczywiście asymilacja w społeczeństwie szwedzkim dla wielu ludzi jest trudna, ponieważ szwedzka kultura jest w dużej mierze wynikiem specyficznych skandynawskich warunków życia. Ale imigrantów nie traktuje się jak gasterbeiterów – założenie jest takie, że skoro tu przyjechali zgodnie z prawem, to mają możliwość być tu na stałe, sprowadzić swoją rodzinę i żyć tak jak inni Szwedzi, to znaczy w pełni korzystać z przysługujących im praw, nawet wówczas, kiedy czynią z nich użytek dla rdzennych mieszkańców nieco zaskakujący.

Państwo szwedzkie zachowuje się w stosunku do imigrantów absolutnie *fair*. Niestety, nie wszystko da się rozwiązać na szczeblu państwa i przepisów prawa. Imigranci (generalnie, ludzie o obco brzmiących nazwiskach) mają nieco trudniejszą drogę do znalezienia pracy, nawet jeśli mają zdobyte już tutaj wykształcenie i swobodnie mówią po szwedzku. Z przeprowadzonych ostatnio badań wynika, że CV Carlssona z większym prawdopodobieństwem i z większą uwagą zostanie przeczytane w dziale kadr niż CV Nguyena lub Kowalskiej. Dyskryminacja jest, rzecz jasna, zabroniona, ale pewnych preferencji wyplenić się nie daje.

W Szwecji tradycyjnie bardzo niski jest stopień korupcji. Dawanie łapówek jest tu praktycznie nieznane i spotyka się z powszechnym potępieniem. Natomiast pewnego rodzaju nepotyzm, zwany „korupcją przyjacielską”, czyli spoglądanie z większą przychylnością na znajomych i znajomych znajomych – owszem istnieje i czasami potrafi dać się we znaki osobom spoza danego kręgu towarzysko-rodzinnego.

Jak działa szwedzki egalitaryzm?

W Szwecji, jak wszędzie na świecie są biedni i bogaci. Z tym, że naprawdę biedni są nieliczni, a naprawdę bogaci nie afiszują się ze swoją zamożnością. W Sztokholmie – o ile wiem – nie ma zarejestrowanego ani jednego Rolls-Royce’a, a np. w Moskwie jest ich niewiarygodnie dużo.

To ma swoje dobre i złe strony. Dobre, bo przeciętny człowiek czuje się tutaj komfortowo, gdyż nie kłuje go w oczy ostentacyjna konsumpcja sąsiada, który może być nie wiadomo jak bogaty, a tak samo chodzi w dzinsach, jeździ krajowym autem i robi zakupy w sklepie osiedlowym. A złe, bo np. zdolniejszy uczeń bynajmniej nie jest hołubiony przez nauczycieli, ponieważ uczniom mniej zdolnym to by mogło sprawiać przykrość, a ponadto, gdyby on się w wyniku takiego traktowania rozwijał jeszcze szybciej – to by nie było dobrze. Skutek tego typu podejścia jest taki, że indywidualiści, ludzie z talentami, pomysłami, rozmaite niespokojne, artystyczne duchy coraz częściej stąd uciekają – zwykle do Ameryki, czy do Monte Carlo. Oczywiście dotyczy to także osób bardzo zamożnych, które nie prowadzą działalności gospodarczej, jak sportowcy, artyści – dla nich opodatkowanie majątku oznacza wymierną coroczną stratę. Dlatego przenoszą się za granicę. Ale z drugiej strony najbogatszy człowiek w Szwecji, który jest właścicielem gigantycznych firm i posiada ogromne połacie ziemi, nie zamierza się nigdzie wyprowadzać. Jeździ po mieście zwykłym, kilkuletnim volvem, chodzi bez obstawy. Wszyscy zwracają się do niego *per ty* (podobnie jak do każdego innego Szweda).

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Kompetencje jako opcje strategiczne przedsiębiorstwa

Grzegorz Urbanek

Wprowadzenie

Fundamentalną podstawą długoterminowego powodzenia przedsiębiorstwa jest osiągnięcie i utrzymanie silnej pozycji rynkowej, której efektem jest trwała przewaga konkurencyjna. Uzyskanie wiedzy na temat źródeł przewagi, czyli zasobów i działań, które do niej prowadzą, jest z tego punktu widzenia kluczem do sukcesu. Trwałą przewagę konkurencyjną można zdefiniować jako rozciągnięte w czasie korzyści będące wynikiem stosowania unikatowej, kreującej wartość strategii, która nie jest w tym samym czasie realizowana przez konkurentów, i której korzyści nie mogą być skopiowane¹.

Każda firma może mieć przewagę nad innymi w szeregu czynników, ale najważniejsze przewagi dotyczą tych obszarów, które są cenione najbardziej przez klientów. Dlatego wysiłki firmy powinny być ukierunkowane w pierwszej kolejności na tworzenie wartości dla klienta w sposób dla niej dochodowy. Droga do tego jest stosowanie unikatowej strategii, ponieważ każda inna będzie łatwa do skopiowania i nie będzie prowadziła do trwałych rezultatów. Celem artykułu jest prezentacja sposobu kreowania opcji strategicznych przedsiębiorstwa przez tworzenie i wykorzystanie unikatowych kompetencji.

Klasyczne podejście pozycyjne i zasobowe do przewagi konkurencyjnej

W latach 70. i 80. ub. wieku, literatura dotycząca strategii koncentrowała się na zewnętrznym środowisku firmy. Stąd główny nacisk badawczy był położony na analizę atrakcyjności sektora i konkurentów. Obowiązującą teorią był wówczas model Portera, w którym poszukując źródeł przewagi konkurencyjnej koncentrowano się na zewnętrznym środowisku firmy, w szczególności strukturze sektora². W zgodzie z teorią neoklasyczną ekonomii, zasoby były traktowane jako równomiernie rozłożone w sektorze i łatwo dostępne przez konkurujące firmy. W tej sytuacji rolą zarządzających było jak najlepsze zintegrowanie produktów i rynków w warunkach oddziaływania sił konkurencyjnych (siły przetargowej dostawców i odbiorców, barier wejścia, substytutów). W efekcie wysiłki zarządów kierowały się na zewnątrz firmy i były skoncentrowane na walce rynkowej³.

W końcu lat 80. zaczęły pojawiać się opinie podważające poprzednie poglądy. Nowy sposób spojrzenia na przewagę konkurencyjną został później nazwany podejściem „zasobowym”. Teoria zasobowa ma swoje źródła w poglądach Davida Ricardo, Josepha Schum-

petera i Edith Penrose⁴. Podejście oparte na zasobach traktuje firmę jako heterogeniczny podmiot, który charakteryzuje jego unikatowa baza zasobów i różnorodne szczególne kompetencje. Ponieważ znaczna część tych zasobów i kompetencji nie zawsze może być przetransferowana lub skopiowana, szukając źródeł przewagi konkurencyjnej trzeba przyjąć perspektywę „do wewnątrz” i skoncentrować się na analizie wewnętrznych zasobów. Firmy mogą wpływać na poprawę osiąganych wyników poprzez rozwijanie swoich zasobów. Tak więc zgodnie z teorią zasobową firma może uzyskać ponadprzeciętne dochody tylko wtedy, gdy posiada lepsze od konkurentów zasoby i są one chronione przez jakąś formę mechanizmu izolacji, który zapobiega ich rozprzestrzenianiu w sektorze.

Kapitał klienta i nowe podejście do przewagi konkurencyjnej

Silna pozycja rynkowa i przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa są rezultatem odpowiedniego zestrojenia i wykorzystania zasobów, będących w jego dyspozycji, do tworzenia kompetencji kreujących obecną i przyszłą wartość dla klienta, w sposób efektywniejszy niż robią to konkurenci. Głównym zadaniem dla zarządzających jest, obok najlepszej eksploatacji posiadanej pozycji rynkowej, sposób stworzenia unikatowej obecnej i przyszłej architektury zasobów, która będzie tworzyłem kluczowych kompetencji. W tym celu należy określić, jakie zasoby przedsiębiorstwa są najważniejsze dla osiągnięcia sukcesu obecnie i w przyszłości, w jaki sposób należy je rozwijać i chronić, które zasoby można stosować na zasadzie *outsourcingu*, a które budować wspólnie z partnerami poprzez alianse i sieci.

W podejściu zasobowym punktem wyjścia do sformułowania strategii jest identyfikacja i analiza zasobów przedsiębiorstwa. Na podstawie wyników tej analizy formułowana jest strategia, która ma na celu najlepsze wykorzystanie posiadanych zasobów do generowania renty ekonomicznej, na bazie pojawiających się okazji rynkowych. Jest to podejście od wewnątrz na zewnątrz, które kładzie nacisk na odpowiednie ukształtowanie wewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa.

W podejściu pozycyjnym punktem wyjścia do opracowania strategii jest analiza sektora pod kątem jego struktury. Dzięki znajomości struktury sektora (sił konkurencyjnych i grup strategicznych), firma może zmienić swoją strategię (pozycję w sektorze) w celu osiągnięcia lepszych niż konkurenci wyników. Jest to podejście od zewnątrz do wewnątrz, które kładzie nacisk na odpowiednie pozycjonowanie organizacji



w swoim otoczeniu – w taki sposób, aby najlepiej „ustawić się” względem zewnętrznych okoliczności.

W zintegrowanym podejściu, jednocześnie „od wewnątrz na zewnątrz” i „od zewnątrz do wewnątrz”, źródłem przewagi konkurencyjnej jest odpowiednie powiązanie rozwoju wewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa z zewnętrznymi czynnikami rynkowymi, tzw. determinantami kapitału klienta. Z punktu widzenia rynku, czynnikami budującymi kapitał klienta mogą być: obiektywna wartość produktu – kapitał wartości, postrzeganie marki i jej *image* – kapitał marki, relacje z klientami – kapitał relacji⁵⁾. Punktem wyjścia procesu formułowania strategii jest identyfikacja najważniejszych czynników budujących wartość dla klienta w branży, czyli tzw. rynkowych kluczowych czynników sukcesu obecnych i przyszłych. Określenia bieżących rynkowych czynników sukcesu można dokonać badając preferencje konsumentów. W przypadku przyszłych czynników sukcesu do tego celu można wykorzystać metody scenariuszowe.

Znając relatywne znaczenie czynników tworzących wartość dla klienta można określić kompetencje, które należy posiadać, aby efektywnie tę wartość tworzyć. Kluczowy czynnik sukcesu w branży może mieć swój odpowiednik w przedsiębiorstwie, tj. określoną kompetencję albo umiejętność. Przykładowo, odpowiednikiem kluczowego czynnika sukcesu – dostępności produktu jest kompetencja w zakresie efektywnej dystrybucji, odpowiednikiem prestiżu wizerunku jest kompetencja w zakresie tworzenia określonych skojarzeń itp. Porównanie kompetencji posiadanych przez firmę z wymogami rynkowymi i kompetencjami konkurentów pozwala na identyfikację ewentualnej luki kompetencyjnej, która powinna być zamknięta poprzez rozwój zasobów tworzących kompetencję. Trzeba jednak pamiętać, że próba dorównania konkurencji pod względem kompetencji może być zadaniem bardzo złożonym. Kluczowa kompetencja konkurenta z definicji jest trudna do skopiowania lub pozyskania z rynku. Zamiast zatem koncentrować się na naśladownictwie źródeł przewagi konkurenta, firma powinna skoncentrować swoją strategię na eksploatacji tego, w czym jest najlepsza oraz tworzeniu nowych unikatowych kompetencji.

Spośród wszystkich kompetencji należy zidentyfikować te, które są kluczowe. Kompetencja jest kluczowa, jeżeli zwiększa postrzeganą wartość dla klienta, dostarczając mu istotnych korzyści. Rozróżnienie pomiędzy zwykłymi a kluczowymi kompetencjami opiera się na rozróżnieniu pomiędzy kluczowymi a zwykłymi korzyściami, jakie są udziałem klienta. Aby kompetencja była kluczowa, musi być dodatkowo unikatowa lub jej poziom musi znacząco przekraczać poziom kompetencji u konkurentów. Kluczowa kompetencja powinna mieć zastosowanie nie tylko w dzisiejszych, ale również w przyszłych działaniach firmy⁶⁾. Wreszcie kluczowa kompetencja powinna być trudna do imitacji. Trudność w skopiowaniu kompetencji jest funkcją liczby, rodzaju i charakteru wzajemnych powiązań pomiędzy zasobami, aktywami i zdolnościami, które ją tworzą. Im więcej elementów ma udział w tworzeniu kompetencji, im bardziej mają one charakter niematerialny i im więcej powiązań występuje między nimi, tym trudniej jest powielić kompetencję.

Wartość kompetencji wzrasta, jeśli jest ona na tyle uniwersalna, że może być wykorzystana w różnych biznesach.

Prezentowany sposób budowy strategii jest w znacznym stopniu spójny ze zmodyfikowanymi, w stosunku do pierwotnych, poglądami Portera. Porter twierdzi, że poszukiwanie przewagi konkurencyjnej jest procesem od zewnątrz do wewnątrz i na odwrót. Trwała przewaga konkurencyjna ma źródła w zdolnościach firmy do dokonywania innowacji lepiej niż konkurenci w dłuższym okresie, ale w określonym momencie relatywna pozycja w stosunku do konkurentów jest najważniejsza. Pozycja ta jest zdefiniowana jednocześnie przez działania firmy i wymogi rynku, dlatego do zdobycia przewagi konkurencyjnej potrzebne są zasoby i jednocześnie odpowiednie pozycjonowanie⁷⁾.

Analogicznie, w prezentowanym podejściu o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa w dłuższym okresie decyduje umiejętność tworzenia zasobów i opartych na nich kompetencji, które pozwolą firmie na najlepsze zaspokajanie przyszłych potrzeb klientów, zarówno tych, które pojawiają się jako efekt trendów w otoczeniu, jak i wykreowanych przez firmę. W określonym momencie przewaga konkurencyjna jest wynikiem posiadania kompetencji, które są zgodne z wymogami rynku (determinantami kapitału klienta) i których poziom (pozycja) przewyższa poziom u konkurentów.

Implikacje dla strategii

Stosowana przez firmę strategia kształtuje jej wewnętrzne procesy, które ukierunkowują i koordynują zasoby pod kątem realizacji jej celów. Zasoby, które może wykorzystywać firma, leżą wewnątrz organizacji, albo poza nią – są wtedy własnością innych podmiotów lub dobrem wspólnym (np. internet).

Firma może dążyć do realizacji celów poprzez „podwójne działanie” – wykorzystanie (lewarowanie) posiadanych kompetencji albo budowanie nowych⁸⁾. Wykorzystywanie kompetencji ma miejsce, gdy firma stosuje i koordynuje zasoby w sposób nie wymagający zmian jakościowych, zarówno jeżeli chodzi o same zasoby, jak i sposób ich koordynowania i stosowania. Z budowaniem kompetencji mamy do czynienia w sytuacji zmian jakościowych w samych zasobach, jak i sposobach ich koordynowania i stosowania. Każda firma stosuje własny zestaw działań implementacji i budowania kompetencji do realizacji krótko- i długoterminowych celów. Powoduje to powstanie różnic pomiędzy firmami, jeżeli chodzi o rodzaj posiadanych i dostępnych zasobów oraz sposób ich stosowania⁹⁾.

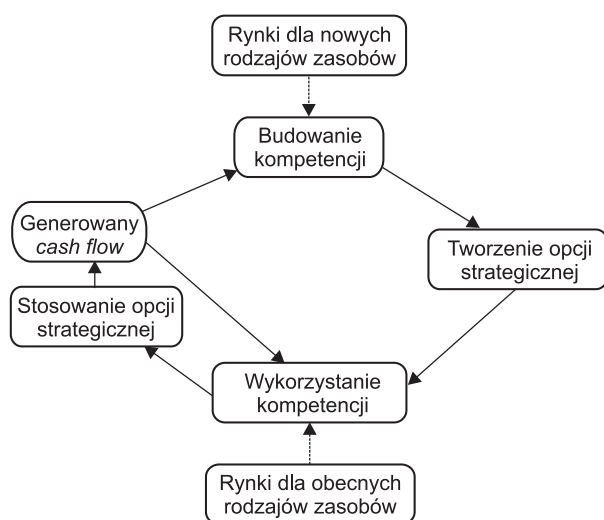
Możemy wyróżnić sześć podstawowych sposobów wykorzystywania kompetencji i zdolności firmy jako dźwigni. Sposoby te wpisują się koncepcyjnie w macierz strategii Ansoffa¹⁰⁾. Pierwszy – intensyfikacja poprzez ulepszenia, które powodują lepszą obsługę obecnych klientów. Drugi – rozszerzenie poprzez wykorzystanie kompetencji do wejścia na nowe rynki. Trzeci – powiększenie, kiedy kompetencje są rozszerzane na dostarczanie dodatkowych usług obecnym klientom. Czwarty – konwersja poprzez wykorzystanie kompetencji do dostarczania usług nowym klientom.

Piąty – innowacje poprzez wykorzystanie kompetencji do tworzenia i dostarczania nowych produktów. Szósty – dywersyfikacja poprzez budowanie nowych kompetencji, które będą podstawą do tworzenia nowych usług i produktów¹¹⁾.

Wykorzystanie i budowa kompetencji dostarczają dwóch źródeł tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa. Są to: wartość bieżąca przepływów z obecnych operacji (wykorzystanie kompetencji) i wartość opcji realnej tworzenia nowych przepływów finansowych (z inwestycji w nowe kompetencje). Opcje realne firmy mogą być traktowane jako opcje strategiczne rozwoju, produkowania i sprzedawania produktów. Budowanie kompetencji jest procesem, w którym firma tworzy nowe opcje strategiczne, będące źródłem przepływów pieniężnych w przyszłości. Wykorzystanie bieżących kompetencji oznacza wykorzystanie bieżących opcji strategicznych do oferowania produktów, generujących bieżące przepływy gotówkowe. Część z tych przepływów może zostać przeznaczona na budowanie nowych kompetencji, które w rezultacie stworzą nowe opcje strategiczne i nowe przepływy pieniężne, które będą alokowane na budowę nowych kompetencji itd. Z tego punktu widzenia podstawą konkurencyjności jest budowanie i wykorzystanie kompetencji w celu tworzenia i stosowania strategicznych opcji (rysunek 1)¹²⁾.

Intensyfikując wykorzystanie kompetencji poprzez ich nowe zastosowanie trzeba pamiętać o możliwych ograniczeniach tego procesu. Po pierwsze, dywersyfikacja na bazie kompetencji może zakończyć się niepowodzeniem, z uwagi na ich nietransferowalność na nowe obszary, nawet w obrębie jednego przedsiębiorstwa. Po drugie, na danym rynku w zależności od momentu wejścia, istotne dla powodzenia mogą być inne kompetencje. Zastosowanie kompetencji w nowych warunkach powinno być prowadzone małymi krokami – metodą prób i błędów.

W przypadku budowy kompetencji, firma przewiduje środki na pozyskanie jakościowo innych niż po-



Rys. 1. Cykl budowy i wykorzystania kompetencji

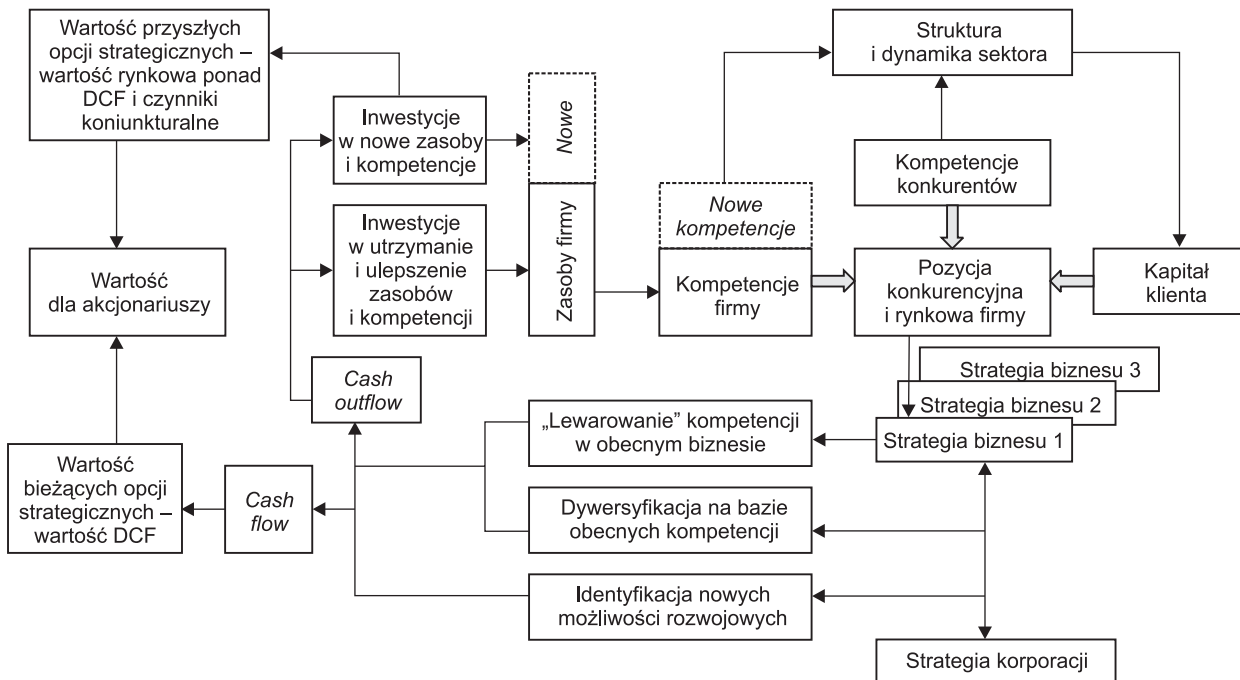
Źródło: opracowano na podstawie: R. SANCHEZ, A. HEENE, *Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition*, „European Management Journal”, vol. 5, nr 3, czerwiec 1997, s. 310.

siadane, aktywów i zdolności. Może to być nowa technologia, nowi pracownicy, nowe procesy, procedury itp. Pozyskiwanie nowych zasobów może odbywać się poprzez ich rozwój wewnętrzny, albo poprzez zakup na zewnątrz. W procesie budowania i wykorzystywania kompetencji firma funkcjonuje jak otwarty system, który kooptuje i wykorzystuje zasoby różnego rodzaju z różnych źródeł.

Chociaż konkurencja odbywa się głównie na poziomie biznesu, trzeba pamiętać, że strategia na poziomie korporacji również konkuruje z innymi, z tym że rezultaty tej walki konkurencyjnej będą widoczne dopiero po wielu latach. Istotnym elementem strategii jest wybranie optymalnej struktury organizacyjnej, która będzie najlepiej odpowiadać jej realizacji zarówno na poziomie korporacji, jak i biznesu. Trzeba pamiętać, że przyszłe możliwości raczej nie będą idealnie mieścić się w ramach pojedynczego *Strategic Business Unit* (SBU)¹³⁾. Należy więc zdecydować, czy określona kompetencja będzie funkcjonowała w ramach SBU, czy będzie zarządzana ze szczebla korporacji i będzie „wynajmowana” SBU na zasadzie usługi¹⁴⁾. W sytuacji, gdy centrum zajmuje się dostarczaniem wyłącznie „standardowych” usług w postaci finansów, zarządzania personelem czy obsługi prawnej, natomiast nie zarządza kompetencjami, tworzona przez nie wartość dodana zwykle nie usprawiedliwia ponoszonych przez nie kosztów.

Rysunek 2 przedstawia kontekst tworzenia strategii budującej i eksploatującej kluczowe kompetencje, której celem jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej i kreowanie wartości dla akcjonariuszy. Centralną część strategii stanowi identyfikacja zasobów i kompetencji, które mają decydujący udział w tworzeniu wartości dla klienta, a w konsekwencji dla akcjonariuszy. Analiza kompetencji firmy na tle konkurencji, a także obecnych i przyszłych determinantów kapitału klienta (rynkowych kluczowych czynników sukcesu) pozwala przedsiębiorstwu na opracowanie efektywnej strategii, która eksploatuje posiadane kompetencje, poprzez realizowanie bieżących opcji strategicznych. Jednocześnie strategia prowadzi do alokacji środków na rozbudowę i tworzenie tych zasobów, które będą stanowić tworzywo przyszłych kluczowych kompetencji, a więc będą źródłem przyszłych opcji strategicznych.

Wartość dla akcjonariuszy przejawia się dwojako: w zależności od tego, czy jest efektem realizacji bieżących czy przyszłych opcji strategicznych przedsiębiorstwa. W przypadku realizacji bieżących opcji strategicznych firma generuje dochody (zysk, dodatnie przepływy gotówkowe), które znajdują odzwierciedlenie w sprawozdaniach finansowych lub krótkoterminowych projekcjach finansowych. Dochody te stanowią tę część wartości firmy, która jest liczona przy wykorzystaniu zdyskontowanych przepływów gotówkowych. W przypadku przyszłych opcji strategicznych w sprawozdaniach finansowych nie znajdujemy dodatkowych dochodów związanych z tymi opcjami, a wręcz przeciwnie. Stworzenie przyszłej opcji strategicznej wymaga inwestycji w budowę nowych kompetencji, opartych najczęściej na aktywach niematerialnych. Ponieważ wartość tych inwestycji odnoszona jest bezpośrednio w koszty i tym samym nie są one kapitali-



Rys. 2. Strategia jako proces budowy i wykorzystania kompetencji

Źródło: opracowanie własne.

zowane w bilansie, w związku z ich realizacją możemy spodziewać się spadku dochodów przedsiębiorstwa. Wartość przyszłych opcji strategicznych odkłada się w dwóch obszarach. Po pierwsze, w poziomie kompetencji firmy i jakości jej zasobów, których zmiany opisują mierniki niefinansowe. Po drugie, dla firm notowanych na giełdzie, w tej części ich wartości rynkowej, której nie można objaśnić wielkością bieżących przepływów gotówkowych i zysków oraz czynnikami koniunkturalnymi. Według różnych źródeł, aż ok. 95% zmian w cenach akcji nie można wyjaśnić informacjami finansowymi napływającymi ze spółek¹⁵⁾. Istotną część ceny akcji stanowi postrzeganie przez rynki finansowe wartości przyszłych opcji strategicznych przedsiębiorstwa, opartych na zasobach niematerialnych. Trzeba pamiętać, że niezależnie od tych ostatnich, czynnikami mającymi istotny wpływ na wycenę giełdową firm są: koniunktura i psychologia rynków. Te niematerialne czynniki, będące poza kontrolą firmy, nie mogą być traktowane jako nośniki jej „fundamentalnej” wartości. Ich oddziaływanie wyjaśnia fluktuacje w wartości rynkowej przedsiębiorstw bez związku z ich bieżącymi wynikami finansowymi i poziomem zasobów niematerialnych (kompetencjami).

Podsumowanie

Konkurencja jest to rywalizacja pomiędzy firmami zaangażowanymi w stosowanie i budowanie potrzebnych kompetencji, które umożliwiają im realizację celów. W tym ujęciu strategię można traktować jako proces transformacji wyobrażeń i poglądów menedżerów na temat kluczowych czynników sukcesu, na działania zmierzające do najlepszego rozwoju i wykorzystania organizacyjnych kompetencji, które determinują bieżącą i przyszłą pozycję firmy.

Efektom realizowanej strategii jest tworzenie zestawu dostępnych opcji, które zwiększają strategiczną elastyczność firmy, co umożliwia jej odpowiednią reakcję na pojawiające się możliwości i zagrożenia.

dr Grzegorz Urbanek
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytet Łódzki

PRZYPISY

- 1) J. BARNEY, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, 17(1), s. 99–120.
- 2) M. PORTER, *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.
- 3) G. ROOS, J. ROOS, *Measuring your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, nr 3, s. 413–426.
- 4) R.M. GRANT, *The Resourced-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review” 1991, wiosna, s. 114–135.
- 5) Zob. K. LEMON, V. ZEITHAM, R. RUST, *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, Free Press 2000.
- 6) G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- 7) M. PORTER, *What is Strategy?*, „Harvard Business Review”, (6) 1996, s. 61–78.
- 8) D.F. ABELL, *Managing with Dual Strategies: Mastering the Present, Preempting the Future*, Free Press, Boston 1993.
- 9) R. SANCHEZ, A. HEENE, *Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition*, „European Management Journal”, vol. 5, nr 3, czerwiec 1997, s. 303–317.
- 10) I. ANSOFF, *Corporate Strategy*, Penguin, London 1987.
- 11) M. HAMMER, *Beyond Engineering*, Harper Collins, London 1996.
- 12) Zob. R. SANCHEZ, A. HEENE, *op.cit.*, 1997.
- 13) G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *op.cit.*, 1994.
- 14) Zob. R. KAPLAN, D. NORTON, *The Balanced Scorecard*, Harvard University Press, Massachusetts 1996.
- 15) Zob. np.: L. EDVINSSON, M. MALONE, *Intellectual Capital*, Harper Collins, London 1997 lub B. LEV, P. ZAROWIN, *The Boundaries of Financial Reporting and How to Extend Them*, referat na „First Annual Conference on Intangibles”, NYU, maj 1998.

Hiperkonkurencja jako problem badawczy

Tomasz Obłój

W ostatnich latach zjawisko dramatycznego zwiększenia intensywności konkurencji (tzw. hiperkonkurencja) jest jednym z kluczowych tematów debat ekonomistów i teoretyków zarządzania. Hiperkonkurencja została zdefiniowana jako taki stan gospodarki, który „charakteryzuje się szybkimi i nasilonymi ruchami konkurencyjnymi, a gracze rynkowi muszą działać natychmiastowo, aby niszczyć przewagę konkurencyjne rywali oraz budować własne” (d’Aveni, 1994, s. 217–218). Brown i Eisenhardt (1998) zdefiniowali to zjawisko jako szybką konkurencję lub konkurencję na dużej prędkości (*high velocity competition*). Wielu badaczy kojarzy hiperkonkurencję jednak nie tylko z samą szybkością zmian i nasiloną walką konkurencyjną, ale także z takimi zjawiskami, jak globalizacja rynków, usług i zasobów, wzrost znaczenia niemarketowych produktów, coraz większa dojrzałość i kompetencja nabywców, coraz większa dostępność informacji oraz deregulacje rynków na całym świecie (Betts, Hitt, 1995; Bogner, Barr, 2000).

Przełom hiperkonkurencyjny, a więc zmiana sposobu i reguł konkurowania, spowodowałby bardzo daleko idące konsekwencje dla przedsiębiorstw, a przede wszystkim określiłby możliwości i uwarunkowania generowania dodatnich wyników finansowych w długim okresie. Debata o hiperkonkurencji może zostać sprowadzona do empirycznej odpowiedzi na pytanie o charakter i naturę przewagi konkurencyjnej rozumianej jako umiejętność (cecha) firmy do generowania długookresowej dodatniej renty ekonomicznej¹⁾ (Grant, 1995). Dlatego pytanie o występowanie (lub niewystępowanie) hiperkonkurencji staje się problemem absolutnie centralnym w teorii zarządzania. Jeżeli uznamy tezę o wystąpieniu zjawiska hiperkonkurencji jako nowego paradygmatu strategicznego, to *de facto* kwestionujemy możliwość istnienia trwałej przewagi konkurencyjnej opartej na pozycji rynkowej (Porter, 1980, 1985) lub optymalnej konfiguracji zasobów (Barney, 1991; Petruff, 1993; Hamel i Prahalad, 1999)²⁾. W ujęciu teoretyków promujących istnienie zjawiska hiperkonkurencji, przewaga jest jedynie ulotna i opiera się w znacznej mierze na twórczej destrukcji (Schumpeter, 1995; Reier, 2000), ciągłym doskonaleniu i nieustającym wyścigu z konkurentami (d’Aveni, 1995).

Z drugiej strony, w ostatnich latach debata szczególnie się zaostrzyła po serii badań negujących tezę teoretyków hiperkonkurencji (Makadok, 1998; McNamara et al., 2003) i uznających ją głównie za produkt statystycznych analiz, a nie realne zjawisko gospodarcze. W ich ujęciu, hiperkonkurencja jest jedynie cyklicznym trendem, a nie stałą tendencją. Jak wskazują teoretycy, zjawisko zaostrzania się konkurencji i zanikania trwałej przewagi konkurencyjnej jest ściśle związane z cyklami koniunkturalnymi (apogeum w połowie lat 90. ub. wieku)³⁾.

Głównym teoretykami wyznającymi tezę o wystąpieniu w ostatniej dekadzie przełomu hiperkonkurencyjnego, zwłaszcza w gospodarce amerykańskiej, są R. d’Aveni i D. Thomas (2004). W swoim ostatnim opracowaniu postawili, między innymi, następujące hipotezy mające na celu udowodnienie wystąpienia zjawiska hiperkonkurencji w gospodarce amerykańskiej.

- Udział długookresowego składnika przewagi konkurencyjnej, rozumianego jako udział procentowy nadwyżki ROA⁴⁾ danej firmy nad średnią ROA w branży, wyjaśnionego nadwyżką ROA tejże firmy w poprzednich okresach, maleje⁵⁾.

- Średnia wartość długookresowego składnika przewagi konkurencyjnej (rozumianego podobnie jak wyżej) maleje.

- Udział krótkookresowego składnika przewagi konkurencyjnej, rozumianego jako pozostały udział procentowy nadwyżki ROA danej firmy nad średnią ROA w branży, rośnie.

- Wariancja średniej nadwyżki ROA w ramach branży rośnie.

- Przyspieszeniu uległa rotacja liderów w branży (tzw. tempo detronizacji); firmy zajmujące pozycje liderów zajmują je obecnie krócej niż dawni liderzy.

- W porównaniu z przeszłymi dekadami obecnie coraz więcej firm wypada z rynku i zastępują je coraz bardziej liczni nowi gracze.

Na podstawie badań sektora przetwórczego w USA w latach 1952–2003 autorzy pozytywnie zweryfikowali wszystkie sześć hipotez i postawili tezę o istnieniu hiperkonkurencji niwelującej możliwość budowania trwałej przewagi konkurencyjnej jako nowym paradygmacie gospodarczym.

Powstaje pytanie, czy podobne zjawisko występuje także na innych rynkach, a zwłaszcza bardzo dynamicznym rynku polskim. Polska transformacja w latach 90. ub. wieku daje unikatową szansę zbadania zjawiska przyspieszenia konkurencji i ewolucji nowych firm, porównywalną zarówno z badaniem nowo powstających sektorów firm *high-tech* (Zyglidopoulos, 1999), jak i wzrostem intensywności konkurencji w gospodarce amerykańskiej. Transformacja z gospodarki planowej do rynkowej otworzyła pole dla przedsiębiorczych zachowań – od budowy firm, do kształtowania rynków (Obłój, Thomas 1998). Dzięki temu można przeanalizować niemal w laboratoryjnych warunkach – a w każdym razie od samego początku istnienia gospodarki wolnorynkowej – zwiększanie intensywności konkurencji starych i nowo powstających przedsiębiorstw i spróbować odpowiedzieć sobie na pytanie, czy hiperkonkurencja jest także cechą polskiej gospodarki, czy też jesteśmy dopiero w fazie budowania nowych rynków.

Optymalnym zbiorem firm do przeprowadzenia tego rodzaju analizy są firmy giełdowe – z racji do-

stępności danych finansowych, ale ich mała populacja (zwłaszcza we wczesnych latach 90. ub. wieku) ogranicza reprezentatywność prezentowanych badań.

Jakkolwiek cenne byłoby przeprowadzenie analizy identycznej do tej wykonanej przez d'Aveniiego i Thomasa (2004) dla polskiego rynku, nie jest to jednak możliwe z trzech powodów. Po pierwsze, horyzont czasowy dostępnych danych dla spółek giełdowych nie jest wystarczająco długi, aby przeprowadzić poprawną analizę szeregów czasowych (w cytowanej pracy autorzy wykorzystują do celów analizy 52-letni okres funkcjonowania spółek na amerykańskiej giełdzie). Po drugie, liczba dostępnych spółek nie jest wystarczająca, aby móc na niej dokonać w pełni wiarygodnych statystycznie analiz. Dotyczy to nie tylko poszczególnych sektorów, ale również wszystkich notowanych spółek (sektor finansowy ze względów formalnych należy wyłączyć z takiej analizy)⁶⁾. Po trzecie wreszcie, ostatnie 5 lat polskiej gospodarki, kluczowe dla niniejszej analizy z racji zwiększania się liczby spółek giełdowych i rosnącej dojrzałości rynków cechowało się dużymi wahaniami koniunkturalnymi. Recesja gospodarcza w okresie 2002–2003 mogłaby mieć decydujące znaczenie dla wyniku analizy i obarczałaby ją wewnętrznym błędem koniunkturalnym z racji jednorazowego zachwiania sytuacji gospodarczej.

W związku z przytoczonymi powyżej ograniczeniami technicznymi zweryfikowanie stanu hiperkonkurencyjności polskiej gospodarki na podstawie hipotez podobnych do przedstawionych przez d'Aveniiego i Thomasa (2004) nie jest możliwe. Celowe wydaje się jednak potraktowanie procesów napędzających hiperkonkurencję, jako punktu wyjścia do sformułowania hipotez, które zostaną poddane analizie. Jeżeli w polskiej gospodarce rzeczywiście powstaje proces hiperkonkurencyjności, to należy oczekiwać nasilania się poniższych zjawisk.

Po pierwsze, zgodnie z tezami d'Aveniiego i Thomasa (2004), powinniśmy obserwować zjawisko niwelowania przewagi konkurencyjnej liderów w poszczególnych branżach. Przewaga liderów branż nad pozostałymi firmami powinna maleć, gdyż w miarę postępu hiperkonkurencji wszystkie firmy doskonalały swoje modele biznesowe i intensyfikują walkę o udział w rynku i poziom wyników ekonomicznych, na których zależy inwestorom giełdowym. Jednocześnie szybkość reakcji i kontrreakcji będzie coraz większa, co w efekcie będzie prowadzić do wyrównywania się wyników w skali całej populacji przedsiębiorstw.

Po drugie, jeśli przewaga firm-liderów będzie maleć, to będą one zmuszone do prowadzenia *benchmarkingu* nie tylko pozostałych firm w branży, ale także innych liderów branżowych poza swoim najbliższym otoczeniem. Jeżeli inni liderzy branżowi będą bowiem osiągać istotnie lepsze wyniki ekonomiczne, inwestorzy będą przesuwali swój kapitał w stronę bardziej rentownych firm, pogarszając w ten sposób pozycję firm i menedżerów w słabszych branżach. Hiperkonkurencja powinna więc mieć swój wymiar międzybranżowy i powodować upodobnianie się wyników liderów w poszczególnych branżach.

Wreszcie, jeśli poziom konkurencyjności wewnątrzbranżowej i międzybranżowej będzie miał tendencję do wyrównywania się, możliwość i prawdopodobieństwo zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej (mierzonej wpływem składnika długookresowego) powinny maleć. Taka logika rozwoju zjawiska hiperkonkurencji upoważnia nas do postawienia dwóch

głównych hipotez, które zostaną zweryfikowane w kolejnym opracowaniu.

■ Średnia przewaga konkurencyjna (wyrażona rentą ekonomiczną) liderów branży nad pozostałymi graczami będzie się zmniejszała

■ Średnie wyniki liderów branż będą coraz bardziej zbliżone do siebie.

Tomasz Obłój

Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa

PRZYPISY

- ¹⁾ A w szczególności rentę ekonomiczną większą niż średnia w branży, czy w grupie strategicznej danego przedsiębiorstwa.
- ²⁾ Jest to oczywiście skrajne wyostrenie stanowiska.
- ³⁾ Na ten okres przypada zdecydowana większość badań pozytywnie weryfikujących wystąpienie przełomu hiperkonkurencyjnego.
- ⁴⁾ *Return on assets* – zwrot z aktywów.
- ⁵⁾ Autorzy wyróżnili składnik długookresowy, krótkookresowy oraz losowy przewagi konkurencyjnej. Składnik długookresowy jest to udział procentowy nadwyżki ROA danej firmy nad średnią ROA w branży wyjaśniony nadwyżką ROA w poprzednich okresach. Składnik krótkookresowy jest to udział procentowy nadwyżki ROA danej firmy nad średnią ROA w branży w danym okresie. Pozostała statystyczna różnica była klasyfikowana jako składnik losowy. Takie rozumienie składników przewagi konkurencyjnej zostało zaproponowane i przetestowane wcześniej przez wielu autorów, m.in. Muellera (1986), Cubbina i Geroskiego (1997), McGahana i Portera (1997, 1999).
- ⁶⁾ Wskaźnik zwrotu na aktywach (ROA) w ograniczonym stopniu odzwierciedla efektywność funkcjonowania firm w sektorze finansowym, który wykorzystuje głównie wskaźnik ROCE (*Return on Capital Employed*) oraz RAROCE (Risk adjusted ROCE).

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARNEY J.B. (1991), *Firms Resources and Competitive Advantage*, „Journal of Management”, nr 17, s. 99–120;
- [2] BETTIS, R., HITT M. (1995), *The New Competitive Landscape*, „Strategic Management Journal” (lato, numer specjalny), nr 16, s. 7–20.
- [3] BOGNER W.C., BARR P.S. (2000), *Making Sense in Hypercompetitive Environments*, „Organization Science”, vol. 11, nr 2.
- [4] BROWN S., EISENHARDT K. (1998), *Competing on the Edge*, Harvard Business School Press, Boston.
- [5] D'AVENI R.A. (1994), *Hypercompetition*, Free Press, New York.
- [6] GRANT R.M. (1995), *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 2nd ed., Cambridge, MA, Basil Blackwell.
- [7] HAMEL G. (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston.
- [8] HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- [9] MAKADOK R. (1998), *Can First-Mover and Early-Mover Advantages be Sustained in an Industry with Low Entry Barriers to Entry/Imitation?*, „Strategic Management Journal”, nr 19, s. 683–696.
- [10] McNAMARA G., VAALER P., DEVERS C. (2003), *Same As It Ever Was: The Search for Evidence of Increasing Hypercompetition*, „Strategic Management Journal”, nr 24, s. 261–278.
- [11] OBŁÓJ K., THOMAS H. (1998), *Transforming Former State-owned Companies Into Market Competitors in Poland: The ABB Experience*, „European Management Journal”, sierpień, vol. 16, s. 390–400.
- [12] PETRAFF M.A. (1993), *The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource Based View*, „Strategic Management Journal”, nr 14, s. 179–191.
- [13] PORTER M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- [14] PORTER M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- [15] REIER S. (2000), *Schumpeter: The Prophet of Bust and Boom*, „International Herald Tribune”, lipiec 10–11.
- [16] SCHUMPETER J.A. (1995), *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa.
- [17] ZYGLIDOPOULOS S. (1999), *Initial Environmental Conditions i Technological Change*, „Journal of Management Studies”, vol. 36, s. 241–262.

Typologie megawartości przedsiębiorstwa

Marian Hopej

Przyjmuje się, że wartości: ● są dziełem myśli i ludzkich odczuć; nie są czymś samym w sobie, całkowicie niezależnym od naszego odniesienia do nich, ● mają normatywny, tj. powinnościowy charakter, ● wpływają na działania ludzi i stanowią kryteria wyboru celów indywidualnych i zbiorowych [L.J. Krzyżanowski 1999].

Tak rozumiane wartości można różnicować na wiele sposobów w zależności od przyjętych kryteriów podziału. Na potrzeby tego artykułu szczególnie przydatny jest podział na wartości ostateczne (autoteliczne) i pośrednie. Te pierwsze są stanami docelowymi, godnymi zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych dążeń. Drugie są natomiast niejako środkami służącymi do realizacji wartości ostatecznych. Wynika stąd, że wartości ostateczne są nadrzędne wobec pośrednich [L.J. Krzyżanowski 1999].

W niniejszym artykule ostateczne wartości przedsiębiorstwa określane są mianem megawartości, w celu podkreślenia tego, że mają one nadrzędny charakter w stosunku do wartości, o których jest mowa, np. w modelu kultury organizacji E. Scheina [E. Schein 1984]. Są one (megawartości) zbiorem przekonań pracowników, od których to przekonań nie można odstąpić w realizacji konkretnych zamierzeń, przedsięwzięć i zadań. Sprzyjają osadzeniu przedsiębiorstwa na trwale w rzeczywistości, bowiem:

- ułatwiają pracownikom zrozumienie tego, dzięki czemu ono działa i ma działać w przyszłości;
- sprzyjają ciągłości jego działania; wywierają wpływ nie tylko na kulturę organizacyjną, ale również na rozwiązywanie strukturalne, styl zarządzania itd.;
- redukują niepewność zachowań organizacyjnych; oferują pewne minimalne standardy pracy oraz oferują etyczny punkt oparcia działań;
- zwiększają wzajemne zaufanie, które jest, jak podkreśla F. Fukuyama, swego rodzaju smarem usprawniającym funkcjonowanie wszelkich grup i osób [F. Fukuyama 2000].

Jak można podzielić megawartości przedsiębiorstwa? Wydaje się, że kryteriami podziału mogą być: źródło megawartości, ich treść oraz stopień nasycenia określonymi megawartościami realizowanych w przedsiębiorstwie działań.

J.C. Collins i J.I. Porras piszą, że J.W. Marriott spytany, czy założył hotel, aby zarobić milion dolarów, odpowiedział: „Absolutnie nie. Miałem w głowie trzy ogólne idee, wszystkie jednakowo ważne. Jedna mówiła, by zawsze być przyjaźnie nastawionym do gości, druga, by dostarczać dobre jedzenie za rozsądną cenę, a trzecia, by pracować ciężko dzień i noc, aby osiągnąć zysk” [J.C. Collins, J.I. Porras 2003, s. 80]. Nietrudno zauważyć, że słowa te pozostają w ścisłej zależności z megawartościami Marriotta, są nimi bowiem:

- „przyjazna obsługa i znakomita jakość (klienci są naszymi gośćmi),
- dobre traktowanie ludzi i stawianie dużych wymagań wobec nich (reszta przyjdzie sama),
- ciężka praca, ale i bawienie się nią,
- nieustanne samodoskonalenie,
- pokonywanie trudności drogą do budowy silnego charakteru” [J.C. Collins, J.I. Porras 2003, s. 85].

Źródłem megawartości mogą być zatem zasady wyznawane przez założycieli firm. Mogą być jednak również formułowane bez ich udziału. Jak podkreśla P.M. Lencioni, szefowie firm powierzają dość często kształtowanie wartości działowi kadr, który uruchamia badania i organizuje wiele zebrań, aby zgromadzić wszelkie niezbędne informacje i doprowadzić do zbudowania konsensusu [P.M. Lencioni 2004]. Jednakże taka metoda, zdaniem przywołanego autora, nie jest właściwym rozwiązaniem, ponieważ pytanie pracowników, jakie wartości powinny obowiązywać w firmie, to wyjątkowo zły pomysł, i to z dwóch powodów. Po pierwsze, bierze pod uwagę zdanie także tych osób, dla których firma wcale nie jest najważniejsza. Po drugie, prowadzi to do powstania fałszywego wrażenia, że wszystkie głosy są równie istotne [P.M. Lencioni 2004, s. 124].

Wydaje się, że lepszym rozwiązaniem jest powierzenie sformułowania megawartości zespołowi złożonemu z menedżerów najwyższych szczebli. Wartości te niewątpliwie ułatwiają wykonywanie działań zarządczych, dlatego menedżerowie nie tylko mogą, ale wręcz muszą mieć wpływ na to, jakie wartości będą regulowały ich działania, a także działania ich następców. Muszą także wiedzieć, że ze sformułowaniem dobrego zbioru megawartości nie można się spieszyć. Chodzi przecież nie o to, by szybko uzgodnić wspólne stanowisko, lecz o opracowanie wartości porównywalnych np. z prawdami zawartymi w amerykańskiej *Deklaracji Niepodległości* [M. Hopej 2005].

Kolejnym kryterium podziału megawartości może być ich treść. Z tego punktu widzenia można wyróżnić megawartości przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego oraz megawartości przedsiębiorstwa uprawiającego tzw. czysty biznes.

Ogólnie biorąc, społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo zobowiązuje się, że będzie robić na rzecz społeczeństwa więcej niż nakazuje prawo i ekonomia. Oznacza to m.in.:

- wspieranie celów zawodowych, względnie zaspokajanie szczególnych potrzeb kobiet i mniejszości,
- niesienie pomocy lokalnemu systemowi opieki zdrowotnej,
- wspieranie twórców w dziedzinie kultury i sztuki,
- wspieranie rozwoju systemu oświaty w określonym kraju.



Wynika stąd, że lider przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie musi pełnić rolę społecznego aktywisty. Musi kreować społeczną politykę swojej firmy, a także pracować na szerszej arenie publicznej w celu zadeklarowania zaangażowania przedsiębiorstwa w osiąganie wyników społecznych i przekonania wszystkich o tym, że zaangażowanie to jest autentyczne [G. Parston 1998].

Na miano społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa zdaje się zasługiwać wiele znanych firm. Kierują się one w swojej działalności megawartościami wskazującymi na stosowanie filozofii myślenia wykraczającej poza zyski, wartość akcji i sprawną obsługę klienta. Przykłady takich megawartości ilustruje tab. 1.

Ze względu na treść, można wyróżnić także megawartości przedsiębiorstwa uprawiającego czysty biznes. Takie przedsiębiorstwo:

- maksymalizuje wartość dla właściciela w długim okresie przez sprzedaż towarów i usług,
- kieruje się wymogami zwykłej przyzwoitości,
- przestrzega zasady sprawiedliwości dystrybtywnej [E. Sternberg 1998].

Nie jest więc stowarzyszeniem propagującym dobrobyt społeczeństwa, czy pełne zatrudnienie. Nie jest również tożsamy z klubem, rodziną względnie rządem. Jego celem jest bowiem maksymalizowanie w długim

przedziale czasu wartości właścicielskiej (*owner value*), tj. wyrażonej w pieniądzu aktualnej wartości dywidend i innych przychodów, jak również korzyści lub strat kapitałowych, jakie właściciel może w przyszłości osiągnąć, gdyby sprzedał swoje udziały, albo kiedy firma zostałaby sprzedana w całości. Jeśli dąży do czegokolwiek innego, jest winne wręcz złodziejstwu [E. Sternberg 1998].

Moralnie słuszny kierunek działalności firmy wymaga jednoczesnego respektowania wymogów zwyczajnej przyzwoitości. Działają one „jak rygory nałożone na działania przedsiębiorstwa zgodnie z ich określeniem przez cel definiujący działania gospodarcze” [E. Sternberg 1998, s. 103].

Ponadto istotna jest również arystotelesowska sprawiedliwość dystrybtywna. Głosi ona, że gratyfikacje pracowników powinny być proporcjonalne do wnoszonego przez nich wkładu w osiąganie długoterminowego wzrostu wartości dla właściciela. Zasada ta wskazuje sposób, w jaki należy rozdzielać korzyści: ci, którzy wnoszą większy wkład, zasługują na więcej [E. Sternberg 1998].

Megawartości niektórych przedsiębiorstw uprawiających czysty biznes ilustruje tab. 2. Są to również, podkreślić należy, powszechnie znane firmy, osiągające ponadprzeciętne wyniki w długim okresie.

Tab. 1. Przykłady megawartości przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie

Przedsiębiorstwo	Megawartości
Hewlett-Packard	<ul style="list-style-type: none"> ● wkład we wszystkie dziedziny, w których jesteśmy obecni ● szacunek i możliwości dla ludzi HP, m.in. szansa na udział w sukcesie przedsiębiorstwa ● pomoc i odpowiedzialność wobec społeczności, w których działamy ● jakość za rozsądną cenę dla klientów HP ● zysk i rozwój jako środki osiągania innych celów
Merck	<ul style="list-style-type: none"> ● działanie w branży zachowania i poprawy ludzkiego życia, dlatego miarą sukcesu są osiągnięcia na tym polu ● uczciwość i integralność ● zbiorowa odpowiedzialność społeczna ● innowacja oparta na nauce, a nie naśladownictwo ● dążenie do doskonałości we wszystkich aspektach działalności firmy ● zysk, ale osiągnięty z pracy dla dobra ludzkości
Sony	<ul style="list-style-type: none"> ● doświadczanie radości, którą wywołuje rozwój, stosowanie i ulepszanie technologii, z których korzysta ogół społeczeństwa ● rozwijanie japońskiej kultury i statusu narodowego ● bycie pionierem – nie naśladowanie innych, lecz próba osiągania niemożliwego ● szacowanie i promowanie zdolności i kreatywności każdej jednostki

Źródło: na podstawie [J.C. COLLINS, J.I. PORRAS 2003, s. 85–86].

Tab. 2. Przykłady megawartości przedsiębiorstw uprawiających czysty biznes

Przedsiębiorstwo	Megawartości
Citicorp	<ul style="list-style-type: none"> ● ekspansjonizm – wielkości, oferowanych usług, obecności geograficznej ● bycie w pierwszej linii – jako największy, najlepszy, najbardziej innowacyjny i najbardziej zyskowy ● autonomia i przedsiębiorczość (przez decentralizację) ● ocenianie ludzi według zasług ● agresywność i pewność siebie
Phillip Morris	<ul style="list-style-type: none"> ● prawo jednostki do wolności wyboru (do kupowania tego, co zechce) jest warte obrony ● zwyciężanie – bycie najlepszym i pokonywanie innych ● popieranie indywidualnych inicjatyw ● możliwości awansu opartego na zasługach, a nie na płci, rasie, pochodzeniu ● ciężka praca i nieustanne samodoskonalenie
Wal-Mart	<ul style="list-style-type: none"> ● istnienie, by poprawić i ułatwić życie klientów, dostarczając wiele rodzajów towarów po najniższych cenach (wszystko inne jest mniej ważne) ● walka ze stereotypami ● postawa partnerstwa wobec swoich pracowników ● praca z pasją, oddaniem i entuzjazmem ● działanie spokojne ● szukanie coraz wyższych celów

Źródło: na podstawie [J.C. COLLINS, J.I. PORRAS 2003, s. 84–86].

Jak już wspomniano, trzecim kryterium podziału megawartości może być stopień „nasyconia” nimi działań realizowanych w przedsiębiorstwie. Jeżeli mają one (megawartości) być autentyczne, to powinny być nie tylko właściwie sformułowane, ale także intensywnie propagowane. Mówi się, że pracownicy nie wierzą w przekaz, dopóki nie usłyszą go od przełożonych przynajmniej siedem razy. Dobrze jest zatem, kiedy osoby pełniące funkcje zarządcze powołują się na sformułowane megawartości przy każdej nadarzającej się okazji [P.M. Lencioni 2004].

Powinny ponadto być widoczne w działaniach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Procedury rekrutacji, selekcji, programy i plany szkoleniowe, zasady wynagradzania i awansowania należy tak zaprojektować, aby pracownicy nie mieli wątpliwości, jakie wartości mają kluczowy charakter [M. Hopej 2005].

Przykładem przedsiębiorstwa, którego system zarządzania zasobami ludzkimi zdaje się opierać m.in. na takich megawartościach, jak niezawodność i gotowość do poświęceń, jest firma internetowa Comergent. Wszyscy kandydaci do pracy są oceniani nie tylko pod kątem posiadanych umiejętności, ale także dostosowania się do obowiązujących wartości. „Podczas rozmów kwalifikacyjnych prezes Jean Kovacs i jej współpracownicy zadają kandydatom bezpośrednie pytania o ich oczekiwania co do obciążenia pracą oraz o dotychczasowe osiągnięcia. Chcąc sprawdzić wewnętrzną motywację i gotowość do poświęceń, Kovacs prosi na przykład o przedstawienie takiego dokonania, które inni uznali za niewykonalne. Osobom, które zostaną przyjęte, bezustannie przypomina się, że wartości firmy to nie tylko słowa. Pracowników ocenia się według wynikających z wartości kryteriów, to one mają wpływ na przyznanie premii, podwyżki, czy pakietu akcji. Nawet decyzja o zwolnieniu jest podejmowana w kontekście wartości” [P.M. Lencioni 2004, s. 125].

„Nasyconie” realizowanych w przedsiębiorstwie działań określonymi megawartościami polega wreszcie na eliminowaniu niezgodności między nimi i zachowaniami pracowników. Wymaga ono ze strony wszystkich przełożonych odpowiedniego obchodzenia się z ludźmi, m.in. przestrzegania tzw. złotej reguły, ciągłego wsłuchiwanie się w opinie, uwagi i propozycje podwładnych, dodawania im odwagi oraz powierzania do wykonania pracy sprawiającej radość życia. Niezbędne jest również opracowanie wskaźników pomiaru zachowań organizacyjnych, będących podstawą oceny tego, czy zachowania są zgodne z megawartościami.

Skuteczność wszystkich zarysowanych wyżej wysiłków mających na celu „nasyconie” megawartościami realizowanych w przedsiębiorstwie działań, może być oczywiście rozmaita. Może być tak, że tylko niewielka liczba pracowników zachowywać się będzie zgodnie z oczekiwaniami tych, którzy zarządzać będą przez megawartości. Może być jednak również i tak, że staną się one elementami składowymi codziennej pracy wszystkich zatrudnionych. „Nasyconie” realizowanych działań megawartościami może być zatem – dychotomizując – słabe i silne.

Przedstawione wyżej kryteria podziału megawartości można, podkreślić należy, krzyżować ze sobą. Na przykład, układając „na krzyż”, drugie i trzecie z omawianych kryteriów, otrzymujemy cztery typy megawartości: słabo „nasycone” megawartości przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego, silnie „nasycone” megawartości takiego przedsiębiorstwa, słabo „nasy-

cone” megawartości przedsiębiorstwa uprawiającego czysty biznes oraz silnie „nasycone” megawartości przedsiębiorstwa uprawiającego czysty biznes.

Jakie megawartości mają kluczowe znaczenie w osiąganiu przez przedsiębiorstwo sukcesów? J.C. Collins i J.I. Porras piszą, że nie zauważyli, by jakkolwiek nadrzędna wartość była niezbędna do stworzenia firmy osiągającej w długim okresie ponadprzeciętne wyniki [J.C. Collins, J.I. Porras 2003]. Nie znaczy to jednak, że treść megawartości nie ma żadnego wpływu na osiągane przez przedsiębiorstwo wyniki. Na przykład, rozważania E. Sternberga zawarte w pracy *Czysty biznes* zdają się wskazywać, że podporządkowanie celów gospodarczych szerszym celom moralnym i społecznym nie wspiera efektywności [E. Sternberg 1998]. Problem zatem istnieje, jest złożony i wymaga rozwiązania drogą szeroko zakrojonych badań.

Można natomiast zaryzykować hipotezę, że „nasyconie” megawartościami realizowanych w przedsiębiorstwie działań ma chyba większe znaczenie od ich (megawartości) treści. Wynika to z tego, że megawartości każdego przedsiębiorstwa (niezależnie od tego, czy są to wartości firmy społecznie odpowiedzialnej, czy firmy uprawiającej czysty biznes) z reguły stymulują postęp i akcentują wymogi zwykłej przyzwoitości, zaś stopień ich osadzenia w systemach organizacji może być różny*. W różnym zatem stopniu podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje mogą sprzyjać osadzeniu go na trwałe w rzeczywistości.

Jak każda typologia, także zaprezentowana w niniejszym artykule, jest dużym uproszczeniem codziennych doświadczeń. Nie jest więc zasadne redukowanie „na siłę” całej rzeczywistości organizacyjnej do wyróżnionych typów megawartości. Ich zrozumienie wymaga z reguły czegoś więcej niż tylko przyporządkowywania [H. Steinmann, G. Schreyögg 2001].

dr hab. inż. Marian Hopej
prof. Politechniki Wrocławskiej

* „Dążenie do postępu nie jest czystym, intelektualnym twierdzeniem, że postęp jest zdrowy w zmieniającym się świecie lub że zdrowe organizacje powinny się zmieniać lub rozwijać, albo że powinniśmy mieć cele w życiu. Jest to raczej głęboka, wewnętrzna, możliwa do pokonania, niemal pierwotna potrzeba” (J.C. Collins, J.I. Porras 2003, s. 100).

BIBLIOGRAFIA

- [1] COLLINS J.C., PORRAS J.I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, SPM Project 2003.
- [2] FUKUYAMA F., *Wielki wstrząs. Natura ludzka a odbudowa porządku społecznego*, Politeja, Warszawa 2000.
- [3] HOPEJ M., *Zarządzanie przez kluczowe wartości – zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2/2005.
- [4] KRZYŻANOWSKI L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [5] LENCIONI P.M., *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2004.
- [6] PARSTON G., *Osiąganie wyników społecznych*, [w:] F. HESSELBEIN, M. GOLDSMITH, R. BECKHARD (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- [7] SCHEIN E., *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, „Sloan Management Review”, 25/1984.
- [8] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- [9] STERNBERG E., *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Kierunki przemian we współczesnych korporacjach transnarodowych z sektora zaawansowanych technologii

Michał Marte

Wstęp

Na przestrzeni ostatniego półwiecza korporacje transnarodowe zmieniały sposoby działania na rynku międzynarodowym. Wiązało się to z postępującym procesem globalizacji oraz rozwojem technologii informatycznych i komunikacyjnych. Zmniejszanie barier ograniczających swobodną wymianę gospodarczą, a przez to coraz łatwiejszy dostęp do krajowych rynków zbytu, sprawiało, że firmy lokalne stopniowo traciły swoją uprzywilejowaną pozycję na rodzimych rynkach względem firm zagranicznych. Strategie międzynarodowej ekspansji KTN (korporacji transnarodowych) ewoluowały w kierunku coraz bardziej efektywnego wykorzystywania globalnej skali działalności tych firm, poprzez jednoczesne pogłębianie integracji wewnętrznej organizacji i zwiększanie globalnej synchronizacji działań. Jest to zjawisko istotne dla polskich przedsiębiorstw, gdyż wiąże się z przenoszeniem części działań rozwojowych oraz usług opartych na najnowszych technologiach komunikacyjnych do krajów trzecich, w tym także do Polski¹⁾.

Ogólne zmiany sposobów działania

Zmiany w działalności ponadgranicznej KTN uzależnione były od przemian, które stopniowo dokonywały się w sposobach działania tych organizacji.

W okresie międzywojennym i tuż po II wojnie światowej duże firmy wykazywały tendencję do eksploatowania potencjału gospodarczego zagranicznych rynków poprzez komercjalizowanie tam produktów i usług, do stworzenia których potrzebne były unikalne kompetencje wypracowane na macierzystym rynku²⁾. W praktyce oznaczało to najczęściej skupianie się na działalności eksportowej oraz zakładanie na poszczególnych rynkach narodowych filii zagranicznych, które umożliwiały pokonywanie przeszkód związanych z barierami handlowymi, różnorodnymi standardami technologicznymi oraz dystrybucyjnymi³⁾. W latach 60. ub. wieku, a więc w okresie, kiedy bariery handlowe zaczęły być stopniowo likwidowane, KTN bardziej intensywnie rozbudowywały swoją międzynarodową infrastrukturę gospodarczą – zarówno sprzedażową, jak i wytwórczą⁴⁾. Kolejny etap przemian rozpoczął się pod koniec lat 70. Wtedy to KTN zaczęły w coraz większym stopniu polegać na rozbudowanej już wcześniej międzynarodowej sieci swoich zagranicznych filii w celu wykorzystywania ich potencjału w różnorodnych

obszarach biznesowych. Dzięki zwiększonej współpracy w ramach całej organizacji, KTN zaczęły wykorzystywać komplementarność wynikającą z akumulacji istniejących kompetencji, dywersyfikacji działań rozwojowych oraz umiędzynarodowienia technologii dostępnej korporacji⁵⁾.

Do końca lat 90. sposoby działania KTN zmieniły się więc z koncentrowania się na transferze technologii za granicę (przede wszystkim w postaci gotowych produktów – z centrali do zagranicznych filii) na organizowanie oraz zarządzanie tworzeniem innowacji i wiedzy, przy wykorzystaniu całej struktury swojej organizacji⁶⁾. Przez cały ten czas działalność KTN nastawiona była jednak na wykonywanie większości działań w ramach własnej organizacji oraz na maksymalne wykorzystywanie zasobów i umiejętności własnej organizacji, czyli internalizację.

„Rozczłonkowanie” łańcucha tworzenia wartości otwiera KTN na zewnątrz

W latach 90. ub. wieku zauważyć można początek kolejnej fali zmian w sposobach działalności KTN. Pogłębiający się proces globalizacji, presja na zwiększanie konkurencyjności, coraz doskonalsze technologie obliczeniowe oraz komunikacyjne sprawiły, że struktura KTN ulegać zaczęła kolejnym zmianom. Następowo widoczne „rozcłonkowanie” ich łańcucha tworzenia wartości. KTN coraz częściej odchodziły od internalizacji działań i „otwierały” się na współpracę z zewnętrznymi firmami i instytucjami, aby wykorzystać ich specjalizację poprzez *outsourcing*. Zjawisko to dotyczyło w szczególności sektora zaawansowanych technologii (dokładnie w tzw. sektorach *high-tech*) i związane było ze zmianami źródeł tworzących wartość dodaną, czyli przede wszystkim ze wzrostem „zawartości” wiedzy w oferowanych produktach i usługach oraz zintensyfikowaniem działań innowacyjnych mniejszych firm. Postęp technologiczny doprowadził bowiem do sytuacji, w której nierozłączne do tej pory elementy łańcucha tworzenia wartości, a więc produkt i informacja, stały się ze sobą w mniejszym stopniu powiązane. Możliwe stało się więc „rozcłonkowanie”, czyli podzielenie łańcucha tworzenia wartości na odrębne poziomy⁷⁾. Pierwszy z nich to poziom materialny, na który składają się kluczowe procesy produkcyjne oraz infrastruktura produkcyjna. Drugi, to poziom transakcyjny. Dotyczy on przetwarzania informacji związanych z obsługą klientów i dostawców. Poziom wiedzy

natomiast związany jest z zarządzaniem wiedzą i działaniami innowacyjnymi.

W przypadku KTN z technologicznie zaawansowanych sektorów (np. IBM i Dell z sektora komputerowego), łańcuch tworzenia wartości stawał się coraz bardziej rozczłonkowany, a jednocześnie rozproszony globalnie. Prace badawczo-rozwojowe korporacji musiały więc nabrać charakteru dużo bardziej umiędzynarodowionego, a istotną rolę zaczęła odgrywać umiejętność wyszukiwania ze źródeł zewnętrznych potrzebnej wiedzy i innowacji. Coraz częściej okazywało się bowiem, że potrzebna wiedza i innowacje nie znajdują się w posiadaniu organizacji. Naturalną konsekwencją tego faktu było nawiązywanie współpracy międzyfirmowej poprzez tworzenie sieci partnerskich, wspólnych przedsięwzięć i umów partnerskich z wieloma zewnętrznymi firmami. Wszystkie te czynniki sprawiły, że pod koniec XX wieku pionowo zintegrowany łańcuch tworzenia wartości IBM bardzo szybko zaczął ustępować miejsca łańcuchom rozczłonkowanym, poziomu zintegrowanym i umiędzynarodowionym. W sektorze pojawiło się wiele nowych, wyspecjalizowanych firm. Rysunek 1 obrazuje zmianę w podejściu do produkcji komputerów na przestrzeni ostatnich 50 lat.

Korporacje z technologicznie zaawansowanych sektorów coraz częściej odchodzą lub są zmuszane do odejścia od pełnej internalizacji działań wytwórczych, która stanowi podstawę opisanego przez M.E. Portera⁸⁾ modelu tworzenia wartości dodanej przez pionowo zintegrowane przedsiębiorstwo, na rzecz coraz szerszej współpracy z firmami i instytucjami zewnętrznymi poprzez rozwijanie z nimi powiązań kooperacyjnych – tzw. eksternalizacji. Trend ten skutecznie wykorzystwała firma, Dell, która w 2004 roku stała się światowym liderem pod względem liczby sprzedanych komputerów.

Powstanie nowych modeli biznesowych

Jeśli model działalności biznesowej zdefiniuje się jako to, czym firma się zajmuje oraz w jaki sposób konfiguruje posiadane przez siebie zasoby i kompetencje⁹⁾, to należy stwierdzić, że możliwość „rozczłonkowania” łańcucha tworzenia wartości sprawia, że KTN mogą wprowadzać i realizować nowe modele biznesowe.

Pod koniec lat 90. ub. wieku zmianom zaczęły ulegać dotychczasowe modele prowadzenia działalności gospodarczej¹⁰⁾. Było to związane z postępowaniem w dziedzinie komunikacji, który umożliwił wzrost częstotliwości kontaktów biznesowych i ich jakości, oraz stop-

niowym obniżaniem kosztu związanego z interakcją i coraz bardziej pogłębiającą się specjalizacją. Cechy, które wcześniej decydowały o sukcesie firm, a więc ich wielkość i rozbudowana struktura wewnętrzna, zaczęły spowalniać ich działalność i krępować możliwość elastycznego reagowania na zmiany rynkowe. Dlatego też, w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu biznesowym, firma IBM zmuszona była do zmiany profilu swojej działalności z produkcji komputerów i oprogramowania na dostarczanie zintegrowanych rozwiązań systemowych. Obecnie, w ten właśnie sposób IBM wykorzystuje wcześniej zdobytą wiedzę i doświadczenie.

Alternatywą dla stosowanej wcześniej internalizacji okazała się sieć niezależnych firm, która swoją strukturą organizacyjną przypomina organizm zbudowany z komórek. Działania, które wcześniej uważane były przez korporacje za kluczowe (jak na przykład produkcja lub opracowywanie gotowych komponentów), zaczęły być zlecane wyspecjalizowanym zewnętrznym poddostawcom, którzy byli w stanie wykonać je szybciej i efektywniej. Nowy, coraz częściej praktykowany przez KTN, model biznesowy wspiera organizację, której przewaga konkurencyjna oparta jest na specjalizacji i sieciowości powiązań. Zaobserwować można, że znaczne zwiększenie liczby wyspecjalizowanych firm zmienia strukturę nie tylko sektora komputerowego, lecz innych, w tym także farmaceutycznego i samochodowego. W efekcie powszechnego stosowania *outsourcingu* oraz powiązań partnerskich o różnym stopniu zależności, zaobserwować można wyłanianie się tzw. organizacji bez granic¹¹⁾ (*boundaryless organization*). Jej cechą charakterystyczną jest umiejętność docierania „na bieżąco” do niezbędnej wiedzy, zasobów, a nawet gotowych innowacji poprzez tworzenie wielu nowych powiązań biznesowych. Nowe formy współpracy doprowadzić mogą do tzw. wirtualnej integracji. Zjawisko to oznacza powstawanie sieci niezależnych firm, które ściśle współpracują ze sobą w zakresie rozwijania i komercjalizacji określonej technologii.

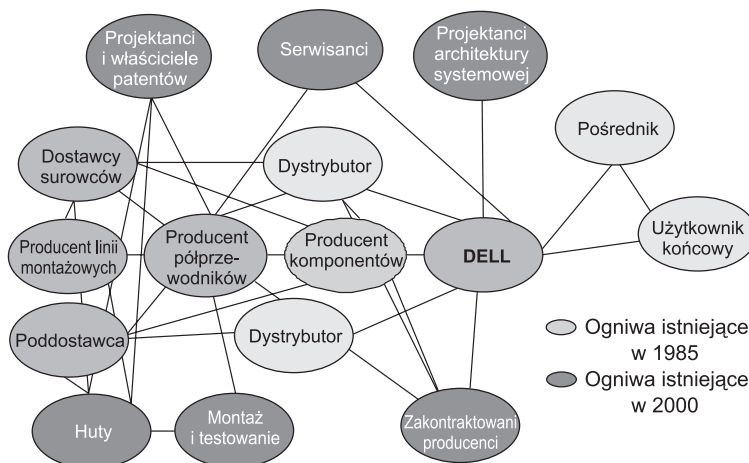
Zmiany te w bardzo trafny sposób obrazuje przykład firmy Dell, której dominująca pozycja rynkowa osiągnięta została poprzez specjalizację w procesie składania komputerów i znaczne rozszerzenie skali współpracy z firmami zewnętrznymi w pozostałych obszarach biznesowych.

Firmy stojące na czele takich sieciowych organizacji potencjalnie będą w stanie osiągać sukces rynkowy poprzez efektywne wykorzystywanie zasobów i umiejętności swoich partnerów¹²⁾.

	1960–1980		1990–2005	
Maszyny	Canon, Nikon, Applied Materials	IBM	Maszyny	Canon, Nikon, Applied Materials i inni
Surowce	Monsanto, Sumitomo Metal		Surowce	Monsanto, Sumitomo Metal i inni
Komponenty			Komponenty	Intel, Micron, Quantum, Komag...
Projektowanie			Projektowanie	IBM, Compaq, Dell, Gateway, HP...
Montaż			Montaż	Selectron, Celestica...
System operacyjny			System operacyjny	Microsoft
Oprogramowanie			Oprogramowanie	Microsoft, WordPerfect, Lotus, Borland...
Dystrybucja			Dystrybucja	DELL
Serwis			Serwis	Samodzielne firmy

Rys. 1. Proces „rozczłonkowania” łańcucha tworzenia wartości w sektorze komputerowym na przestrzeni ostatnich 50 lat

Opracowanie własne na podstawie: C.M. CHRISTENSEN, M.E. RAYNOR, M. VERLINDEN, *Skate to Where the Money Will Be*, „Harvard Business Review”, listopad 2001, Reprint 0110D, s. 76; V. KAPUR, J. PETERS, *Ready or Not, Here it Comes High-Tech 2005*, IBM Institute for Business Value, 2002, s. 5–10, www-1.ibm.com/services/us/imc/pdf/g510-9162-00-ready-or-not-here-it-comes-high-tech-2005.pdf.



Rys. 2. Nowa, sieciowa struktura zależności w sektorze zaawansowanych technologii na przykładzie Dell

Źródło: C. BEGUE, P. BRODY, *Supply Chain Collaboration in the Electronics Value Chain*, IBM Business Consulting Services 2002, s. 2; K.L. KRAEMER, J. DEDRICK, *Dell Computer: Organization of a Global Production Network*, *op.cit.*, s. 3.

Implikacje dla rozwoju KTN

Zmiany modeli biznesowych, spowodowane przez reorganizację łańcucha tworzenia wartości oraz struktur organizacji sprawiły, że niektóre KTN, szczególnie te z sektora zaawansowanych technologii, coraz częściej zaczęły organizować swą działalność wokół jednej z dwóch formy działań rozwojowych. Chodzi o koncentrowanie się na wybranej umiejętności, albo o łączenie wybranych umiejętności pochodzących z zewnątrz w ramach łańcucha tworzenia wartości¹³. Obie możliwości dotyczą działań odbywających się w sieciach współpracujących firm i wymagają „wychodzenia” KTN poza granice własnej organizacji.

Pierwsza z nich odnosi się do sytuacji, w której tworzony model biznesowy oparty jest na wybranej części organizacji, której działalność opiera się na wyjątkowej i trudnej do imitacji umiejętności. Za przykład posłużyć może firma IBM, której strategia rozwoju coraz częściej wiązana jest z licencjonowaniem własności intelektualnej¹⁴. Druga z wymienionych form działania odznacza się dążeniem do stworzenia takiego zestawu umiejętności, który w ramach całego łańcucha tworzenia wartości, a więc zarówno KTN, jak też jej partnerów zewnętrznych, pomoże osiągnąć przewagę konkurencyjną. Za przykład posłużyć może firma Dell, która posiada wyjątkowe umiejętności w zakresie montażu i dystrybucji komputerów. Firma ta dążyć będzie do zachowania swojej konkurencyjności w obszarze montażu i dystrybucji, przy jednoczesnym wspieraniu tej działalności przyswajaniem i wdrażaniem nowych rozwiązań technologicznych, potrzebnych w nowych generacjach komputerów, opracowanych poza własną organizacją.

Wnioski dla polskich przedsiębiorstw

Nowe modele biznesowe wymagają od KTN także zmiany w podejściu do zarządzania. Pogłębiająca się sieciowość działania sprawia, że z jednej strony zmniejszeniu ulega kontrola menedżerska sprawowana przez KTN nad tworzoną gamą komponentów, z drugiej zaś zwiększa się presja na

tworzenie wartości dodanej przez całą sieć zorganizowaną wokół KTN. Dla polskich przedsiębiorstw oznacza to możliwość umiędzynaradawiania działalności poprzez kooperację z KTN, bez konieczności ponoszenia wysokich kosztów związanych z bezpośrednimi inwestycjami gospodarczymi za granicą. Rosnące możliwości kooperacyjne wymagają jednak od polskich partnerów zdolności do współpracy w sieci firm tworzących wartość dodaną oraz stawiają nowe, większe wymagania związane z jakością i przydatnością opracowywanych w Polsce innowacji. Ważnym aspektem stanowiącym warunek uczestniczenia w takiej wymianie jest umiejętność rozpoznania potrzeb potencjalnych partnerów i odpowiedniego zaspokajania ich tak, aby stać się zaufanym i cenionym partnerem w sieci. Dzięki dopasowaniu swojej oferty do wymagań KTN, a także poprzez wykorzystanie tworzonej przez KTN latami globalnej organizacji, polskie firmy mają potencjalną możliwość wejścia w niszę rynku globalnego.

Michał Mante

doktorant w Instytucie Studiów Międzynarodowych Kolegium Ekonomiczno-Społeczne Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

PRZYPISY

- ¹ *World Investment Report 2004: The Shift Towards Services*, New York and Geneva 2004, s. 70–78.
- ² J. CANTWELL, L. PISCITELLO, *Accumulating Technological Competence – Its Changing Impact on Corporate Diversification and Internationalisation*, „Industrial and Corporate Change”, vol. 9, 2000, s. 21–51.
- ³ Ö. SÖLVELL, J. BIRKINSHAW, *Multinational Enterprises and the Knowledge Economy: Leveraging Global Practices*, [w:] J.H. DUNNING, *Regions, Globalization, and the Knowledge-Based Economy*, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 90.
- ⁴ L. BRYAN, J.N. FRASER, *Getting to Global*, „The McKinsey Quarterly” 1999, s. 76.
- ⁵ J.A. CANTWELL, L. PISCITELLO, *Accumulating Technological... op.cit.*, s. 25–44.
- ⁶ A. SCHIBANYI, T.J. HAMÄLÄINEN, G. SCHIENSTOCK, *Interfirm Co-operation and Networking: Concepts, Evidence and Policy*, OECD 2001, s. 3–5, http://www.oecd.org/searchResult/0,2665,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html
- ⁷ J.C. AURIK, G.J. JONK, R.E. WILLEN, *Rebuilding the Corporate Genome. Unlocking the Real Value of Your Business*, John Wiley & Sons, Hoboken 2003, s. 51–78.
- ⁸ M.E. PORTER, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985, s. 11–15.
- ⁹ Definicja za prof. T. MALONE z MIT Sloan School of Management, [w:] Michaels M. ZUCKERMANN, *Speed: Linking Innovation, Process and Time to Market*, The Conference Board, maj 2000, s. 13 oraz K. OBŁOJ, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 97.
- ¹⁰ J. HAGEL, M. SINGER, *Unbundling The Corporation*, „The McKinsey Quarterly” 2000, nr 3, s. 148–161.
- ¹¹ C. SNOW, R. MILES, B. ALLRED, *Managing Leading-Edge Multinational Corporations*, [w:] B. MCKERN (red.), *Managing the Global Network Corporation*, Routledge, London 2003, s. 212–214.
- ¹² J. HAGEL, *Spider Versus Spider*, „The McKinsey Quarterly”, nr 1, 1996, s. 4–18, J. HAGEL, *On Strategy*, „McKinsey Quarterly Anthology” 2000, s. 71–80.
- ¹³ J.C. AURIK, G.J. JONK, R.E. WILLEN, *Rebuilding the Corporate Genome... op.cit.*, s. 55–60.
- ¹⁴ UNCTAD, *World Investment Report 2005, Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, New York and Geneva, s. 169.

W oczekiwaniu na globalizację – ocena perspektyw rozwoju sektora bankowego w Polsce

Jerzy Różański, Marek Szcześniak

Ewolucja sektora bankowego w transformującej się gospodarce Polski

Ostatnie piętnaście lat to okres znaczących zmian gospodarczych i politycznych w Polsce. To także okres głębokich przemian sektora bankowego, którego zadaniem było udźwignąć ciężar systemowej transformacji oraz wspierać i stabilizować trwały rozwój gospodarki. Szczególnie istotny był początkowy okres, tj. lata 1989–1991, kiedy uformowano solidne podstawy prawne do rozwoju gospodarki wolnorynkowej i efektywnego rynku finansowego. W tym czasie określono zasady powstawania i funkcjonowania banków w Polsce, zbudowano struktury Narodowego Banku Polskiego (NBP) oraz wdrożono podstawowe instrumenty wykorzystywane przez bank centralny do kształtowania polityki pieniężnej. Wiodąca rola NBP w procesie kształtowania się polskiego sektora bankowego jest niezaprzeczalna. Stworzenie w stosunkowo krótkim okresie podstawowych mechanizmów rynku finansowego umożliwiło szybki rozwój gospodarki, zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw, które uzyskały dostęp do kapitału, a co ważniejsze, uzyskały gwarancje stabilności i pewności otoczenia prawno-ekonomicznego.

W krótkim czasie udało się stworzyć ramy systemu bankowego, rozumianego nie tylko w kategoriach podmiotowych, ale także jako zestaw uregulowań prawnych określających zasady funkcjonowania banków, ich wzajemne powiązania i stosunki z otoczeniem. Ustalona została także rola NBP w zakresie sprawowania nadzoru nad bankami oraz ścieżka dalszego rozwoju rynku finansowego i harmonizacji prawa bankowego. Niezależnie od opcji politycznej, wszyscy dziś doceniają sukces tego pierwszego okresu transformacji, który wyprowadził nasz kraj na pozycję lidera procesu przemian gospodarczych w Europie Środkowowschodniej¹⁾.

Do dalszego rozwoju polskiej bankowości oraz wypracowania dzisiejszych standardów prowadzenia działalności bankowej przyczyniły się przede wszystkim dwa podstawowe czynniki:

- stopniowe otwieranie się polskiego sektora bankowego dla kapitału zagranicznego, oraz
- proces integracji Polski z Unią Europejską, a następnie członkostwo naszego kraju w tej międzynarodowej strukturze.

Aktywność kapitału zagranicznego we wchodzeniu na polski rynek usług bankowych warunkowana była

ściśle przez politykę banku centralnego, decydującego o dopuszczeniu do działalności na rynku krajowym banków zagranicznych bądź z udziałem kapitału zagranicznego, zgodnie z ówczesną oceną potrzeb polskiego sektora bankowego. Z tego historycznego już punktu widzenia można wyróżnić kilka etapów otwierania polskiego sektora bankowego dla kapitału zagranicznego.

Pierwszy etap wchodzenia kapitału zagranicznego do polskiego systemu bankowego obejmował **lata 1990–1991**. Polityka podatkowa rządu w początkach lat 90. ub. wieku stworzyła uprzywilejowaną pozycję dla banków zagranicznych. Wiązało się to z zachętą kierowaną do inwestorów zagranicznych, aby mimo wysokiego wówczas ryzyka inwestowali w nasz rynek i przyczyniali się do napływu tak potrzebnej wiedzy, technologii i kapitału. Z perspektywy czasu najwięcej zyskali ci inwestorzy, którzy uwierzyli wtedy w sukces gospodarki wolnorynkowej w Polsce. Nie tylko nie musieli ponosić żadnych dodatkowych kosztów związanych z licencją, ale korzystając z ulgi podatkowej, nowe spółki szybko zaczęły wypracowywać zyski. Była to swego rodzaju premia za odwagę i ryzyko, jakiego się podjęły oraz efekt doskonałej pozycji wyjściowej do zwiększania swego udziału w tworzącym się wówczas rynku.

W połowie 1992 roku nastąpiła zmiana polityki licencyjnej NBP wobec banków zagranicznych, która zapoczątkowała drugi etap w rozwoju polskiego sektora bankowego trwający do końca 1994 r. W tym czasie ujawnił się kryzys polskiego systemu bankowego, jako skutek m.in. nie dość wstrzemięźliwej polityki licencjonowania nowych banków, zbyt liberalnej polityki kredytowej oraz słabego wyszkolenia personelu bankowego. Do dziś trwają spory, czy był to wynik zbyt agresywnej, na tym etapie rozwoju rynku, polityki NBP, czy też naturalny i nieunikniony wówczas objaw, będący konsekwencją słabości gospodarki i niedołności urzędników odpowiedzialnych za reformę systemu prawnego. Doprowadziło to do zasadniczej zmiany strategii NBP, w której uznano, że dopuszczenie na polski rynek silnych kapitałowo banków zagranicznych mogłoby stworzyć poważne zagrożenie konkurencyjne dla banków polskich. W świetle tej opinii przystąpiono do umacniania krajowego sektora bankowego poprzez liczne działania konsolidacyjne, restrukturyzację i prywatyzację banków zagrożonych bankructwem.

Od tego momentu można mówić o trzecim okresie w polityce dopuszczania kapitału zagranicznego do

polskiego rynku usług bankowych, trwającym **od końca 1994 do roku 1999**. W tym okresie banki zagraniczne zainteresowane ekspansją na terenie naszego kraju, zostały zobowiązane do przejęcia całości bądź pakietu kontrolnego tego polskiego banku, który w danym momencie przeżywał kłopoty finansowe i wymagał pomocy ze strony silnego inwestora.

Ostatni etap otwierania się polskiego rynku finansowego na kapitał zagraniczny jest związany właśnie z procesem integracyjnym i według niektórych opinii właściwie rozpoczął się nawet wcześniej, bo już w 1996 roku, kiedy Polska została przyjęta do OECD (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju) i zobowiązała się do akceptacji założeń, celów i regulacji z tym związanych. W praktyce nasze członkostwo w OECD oznaczało powstrzymanie się od wprowadzania nowych ograniczeń (restrykcji) i stopniową liberalizację rynku finansowego. Proces integracji z UE wymusił także unifikację regulacji bankowych z przepisami unijnymi, bliższą współpracę NBP z Europejskim Bankiem Centralnym, zwłaszcza na płaszczyznach harmonizacji prawa, realizacji efektywnej polityki pieniężnej i kursowej oraz utrzymania stabilności finansowej sektora bankowego. Do realizacji tych celów NBP korzystał z przysługujących mu instrumentów, jak np. rezerwa obowiązkowa, operacje otwartego rynku, operacje kredytowo-depozytowe NBP, czy też zarządzanie polityką stóp procentowych i polityką kursową. NBP podejmował bądź promował wiele inicjatyw zmierzających do podniesienia bezpieczeństwa sektora bankowego, w tym np. do powstania i rozwoju systemu informacji międzybankowej (m.in. Bankowy Rejestr Niesolidnych Klientów, Biuro Informacji Kredytowej, Baza Dokumentów Zastrzeżonych czy też ostatnio Biuro Informacji Gospodarczej) oraz wdrożenia instrumentów zapobiegających „praniu brudnych pieniędzy”. Ostatnie lata to także okres zwiększonej ingerencji NBP w procesy zarządzania ryzykiem działalności bankowej, utożsamiany nie tylko z przejmowaniem unijnych standardów nadzorczych (m.in. zaleceń Komitetu Bazylejskiego i odpowiadającej im Dyrektywy Kapitałowej), ale znajdujący także odzwierciedlenie w modyfikacji przepisów rachunkowości bankowej oraz rozszerzeniu zakresu obowiązkowej sprawozdawczości, zapewniającej zwiększoną kontrolę sytuacji finansowej poszczególnych jednostek.

Problem umiędzynarodowienia polskich banków

O roli sektora bankowego w budowaniu gospodarki wolnorynkowej niech świadczy fakt, że w 2003 r. udział banków w aktywach całego rynku finansowego wynosił aż 77,9%, a w początkowych latach transformacji systemowej był on nawet znacząco większy. Skutkiem przemian własnościowych, które nasiliły się pod koniec lat 90., było zmniejszenie liczby banków komercyjnych – z 87 w roku 1993, do 54 na koniec 2004 r. Wzrosła także koncentracja sektora: udział aktywów 5 największych banków osiągnął 50,2%, a w ogólnej kwocie depozytów zgromadzonych przez banki aż 56,7%. Na koniec ubiegłego roku na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych były notowane akcje 14 banków krajowych i 1 zagranicznego, a udział banków krajowych w kapitalizacji giełdy wyniósł 33,9%. Przewagą kapitału pol-

Tab. 1. Udział kapitału zagranicznego w krajowym sektorze bankowym

Kraj pochodzenia kapitału*	Liczba kontrolowanych banków	Udział w aktywach sektora (w %)
Niemcy	12	18,9%
Włochy	2	11,3%
USA	6	8,6%
Holandia	4	7,9%
Belgia	2	5,1%
Pozostałe	18	15,8%
Ogółem kapitał zagraniczny	44	67,6%

* według pierwotnego podmiotu dominującego
Źródło: Narodowy Bank Polski. Dane wg stanu z 31 grudnia 2004 r.

skiego charakteryzowało się 13 (spośród 54) krajowych banków komercyjnych, z tego dwa bezpośrednio kontrolowane przez skarż państwa. Pozostałe banki były nadzorowane bezpośrednio bądź pośrednio przez inwestorów zagranicznych, reprezentujących 17 krajów (przede wszystkim Niemcy, Włochy i USA) i kontrolujących 67,6% aktywów sektora. Dla porównania, banki z większościowym udziałem kapitału zagranicznego stanowią 75% aktywów całego sektora bankowego krajów Europy Środkowowschodniej i średnio zaledwie 24% w krajach unijnej piętnastki (UE15).

Należy podkreślić, że banki kontrolowane przez kapitał zagraniczny wypracowały w 2004 r. 4964,5 mln zł zysku netto, co stanowiło 72,8% zysku wypracowanego przez wszystkie banki komercyjne działające w Polsce.

Jednym z najczęściej analizowanych problemów związanych z transformacją banków w Polsce było zagadnienie, czy oddanie przez NBP kontroli nad krajowym sektorem bankowym inwestorom zagranicznym było słusznym posunięciem i jaki może mieć ono wpływ na przyszłość naszej gospodarki. Czy sektor bankowy, jako podstawa rynku finansowego, będzie w stanie spełniać właściwie swą rolę i nie tylko przynosić wartość swoim właścicielom, ale też wspierać i stabilizować rozwój kraju i w ten sposób przyczyniać się do poprawy poziomu życia całego społeczeństwa? Zastanówmy się także, czy słuszną jest opinia NBP, że wysoki udział kapitału zagranicznego, to przede wszystkim efekt niezbędnej prywatyzacji i restrukturyzacji banków, które znalazły się w trudnej sytuacji finansowej. Niezbędnej zarówno z punktu widzenia ekonomicznego, jak i społecznego, jeśli weźmiemy pod uwagę specyficzny charakter banków – instytucji mających przynosić zyski swoim właścicielom, a jednocześnie podlegających nadzorowi bankowemu, który musi dbać o bezpieczeństwo i wiarygodności całego sektora.

Nikt zapewne nie jest w stanie przesądzić, jakie byłyby efekty innych decyzji NBP; należy jednak gwoili prawdy dodać, że podobną ścieżkę rozwoju obrano także w innych krajach naszego regionu, gdzie udział kapitału zagranicznego jest jeszcze większy niż w Polsce, przekraczając w Czechach i w Słowenii poziom

90%. Oznacza to, że na sytuację i rozwój sektora bankowego w krajach środkowoeuropejskich, duży wpływ będą miały procesy i decyzje podejmowane przez właścicieli banków i ich strategię wobec tej części Europy. Spróbujmy dokonać oceny inwestycji zagranicznych w sektor bankowy i zastanowić się, jaka jest przyszłość naszego sektora bankowego na zintegrowanym rynku unijnym. Jakie są szanse i zagrożenia stojące przed krajowymi bankami. Rozważania te poprowadzimy na dwóch płaszczyznach: regulacyjnej, związanej z procesem dostosowania polskich przepisów do dyrektyw unijnych, a przede wszystkim do Nowej Dyrektywy Kapitałowej opartej na zaleceniach Nowej Umowy Kapitałowej Komitetu Bazylejskiego oraz ekonomicznej, dotyczącej pozycji konkurencyjnej krajowego sektora bankowego, a także szans i zagrożeń związanych z jego funkcjonowaniem na międzynarodowym rynku usług finansowych. Te dwie płaszczyzny zwykle traktuje się rozłącznie, jednak z uwagi na fakt, że kształt regulacji prawnych określa stopień liberalizacji rynku oraz pozycję jego poszczególnych uczestników, uwzględnienie tego dualizmu wydaje się uzasadnione.

Z uwagi na członkostwo Polski w Unii Europejskiej, podstawowym czynnikiem warunkującym kształt regulacji prawnych są dyrektywy unijne. Od 1 maja 2004 r. banki z siedzibą w UE bez przeszkód i dodatkowych formalności mogą prowadzić działalność na terenie Polski w formie oddziału (wcześniej wymagało to zezwolenia ministra finansów i w praktyce odmawiano wydania takiego zezwolenia podmiotom zagranicznym). Uwzględniając fakt, że działając w formie instytucji kredytowej podlegają one rygorom dotyczącym limitów koncentracji i poziomu współczynnika wypłacalności w układzie skonsolidowanym (tylko w ograniczonym stopniu podlegają rygorom przepisów obowiązujących w Polsce) oraz biorąc pod uwagę wielokrotnie większą bazę kapitałową zagranicznych banków, oznacza to, że mogą one prowadzić w Polsce działalność kredytową na znacznie większą skalę niż dotychczas. Niższe koszty kapitału regulacyjnego (z uwagi na możliwość zastosowania zaawansowanych metod oceny adekwatności kapitałowej i preferencyjnych, niższych wag ryzyka dla swoich lokalnych ekspozycji) umożliwiają bardziej agresywną politykę kredytową i sprzyjają uzyskiwaniu wyższej rentowności z zainwestowanych kapitałów. Wszystko to przemawia za tym, że **w najbliższych latach będziemy mieć do czynienia z kolejną fazą przekształceń własnościowych, zwiększoną ekspansją kapitału zagranicznego i dalszym wzrostem konkurencji w tej branży.**

Tezę tę potwierdza również atrakcyjność polskiego sektora bankowego dla inwestorów zagranicznych. Jest to największy rynek spośród 10 państw przyjętych do UE w maju 2004 r. Według danych na koniec 2003 r. udział naszego rynku w tej grupie stanowił ponad 30%. Należy jednak zaznaczyć, że aktywa bankowe dziesięciu nowych krajów UE (UE10) – ok. 300 banków z łączną wartością aktywów netto na poziomie ok. 350 mld EUR – stanowią zaledwie 3% łącznej wartości aktywów rozszerzonej Unii Europejskiej (UE25). Największe różnice w stosunku do krajów Europy Zachodniej ujawniają się przy porównaniu wskaźników wyrażających skalę działalności banko-

wej. Relacja wartości aktywów sektora bankowego w stosunku do wartości PKB krajów Europy Środkowo-wschodniej wynosi 74%: najmniej, bo tylko 33% w Rumunii oraz niespełna 40% na Litwie, najczęściej natomiast – 97% w Czechach i aż 105% w Chorwacji. W Polsce wskaźnik ten wynosi zaledwie 60%, co stanowi mniej niż 1/3 wartości osiągniętej w strefie euro – (201%). Dla porównania, spośród krajów UE15, najwyższe wskaźniki obserwujemy w Irlandii (461%) oraz Holandii (421%). Podobne relacje występują w odniesieniu wartości portfela kredytowego do wartości PKB (34% dla nowych krajów i 102% w strefie euro), gdzie znów Polska notuje wynik niższy od przeciętnej w regionie – zaledwie 31%. W Holandii wskaźnik ten osiągnął na koniec 2003 r. aż 238%, a w Irlandii niewiele mniej, bo ponad 216%²⁾. Tak znaczące różnice pomiędzy nowymi krajami UE a strefą euro wynikają m.in. ze stopnia rozwoju gospodarczego oraz poziomu życia w poszczególnych krajach. Dla przykładu, średni roczny dochód w nowych krajach UE wynosi niecałe 3000 euro, niespełna 15% średniego dochodu uzyskiwanego przez dorosłego obywatela krajów strefy euro (23 700 euro). Bezpośrednio przekłada się to na chłonność rynku usług i produktów bankowych, czego potwierdzeniem jest niemal identyczna proporcja pomiędzy przeciętną kwotą depozytu w obydwu regionach (nowe kraje 1404 euro i strefy euro 13 004 euro).

Rentowność banków w „starych” i „nowych” krajach UE

Z uwagi na dużą konkurencję oraz wysoki poziom „ubankowienia” społeczeństwa i nasycenia rynków lokalnych, coraz więcej zagranicznych instytucji bankowych zaczyna poszukiwać nowych źródeł zysku i z coraz większą uwagą przygląda się krajom naszego regionu, gdzie wskaźniki dynamiki rozwoju sektora bankowego są ponaddwukrotnie wyższe od przeciętnej w strefie euro. O atrakcyjności rynku nowych krajów UE dla zagranicznych inwestorów świadczą nie tylko wskaźniki wzrostu działalności bankowej, ale także wyższa, w porównaniu do krajów euro, rentowność banków w tej części Europy.

Niemal trzykrotnie wyższa wartość wskaźnika ROA uzyskiwana przez banki z regionu Europy Środkowo-wschodniej ma swoje źródło przede wszystkim w relatywnie wyższych rynkowych stopach procentowych, determinujących przeciętny poziom oprocentowania kredytów. Relacja ta niewiele się zmienia nawet, gdy zysk netto zostanie skorygowany o wartość rezerw, które zwłaszcza w Polsce są znacznie większe niż przeciętna w regionie i krajach strefy euro. To wynik tzw. trudnych kredytów, pozostałości po latach transformacji i budowy gospodarki wolnorynkowej. Słabo wypadamy także pod względem kosztów działalności bankowej, zwłaszcza porównując rok 2003, gdzie wskaźnik na poziomie 75% znacznie przekracza średnią dla krajów nowych 64% i strefy euro 61%. Oceny nie zmienia nawet fakt, że za nami znajdują się Niemcy (71%) oraz Francja i Austria (po 69%), jeśli uwzględnimy, że są to najgorsze wskaźniki ze wszystkich krajów UE, a liderzy osiągają wskaźniki na poziomie zbliżonym do 50% (np. Irlandia, Portugalia, Dania czy Hiszpania).

Tab. 2. Dochodowość sektora bankowego w nowych krajach UE (CEE) i krajach strefy euro (SE)*

	Stopa zwrotu z kapitałów po opodatkowaniu		Stopa zwrotu z aktywów po opodatkowaniu	
	2002	2003	2002	2003
EU – 15 (Top 50)	10%	11%	0,4%	0,4%
EU CEE – 5 (Top 31)**	13%	12%	1,2%	1,1%
Polska	5%	5% (17,5%***)	0,6%	0,4% (1,4%***)
Węgry	17%	20%	1,8%	2,1%
Słowacja	14%	16%	1,6%	1,6%
Czechy	13%	17%	0,9%	1,0%
Słowenia	16%	13%	2,0%	n.a.

* Średnia arytmetyczna; ** 9 banków z Polski, 8 z Węgier, 5 z Czech, 4 ze Słowacji i 5 ze Słowenii; *** Dane za rok 2004 dla wszystkich banków komercyjnych w Polsce.

Źródło: dane publikowane przez Banki Narodowe, Europejski Bank Centralny oraz na podstawie *Banking in CEE*, opracowania Departamentu Ekonomicznego Banku Austria Creditanstalt, Wiedeń, kwiecień 2004.

Tab. 3. Wskaźniki sprawności działania banków CEE i SE (stan na koniec 2003 r.)*

	Przychody odsetkowe (jako % aktywów)		Koszty kredytowych rezerw celowych (% aktywów)		Wskaźnik koszty / przychody	
	2002	2003**	2002	2003**	2002	2003**
EU – 15 (Top 50)	1,8%	1,6%	0,3%	0,3%	69%	61%
EU CEE – 5 (Top 31)	3,4%	3,1%	0,7%	0,4%	63%	64%
Polska	3,1%	2,8%	1,4%	0,8%	64%	75%
Węgry	4,3%	4,0%	0,3%	0,3%	58%	54%
Słowacja	3,2%	3,5%	0,1%	0,0%	64%	58%
Czechy	2,5%	2,9%	0,2%	-1,0%	69%	60%
Słowenia	4,4%	n.a.	1,5%	n.a.	59%	n.a.

* Średnia arytmetyczna; ** 9 banków z Polski, 8 z Węgier, 5 z Czech, 4 ze Słowacji i 5 ze Słowenii.

Źródło: dane publikowane przez Banki Narodowe, Europejski Bank Centralny oraz na podstawie *Banking in CEE*, opracowania Departamentu Ekonomicznego Banku Austria Creditanstalt, Wiedeń, kwiecień 2004.

Procesy globalizacyjne i integracyjne w sektorze bankowym w Polsce

Wydaje się, że procesy globalizacyjne nie ominą naszego sektora bankowego. **Wszędzie tam, gdzie decyduje wolny rynek, należy oczekiwać swobodnego przepływu kapitału w kierunku inwestycji przynoszących wyższy dochód, przy zachowaniu akceptowalnego poziomu ryzyka.** Zakończony okres transformacji, integracja z Unią Europejską oraz spodziewane rozszerzenie strefy wspólnej waluty na nowe kraje UE, pozwalają inwestorom zagranicznym z optymizmem patrzeć na kolejne inwestycje w naszym regionie. Postęp cywilizacyjny znakomicie ułatwia realokację kapitału, wiedzy i pracy w kierunku krajów rozwijających się, charakteryzujących się dużą chłonnością rynku i o wiele większą dynamiką rozwoju. Globalizacja przenika do wszelkich przejawów aktywności gospodarczej, co każe nam przychylić się do opinii NBP, że bardziej zachowawcza polityka banku centralnego spowodowałaby, że obecnie – w warunkach wolnej konkurencji – nasze banki nie byłyby w stanie konkurować z potentatami rynku europejskiego, co w efek-

cie doprowadziłoby do pełnej utraty ich lokalnej tożsamości. Opóźniony rozwój sektora bankowego mógłby stać się hamulcem procesów transformacji gospodarczej, zwiększając dystans dzielący nas obecnie od krajów Europy Zachodniej.

Dominująca rola kapitału zagranicznego w krajowym sektorze bankowym zasługuje dziś na nieco inną ocenę niż jeszcze kilkanaście lat temu. W świecie, w którym znikają wszelkie bariery i ograniczenia, swobodny przepływ kapitału oraz wolność decyzji inwestycyjnych nieuchronnie będą prowadzić do integracji poszczególnych rynków. To prawda, że sektor bankowy nie może być traktowany jak inne działy gospodarki, ale oznacza to tylko to, że niezbędna jest wspólna polityka przedstawicieli nadzoru bankowego, większa przejrzystość rynku i dyscyplina rynkowa. Odpowiedzią na te potrzeby jest właśnie Nowa Umowa Kapitałowa Komitetu Bazylejskiego, której celem jest dostosowanie przepisów nadzorczych do zmieniającego się otoczenia oraz rozpowszechnienie najlepszych praktyk rynkowych w celu zwiększenia bezpieczeństwa i stabilności rynków finansowych. **Specyfiką projektu bazylejskiego jest to, że stymuluje on procesy konsolidacji wiedzy i kapitału w ra-**

mach całej grupy bankowej. Możliwość wdrożenia najbardziej efektywnych metod zarządzania ryzykiem w wyżej notowanych spółkach-matkach uwarunkowana jest realizacją minimalnych wymagań kapitałowych przez wszystkie spółki zależne. Wymaga to ujednoczenia metod i standardów w ramach całej grupy i sprzyja wymianie doświadczeń pomiędzy poszczególnymi podmiotami grupy. Jak pokazuje praktyka, najlepszą formą współpracy jest taka, w której banki z wybranych krajów dokonują transferu wiedzy jedynie w określonych obszarach merytorycznych, a za zarządzanie wiedzą odpowiada ta spółka, która w danej dziedzinie ma największe doświadczenie. W ten sposób tworzy się swoista sieć eksperckich powiązań i zwiększa się efektywność wykorzystania dostępnej wiedzy i zasobów. Transfer doświadczeń z poszczególnych krajów pobudza rozwój organizacji i tworzy jej przewagę konkurencyjną³⁾.

Niezależnie od wyniku naszej oceny, pewne jest, że stoimy dziś – podobnie jak większość krajów europejskich – przed kolejną falą konsolidacji sektora bankowego. Co prawda, wbrew oczekiwaniom specjalistów, fuzja BRE Banku SA z kolejnymi kandydatami nie doszła do skutku, to jednak wydaje się, że zapowiadane połączenie drugiego i trzeciego banku w Polsce (banków Pekao SA i BPH SA) i powstanie w efekcie najsilniejszego banku w regionie będzie bodźcem dla innych inwestorów i motywacją do umacniania swej pozycji w naszym regionie. Powstanie tak dużej instytucji pozwoli jej osiągnąć masę krytyczną, warunkującą wykorzystanie efektu skali i wysoką rentowność działania. Doprowadzi to z całą pewnością do zmiany warunków konkurencji na naszym rynku i zmusi innych uczestników do aktywnych działań. Podobne procesy dotknęły już wiele innych branż, np. samochodową, farmaceutyczną, odzieżową, czy elektroniczną, a teraz przyszła kolej na sektor finansowy. Przy tym porównaniu ciekawe wydaje się, czy sektor bankowy uniknie tych błędów, których doświadczyły inne branże. Praktyka dowodzi bowiem, że wiele inwestycji nie zostało poprzedzonych gruntowną analizą szans i zagrożeń. W pogoni za konkurencją i chęcią zysku otwierano zbyt wiele inwestycji w coraz bardziej odległych zakątkach świata, nie doceniając kosztów wejścia na nowe rynki zbytu i przeniesienia działalności do nowych fabryk. W efekcie, jak podają światowe statystyki, aż 60% wszystkich fuzji i przejęć nie przynosi zakładanych efektów⁴⁾. Zbytne rozproszenie działalności, czy to w ujęciu geograficznym czy funkcjonalnym, prowadzi do zmniejszenia efektywności procesów zarządczych, nie sprzyja redukcji kosztów i nie pozwala szybko i właściwie reagować na potrzeby rynku. Mimo to coraz więcej analityków przepowiada ekspansję międzynarodowych grup finansowych, skupiających w jednej organizacji komplet usług i produktów finansowych adresowanych do wszystkich segmentów klientów.

Jak dowodzą specjaliści z firmy A.T. Kearney⁵⁾, do sprawnego przeprowadzenia fuzji niezbędne są jasna strategia oraz doświadczenie menedżerów kierujących projektem. Jeden nieodpowiedni ruch może się okazać bardzo kosztowny w skutkach. Aby znaleźć najlepsze potencjalne fuzje na europejskim rynku finansowym, specjaliści ci przebadali ponad 50 dużych grup kapitałowych, szukając dla nich najkorzystniejszych

partnerów do fuzji oraz mierząc skutki potencjalnych fuzji, w rozumieniu pozycji rynkowej połączonych instytucji. **Wnioski płynące z tej analizy wskazują, że stosunkowo najniższy poziom koncentracji występuje na rynku bankowości detalicznej. Kolejnymi obszarami możliwych działań konsolidacyjnych są fuzje banków inwestycyjnych i korporacyjnych oraz łączenie branży bankowej i ubezpieczeniowej.**

Dokonując analizy możliwości wykorzystania szans, jakie stoją przed sektorem bankowym w Polsce, trzeba zwrócić uwagę na aktualną sytuację finansową kraju i kondycję naszych banków na tle unijskich konkurentów. Choć do czołówki nadal nam daleko, perspektywy dla naszego kraju i sektora bankowego są korzystne. Możliwości rozwoju sektora zależne będą od tempa rozwoju gospodarki oraz wzrostu zamożności społeczeństwa, co pośrednio wpłynie także na zwiększenie aktywności gospodarstw domowych i małych przedsiębiorstw oraz wzrost popularności nowoczesnych usług i produktów bankowych. Na tym polu wciąż jest wiele do zrobienia. Silna presja konkurencyjna, powodująca rozwój nowych innowacyjnych produktów, i zmieniające się otoczenie prawne wymuszają będą nieustanny rozwój nowych koncepcji i narzędzi, coraz lepiej dopasowanych do potrzeb i warunków funkcjonowania nowoczesnych banków. Rozpowszechnieniu nowoczesnych standardów zarządzania ryzykiem sprzyja konstrukcja Nowej Umowy Kapitałowej, wymuszająca integrację procesów w ramach całych grup bankowych, ale zdaniem autorów nowe przepisy nadzorcze i związane z tym przemiany wewnętrzne nie rozwiążą wszystkich problemów nękających polski rynek finansowy. **Do gruntownej poprawy sytuacji niezbędna będzie zmiana systemu podatkowego, transformacja polskiego sądownictwa, skrócenie procesu rejestracji własności oraz liberalizacja zasad zakładania działalności gospodarczej.** Palącym problemem staje się także reforma kodeksów cywilnego i postępowania cywilnego, zwłaszcza w obszarze możliwości egzekwowania długów po wyroku sądowym. Na działalność banków i całego systemu finansowego wpływają bowiem regulacje przyjęte w innych sektorach gospodarki oraz sprawność funkcjonowania podmiotów gospodarczych – potencjalnych klientów banków i rynku finansowego w Polsce.

prof. dr hab. Jerzy Różański
Marek Szcześniak – doktorant
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytet Łódzki

PRZYPISY

- ¹⁾ Jest to opinia zgodna zarówno wśród ludzi praktyki, jak i środowiska naukowego. Można znaleźć jej potwierdzenie m.in. [w:] W.L. JAWORSKI, *Banki: rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa 2000, s. 14.
- ²⁾ W ocenie pominięto Luksemburg, gdzie udział aktywów sektora bankowego w PKB przekracza 2500%, a relacja portfela kredytowego do PKB wynosi (na 31 grudnia 2003 r.) 563%.
- ³⁾ R. KRAJEWSKI, *Na wspólnej ścieżce*, „Gazeta Bankowa”, nr 36, 5–11 września 2005, s. 17.
- ⁴⁾ M. TEBEAU, *Making the Most of Globalization*, „Gazeta Bankowa”, nr 36/2005, s. 40–41.
- ⁵⁾ *Making Connections*, w opracowaniu *Consolidation Strategies for European Financial Services Firm*, 2004.

Wpływ mediów na powstawanie kosztów transakcyjnych

Beata Glinka, Jacek Pasieczny

Wstęp

Jednym z podstawowych zadań każdego menedżera jest właściwe zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa. Jednak poszczególne rodzaje kosztów w różnym stopniu poddają się sterowaniu i kontroli. Do kosztów częściowo niezależnych od woli menedżerów należą tzw. koszty transakcyjne. Są one w dużym stopniu pochodną zaufania społecznego występującego na poziomie jednostek, organizacji, całych społeczeństw i gospodarek. Przeprowadzone badania wskazują, że w Polsce bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na poziom zaufania społecznego są media. Analiza treści i formy medialnych przekazów prowadzi do wniosku, że media istotnie przyczyniają się do wzrostu kosztów transakcyjnych.

Zaufanie jako sposób na redukcję niepewności i kosztów transakcyjnych

Problematyka wpływu zaufania na rozwój gospodarczy zyskała na popularności dzięki Francisowi Fukuyamie (1997)¹. Określa on zaufanie jako mechanizm, którego podstawą jest założenie, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznaczonych normach². W tym ujęciu zaufanie to niezbędny czynnik transakcji ekonomicznych, bez którego dojście do dobrobytu jest praktycznie niemożliwe.

Piotr Sztompka (2004) pod pojęciem zaufania (nieufności) rozumie „swoiste zakłady na temat przeszłych, niepewnych działań ludzi” (s. 310). Zaufanie, w jego opinii, pozwala nam zredukować niepewność i założyć, że inni będą postępować neutralnie lub korzystnie dla nas, co sprawia, że możemy działać spokojniej, swobodniej, bardziej optymistycznie. Ta swoboda dotyczy także działań gospodarczych – **w społecznościach opartych na zaufaniu działania uczestników rynku są bardziej przewidywalne i zgodne z oczekiwaniami partnerów. To powoduje wzrost pewności w obrocie gospodarczym i łatwiejsze angażowanie się firm i osób w działania o charakterze innowacyjnym.** Mając większą pewność w obszarze relacji międzyludzkich i międzyorganizacyjnych przedsiębiorcy i menedżerowie „przenoszą” ryzyko w inne sfery – chętniej rozpoczynają nowe przedsięwzięcia, inwestują w nieznaną technologię, wchodzą na nowe rynki. Gdy poziom zaufania jest niski, decyzja o podjęciu takich działań może być utrudniona: gwałtownie rośnie liczba zmiennych,

co do których decydenci nie mają wystarczających informacji lub mają pesymistyczne oczekiwania (pracownik, który okaże się niesolidny; kontrahent, który z pewnością nie zapłaci; klient, który nie odbierze zamówienia). Przekłada się to na konieczność poniesienia dodatkowych, często bardzo dużych, kosztów związanych z relacjami gospodarczymi – kosztów, które w literaturze określane są mianem kosztów transakcyjnych.

Pojęcie kosztów transakcyjnych wprowadził Ronald Coase zauważając, że tylko w teorii z zawieraniem transakcji nie są związane żadne koszty; w rzeczywistości istnieją przecież koszty zbierania informacji, negocjowania i egzekwowania umów.

Wiele badań wskazuje na rosnącą rolę kosztów transakcyjnych³, która wynika między innymi z coraz większej złożoności relacji, działania w warunkach niepewności, ryzyka związanego z działalnością biznesową, korzystania z usług pośredników itd. Koszty te coraz częściej stanowią istotny komponent działalności gospodarczej. Douglass North (2004) zauważa, że do ich obniżenia mogą przyczynić się instytucje (rozumiane jako normy, zasady rządzące ludzkimi zachowaniami). Dzięki funkcjonowaniu sprawnych, formalnych i nieformalnych, instytucji przedsiębiorcy i inni uczestnicy obrotu gospodarczego, mogą w pewien sposób zestandaryzować swoje działania i poddając się zrutyinizowanym, zakorzenionym w danej społeczności praktykom zredukować niepewność związaną z transakcjami.

Jednym z najistotniejszych czynników wpływających na budowanie sprawnych instytucji i redukcję niepewności działania jest zaufanie. Jak trafnie ujął to Koźmiński (2004 s. 144): „(...) zaufanie nie tylko zwiększa pewność współdziałania w niepewnym otoczeniu, ale także zmniejsza koszty transakcyjne prowadzenia biznesu, przyczyniając się w ten sposób do budowania przewagi konkurencyjnej”. Niestety, badania wskazują, że poziom zaufania w Polsce nie jest wysoki – spada zaufanie do instytucji życia politycznego i gospodarczego.

W sytuacji niskiego zaufania nie tylko rosną koszty transakcyjne, często dochodzi także do ograniczania działalności, rosnącej niechęci do podejmowania ryzyka i do promowania działań zachowawczych, niejednokrotnie kosztem innowacyjnych. Taka sytuacja przekłada się więc negatywnie nie tylko na perspektywy rozwojowe firm, ale i na skłonność do przedsiębiorczości. Reasumując: wypada zgodzić się ze stwierdzeniem Fukuyamy, że „zaufanie działa niczym smar,

który zwiększa wydajność funkcjonowania każdej grupy lub instytucji²⁴).

Wybrane czynniki wpływające na budowanie zaufania

Na zaufanie wpływa wiele wzajemnie powiązanych czynników. Wśród nich bardzo istotny jest przekaz mediów kształtujący wyobrażenia o tym, na jakich zasadach funkcjonuje polska gospodarka – na nim skupimy się w tym opracowaniu. Trzeba jednak wyraźnie podkreślić, że media to nie jedyne źródło zaufania społecznego. Zaufanie jest głęboko zakorzenione w historii i kulturze danego kraju. Wzmacnia je (lub osłabia) system edukacyjny. Wreszcie, na poziom zaufania wpływają doświadczenia uczestników systemu wyniesione z relacji, w tym przypadku gospodarczych, w jakie na co dzień wchodzimy z innymi osobami czy organizacjami.

Wpływ mediów na budowanie zaufania

Wpływ środków masowego przekazu na gospodarkę jest silny i można go zaobserwować w wielu obszarach. Można tutaj mówić zarówno o wpływie bezpośrednim mediów jako uczestnika systemu gospodarczego (pracodawcy, „nośnika” reklam, uczestnika różnorodnych sieci organizacyjnych), jak i wpływie pośrednim, przejawiającym się w tworzeniu, przekazywaniu i utrwalaniu pewnych wzorców, wartości czy norm postępowania. Z punktu widzenia budowania zaufania istotniejszy jest niewątpliwie ten drugi obszar. Na rysunku przedstawiono jeden ze sposobów wywierania przez media pośredniego wpływu na działania gospodarcze.

Media w bardzo istotny sposób wpływają na nasze założenia dotyczące tego, jak postępują inni, a to właśnie jest podstawa zaufania lub nieufności w społeczeństwie.

Liczne wyniki badań wskazują, że media wywierają bardzo istotny wpływ na nasz odbiór rzeczywistości i opinie o zjawiskach, które zachodzą wokół nas. Interesujące są na przykład wyniki eksperymentu Iengara i Kindera⁵. Badacze zredagowali wieczorne wia-

domości tak, by badani dostawali dawkę informacji o jakimś problemie stojącym przed USA. Po tygodniu badani byli przekonani, że rozwiązanie właśnie tego problemu jest dla Stanów Zjednoczonych niezwykle ważne. Przekaz mediów może więc wpływać na to, o czym i w jaki sposób myślimy.

Reasumując, obraz świata przekazywany w mediach znajduje swoje odzwierciedlenie w działaniach uczestników systemu gospodarczego i kształtuje przekonania na temat gospodarki. Te przekonania składają się na opinię o tym, jakich działań możemy oczekiwać od innych – a więc na budowanie zaufania (lub nieufności).

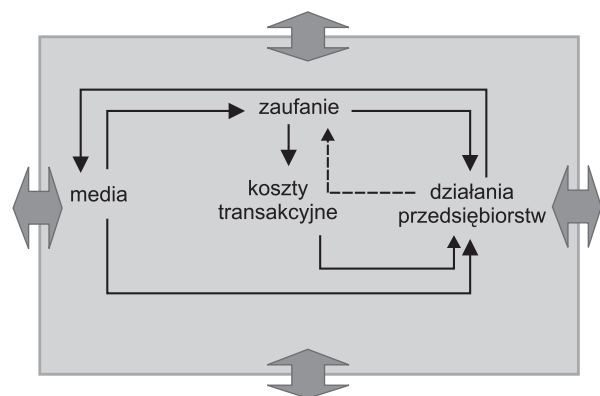
Powielanie czy tworzenie?

Media przyczyniają się do tworzenia i wzmacniania pewnych przekonań i stereotypów dotyczących gospodarki. Oczywiście jest, że owe stereotypy nie powstają w próżni – są one, przynajmniej w pewnym stopniu, odzwierciedleniem działań podejmowanych przez podmioty w gospodarce. Mamy tutaj do czynienia z mechanizmem dodatniego sprzężenia zwrotnego: działania firm (etyczne – nieetyczne, proekologiczne – nieekologiczne, dobre dla klienta – niekorzystne dla klienta itd.) są pokazywane w mediach, co przyczynia się do ugruntowania opinii o ich powszechności. Dzieje się tak niezależnie od tego, czy zostały one napiętnowane czy pokazane jako dobry przykład – to, co pokażała telewizja i o czym napisała prasa, uznawane jest przez odbiorcę za charakterystyczne dla gospodarki. Przekonanie o powszechności skłania do powielania określonych typów działań – skoro można skorzystać na funduszach europejskich, to ja też to zrobię; jeśli wszyscy dają łapówki – ja także dam.

Specyfika przekazu mediów powoduje, że na ogół wzmocnieniu ulegają stereotypy dotyczące działań skrajnych, spektakularnych – wyjątkowo dużego sukcesu lub wyjątkowej afery. *Gros* codziennych działań gospodarczych pozostaje poza sferą zainteresowania mediów, które chcąc przyciągnąć odbiorcę, koncentrują się na zdarzeniach interesujących i głośnych. Można więc stwierdzić, że media nie tyle odzwierciedlają otaczającą je gospodarkę, co raczej uczulają odbiorców na niektóre, nie zawsze najistotniejsze, aspekty jej funkcjonowania.

Media a zaufanie – przypadek Polski

W celu zilustrowania wpływu mediów na budowanie zaufania analizie poddano telewizyjne programy informacyjne („Fakty” o 19:00 w TVN i „Wiadomości” o 19:30 w TVP1) oraz wybrane tytuły prasowe („Fakt”, „Polityka”, „Twój Styl”). Dla porównania analizowane były także przekazy informacyjne dwóch zagranicznych stacji telewizyjnych – Euronews i rosyjskie NTV. W poniższej analizie celowo pomijana jest prasa biznesowa i programy telewizyjne poświęcone wyłącznie gospodarce – założeniem badaczy było przedstawienie obrazu zjawisk gospodarczych prezentowanego przez media o największym zasięgu. Analizę telewizyjnych programów informacyjnych rozpoczęto 17 listopada 2004 r., a zakończono 10 grudnia 2004 r. Ogółem przeanalizowa-



Rys. Rola mediów w procesie budowania zaufania

Źródło: opracowanie własne.

no 40 programów informacyjnych (łącznie zaprezentowano w nich 380 informacji), przy czym większość obserwacji była dublowana, tzn. przeprowadzana niezależnie przez 2 osoby.

Analiza prasy obejmowała po kilkadziesiąt wydań pochodzących z 2005 r. i, częściowo, 2004 i 2003 roku⁶. Do analizy wybrano popularny dziennik (zgodnie z wynikami PBS mający największy zasięg – blisko 24%), tygodnik cieszący się opinią wiarygodnego źródła informacji i luksusowy magazyn dla kobiet.

Dziki kapitalizm?

W badanych mediach problematyka gospodarcza nie zajmuje centralnej pozycji, znacząco ustępuje problematyce politycznej (szczególnie w przypadku obu badanych telewizji, częściowo także w przypadku „Polityki”) i społecznej. W telewizji wiadomości gospodarcze pojawiły się 37 razy (na 40 analizowanych programów informacyjnych), stosunkowo rzadko pojawiały się także w prasie, zwłaszcza w „Fakcie”. Najczęściej tematyka ekonomiczna gościła na łamach „Polityki” – w każdym numerze można było znaleźć co najmniej jeden dłuższy artykuł poświęcony problematyce gospodarczej, na ogół było ich kilka.

Ton przekazu

Jedną z kwestii najbardziej istotnych dla budowania zaufania (bądź nieufności) jest dobór i ton przekazywanych wiadomości. To one w dużej mierze decydują o tym, jaki obraz gospodarki utrwali się w świadomości odbiorców. Jest to bardzo istotne także dlatego, że większość informacji o gospodarce czerpiemy właśnie z mediów. Informacje, które trafiły do mediów w przeważającej części, miały wydźwięk silnie bądź umiarkowanie negatywny i trudno je uznać za optymistyczne.

Wśród informacji pozytywnych duża część dotyczyła międzynarodowych relacji gospodarczych – Polaków poza granicami kraju, polskich firm na rynkach zagranicznych itd. W szczególności zwracają uwagę informacje dotyczące pozytywnego wpływu akcesji do UE na sytuację firm i ludzi w Polsce; najsilniej ekspozowany jest wątek mobilności pracowników – ich możliwości podejmowania pracy, szacunku, jakim darzą polskich pracowników zagraniczni pracodawcy (TVN, TVP, „Polityka”). Mało natomiast jest dobrych wieści z naszego, lokalnego podwórka. Można w związku z tym zadać sobie pytanie: skoro w kraju jest tak źle, jak to się dzieje, że Polacy i polskie firmy całkiem nieźle poczynają sobie poza granicami kraju? Warto także zaznaczyć, że nawet bardzo pozytywne informacje często kończyły się przysłowiową „łyżką dziegciu”, to znaczy komentarzem redakcyjnym, niekiedy wyraźnie ironicznym czy sarkastycznym, poddającym w wątpliwość pozytywny charakter zjawiska: „ale czy na pewno tak jest?”, „warto zastanowić się, czy rzeczywiście jest to powód do radości” itd. Szczególnie silnie widoczne było to w przekazach telewizyjnych.

W „Fakcie” pozytywne informacje ze świata gospodarki nie pojawiały się niemal wcale. W optymistycznym tonie utrzymanych było zaledwie kilka ma-

teriałów, przy czym ich wymowa nie zawsze była jednoznaczna. Optymistyczna była na przykład krótka wzmianka o wznowieniu procesu o wypłatę pieniędzy za nadgodziny wytoczonego „Biedronce” przez Bożenę Łopacką (30–31 lipca), choć ta informacja niewątpliwie prezentowała firmę jako nieuczciwego pracodawcę. Optymizmem napawało jednak to, że nieuczciwość została napiętnowana.

W dwóch pozostałych tytułach prasowych – „Polityce” i „Twoim Stylu” – było nieco lepiej, publikowane były pozytywne informacje, także o lokalnym charakterze. Pisma te, w szczególności „Polityka”, prezentowały sylwetki polskich przedsiębiorców, którym udało się odnieść sukces.

Informacje negatywne, zdecydowanie przeważały jednak we wszystkich badanych przez nas mediach, za wyjątkiem „Twojego Stylu”. Co warto podkreślić, ze względu na swój „lekki charakter”, „Twój Styl” rzadko publikował teksty w negatywnym świetle pokazujące biznes. Te nieliczne dotyczyły np. *mobbingu* czy nieuczciwej prezentacji ofert przez banki i firmy ubezpieczeniowe. Generalnie, we wszystkich analizowanych polskich mediach, negatywne przekazy dotyczyły w większości wydarzeń krajowych, przy czym szczególnie popularny był wątek kryminogennych połączeń świata polityki i gospodarki. W odniesieniu do gospodarki najczęściej używanym terminem – tak w telewizji, jak i prasie – była „afery”. Można było zdobyć informacje o aferze SKOK („Polityka”), aferze paliwowej (TVN, TVP, „Polityka”), różnych aferach z udziałem Jana Kulczyka (wszystkie media). Rzadziej pojawiały się negatywne w wymowie informacje gospodarcze nie powiązane z polityką, na przykład „Fakt” opublikował tekst o możliwych podwyżkach ceny piwa spowodowanych atakiem zmutowanych mszyc na plantacje chmielu (12.08.05 „Piwo podrożeje”), czy dość obszerny materiał piętnujący „spekulantów”, którzy w upalne dni windują ceny wody mineralnej, w szczególności w małych punktach handlowych (29.07.05 „Kto winduje ceny wody?”).

Pokazywane w mediach negatywne zjawiska dotyczyły właściwie wszelkich obszarów gospodarki – zarządzania publiczności, wielu różnych branż sektora prywatnego, kształtowania stosunków pracodawca – pracownik, nieuczciwego traktowania klientów itd. Zaskakujące jest, że takie nagromadzenie negatywnych przekazów występowało w mediach polskich znacznie silniej niż w analizowanych zagranicznych stacjach telewizyjnych. Stacje zagraniczne również nie unikały trudnych tematów, jednak prezentowały materiał zdecydowanie bardziej zróżnicowany.

Język przekazu

Negatywny odbiór informacji zawartych w środkach przekazu był spotęgowany przez język: informacje negatywne i pesymistyczne często podawane były tonem, który określić można jako demaskatorski („znowu afery”). Szczególnie spektakularnie widać to w przekazie telewizyjnym.

Co więcej, informacje negatywne zdają się pobudzać przekazujące je osoby do kreatywności znacznie większej niż w przypadku informacji pozytywnych. Usłyszymy więc dużo kwiecistych metafor czy no-

wych sformułowań: „macki paliwowej mafii” (TVN), „PIToparanoja” (TVN), „afernalna Polska” („Polityka”), „grabarze konkurencji” („Polityka”), to tylko pierwsze z brzegu. „Fakt” rezygnuje z metafor na rzecz dosłowności (złodziej!) i bezpośrednich wezwań, na przykład „Belka, oddaj nam nagrody!”. Takie formy bardziej zapadają w pamięć, zwracają uwagę i potęgują wrazenie, że generalnie w polskiej gospodarce dzieje się źle.

Warto także odnotować specyficzne formy językowe wykorzystywane przez „Fakt”. Są to sformułowania, które nasuwają nieodparte skojarzenia z językiem propagandy PRL-u:

„Ale spekulantów to nie obchodzi. Grunt to się obłowić!” (29.07.05 „Kto winduje ceny wody?”)

„Bogacz w Polsce może wszystko! Tak przynajmniej wydaje się Henrykowi Stokłosie (56 l.)” („Senator Stokłosa znowu uwięził dziennikarzy”, 9.08.05)

W odróżnieniu od polskich programów w analizowanych zagranicznych serwisach informacyjnych unikano obszernego, autorskiego komentowania prezentowanych informacji.

Różnorodność przekazu

Warte podkreślenia jest, że telewizja i prasa poruszają te same tematy. Szczególnie widoczne było to w przypadku telewizyjnych programów informacyjnych – nadawane tego samego dnia praktycznie zawierały te same informacje. Na ogół spośród kilku – kilkunastu „newsów” w serwisie tylko 2–3 są unikalne, nie występują u konkurencji. Co więcej, podobne są nie tylko same informacje, na ogół podobna jest treść i ton komentarzy, a w różnych stacjach i programach występują te same osoby. To samo dotyczy prasy. Znajdziemy więc komentarze tych samych polityków, tych samych socjologów czy psychologów, wreszcie tych samych ekonomistów. Taka jednolitość tematyki i wykorzystywanie tych samych ekspertów potęguje wrażenia powszechności i typowości opisywanych zdarzeń, choćby były to wydarzenia skrajnie patologiczne i niekonalne w skali gospodarki. Tymczasem w badanych serwisach informacyjnych stacji zagranicznych nie zaobserwowano istnienia „dyżurnych specjalistów” – informacje komentuje się rzadziej, a komentarze pochodzą z różnych źródeł.

Jaki obraz gospodarki?

Obraz gospodarki i zjawisk ekonomicznych wyłaniający się z serwisów informacyjnych nie jest więc budujący: przeżarte korupcją, wplątane w nieczyste układy firmy generują aferę za aferą. Rząd psuje gospodarkę powodując, że przedsiębiorcy nie mogą sprawnie działać. Firmy nawet upadając, nie szczędzą wysiłków, by zrobić kolejny przekręt i oszukać klientów (np. przypadek Air Polonia pokazywany w obu kanałach telewizyjnych). Mamy więc w telewizji gotowe scenariusze filmów kryminalnych. Dopiero przekroczenie granicy (najlepiej zachodniej) powoduje ucywilizowanie sposobów działania (zarówno polskich, jak i zagranicznych firm). Z badanych mediów wyłania się obraz gospodarki, która charakteryzuje się:

- nieczystymi powiązaniem ze światem polityki,

- skorumpowanymi urzędnikami i kontrahentami,
- zarządzaniem w przedsiębiorstwach z naruszeniem praw pracowniczych,
- nieuczciwymi praktykami drobnych przedsiębiorców,
- brakiem szacunku dla klientów i nagminnie nieuczciwymi praktykami,
- źle pojętą korporacyjnością i zamykaniem coraz większej liczby profesji,
- niską nowoczesnością zarządzania przedsiębiorstwami.

Współczesne organizacje przywiązują dużą wagę do budowy własnego wizerunku – jest to jednak utrudnione, gdyż generalnie odbiór świata biznesu i jego wizerunek nie są dobre.

Wyspy optymizmu w morzu pesymizmu

W tym bardzo pesymistycznym obrazie widać jednak jaśniejsze punkty. Są to przykłady przedsiębiorców, którzy odnieśli sukces dzięki wytrwałości, pasji, innowacyjności, nowoczesnemu zarządzaniu i ciężkiej pracy. Szczególnie często można było znaleźć takie przypadki na łamach „Polityki”: polskie „klany restauratorów”; producenci przypraw, którzy wygrywają ze światowymi potentatami; producenci (producentki) kosmetyków zmieniający Polskę w „kremową dolinę”; sieci luksusowych marketów spożywczych; producenci serów czy kwiatów podbijający zachodnie rynki. Kilka przykładów kobiecego sukcesu w biznesie pokazał też „Twój Styl” (Irena Eris, Anna Brodzińska, Viola Śpiechowicz). Wszystkie te przypadki zostały opisane w bardzo pozytywnym świetle; czytelnicy mogli dowiedzieć się, że problemy można pokonać, a na szczyt można dojść dzięki uczciwej pracy. Wypada żałować, że przykłady te były nieco przyćmione przez zalew złych wiadomości.

Podsumowanie i wnioski

Wydaje się, że w Polsce media są czynnikiem wpływającym na obniżenie poziomu zaufania. Przekazywane pesymistyczne wizje życia gospodarczego powodują, że biorąc udział w relacjach gospodarczych – jako klienci, dostawcy, pośrednicy, pracownicy czy pracodawcy – oczekujemy od innych raczej nieuczciwości i działań dla nas niekorzystnych. To może hamować rozwój – przedsiębiorcy mają bardziej negatywny stosunek do ryzyka, firmy wolą standardowe sposoby działania. Brak zaufania powoduje także wzrost kosztów związanych z zawieraniem transakcji i egzekwowaniem ich realizacji. Co więcej, wiele firm zdaje się traktować stereotypy dotyczące powszechności nieuczciwych działań jako usprawiedliwienie dla własnych poczynań.

Media poszukując zysków koncentrują się na przekazach sensacyjnych i dramatycznych. Warto jednak podkreślać, że pociąga to za sobą także głębsze konsekwencje w sferze zachowań gospodarczych i funkcjonowania przedsiębiorstw. Do najważniejszych konsekwencji należą:

- upowszechnianie się patologicznych wzorców zachowań,
- wzrost kosztów transakcyjnych,



- powstawanie klimatu nie sprzyjającego przedsiębiorczości,
- rosnące koszty zamiany,
- ograniczenie konsumpcji i inwestycji,
- radykalizacja nastrojów społecznych i wzrost poparcia dla ruchów populistycznych.

Dużą rolę w odwróceniu zarysowanych wyżej niekorzystnych trendów mogą odgrywać i często faktycznie odgrywają media poświęcone biznesowi i gospodarce. Jak wspomniano na wstępie, ich siła oddziaływania wciąż jest niewystarczająca: są opiniotwórcze, jednak docierają do stosunkowo wąskiego grona odbiorców. W dłuższej perspektywie na wzrost zaufania i uodpornienie się – przynajmniej w pewnym stopniu – na czarne wizje płynące z masowych środków przekazu wpłynąć może także lepsza edukacja i utrwalenie instytucji gospodarki rynkowej.

dr Beata Glinka, dr Jacek Pasieczny
Katedra Teorii Organizacji
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

PRZYPISY

- ¹⁾ Warto podkreślić jednak, że Fukuyama nie był pierwszym, który podjął temat zaufania; przed nim zrobili to stosunkowo liczni badacze na gruncie takich dyscyplin, jak filozofia społeczna czy socjologia. Niklas Luhman, w pracy z lat 70. ub. wieku, podkreślał na przykład, że zaufanie jest współczesnym społeczeństwu niezbędne z uwagi na coraz szersze obszary niepewności i dominację ryzyka.
- ²⁾ F. FUKUYAMA, *Zaufanie...*, PWN, Warszawa 1997, s. 38.
- ³⁾ Zob. np. North 1990/2004 s. 28 – autor na podstawie własnych badań stwierdza, że udział kosztów transakcyjnych w generowaniu dochodu narodowego USA stale rośnie i wynosi ok. 45%.
- ⁴⁾ F. FUKUYAMA, *Kapitał społeczny*, [w:] L.E. HARRISON, S.P. HUNTINGTON (red.), *Kultura ma znaczenie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2004, s. 169.
- ⁵⁾ Zob. PRATKANIS, ARONSON, 2004, s. 75–76.
- ⁶⁾ Ta część badania prowadzona była przez współautorkę tego artykułu. W przypadku „Polityki” analizą objęto numery z okresu maj 2004–lipiec 2005; przy analizie „Twojego Stylu” skorzystano z wcześniejszych badań, obejmujących okres 2003–czerwiec 2004. Dziennik „Fakt” analizowano w wydaniach z okresu 27 lipca–12 września (łącznie 40 numerów). W badanych okresach zasięg tytułów wynosił odpowiednio: „Polityki” – ok. 6%, „Twojego Stylu” – ok. 6% i „Faktu” – ok. 24%.

BIBLIOGRAFIA

- [1] FUKUYAMA F. (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [2] FUKUYAMA F. (2004), *Kapitał społeczny*, [w:] L.E. HARRISON, S.P. HUNTINGTON (red.) *Kultura ma znaczenie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- [3] GLINKA B., HENSEL P. (2004), *Rola mediów w kształtowaniu wyobraźni ekonomicznej Polaków*, referat wygłoszony na konferencji Wydziału Zarządzania UW w Nałęczowie.
- [4] KOŹMIŃSKI A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [5] NORTH D.C. (1990/2004), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- [6] PRATKANIS A., ARONSON E. (2004), *Wiek popaganady. Używanie i nadużywanie perswazji na co dzień*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [7] SZTOMPKA P. (2002), *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

Wprowadzenie

Ubiegły rok należał do wyjątkowo udanych dla przedsiębiorstw notowanych na giełdzie w Warszawie i dla ich inwestorów. Postanowiliśmy zbadać, które branże przyczyniły się do tego najbardziej, a które najmniej. W tym celu zmierzaliśmy wykreowaną przez sklasyfikowane w nich spółki wartość, stosując dwie metody: ekonomiczną wartość dodaną EVA® (*Economic Value Added*) i nadwyżkowy dochód akcjonariuszy AR (*Abnormal Return*)¹⁾.

Mierniki

Jak pisaliśmy w numerze 1/2004 „Przeгляdu Organizacji”, choć oba mierniki są analogicznie skonstruowane i wyznaczane przez zwrot z kapitału, sam kapitał oraz jego koszt, to jednak w każdym z przypadków chodzi o inaczej zdefiniowane kapitał oraz zysk, jaki ten kapitał przynosi²⁾. W przypadku EVA są to wielkości księgowe, podczas gdy w przypadku AR są one ustalane przez rynek giełdowy. Ponieważ w jednym i w drugim przypadku mamy do czynienia z pojęciem zysku uwzględniającego koszt utraconych możliwości związany z zainwestowanym kapitałem, oba instrumenty mierzą – zgodnie z obowiązującą interpretacją tego pojęcia – kreowaną przez przedsiębiorstwo wartość. Przy czym, jak przekonywaliśmy we wzmiankowanym artykule, w przypadku EVA należałoby ją nazwać kreowaną wartością spółki, natomiast w przypadku AR – wartością kreowaną dla akcjonariuszy spółki (*sensu stricto*). Ze względu na podobieństwa obu mierników, ale także na różnice między nimi, nadwyżkowy dochód akcjonariuszy AR można byłoby określić mianem „rynkowej EVA”.

Metodologia

EVA obliczyliśmy nieco inaczej niż w koncepcji firmy Stern Stewart, odejmując od zysku netto wypracowanego w 2004 roku wyrażony w pieniądzu koszt kapitału własnego (iloczyn średniego w 2004 roku – według stanów z bilansu jego otwarcia i zamknięcia – kapitału własnego i stopy jego kosztu w 2004 roku). Taki lub podobny sposób kalkulacji EVA jest spotykany w literaturze, na przykład u Biddle’a, Bowena i Wallace’a oraz O’Hanlona i Peasnella³⁾. Stopę kosztu kapitału własnego oszacowaliśmy metodą CAPM, przyjmując za stopę zwrotu wolną od ryzyka średnią roczną rentowność 52-tygodniowych bonów skarbowych, rynkową premię za ryzyko na poziomie 5% i obliczając dla każdej spółki współczynnik beta. Wykorzystany w porównaniach nadwyżkowy dochód akcjonariuszy każdej spółki policzyliśmy jako iloczyn jej jednostkowego AR (to znaczy z jednej akcji) i średniej liczby akcji w 2004 roku. Z kolei jednostkowy roczny AR ustaliliśmy według wzoru:

$$AR_{j(t)} = (TSR_{(t)} - CE_{E(t)}) \times P_{(tBEG)} \quad (\text{równanie 1})$$

gdzie:

TSR_(t) (*Total Shareholder Return*) – całkowity zwrot z akcji w roku t,

Kreacja wartości na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie

Andrzej Cwynar, Wiktor Cwynar

$C_{E(t)}$ (*Cost of Equity*) – koszt kapitału własnego w roku t ,

$P_{(tBEG)}$ (*Price / Beginning of the Year*) – cena akcji na początku roku t .

Do obliczenia TSR wykorzystaliśmy informacje o cenach akcji spółek na początku i na końcu 2004 roku i wypłaconej przez nie dywidendzie, stosując następującą formułę:

$$TSR_{(t)} = \frac{P_{(tEND)} - P_{(tBEG)} + DPS_{(t)}}{P_{(tBEG)}} \times 100\% \quad (\text{równanie 2})$$

gdzie:

$P_{(tEND)}$ (*Price / End of the Year*) – cena akcji z końca roku t ,

$DPS_{(t)}$ (*Dividend Per Share*) – dywidenda przypadająca na jedną akcję w roku t .

Na końcu zsumowaliśmy wyniki indywidualne, otrzymując zagregowane rezultaty branżowe (według klasyfikacji GPW w Warszawie).

Wyniki

Po odrzuceniu przypadków ujemnego kapitału oraz tych, dla których niemożliwe było skompletowanie niezbędnych danych, zmierzaliśmy EVA dla 195 i AR dla 162 spółek. Całkowita wykreowana przez nie wartość wyniosła 5 961 703 119 zł według EVA i 29 433 408 601 zł według AR. Procentowo rozkład wyników w przekroju branżowym jest bardzo podobny w odniesieniu do obu metod pomiaru – EVA oraz AR. W obu przypadkach branża o największym zagregowanym wyniku ma nieco ponad 60-proc. udział w całkowitej sumie dodatnich wyników wszystkich branż, które je osiągnęły. W obu przypadkach trzy branże rozpoczynające ranking zapewniły około 90% całkowitej sumy dodatnich wyników. Na 17 branż, cztery wykazały ujemną EVA, a pięć ujemny AR. Na tych niechlubnych listach powtarzają się dwie branże: informatyka oraz inne usługi.

Zwycięzcy

Z punktu widzenia EVA największy wkład w całkowitą wykreowaną wartość miał przemysł chemiczny, jedna z najbardziej licznych branż i jednocześnie druga pod względem rozmiarów zmierzonych średnim w 2004 roku kapitałem (66 967 202 291 zł). Najwyższy branżowo wynik to zasługa przede wszystkim udanego roku działających tu gigantów – Orlenu,

MOL-a oraz IVAX-u. Razem zapewniły one aż 92% sumy dodatnich EVA w branży (najlepsza dwójka – MOL i Orlen – 85%). Chemia jest jedną z dwu branż, które uplasowały się w czołówce, biorąc pod uwagę oba mierniki (drugie miejsce w rankingu AR; należy tu jednak dodać, że ze względu na brak danych, podczas sumowania indywidualnych wyników spółek z branży nie wzięto pod uwagę dwóch wielkich podmiotów – MOL-a oraz IVAX-u; gdyby uwzględnić nie tylko je, ale także 3 inne spółki nie wykazane w zestawieniu z tego samego powodu, sektor chemiczny prawdopodobnie zagroziłby pierwszej pozycji banków, z których grona tylko PKO BP nie został uwzględniony w zestawieniu AR). Drugą branżą jest przemysł metalowy (wicelider na liście EVA, piąty na liście AR). Tutaj miedzioży gigant – KGHM, w pojedynkę osiągnął EVA stanowiącą aż 82% całego wyniku branżowego (w części dodatniej). Jeśli chodzi o drugi miernik, to sektorowa czołówka jest znacznie bardziej wyrównana. Spółki zajmujące trzy pierwsze miejsca – Stalprodukt, KGHM i Mennica – osiągnęły nadwyżkowy dochód dla akcjonariuszy każdy na poziomie około 300 mln zł. Ujemny AR wykazały tylko Kęty. Trzeba pamiętać o tym, że oba zestawienia pokazują globalne zyski branżowe, a nie zyski z jednostki kapitału. W rankingach efektywnościowych przemysł metalowy wypadłby jeszcze lepiej. W 2004 roku osiągnął on należący do najwyższych AR w relacji do wartości rynkowej i najwyższą EVA w relacji do zainwestowanego kapitału (w obu przypadkach chodzi o medianę). W branży chemicznej rentowność jednostki kapitału – zarówno w ujęciu księgowym (EVA%), jak i giełdowym (AR%) była o wiele mniejsza.

Mieszane wyniki

Banki, które wypracowały łącznie największy nadwyżkowy dochód dla akcjonariuszy (także w przypadku mediany), zajęły 7. miejsce na liście EVA. Na 16 wszystkich banków tylko 3 przyniosły swym akcjonariuszom ujemny AR (wszystkie 3 – BOS, DZ Bank Polska oraz Nordea – jako jedyne w branży wykazały ujemne wartości obu mierników), podczas gdy ujemną EVA wykazała już połowa. W przypadku tego drugiego miernika wprawdzie suma wyników jest dodatnia, lecz mediana ukształtowała się poniżej zera, osiągając najniższą wysokość na giełdzie w przekroju branżowym. Prawie połowę całkowitej dodatniej EVA branży wypracował wielki ubiegłoroczny debiutant – PKO BP (łącznie z drugim na liście Pekao 72%, natomiast

Tab. 1. Branżowe EVA (w tys. zł) – ranking

Sektor	Liczba spółek	EVA suma	Udział w sumie wyników dodatnich	Udział w sumie wyników ujemnych	EVA mediana
Przemysł chemiczny	19	4 309 490,98	67,58%		14 939,90
Przemysł metalowy	13	936 147,38	14,68%		6924,36
Przemysł drzewny i papierniczy	5	293 044,26	4,60%		10 518,61
Przemysł spożywczy	16	201 001,32	3,15%		2947,50
Handel	20	171 315,89	2,69%		6252,73
Banki	16	142 006,97	2,23%		-3453,24
Media	8	95 593,84	1,50%		1371,09
Przemysł materiałów budowlanych	9	72 149,00	1,13%		5173,49
Telekomunikacja	4	51 360,38	0,81%		-633,49
Przemysł elektromaszynowy	13	41 793,00	0,66%		2434,43
Przemysł lekki	11	28 097,98	0,44%		1130,74
Inny przemysł	2	23 844,71	0,37%		11 922,36
Ubezpieczenia	2	11 341,27	0,18%		5670,64
Usługi finansowe	3	-2263,79		0,54%	-1898,87
Budownictwo	21	-78 106,09		18,80%	-1781,74
Informatyka	20	-140 069,10		33,71%	-347,81
Inne usługi	13	-195 044,91		46,94%	-1894,27
Suma	195	5 961 703,11			
Suma wyników dodatnich		6 377 186,99			
Suma wyników ujemnych		-415 483,88			

Źródło: opracowanie własne.

z Pekao oraz trzecim ING Bankiem Śląskim – 80%). Najmocniej do przeciętnie słabych wyników branży (mierzonych za pomocą EVA) przyczynił się Bank Austria Creditanstalt z 52-proc. udziałem w sumie ujemnych EVA branży (na uwagę zasługuje fakt, że bank ten otwiera listę AR z najwyższym wynikiem w sektorze, będąc znakomitym przykładem tego, że rynek patrzy poza obecne wyniki działalności).

Trzecia branża pod względem nadwyżkowego dochodu dla akcjonariuszy – telekomunikacja – zajęła dopiero 9. miejsce w rankingu EVA. W jej przypadku dodatni wynik TP i ujemny Netii – dwóch kluczowych graczy – zniosły się niemal do zera. Podobna sytuacja wystąpiła w przypadku dwóch pozostałych, małych spółek – MNI oraz Mediatelu. W rezultacie sektor zamknął rok stosunkowo niewielką dodatnią EVA (mediana jest jednak ujemna). Biorąc pod uwagę ujemny AR Netii oraz brak danych w przypadku Mediatelu, trzecie miejsce branży w rankingu nadwyżkowego dochodu dla akcjonariuszy, to niemal wyłącznie zasługa TP.

Przegrani

Do ewidentnych przegranych w 2004 roku należą: informatyka (przedostatnia pozycja w obu rankingach) oraz inne usługi (15. miejsce na liście AR i ostatnie według EVA). W branży IT wyniki spółek były mniej

zróżnicowane niż w omawianych wcześniej. Na uwagę zasługuje zwłaszcza, ostatni na obu listach, Prokom, z 69-proc. udziałem w sumie ujemnych AR i 46-proc. udziałem w sumie ujemnych EVA. Ranking EVA otwierają natomiast Softbank, Comp i Optimus, zapewniające razem 70% sumy dodatnich wyników.

Rolę negatywnego bohatera w branży innych usług odegrał natomiast Orbis, tak jak jego informatyczny odpowiednik – Prokom, ostatni w obu zestawieniach (w przypadku EVA aż w 47% przyczynił się do sumy ujemnych wyników). Warto także zwrócić uwagę na fakt, że mimo ujemnej sumy AR mediana miernika jest w tym sektorze dodatnia.

Wartym skomentowania przypadkiem jest przemysł drzewny i papierniczy. W rankingu EVA zajął on 3. miejsce, podczas gdy w rankingu AR – ostatnie. W tym przypadku o pozycji branży na obu listach zdecydowała jedna spółka – Mondi, która w ubiegłym roku osiągnęła bardzo wysoką EVA (234 047,8 tys. zł, 8. miejsce na giełdzie) i równie mocno ujemny AR (minus 1 122 912,9 tys. zł). *Casus* przemysłu drzewnego i papierniczego skłonił nas do włączenia do tabel podsumowujących nasze empiryczne ustalenia również mediany obu mierników. W przypadku wspomnianej branży jest ona dodatnia, zarówno gdy mierzy się EVA, jak i AR, przenosząc ją (gdyby za podstawę rankingów przyjąć właśnie mediany obu mierników) z ostatniego na drugie miejsce.

Tab. 2. Branżowe AR (w tys. zł) – ranking

Sektor	Liczba spółek	AR suma	Udział w sumie wyników dodatnich	Udział w sumie wyników ujemnych	AR mediana
Banki	15	19 009 618,32	60,48%		251 270,69
Przemysł chemiczny	14	5 129 598,07	16,32%		9837,08
Telekomunikacja	3	3 633 914,06	11,56%		18 404,45
Przemysł metalowy	11	1 001 103,62	3,19%		26 226,47
Przemysł materiałów budowlanych	7	533 593,83	1,70%		11 061,53
Przemysł elektromaszynowy	13	465 585,24	1,48%		16 319,47
Budownictwo	20	448 710,01	1,43%		6096,09
Przemysł spożywczy	15	433 537,54	1,38%		24 129,17
Handel	16	339 165,64	1,08%		10 627,59
Przemysł lekki	10	263 658,27	0,84%		13 458,73
Media	4	185 445,39	0,59%		-100,23
Usługi finansowe	2	24 795,62	0,08%		12 397,81
Inny przemysł	1	-39 013,26		1,95%	-39 013,26
Ubezpieczenia	2	-83 924,36		4,20%	-41 962,18
Inne usługi	8	-296 554,63		14,86%	10 180,73
Informatyka	16	-792 318,80		39,69%	-70,94
Przemysł drzewny i papierniczy	5	-823 505,97		41,25%	49 019,84
Suma	162	29 433 408,60			
Suma wyników dodatnich		31 429 712,37			
Suma wyników ujemnych		-1 996 303,76			

Źródło: opracowanie własne.

Warto zauważyć, że w każdej branży znaleźć można przykłady spółek zarówno o zbliżonych wynikach zastosowania obu kryteriów, jak i o wynikach wręcz skrajnie różnych. W większości przypadków występuje jednak zgodność znaków EVA i AR (dodatnia EVA w parze z dodatnim AR lub ujemna EVA z ujemnym AR). W przypadku braku zgodności znaków obu mierników, częstszą sytuacją jest ujemna EVA i dodatni AR.

Konkluzje

Prezentowane wyniki należy interpretować ostrożnie, traktując je jako swoisty punkt wyjścia, umożliwiający, w miarę upływu czasu, śledzenie rozwoju branż i spółek, które w sposób trwały kreują wartość, wyróżniając się pod tym względem jednocześnie na tle pozostałych. Oba zastosowane kryteria pokazują bowiem osiągnięcia jednego okresu, choć AR – jako wielkość determinowana przez giełdową cenę akcji – jest w pewnym sensie nośnikiem informacji o oczekiwaniach rynku co do jej dokonań również w przyszłości. Jest to jednak miernik kapryśny, zależny od zmiennych nastrojów rynku, który może w krótkim czasie uczynić z twórcy wartości jej konsumenta. Warto ponadto raz jeszcze podkreślić, że prezentowane wyniki mają zagregowany charak-

ter, faworyzując liczebne i duże branże, nie odzwierciedlając względnej efektywności dokonywanych w nich inwestycji, to znaczy w odniesieniu do sumy zaangażowanego kapitału. Bez wątpienia jednak istnieje potrzeba mierzenia osiągnięć spółek giełdowych w zaprezentowany sposób, którą – zamieszczając niniejsze wyniki – postanowiliśmy zaspokoić, obecnie częściowo, natomiast pełniej w przyszłości, kontynuując w kolejnych latach publikowane dziś po raz pierwszy szacunki.

dr Andrzej Cwynar

Katedra Finansów i Bankowości Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie

dr Wiktor Cwynar

Katedra Finansów Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu

PRZYPISY

- ¹ EVA jest zastrzeżonym znakiem handlowym firmy Stern Stewart & Co.
- ² A. CWYNAR, W. CWYNAR, *EVA a kreacja wartości dla akcjonariuszy*, „Przegląd Organizacji” 1/2004.
- ³ G.C. BIDDLE, R.M. BOWEN, J.S. WALLACE, *Evidence on EVA®*, www.ssrn.com; J. O'HANLON, J. PEASNELL, *Residual Income and Value-Creation: The Missing Link*, www.ssrn.com

Wpływ programów punktowych na lojalność klientów

Edyta Rudawska

Programy lojalnościowe w służbie lojalności

Z opinii menedżerów firm działających w Polsce, jak i w krajach zachodnich wynika, że zdobycie i utrzymanie lojalności klientów jest już od dłuższego czasu priorytetowym wyzwaniem stojącym przed zarządzanymi przez nich firmami. W krajowych przedsiębiorstwach czynnik ten plasuje się na pierwszym miejscu, natomiast w zagranicznych na trzecim, zaraz po trwałym i stałym wzroście przychodów oraz szybkości, elastyczności działania i zdolności do zmian¹⁾. Powyższe dane pozwalają stwierdzić, że przedsiębiorstwa zareagowały na zmiany sytuacji rynkowej walką i koncentracją na kliencie. Szukając recepty na lojalność firmy dokonują coraz bardziej wyrafinowanej segmentacji rynku, starają się powiązać ofertę z wartością poszczególnych klientów czy zaoferować im tzw. programy lojalnościowe. Mimo że poziom nasycenia krajowego rynku tego typu działaniami jest jeszcze niższy niż w Europie Zachodniej, ich liczba w Polsce dynamicznie rośnie. Obecnie połowa polskich przedsiębiorstw posiada program lojalnościowy. Wprowadzając je firmy stawiają sobie następujące cele²⁾:

- zwiększenie udziału w rynku,
- obniżenie wskaźnika klientów rezygnujących z ich usług,
- uzyskanie informacji marketingowej o uczestnikach,
- sterowanie zachowaniami klientów.

Programy lojalnościowe obejmują różnorodne działania, począwszy od kart stałego klienta poprzez kupony, doradcze kluby konsumenta, czasopisma firmowe, listy firmowe do klientów, gorące linie telefoniczne na punktowych programach promocyjnych, tzw. programach bonusowych, skończywszy. Z badań prowadzonych przez firmę Roland Berger Strategy Consultants³⁾ wynika, że w Polsce najczęściej stosowanym narzędziem są właśnie te ostatnie. Polegają one na gromadzeniu punktów w zamian za korzystanie z usług lub nabywanie produktów i późniejszej ich wymianie na nagrody. 53% firm oferuje swoim klientom programy punktowe, co piąta karta klienta, niewiele mniej, bo 18% kluby klienta. Sporadycznie natomiast stosowane są pozostałe narzędzia. Potwierdzeniem tej sytuacji są w pewnym sensie badania firmy Contact-Point, prowadzone z kolei wśród uczestników programów lojalnościowych⁴⁾. Wynika z nich, że największa część, bo aż 73% respondentów uczestniczy właśnie w programach punktowych.

Co o punktowych programach lojalnościowych sądzą ich uczestnicy

W obliczu tak dużej powszechności programów bonusowych należałoby zbadać, na ile są one skuteczne, jeśli chodzi o ich wpływ na lojalne postawy klientów. Wyniki badań na ten temat⁵⁾ skłaniają do refleksji, że tego typu działania promocyjne póki co nie stanowią skutecznego narzędzia budowania lojalności klientów, a sami ankietowani nie mają jednoznacznie sprecyzowanej opinii na temat roli programów bonusowych w procesie budowania relacji z klientami.

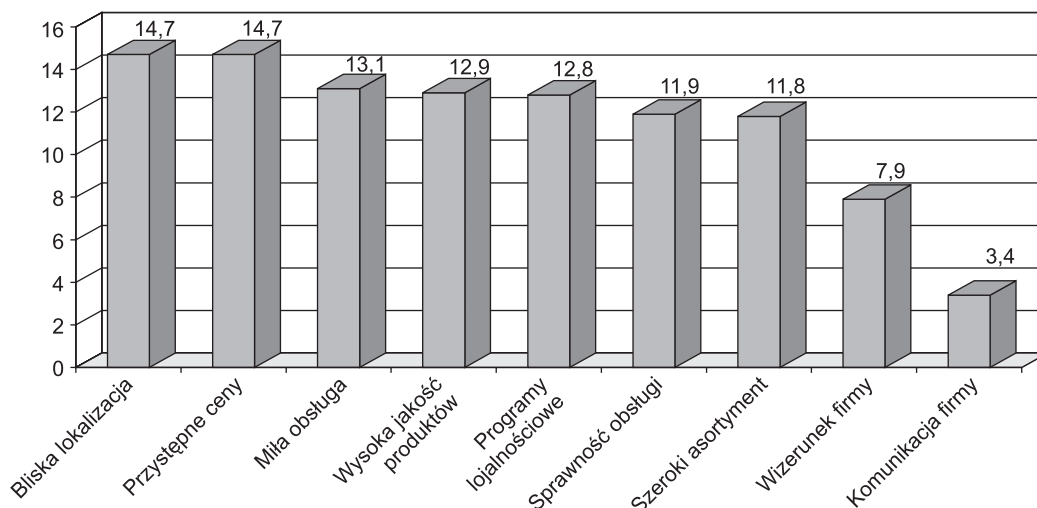
Z jednej strony zapytani o to, co w największym stopniu wpływa na ich satysfakcję i przywiązanie do firmy, z usług której korzystają, wskazywali najczęściej na bliską lokalizację, przystępne ceny oraz miłą obsługę (wykres 1). Programy lojalnościowe uplasowały się dopiero na piątym miejscu.

Co jeszcze ważniejsze, w aspekcie prowadzonych rozważań na temat skuteczności programów lojalnościowych, o ile zdecydowana większość respondentów deklaruje swój zamiar korzystania z usług danej firmy po zakończeniu programu lojalnościowego, to jednak powodem tego nie wydaje się być przywiązanie do firmy i lojalność, lecz zwykła wygoda wynikająca właśnie z korzystnej lokalizacji firmy (wykres 2).

Z drugiej strony, ankietowani jednak wskazują, że programy lojalnościowe mogą stanowić narzędzie budowania bliskich relacji pomiędzy firmą a jej klientami. Niemal połowa uczestników zadeklarowała, że tego typu działania sprawiają, że korzystają z usług firmy tylko go oferującej, co niewątpliwie jest jedną z oznak przywiązania klienta do firmy (wykres 3).

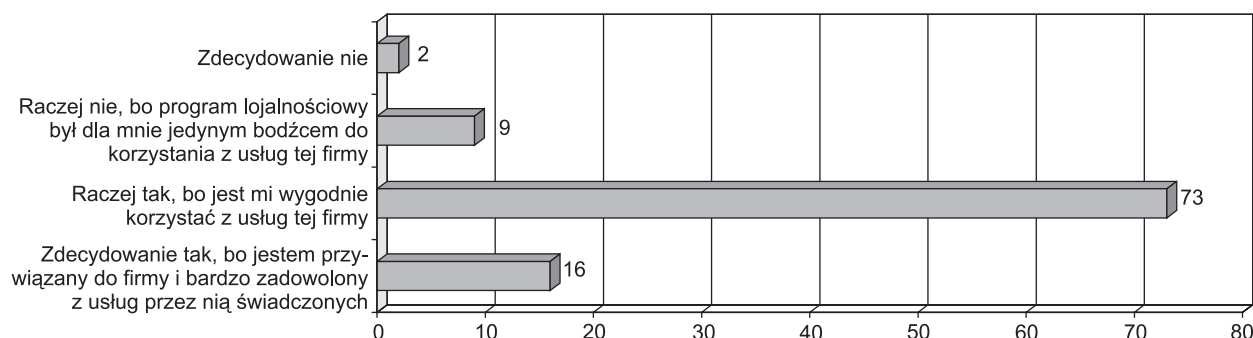
O niewątpliwie rosnącej roli programów lojalnościowych w procesie budowy trwałych relacji z klientami świadczy również fakt, że niemal 3/4 osób uważa, że mogą one pomóc w budowaniu emocjonalnej więzi między klientem a firmą (wykres 4). Podczas gdy co piąty respondent nie ma na ten temat zdania, to zaledwie co dziesiąty się z nim nie zgadza.

Procentowy rozkład odpowiedzi pokazuje również, że osoby biorące udział w badaniu mają przychylny stosunek do programów bonusowych (tabela 1). Zdecydowana większość uważa bowiem, że są one miłym dodatkiem i mogą stanowić dodatkową wartość otrzymaną przez klientów. Mogą również być istotnym elementem wyróżniającym firmę od konkurencji. Bardzo nieliczna grupa uznaje te programy za denerwujące i uprzedzające do firmy.



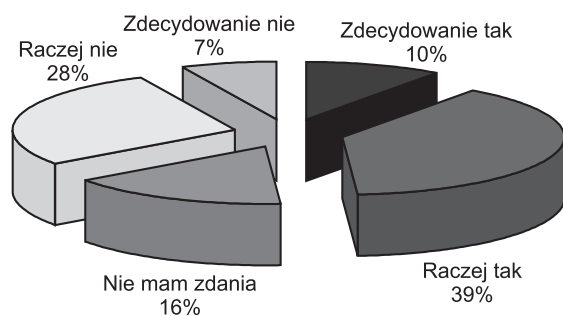
Wykres 1. Czynniki wpływające w największym stopniu na satysfakcję i przywiązanie klientów (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



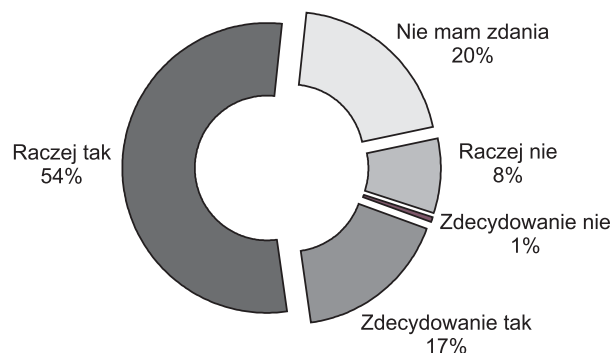
Wykres 2. Czy po zakończeniu programu lojalnościowego pozostaną Państwo nadal klientami danej firmy? (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Wykres 3. Czy program lojalnościowy sprawia, że korzystają Państwo z usług tylko firmy, która go oferuje? (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Wykres 4. Czy uważają Państwo, że programy lojalnościowe mogą pomóc w budowaniu emocjonalnej więzi między klientem a firmą?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Tab. 1. Stosunek respondentów do wskazanych stwierdzeń (% wskazań)

Programy lojalnościowe:	Całkowicie się zgadzam	Zgadzam się	Trudno powiedzieć	Nie zgadzam się	Całkowicie się nie zgadzam
Przywiązują do firmy	22,4	46,8	19,4	10,3	1,2
Są miłym dodatkiem	33,3	56,7	5,98	3,7	0,3
Są mi obojętne	3,3	11,2	29,5	46,5	9,4
Denerwiają mnie	2,7	5,1	16,5	49,5	26,1
Zniechęcają mnie, uprzedzają do firmy	2,3	5,7	17,4	41,6	32,9
Stanowią jedynie formę dobrej zabawy	7,6	36,7	28,5	23,5	3,5
Stanowią istotny element wyróżniający firmę od konkurencji	10,9	48,2	21,5	17,1	2,2
Stanowią dodatkową wartość otrzymywaną przez klientów	15,5	55,1	19,5	6,99	2,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Mając na uwadze pozytywny stosunek uczestników programów lojalnościowych do tego typu działań promocyjnych należy przypuszczać, że jeśli będą właściwie stosowane, będą mogły stanowić efektywne i zarazem skuteczne narzędzie budowania trwałych relacji z klientami.

Dlaczego programy bonusowe w obecnej formie nie mają szansy na przetrwanie jako narzędzie budowania trwałych związków z klientem

Prezentowane wyniki badań pozwalają zauważyć, że programy kuponowe są skuteczne, jeśli potraktuje się je jako narzędzie zwiększenia aktywności zakupowej klientów. Tak rozumiane programy lojalnościowe w dłuższej perspektywie nie mają jednak szansy na przetrwanie, przynajmniej na niektórych rynkach, z dwóch głównych powodów.

■ Dynamicznie rosnący poziom nasycenia instrumentami lojalnościowymi, w tym również programami punktowymi, może doprowadzić do znudzenia wśród klientów i w rzeczywistości spowoduje, że dokonując wyboru firmy, nie będą kierowali się możliwością zdobycia punktów (wszędzie w zasadzie będą mogli je otrzymać).

■ Niewłaściwy sposób organizacji programów lojalnościowych powoduje, że o ile mogą one wpływać na wzrost wielkości zakupów w danej firmie w określonym czasie, to w rzeczywistości nie służą do zjedyniania i utrzymywania lojalności klientów.

Pewne działania, które podejmują firmy, aby zbudować więzi z klientami, są często tym, co je niszczy. Dzieje się tak dlatego, że są źle stosowane. Według firmy doradczej Roland Berger Strategy Consultants, najczęściej pojawiające się błędy popełniane podczas opracowania programu lojalnościowego prowadzące do jego niepowodzenia tkwią w:

- braku zaangażowania w program wszystkich działów firmy,
- zbyt małej liczbie nagród w stosunku do uczestników programu,

- wolnej realizacji obiecanych korzyści (nawet najbardziej atrakcyjna nagroda oddalona w czasie traci na sile przyciągania),

- zbyt skomplikowanym sposobie komunikacji na temat programu,

- oczekiwaniu przez przedsiębiorstwo natychmiastowych korzyści z programu i niedocenianiu kosztów związanych z oferowaniem i administracją programów lojalnościowych (firmy, projektując programy, często koncentrują się na nagrodach dla klientów i korzyściach dla firmy, ignorując koszty takiej aktywności). Są one jednak niemałe, a wynikają z kosztów nagród, działań marketingowych, inwestycji w infrastrukturę i sprzęt informatyczny oraz administracji programu⁶.

Wydaje się, że równie ważną przyczyną niepowodzeń programów jest zbyt proste ich rozumienie i traktowanie jako jedynego narzędzia budowania trwałych relacji z klientami. Tymczasem jest to zaledwie skromny wycinek całościowej strategii firmy, swego rodzaju kultury organizacyjnej nakierowanej na budowanie więzi z klientami.

Błędy, które firmy często popełniają, opracowując programy lojalnościowe, związane są również ze zbyt wąskim sposobem rozumienia korzyści dla klienta, ograniczającym je do tych o charakterze materialnym. Mając na uwadze duży stopień złożoności potrzeb klientów trzeba pamiętać, że nie zawsze spodziewają się oni tego typu korzyści. W dodatku lojalność wynikająca z gratyfikacji natury ekonomicznej, zwana w literaturze lojalnością cenową i bodźcową⁷, kończy się z chwilą, gdy konkurent zaoferuje korzyści o większej wartości. Stosowanie tak rozumianych programów może doprowadzić jedynie do osiągnięcia pierwszego z trzech poziomów relacji w hierarchii zaproponowanej przez L. Berry'ego i A. Parasuramana⁸.

Chodzi o relacje oparte na cenie i związane z oferowaniem klientom nowych wartości o charakterze finansowym. Stają się one tym samym jedynie barierą ekonomiczną zapobiegającą zmianie firmy na konkurencyjną. Nietrudno się domyślić, że tego rodzaju barierę można łatwo pokonać, szczególnie jeśli weźmie się pod uwagę lawinowy wzrost konkurencyjnych pro-

Tab. 2. Trzy poziomy relacji

Poziom	Pierwszy	Drugi	Trzeci
Typy więzi	Finansowe	Finansowe i społeczne	Finansowe, społeczne i strukturalne
Orientacja marketingowa	Nabywca	Indywidualny klient	Indywidualny klient
Stopień indywidualizacji obsługi	Niski	Średni	Od średniego do wysokiego
Najważniejszy element marketingu mix	Cena	Komunikacja osobista	Zindywidualizowane dostarczanie usług
Możliwości osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez zróżnicowanie	Niskie	Średnie	Wysokie

Źródło: J. OTTO, *Programy lojalnościowe metodą przeciwdziałania utracie klientów*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2001, nr 9–10, s. 5.

gramów. Nie umożliwiają one natomiast budowania bardziej trwałych i tym samym trudniejszych do zerwania relacji o charakterze społecznym, kiedy nabierają bardziej osobistego charakteru dzięki indywidualizacji komunikacji i obsługi klienta (drugi poziom) oraz tych obejmujących dodatkowo związki strukturalne, związane z oferowaniem usług niedostępnych u konkurentów, bazujących na pełnym zaufaniu klienta do firmy (trzeci poziom).

Zakończenie

K. Czupryna, z firmy Nova Communication Group, powiedział: „lojalności klientów nie można kupić nigdy. Można tylko próbować ją zdobyć”. Mając to na uwadze słuszne jest uświadomienie sobie, że same programy punktowe koncentrują się raczej wokół kupowania lojalności. Próba jej zdobycia natomiast wymaga od sprzedającego takiego samego zaangażowania się w proces decyzyjno-zakupowy klienta, jak w dostarczanie mu coraz lepszych usług. Wszelkie próby podejmowane w celu zdobycia lojalności klientów wymagają dokonania znaczących zmian w organizacji prowadzonej działalności i zwrócenia uwagi na następujące elementy. Po pierwsze, koncentrację na klientach najbardziej opłacalnych dla firmy⁹⁾. Nie wszyscy klienci są bowiem równi z punktu widzenia osiągniętej zyskowności. W związku z tym należy wyodrębnić grupę klientów najbardziej opłacalnych, a następnie opracować strategię pozwalającą na wykreowanie lojalności. Po drugie, przygotowanie strategii lojalności klientów. Tutaj między innymi znaczącą rolę będą odgrywały programy lojalnościowe, w tym właśnie programy punktowe. Po trzecie, poprawę procesu obsługi klientów. Wszelkie formy kontaktu klienta (np. załatwianie reklamacji, obsługa przy okienku czy przez telefon) powinny być bowiem tak zorganizowane, aby wspierały wybraną strategię lojalności. Po czwarte, wspieranie pracowników liniowych. Powodzenie systemu jest uwarunkowane wsparciem, odpowiednią postawą i aktywnym uczestnictwem wszystkich pracowników, a w szczególności pracowników liniowych. Po piąte wreszcie, systematyczne monitorowanie prowadzonej działalności. Obejmuje ono pomiar zadowo-

lenia klienta i pozyskanie informacji zwrotnej w celu dalszego jej wykorzystania w procesie modyfikacji realizowanego systemu zarządzania lojalnością.

dr Edyta Rudawska
Katedra Marketingu
Uniwersytet Szczeciński

PRZYPISY

- ¹⁾ K. OBŁÓJ, M. ZDZIARSKI, *Wyzwania stojące przed prezesami firm w 2005 roku*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2004, s. 18.
- ²⁾ *Polskie programy lojalnościowe*, www.egospodarka.pl, z dnia 20.05.2004.
- ³⁾ Roland Berger Strategy Consultants przeprowadził badanie w listopadzie 2003 roku. Objęto nim 110 polskich przedsiębiorstw kierujących swoją ofertę do klientów indywidualnych, tj.: ogólnopolskie sieci drogerii, domy wysyłkowe, serwisy e-commerce, ogólnopolskie sieci usługowe, sieci stacji paliw, sieci sklepów z elektroniką użytkową, producenci telefonów komórkowych, firmy odzieżowe, banki, linie lotnicze, hotele, supermarkety itp.
- ⁴⁾ ContactPoint to outsourcingowe call center, wykonujące badania CATI, a także zajmujące się obsługą programów lojalnościowych. Badanie opinii konsumentów, odnośnie do działań promocyjnych określanych łącznie mianem programów lojalnościowych, zostało przeprowadzone przy wykorzystaniu telefonu wśród 463 losowo wybranych osób województwa mazowieckiego; www.WirtualneMedia.pl
- ⁵⁾ Badania zostały zrealizowane pod kierunkiem autorki przez studentów IV roku kierunku „Zarządzanie i Marketing”, w ramach przedmiotu „Zarządzanie relacjami z klientami”. Badanie zostało przeprowadzone metodą wywiadu osobistego opartego na kwestionariuszu ankiety w 2004 roku. Respondentami badania byli mieszkańcy Szczecina, osoby, które korzystały przynajmniej z jednego punktowego programu lojalnościowego. W wyniku wstępnej weryfikacji otrzymanych ankiet i odrzuceniu kwestionariuszy błędnie wypełnionych lub niekompletnych do analizy statystycznej przyjęto 348 ankiet.
- ⁶⁾ Szerzej na temat kosztów: *Programy lojalnościowe*, „Global Business. Nowości Światowej Literatury Biznesu w syntetycznych opracowaniach” 2001, nr 1.
- ⁷⁾ Szerzej na temat rodzajów lojalności zob.: B. KARAŚ, *Przywiązanie klienta*, „MpK-T” 2004, nr 57.
- ⁸⁾ L. BERRY, A. PARASURAMAN, *Marketing Services – Competing Through Quality*, Free Press, New York 1991, s. 137.
- ⁹⁾ Szerzej na ten temat zob.: E. RUDAWSKA, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005.

System HACCP w przedsiębiorstwie

Anita Fajczak-Kowalska

Wstęp

Integracja Polski z Unią Europejską wymagała od producentów artykułów żywnościowych wprowadzenia do produkcji systemu bezpieczeństwa żywności HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*).

W Unii Europejskiej obowiązek stosowania HACCP przez producentów żywności wynika z dyrektywy o higienie żywności (93/43/EEC), jak również z dyrektywy sektorowych dotyczących różnych produktów pochodzenia zwierzęcego.

Dyrektywa 93/43/EEC z 14 czerwca 1993 roku jest dyrektywą obowiązkową dla wszystkich krajów członkowskich Unii Europejskiej. Oprócz obowiązku stosowania w produkcji zasad HACCP określa również wymagania dotyczące higieny, zakupów, dystrybucji i sprzedaży żywności.

Podstawowe postanowienia dyrektywy 93/43/EEC odnoszące się do higieny żywności:

- dyrektywa dotyczy wszystkich krajów członkowskich UE;
- zakłada, że najważniejszą sprawą jest ochrona zdrowia ludzkiego;
- chroni konsumentów przed skutkami spożywania artykułów żywnościowych niezdatnych do spożycia i niebezpiecznych;
- zakłada wprowadzenie standardów i nadzoru higieny żywności przez wszystkie etapy jej produkcji;
- przedstawia ogólne zasady i procedury higieny dla żywności.

Przepisy dyrektywy 93/43/EEC nie nakazują krajom członkowskim ścisłego dostosowania się do nich. Kraje mogą utrzymywać i poprawiać oraz wprowadzać swoje przepisy dotyczące higieny pod warunkiem, że wymagania nie będą mniejsze i nie będą stanowiły przeszkody w handlu żywnością z innymi krajami¹⁾.

Charakterystyka systemu HACCP

Skrót HACCP pochodzi od określenia w języku angielskim, które tłumaczy się jako Analiza Zagrożeń i Krytyczne Punkty Kontroli (system zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności). System HACCP jest rekomendowany przez Światową Organizację Zdrowia (WHO), Codex Alimentarius oraz wymagany ustawodawstwem Unii Europejskiej.

System ten powstał w latach 60. ub. wieku w USA, kiedy to firma Pillsbury Company opracowała na zlecenie NASA (National Aeronautics and Space Association) i US ANL (US Army Nautic Laboratories) program stworzenia systemowych gwarancji uzyskania żywności bezpiecznej zdrowotnie dla astronautów.

Według Codex Alimentarius [1997] HACCP stanowi system, który identyfikuje, ocenia i kontroluje (w sensie nadzorowania/panowania) zagrożenia istotne dla bezpieczeństwa zdrowotnego żywności.

Przed wprowadzeniem w przedsiębiorstwie systemu HACCP należy wdrożyć zasady Dobrej Praktyki

Produkcyjnej (GMP – *Good Manufacturing Practice*) oraz zasady Dobrej Praktyki Higienicznej (GHP – *Good Hygiene Practice*), których celem jest stworzenie odpowiednich warunków do wytwarzania żywności bezpiecznej pod względem higienicznym.

System ten polega na organizacji działania w przedsiębiorstwie, które ma służyć do zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności podczas jej produkcji i dystrybucji, identyfikacji występujących zagrożeń (biologicznych, chemicznych, fizycznych) oraz określenia metod ich uniknięcia. Ma on charakter prewencyjny, przenosi ciężar kontroli z końcowego produktu na poszczególne fazy całego procesu produkcji i dystrybucji, wymaga udziału całego personelu zakładu²⁾.

System HACCP charakteryzuje się tym, że jest to:

- logiczny, profesjonalny system zapewnienia jakości żywności: ● identyfikuje zagrożenia (biologiczne, chemiczne, fizyczne); ● ustala działania zapobiegawcze; ● szacuje ryzyko; ● wskazuje krytyczne punkty kontroli Critical Control Points (CCP); ● nadzoruje CCP metodą monitorowania;

■ system nadzorowania procesu produkcyjnego i samokontroli przedsiębiorstwa: ● dokumentuje przebieg procesu produkcyjnego; ● tworzy pełną dokumentację procesu produkcyjnego;

■ system samoregulujący się: ● sprawdza efektywność własnego funkcjonowania; ● poddaje się weryfikacji;

■ system sprawnie działający – może podlegać certyfikacji³⁾.

Zarówno projektowanie, jak i wdrażanie systemu HACCP do praktyki polega na realizacji sekwencji działań nazywanych zasadami systemu. Jest to formuła siedmiu zasad systemu HACCP, do których zaliczamy:

- zasadę 1.** – przeprowadzenie analizy zagrożeń (identyfikacja wszystkich możliwych zagrożeń, przeprowadzenie analizy zagrożeń i wskazanie działań zaradczych);
- zasadę 2.** – określenie krytycznych punktów kontroli (CCP);
- zasadę 3.** – ustalenie wartości krytycznych (ustalenie wartości docelowych wraz z tolerancjami oraz wartości krytycznych w CCP);
- zasadę 4.** – opracowanie systemu monitorowania CCP;
- zasadę 5.** – ustalenie działań korygujących;
- zasadę 6.** – ustalenie procedur weryfikacyjnych;
- zasadę 7.** – opracowanie i prowadzenie dokumentacji.

Przed wprowadzeniem siedmiu zasad HACCP potrzebny jest wstęp do projektowania systemu, który rozpoczyna się od powołania zespołu roboczego ds. HACCP. Kolejne etapy to: stworzenie opisu produktu, określenie przeznaczenia konsumentskiego produktu, utworzenie diagramu przepływowego oraz schematu procesu technologicznego, sprawdzenie przebiegu procesu technologicznego na linii produkcyjnej.

Realizacja zasad systemu HACCP służy do eliminowania lub ograniczania do akceptowalnego poziomu ryzyka wystąpienia w przetworzonej żywności zanieczyszczeń chemicznych, fizycznych oraz mikrobiologicznych. Dotyczy to zarówno tych zanieczyszczeń, które mogły obciążać surowce, jak i tych, które pochodziły z procesu przetwórczego.

Wszystkie osoby będące w zespole HACCP muszą być odpowiednio przeszkolone i muszą posiadać dokument stwierdzający zdany egzamin. Całym zespołem kieruje kompetentny pełnomocnik, który jest jednocześnie kierownikiem zespołu.

Projekt systemu HACCP musi być tworzony indywidualnie, w dostosowaniu do specyfiki i warunków produkcji każdego przedsiębiorstwa oddzielnie, ponieważ każde przedsiębiorstwo ma różne elementy procesu produkcyjnego i wynikające z tego różne zagrożenia.

Każde przedsiębiorstwo (firma) ubiegająca się o certyfikat HACCP musi posiadać procedury, instrukcje i dokumenty, w których określone są wszystkie procesy krytyczne odnośnie do bezpieczeństwa, legalności i jakości produktu.

Organizacja zobowiązana jest do posiadania pełnego opisu produktu w zakresie bezpieczeństwa żywności z uwzględnieniem procedur weryfikacji w celu sprawdzenia skuteczności działania systemu.

Według J.B. Berdowskiego⁴⁾ „wszystkie systemy związane z bezpieczeństwem żywności – HACCP, BRC, IFS (*International Food Standard* – Międzynarodowy Standard Żywności) biorą pod uwagę ryzyko, które oznacza niebezpieczeństwo zaistnienia negatywnych skutków dla zdrowia oraz dotkliwość takich skutków w następstwie zagrożenia”. Ocena ryzyka oznacza proces wsparty naukowymi badaniami składający się z czterech etapów. Etap pierwszy, to identyfikacja zagrożenia, etap drugi – charakterystyka niebezpieczeństwa, etap trzeci – ocena ekspozycji i etap czwarty – charakterystyka ryzyka.

Po wprowadzeniu systemu HACCP, ryzyko przedsiębiorstwa jest bardziej widoczne, co wpływa na szybszą reakcję i umożliwia podjęcie odpowiednich niezbędnych kroków zapobiegawczych. W obecnych czasach jakość i bezpieczeństwo zdrowotne produktów żywnościowych dla konsumenta odgrywa bardzo ważną rolę, zwiększa jego zaufanie do wyrobu. Wiąże się to z redukcją kosztów wynikających z wadliwości produktów. Oznacza na przykład zmniejszenie liczby kontroli jakości produktów końcowych, eliminację ewentualnej kwarantanny produktów finalnych, uniknięcie strat z tytułu powstających odpadów, eliminację braków oraz zmniejszenie liczby reklamacji i skarg.

Specyfika branżowa HACCP

Owoce i warzywa oraz przetwórstwo

Każdy owoc i warzywo, chociaż mają wiele cech wspólnych, należy traktować oddzielnie. Wynika to z tego, że owoce i warzywa posiadają inny skład chemiczny oraz właściwości fizyczne, co wymaga indywidualnych zabiegów podczas hodowli i zbiorów, odmiennych warunków chłodniczych i przechowywania. Wszystkie te cechy muszą być brane pod uwagę przy rozważaniu potencjalnych zagrożeń mikrobiologicznych oraz przy ich kontroli.

Produkcja mięsa oraz przetworów mięsnych

Zwierzęta rzeźne stanowią dobre źródło dla drobnoustrojów, które są odpowiedzialne za wywoływanie u ludzi chorób zakaźnych pochodzenia odzwierzęcego. Mimo ciągłego postępu medycyny i weterynarii oraz znacznej poprawy w warunkach sanitarnych hodowli zwierząt, nie udało się wyeliminować chorób infekcyjnych, które są przenoszone w sposób naturalny ze zwierząt na człowieka.

Przemysł mięsny musi doskonalić jakość zdrowotną, między innymi poprzez podnoszenie trwałości produk-

tów. W tym celu tworzone są nowe technologie produkcji, które uwzględniają bezpieczne dodatki i nowe metody utrwalania wyrobów. Producenci mięsa i wyrobów mięsnych zobowiązani są do oceny ryzyka występowania zagrożeń w procesach produkcyjnych.

Produkty specjalnego żywieniowego przeznaczenia oraz preparaty odżywcze

Zaliczamy do nich: dietetyczne środki spożywcze, odżywki, środki spożywcze specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz grupy środków specjalnego żywieniowego przeznaczenia np. preparaty dla niemowląt, środki spożywcze stosowane w dietach, środki spożywcze bezglutenowe. Zapewnienie bezpieczeństwa żywności – w celu ochrony zdrowia konsumenta – to główne zadanie producentów żywności i nieodzowny warunek ich działań. Producent odpowiada za szkody, które wyniknęły z powodu wad produktu, jak również nie może uniknąć odpowiedzialności za wadliwy wyrób.

Mleko i przetwory mleczarskie

W produkcji mleka i przetworów mlecznych występuje kilka rodzajów zagrożeń. Są to między innymi: zagrożenia mikrobiologiczne (zagrożenie żywności rozwojem pleśni, wirusów, bakterii), zagrożenia chemiczne (związki metali ciężkich, pestycydy, azotany i azotyny, antybiotyki i inne leki, środki sanizacyjne, zanieczyszczenia techniczne i czynnik ludzki) i zagrożenia fizyczne (zanieczyszczenia mechaniczne dostające się podczas pozyskiwania surowca, zanieczyszczenia przedostające się do żywności w trakcie produkcji, ciała obce wprowadzone świadomie lub nieświadomie poprzez konsumenta).

Podsumowanie

Jak wynika z przeprowadzonych badań, przedsiębiorstwa, które wdrożyły system HACCP obserwują zmniejszenie kosztów wadliwosti wytwarzanych wyrobów oraz zwiększenie komunikacji merytorycznej między dostawcami i odbiorcami. Wytwarzany produkt staje się bardziej konkurencyjny na rynku, gdyż jest bardziej bezpieczny pod względem zdrowotnym i lepszy jakościowo. Wdrażanie zasad GMP/GHP może w niektórych przedsiębiorstwach wiązać się ze zwiększeniem kosztów, np. na przebudowę pomieszczeń, wymianę wyposażenia zakładu. W firmie, która funkcjonuje w pełnej zgodności z zasadami GMP/GHP, wdrażanie systemu HACCP nie powinno powodować nadmiernych kosztów. Koszty, które mogą wystąpić, będą związane ze szkoleniem pracowników lub zakupem urządzeń służących do pomiaru czy kontroli.

Analiza Zagrożeń i Krytyczne Punkty Kontroli na początku dotyczyła jedynie zagrożeń o charakterze mikrobiologicznym. Obecnie, po rozwinięciu systemu, wdrażając HACCP do przedsiębiorstwa bierze się pod uwagę zarówno zagrożenia mikrobiologiczne, jak i chemiczne i fizyczne.

dr Anita Fajczak-Kowalska
Instytut Ekonomik Stosowanych
Uniwersytet Łódzki

PRZYPISY

- 1) A. FAJCZAK-KOWALSKA, *Wymagania dotyczące jakości żywności wynikające z dyrektyw Unii Europejskiej*, „Problemy Jakości” 4/2004, s. 6–9.
- 2) A. HUTYRA, EIC Gdańsk, poczta@euroinfo.gda.pl
- 3) *HACCP i higiena żywności*, Wydawnictwo Forum.
- 4) J.B. BERDOWSKI, *Wpływ współczesnych systemów zarządzania jakością, a szczególnie HACCP, BRC, IFS na proces doskonalenia organizacji zajmującej się produkcją i obrotem żywnością*, „Problemy Jakości” 9/2005, s. 9–13.

W dniach 8–10 września 2005 r. odbyła się X jubileuszowa ogólnopolska konferencja naukowa nt. „Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym”, zorganizowana przez Katedrę Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Łódzkiego. W konferencji wzięli udział profesorowie, adiunkci i asystenci z wielu ważnych polskich ośrodków akademickich oraz praktycy życia gospodarczego.

Głównym celem konferencji była wymiana poglądów, rezultatów badań oraz doświadczeń nad trzema zasadniczymi problemami. Pierwszy z nich dotyczył własności, wartości oraz zmiany kapitału przedsiębiorstwa, drugi – przedsiębiorczości i konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej. Trzecia grupa problemów odnosiła się do kosztów oraz efektywności działania przedsiębiorstwa.

Obrady pierwszej sesji obejmowały problematykę przekształceń własnościowych przedsiębiorstw, nadzoru korporacyjnego, wartości przedsiębiorstwa, instrumentów zarządzania, wyceny przedsiębiorstwa oraz kosztu i struktury kapitału. Wywiązała się żywa dyskusja nad problematyką wzrostu zadłużenia polskich przedsiębiorstw w aspekcie ich rozwoju oraz wzrostu efektywności, wpływu wywieranego przez regulacje dotyczące nadzoru korporacyjnego na decyzje inwestorów oraz możliwości tworzenia wartości przedsiębiorstwa przez odpowiednie ukształtowanie struktury portfela strategicznych jednostek biznesu. Poddana pod dyskusję została także analiza podobieństw oraz różnic między wyceną przedsiębiorstwa a wyceną nieruchomości oraz metod szacowania kosztu kapitału własnego.

Uwaga uczestników obrad sesji drugiej, zatytułowanej „Przedsiębiorczość i konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej”, została skoncentrowana wokół takich zagadnień, jak problemy form prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa oraz wspierania przedsiębiorczości i konkurencyjności polskich przedsiębiorstw.

Szczególnie istotną i jednocześnie ważną kwestią okazała się problematyka wykorzystania zdyskontowanych przyszłych przepływów pieniężnych do szacowania utraty wartości składnika aktywów. Uczestnicy dyskusji ekspozowali problemy, z jakimi borykają się przedsiębiorstwa mające obowiązek poprawnego sporządzenia sprawozdania finansowego *ex post* w przypadku trwałej utraty wartości aktywów. Stwierdzono, że w rachunkowości finansowej zaczynają się zmiany długo oczekiwane przez

inwestorów, jak również podkreślono rolę dwóch kategorii wyceny aktywów, wynikających z Międzynarodowego Standardu Rachunkowości nr 36 „Utrata wartości aktywów”, tj. wartości odzyskiwalnej i wartości użytkowej w urealnianiu wartości majątku przedsiębiorstwa. Nie mniej ważny nurt dyskusji dotyczył problematyki dotyczącej porównywalności sprawozdań finansowych przedsiębiorstw oraz konsekwencji, jakie rodzi to dla wniosków wpływających z analizy finansowej oraz wyceny wartości przedsiębiorstwa. Uczestnicy sesji drugiej zwrócili również uwagę na bariery wdrażania nowych zasad wyceny aktywów, jak również na cele, jakie przyświecają stosowaniu wartości użytkowej aktywów. Ciekawy nurt rozważań dotyczył także różnic występujących między prawem bilansowym a podatkowym oraz roli i znaczenia budżetowania finansowego w sporządzaniu planów finansowych. Dyskusję da się ująć stwierdzeniem, że przed rachunkowością stoją nowe wyzwania, a wycena oparta na wartości bieżącej zasługuje na szybkie spopularyzowanie.

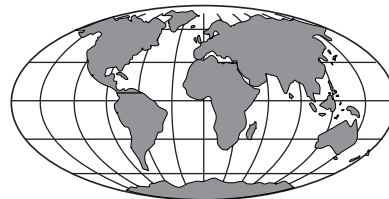
Sesja trzecia nt. „Koszty i efektywność działania przedsiębiorstwa” dotyczyła sposobów poprawy wyników działalności przedsiębiorstwa oraz jego sytuacji finansowej.

Żywe zainteresowanie uczestników sesji trzeciej wzbudziła kwestia *outsourcingu* funkcji personalnych w przedsiębiorstwie, problematyka wykorzystania prawa naprawczego w praktyce gospodarczej oraz kwestie rachunku kosztów jakości. Podczas obrad sesji trzeciej omawiano również teorię kosztów transakcyjnych, która – jak podkreślono – może być stosowana w celu wyjaśnienia przyczyn powstawania i rozwoju przedsiębiorstw.

Zaprezentowane główne obszary i sesje tematyczne oraz poczynione uogólnienia związane z dyskusją i jej przebiegiem nie wyczerpują dorobku naukowego konferencji, której zmaterializowane rezultaty przyjęły postać monografii pod red. Jana Duraję zatytułowanej „Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym”, będącej dziesiątą już publikacją z tego zakresu, liczącej dwa tomy o łącznej liczbie 607 stron. Monografia ta ukazała się w czterdziestą rocznicę powstania Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego oraz w sześćdziesiątą rocznicę powołania Uniwersytetu Łódzkiego.

dr Agnieszka Natasza Duraj
Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„The McKinsey Quarterly”

Rola regulacji w strategii

Scott Beardsley, Denis Bugrov, Luis Enriquez, *The Role of Regulation in Strategy*, „The McKinsey Quarterly”, nr 4, 2005

Scott Beardsley i Luis Enriquez pracują w biurze McKinseya w Brukseli, a Denis Bugrov jest szefem moskiewskiego biura firmy.

W wielu krajach polityka państwa w stosunku do przedsiębiorstw kształtuje strukturę i wartość ekonomiczną nie tylko pojedynczych organizacji, ale całych branż. Zwłaszcza w przypadku organizacji zwanych sieciowymi, jak na przykład firm telekomunikacyjnych, linii lotniczych, czy kolei, odgórne regulacje stanowią największą niewiadomą procesu zarządzania, która w dodatku silnie warunkuje jakość decyzji finansowych i wpływa na wizerunek korporacji.

W przypadku dostawców energii elektrycznej nawet najmniejsze wahnięcia cenowe dramatycznie wpływają na stan zysków. Decyzja o liberalizacji spowodowała, że rynek otworzył się na nowych niezależnych dostawców. A to zaś nie zostało bez wpływu na poziom cen. Podobnie nowe reguły dotyczące ochrony zdrowia zmieniły rynek farmaceutyczny w Stanach Zjednoczonych. Także silna presja na ograniczenie reklamy *fast food* skierowanej do dzieci, zmusza do przemyslenia i zmiany strategii marketingowej, nie tylko producentów, ale także dostawców i sieci restauracji.

W bardzo wielu przypadkach interwencja państwa jest odzwier-

cedzeniem pewnego kontraktu między sferą biznesu a społeczeństwem – zmusza firmy do wzięcia na siebie większej odpowiedzialności za kwestie etyczno-społeczne. Mimo rosnącej roli przepisów prawnych (patrz załącznik 2), większość organizacji traktuje regulacje odgórne bardziej jak sztukę niż naukę lub konkretne rzemiosło. Wiele z nich stosuje lobbing i kształtuje swoje *public relations* według zasady *ad hoc*, reprezentując przy tym wrogą postawę lub dążąc do konfrontacji z przedstawicielami rządu. Inne koncentrują się przede wszystkim na krótkookresowych wynikach finansowych, w ogóle nie zaprzatając swej uwagi kwestiami regulacji. Traktują je bowiem jak wyzwanie długoterminowe i wychodzą z założenia, że w stosownym momencie i tak będą zmuszone odnieść się do owych regulacji. Co więcej, znacząca większość firm uważa kwestię interwencji odgórnej za domenę prawników, specjalistów ds. *public relations*, czy techników nie biorąc pod uwagę faktu, że nie mają oni holistycznego spojrzenia na organizację i nie są w stanie ocenić, jak przepisy wpływają na strategię korporacji.

Reasumując, niechęć do zajmowania się regulacjami odgórnymi przez firmy wynika z tego, że:

- bardzo często są one złożone i współzależne,
- zmuszają do łączenia sprzecznych celów różnych interesariuszy (*stakeholders*), np. maksymalizowania zysków i kształtowania wizerunku dzięki odpowiedzialności społecznej,
- wymagają przewidywania przyszłych zmian w otoczeniu, np. po-

jawienie się nowych technologii może spowodować wdrożenie nowych przepisów prawnych.

Strategia regulacji

Długofalowy wpływ przepisów prawnych sprawia, że firmy muszą łączyć strategię regulacji ze strategią korporacji, strategią produktową i strategią jednostek biznesowych. Muszą zatem uwzględnić trzy kluczowe kwestie:

- konieczność zdiagnozowania każdego z obecnych rozwiązań i sporządzenia mapy wpływów, co pozwoli zidentyfikować cele;
- konieczność zrozumienia różnych, często sprzecznych celów własnych interesariuszy i wypracowania konsensusu; ten krok jest kluczowy dla organizacji, które powinny umieć przełożyć swoje priorytety na akceptowany przez wszystkich kompromis;
- konieczność włączenia kwestii regulacji do procesu zarządzania, integralne ich powiązanie z funkcjami strategicznymi, przy jednoczesnym zapewnieniu dostępu do informacji kadrze menedżerskiej.

Efektywna ocena wpływu przepisów prawnych na firmę musi uwzględniać takie czynniki, jak poziom cen, jakość i dostępność usług, zatrudnienie, poziom inwestycji, charakter i dynamikę konkurencji, podatki i przychody z prywatyzacji – co jest niezwykle istotne dla różnych grup interesariuszy. Porównanie tego wpływu dla różnych wariantów regulacji zawarto w załączniku 1. Poszczególne opcje mogą mieć bowiem zupełnie różne

znaczenie dla np. ROA i przyszłej polityki inwestycji.

Kolejnym krokiem staje się odpowiednie zarządzanie interesariuszami. Odbywa się ono w trzech etapach:

- analiza interesariuszy,
- zarządzanie sprzecznymi celami,
- opracowanie strategii komunikacji.

W pierwszym etapie określa się wzorce dla przyszłej współpracy z poszczególnymi grupami interesariuszy, potencjalne konflikty i podział korzyści. Jest to możliwe dzięki wcześniejszej analizie różnych scenariuszy regulacji i ich wpływu na klientów, sektor oraz zwrot podatków. Istnieje kilka narzędzi, które pomagają zrozumieć cele interesariuszy. Należą do nich m.in. *due dilligence*, techniki bazujące na opiniach eksperckich (np. metoda delficka) oraz tradycyjne metody i techniki marketingowe.

W drugim etapie organizacje podejmują decyzję odnośnie do przyszłych wyników, przy uwzględnieniu sprzecznych celów (np. maksymalizacja zysku a cele społeczne). Stanowi to poważny wyzwanie dla firm, aby oferować klientom swoje produkty i usługi w sposób bardziej efektywny.

Ostatni krok stanowi zdefiniowanie i realizacja konkretnych strategii komunikacji skierowanych do poszczególnych grup interesariuszy. Wśród stosowanych metod znajdują się rozmowy dwustronne, ogólna dyskusja w szerokim gronie, tradycyjny *lobbying*, czy też kampanie reklamowe. Dobrze zorganizowana kampania informacyjna ma kilka cech charakterystycznych. Są to: uczciwa prezentacja interesów firmy, uwypuklenie najważniejszych korzyści dla grup interesariuszy, spójna komunikacja bazująca na faktach i głębokim zrozumieniu potrzeb wszystkich stron.

Skoordynowane działanie w powyższych trzech etapach niemal zawsze zmusza organizację do innego spojrzenia na rolę regulacji. Nadanie jej właściwego znaczenia pociąga za sobą zmiany w codziennym działaniu.

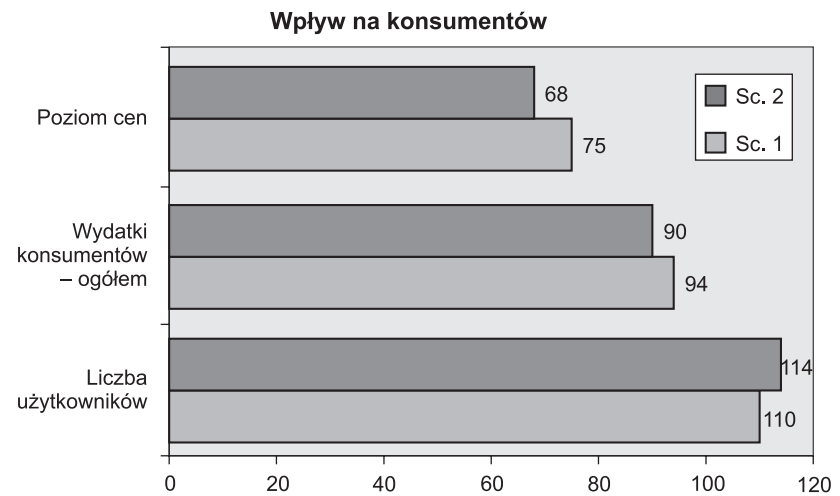


Nie ma jednej recepty na skuteczne zarządzanie przy uwzględ-

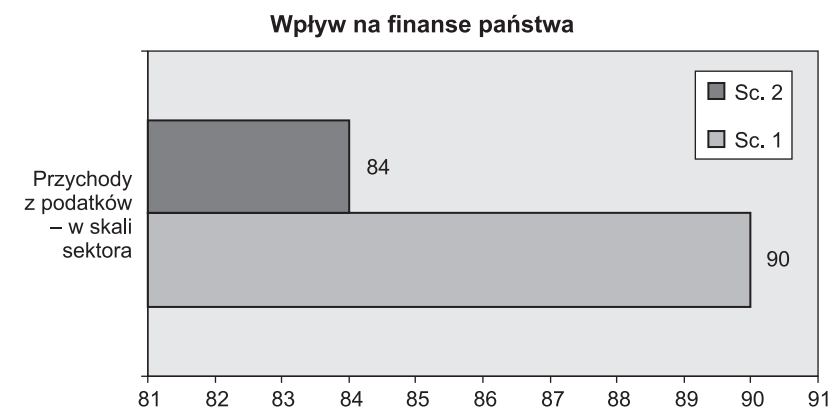
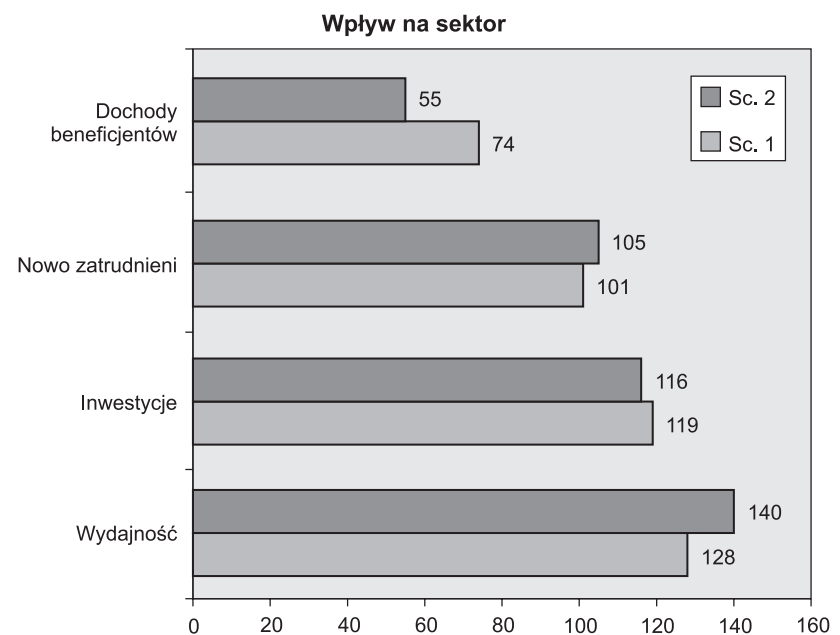
Załącznik 1

Porównanie dwóch scenariuszy regulacji

Porównanie dotyczy rynku telekomunikacyjnego i jego interesariuszy (*stakeholders*); porównanie do stanu obecnego, wskaźnik *status quo*=100



Różnorodność, jakość usług: scenariusz 1 – niska; scenariusz 2 – wysoka



Koszty połączeń telekomunikacyjnych: scenariusz 1 – duże; scenariusz 2 – małe

Załącznik 2

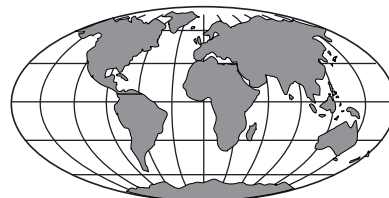
Wybrane rozwiązania w poszczególnych branżach

Energia
<ul style="list-style-type: none"> ● Wprowadzenie w życie Protokołu z Kyoto ● Regulacje dotyczące mocy przesyłu ● Regulacje dotyczące transmisji (dystrybucja, sieci)
Gaz ziemny
<ul style="list-style-type: none"> ● Zróżnicowanie dostaw
Farmaceutyka
<ul style="list-style-type: none"> ● Zatwierdzane produktów ● Marketing
Transport i logistyka
<ul style="list-style-type: none"> ● Deregulacja przewozów kolejowych w Europie ● Swoboda dostępu do sieci na kolei i poczcie
Żywność
<ul style="list-style-type: none"> ● Reklamy tzw. <i>junk food</i>
Telekomunikacja
<ul style="list-style-type: none"> ● Ceny VoIP (<i>Voice over Internet Protocol</i>) ● Regulacje dotyczące telefonii komórkowej
Ubezpieczenia
<ul style="list-style-type: none"> ● Wymagania odnośnie do wypłacalności
Finanse
<ul style="list-style-type: none"> ● Jeden rynek finansowy w Unii Europejskiej
Petrochemia
<ul style="list-style-type: none"> ● Bariery dostępu do zasobów ● Ochrona środowiska
Materiały podstawowe
<ul style="list-style-type: none"> ● Wprowadzenie w życie Protokołu z Kyoto ● Ustawa antydumpingowa w USA dotycząca hutnictwa

nieniu roli przepisów prawnych. Niektóre firmy, chcąc sprostać wymogom regulacji, powołują w swej strukturze specjalne jednostki, zatrudniające setki osób, w innych są to tylko pojedyncze stanowiska. Każda organizacja musi zaadaptować swą strukturę do funkcji, jaką nadaje się regulacjom, do charakteru branży i do potrzebnych w procesie zarządzania umiejętności. Niezależnie jednak od liczby zaangażowanych w zajmowanie się tą problematyką osób, zawsze musi on dotyczyć kadry kierowniczej wyższego szczebla. Tylko ona ma bowiem możliwość spojrzenia na organizację jako całość i wypracowania takiego rozwiązania, które zadowolili wszystkich interesariuszy.

Sukces współczesnych organizacji w dużej mierze zależy od umiejętności powiązania strategii z regulacjami odgórnymi. Wymaga to przede wszystkim przejścia od konfrontacji lub pasywności do dialogu z interesariuszami oraz wypracowania zrównoważonej ścieżki rozwoju.

Opr. dr Grażyna Aniszewska
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa



Julie Starr

Coaching

Procesy • zasady • umiejętności

Przekład Grzegorz Łuczkiwicz

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005

Coaching jest techniką szkolenia zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. Jego istotą są szczególne relacje łączące podopiecznego i trenera (gdy *coaching* dotyczy życia osobistego) czy podwładnego i przełożonego (gdy *coaching* dotyczy życia zawodowego). Relacje te polegają m.in. na wspólnym ustalaniu celów i sposobów ich osiągnięcia, a w razie potrzeby obejmują też służenie podopiecznemu / podwład-

nemu radą, pomocą, moralnym wsparciem przede wszystkim, aby wzmocnić jego motywację w realizacji życiowych planów czy rozwoju zawodowego.

Książka jest przeznaczona dla studentów zarządzania, psychologii, socjologii, a także obecnych i przyszłych menedżerów oraz kierowników różnych szczebli zarządzania.

48. Krajowy Zjazd TNOiK

18 i 19 listopada br. w Toruniu, w Domu Organizatora odbył się 48. Zjazd Krajowy TNOiK. Obradom Zjazdu przewodniczyli: prof. dr hab. Marek J. Stankiewicz, prof. dr hab. Jan Pyka i dr Jerzy Czarnota.

Gościem Zjazdu był Michał Zaleski – prezydent miasta Torunia.

Prof. dr hab. Ryszard Borowiecki, ustępujący prezes TNOiK oraz prof. dr hab. Bohdan Godziszewski, przewodniczący Sądu Konkursowego Konkursu Nagród Naukowych TNOiK im. prof. KAROLA ADAMIECKIEGO wręczyli nagrody oraz wyróżnienia przybyłym na Zjazd gościom-laureatom konkursu.

Realizując wnioski Walnych Zebrań Oddziałów TNOiK i ustępującego Zarządu Głównego, Zjazd uhonorował godnością Członka Honorowego TNOiK: dr. Jerzego L. Czarnotę, mgr Elżbietę Jakubowską, prof. dr hab. Jana Łukasiewicza i prof. dr hab. Stanisława Marciniaka.

Decyzją Zarządu Głównego TNOiK medal im. Karola Adamieckiego przyznano: prof. dr hab. Markowi Stankiewiczowi, prof. dr hab. inż. Alfredowi Czermińskiemu i prof. dr. inż. Mieczysławowi Dworczykowi.

Prezes ustępującego Zarządu – prof. dr hab. Ryszard Borowiecki wystąpił z referatem programowym. Zjazd przyjął sprawozdanie z działalności Zarządu Głównego, Głównej Komisji Rewizyjnej, Głównego Sądu Koleżeńskiego, Głównej Rady Naukowej i podjął Uchwałę o udzieleniu absolutorium ustępującemu Zarządowi Głównemu.

W obecności notariusza uchwalono zmiany w Statucie TNOiK.

Zjazd przyjął Uchwałę w sprawie głównych zadań Towarzystwa na lata 2005–2009.

Zjazd w tajnym głosowaniu wybrał Zarząd Główny TNOiK, Główną Komisję Rewizyjną, Główny Sąd Koleżeński i Główną Radę Naukową.

Na prezesa Towarzystwa został wybrany prof. dr hab. ZBIGNIEW DWORZECKI. Nowe władze TNOiK i Główna Rada Naukowa ukonstytuowały się następująco:

ZARZĄD GŁÓWNY TNOiK

prof. dr hab. Zbigniew Dworzecki – prezes, prof. dr hab. Ewa Bojar – wiceprezes, prof. dr hab. Jan Pyka – wiceprezes, dr Jerzy Lech Czarnota – sekretarz generalny, mgr Elżbieta Jakubowska – skarbnik, prof. dr hab. Jan Łukasiewicz – członek Prezydium, dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka, mgr Włodzimierz Hausner, mgr Krystyna Juszcak, prof. dr hab. Bogusław Kaczmarek, prof. dr hab. Leszek Kiełtyka, prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz, prof. dr hab. Stanisław Marciniak, Zbigniew Olesiński, prof. dr hab. Ryszard Rutka, prof. dr hab. Marek J. Stankiewicz, prof. dr hab. Wiesław Waszkielewicz

GŁÓWNA KOMISJA REWIZYJNA

mgr Andrzej Wiśniewski – przewodniczący, mgr Wiesław Pietrzak – wiceprzewodniczący, dr Iwona Posadzińska – skarbnik, dr Andrzej Jaki, dr inż. Krzysztof Pałucha

GŁÓWNY SĄD KOLEŻEŃSKI

mgr Antoni Mosingiewicz, mgr Romuald Mechliński, mgr Romuald Wojak, dr inż. Tadeusz Płodzień, mgr Wiesław Krepowicz

GŁÓWNA RADA NAUKOWA

prof. dr hab. Józef Bendkowski, dr Krzysztof Czarnoski, prof. dr hab. Małgorzata Czerska, dr Tadeusz Gardziel, prof. dr hab. Bohdan Godziszewski, prof. dr hab. Jan Jeżak, dr Jarosław Kaczmarek, dr inż. Robert Kucęba, prof. dr hab. Jerzy Różański, prof. dr hab. Alicja Sajkiewicz, prof. dr hab. Tadeusz Sokołowski, prof. dr hab. Stanisław Sudoł

Fragmenty wystąpienia prof. dr hab. RYSZARDA BOROWIECKIEGO, prezesa ustępującego Zarządu Głównego TNOiK

W tradycji towarzystw naukowych Zjazd Krajowy stanowi wydarzenie wyjątkowe, ma charakter nie tylko programowo-wyborczy, ale i uroczysty, podniosły. Jednoczy przecież wszystkich członków i pracowników towarzystwa oraz liczne rzesze jego przyjaciół. Jeśli jeszcze odbywa się w roku Jubileuszu 80-lecia swojego istnienia, to dzisiejsze zgromadzenie nabiera szczególnego, dodatkowego wymiaru. Stwarza bowiem okazję zarówno do oceny minionej kadencji, jak i szerszej

refleksji nad przeszłością oraz ciągłością istnienia Towarzystwa i podobnych organizacji, przywołania w pamięci wydarzeń zapisanych w historii i tradycji naszego Towarzystwa, zadumy nad jego współczesną rolą w życiu publicznym i umiejętnością współpracy z partnerami zewnętrznymi oraz prezentacją własnych osiągnięć i możliwości, a także dyskusji nad zdolnością i przygotowaniem do działania w ramach wspólnej europejskiej przestrzeni edukacyjnej, badawczej i społeczno-gospodarczej. [...]

[...] Towarzystwo w okresie swojego 80-lecia aktywnie uczestniczyło w promowaniu i działaniach na rzecz profesjonalnego zarządzania we wszystkich sferach naszej gospodarki i państwa oraz tworzyło warunki do integrowania środowisk nauki i praktyki.

Zapewne z uwagi na poziom wiedzy i własne umiejętności, ale także i doświadczenia wyniesione z dzia-

łałości w ogniwach TNOiK nasi członkowie – zarówno w przeszłości, jak i dziś – piastowali i piastują wysokie stanowiska w administracji państwowej i samorządowej, w praktyce gospodarczej, w organizacjach naukowych i zawodowych oraz w różnych gremiach opiniotawczych i doradczych. Również prawie każdy liczący się w środowisku przedstawiciel nauk o zarządzaniu, obecnie czy w latach poprzednich funkcjonował w strukturach naszego Towarzystwa.

XXI wiek charakteryzuje się gwałtownymi, burzliwymi przemianami, które przenikają wszystkie obszary działalności ludzkiej, zmieniając życie człowieka niemal z dnia na dzień. Czasy współczesne są więc znakomitą ilustracją sformułowanego przed ponad dwudziestoma laty przesłania P. Druckera, że „...tylko zmiana jest rzeczą stałą”.

Ustępujące kierownictwo TNOiK od początku minionej kadencji za podstawę swojego działania przyjęło uchwaloną w 1997 r. strategię rozwoju Towarzystwa, mając świadomość, że zachodzące zmiany o charakterze makroekonomicznym, społecznym i politycznym muszą powodować korektę w jej realizacji. Podejmowane przedsięwzięcia o charakterze doraźnym i długofalowym wynikały nie tylko z relacji między Towarzystwem a sumą uwarunkowań narzucanych przez świat zewnętrzny, ale także z konieczności rozwiązania wielu nabrzmiałych problemów wewnętrznych. Dlatego w latach 2001–2005 szczególny nacisk został położony na usprawnianie zarządzania i organizacji wewnętrznej TNOiK, porządkowanie systemu finansowo-księgowego i gospodarki majątkiem oraz sfery dokumentacyjnej i formalnoprawnej. Istotnym elementem działań było dążenie do pogłębiania współpracy między Oddziałami, współpracy między TNOiK-iem a uczelniami publicznymi i niepublicznymi, a także z innymi towarzystwami naukowymi i organizacjami zawodowymi. Aktywizowano współdziałanie z organami władzy centralnej i samorządowej, jak również na szczeblach poszczególnych Oddziałów z władzami miast i województw. Nie zaniebawiano działalnością edukacyjnej (kursy, szkolenia, seminaria, studia podyplomowe), wydawniczej oraz konferencyjnej. Co warto podkreślić – z dużym sukcesem prowadzonej też przez Biuro Zarządu Głównego.

Komplementarnym działaniem w stosunku do sfery dydaktycznej było stworzenie naszym członkom w niektórych Oddziałach możliwości spotkania z czołowymi przedstawicielami środowiska naukowego oraz życia gospodarczego i politycznego.

Godny podkreślenia jest fakt, że niektóre Oddziały aktywnie włączyły się w pozyskiwanie projektów z funduszy strukturalnych. Sądzę, że niezwykle cennym przedsięwzięciem było zorganizowanie w 2003 r. w Krakowie wspólnej konferencji międzynarodowej i posiedzenia plenarnego CECIOS. [...]

Proces doskonalenia funkcjonowania i przekształcania Towarzystwa nie kończy się – i nie powinien się kończyć – nigdy. Jeśli chcemy odpowiadać na zapotrzebowanie rynku, środowiska i burzliwego otoczenia, w którym pracujemy, to ciągle trzeba dokonywać zmian, usprawniać działanie i unowocześniać je.

U progu nowej kadencji stajemy wobec wyzwania, które niosą czasy współczesne. Aby im sprostać, mu-

simy nie tylko kontynuować wszystkie te przedsięwzięcia, które już realizowaliśmy, ale podjąć nowe. Do najpilniejszych zadań, jakie powinny być realizowane przez władze TNOiK w latach 2005–2009, zaliczam:

- podjęcie prac nad strategią rozwoju Towarzystwa na lata 2005–2020, uwzględniając znaczny wzrost i profesjonalizację konkurencji podmiotów krajowych oraz międzynarodowych firm doradczych, możliwość tworzenia jednostek wspólnych i działania w różnych sieciach organizacji oraz obecność na wielkim europejskim rynku edukacyjnym, naukowym i społeczno-gospodarczymi;
- rozwój działalności badawczej i doradczej TNOiK poprzez większą aktywność w pozyskiwaniu grantów z funduszy strukturalnych oraz środków ze współpracy z praktyką gospodarczą, a także tworzenie warunków do podejmowania działalności edukacyjnej i eksperckiej przez interdyscyplinarne zespoły;
- korygowanie i poszerzanie oferty edukacyjnej dla pracujących z uwzględnieniem dwóch cech systemu kształcenia – elastyczności i adaptacyjności, poszukiwanie nowych specjalności, kursów i seminariów (tzw. wielotematycznych), nadszających za postępem i odpowiadających na zmiany zewnętrzne i potrzeby praktyki gospodarczej;
- kontynuowanie działań Towarzystwa jako instytucji życia publicznego, adresowanych do środowiska oświaty, kultury, biznesu, polityki i społeczności lokalnych oraz integrowanie środowiska naszych członków, działaczy i sympatyków, a także przyciąganie do współpracy z TNOiK praktyków gospodarczych i samorządowych;
- wypracowanie skutecznej formuły współdziałania między oddziałami TNOiK, wykorzystując ich atuty i kreując wspólne przedsięwzięcia;
- rozszerzenie współpracy w ramach CECIOS, nawiązywanie kontaktów z profesjonalnymi organizacjami zachodnioeuropejskimi, równoległe przygotowywanie różne formy współpracy z pokrewnymi organizacjami w tzw. krajach postsocjalistycznych.

[...] 80 lat istnienia TNOiK dowodzi, że jesteśmy organizacją ciągle potrzebną, mającą swoje miejsce w życiu społecznym i gospodarczym. Gromadziliśmy i gromadzimy wokół siebie liczne rzesze entuzjastów i profesjonalistów organizacji i zarządzania: ludzi nauki – od studentów po profesorów tytularnych oraz praktyków – od kadry naczelnej poprzez kierowników niższych szczebli zarządzania aż do specjalistów włącznie.

Dobrze rozumiejąc współczesne procesy zmian gospodarczych w kraju i w świecie, chcemy poprzez różne formy aktywności TNOiK jak najlepiej odpowiadać na wyzwania z nich wynikające.

Doświadczenia krajów europejskich dowodzą, że rośnie rola i znaczenie organizacji wspomagających profesjonalne zarządzanie, gdyż coraz wyższe są wymogi i kryteria doboru oraz oczekiwania wobec kadr kierowniczych na różnych szczeblach zarządzania. Przed Towarzystwem staje więc zadanie wzbogacenia zakresu usług i świadczeń oraz dalszego rozwijania działalności statutowej zgodnie z naszą misją, tj. „kreowania i promowania profesjonalnego zarządzania oraz integrowania środowisk nauki i praktyki dla rozwoju polskiej gospodarki i państwa”. [...]

Uchwała 48. Zjazdu Krajowego TNOiK

I. Zjazd uznaje za nadal obowiązującą Strategię Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, przyjętą przez 46. Zjazd Krajowy TNOiK. Misja i główne cele strategiczne Towarzystwa pozostają nadal aktualne.

II. Zjazd zobowiązuje Zarząd Główny TNOiK do opracowania i wdrożenia „Programu działania TNOiK na kadencję 2005–2009” uwzględniającego w szczególności następujące zadania:

1. Wypracowanie nowej wizji TNOiK i jej upowszechnianie na łamach „Przeгляdu Organizacji” i w innych dostępnych formach.

2. Zahamowanie niebezpiecznych tendencji w gospodarce finansowej Oddziałów i całego Towarzystwa oraz zwiększenia stopnia odpowiedzialności Zarządów i dyrektorów biur oddziałów; ustabilizowanie sytuacji finansowej Towarzystwa przyjąć za zadanie priorytetowe.

3. Skupienie uwagi władz naczelnych Towarzystwa i władz Oddziałów na kluczowych strategicznych sprawach, jakimi są: zapewnienie dostępu do zasobów i pozyskiwanie partnerów w rozwijaniu działalności.

4. Uzyskanie wsparcia i nawiązanie ścisłej współpracy z Krajową Izbą Gospodarczą, organizacjami pracodawców, sygnatariuszami „Porozumienia o współpracy” z Naczelną Organizacją Techniczną, Polskim Towarzystwem Ekonomicznym, Zrzeszeniem Prawników Polskich i Stowarzyszeniem Księgowych w Polsce, a także jednostkami samorządu terytorialnego.

5. Opracowanie systemu i form wyrażania zdecydowanego stanowiska TNOiK wobec ważnych spraw społeczno-gospodarczych.

6. Przygotowanie i przeprowadzenie koniecznych zmian organizacyjnych w Towarzystwie.

7. Przeprowadzenie restrukturyzacji finansowej w kierunku uzyskania wyższej efektywności z posiadanego majątku oraz zapewnienia odpowiednich wpływów na rozwijanie działalności statutowej Towarzystwa.

8. Nadanie nowego impulsu współpracy zagranicznej Towarzystwa i pozyskanie zagranicznych partnerów do realizacji wspólnych projektów i programów.

9. Podjęcie prac nad przygotowaniem i kreowaniem nowych liderów Towarzystwa – zarówno w skali regionalnej, jak i całego Towarzystwa.

10. Opracowanie systemu i uzyskanie podstawy prawnej do nadawania Certyfikatu TNOiK menedżerom wszystkich szczebli, uzyskiwanego w wyniku ukończonego szkolenia i oceny wyników pracy.

11. Wypracowanie skutecznej formy współdziałania Oddziałów TNOiK – umocnienie układu sieciowego Towarzystwa.

12. Podejmowanie działań na rzecz zwiększenia udziału praktyków w działalności Towarzystwa.

III. Zjazd kierując się oczekiwaniami jego uczestników zaleca Zarządowi Głównemu rozważenie możliwości zorganizowania IV Kongresu Organizatorów w 2008 roku.

IV. W celu wymiany poglądów i doświadczeń, Zjazd zaleca Głównej Radzie Naukowej TNOiK zorganizowanie w 2007 roku ogólnopolskiej konferencji integracyjnej profesjonalistów nauki organizacji i zarządzania z uczelni i jednostek naukowych.

V. Zjazd upoważnia Zarząd Główny do ostatecznej redakcji treści uchwały i jej opublikowania.

Ryszard Borowiecki, Andrzej Jaki, Krzysztof Misiótek, Tomasz Rojek

Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa

Pod redakcją naukową Ryszarda Borowieckiego

Abrys, Kraków 2005

Niniejsza publikacja zmierza do kompleksowego zaprezentowania kwestii nadzoru korporacyjnego oraz rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstw z punktu widzenia teoretyczno-metodycznego oraz praktycznego. Procesy kreowania wartości, które kształtują się w długim okresie, stanowią bowiem coraz częściej pod-

stawowy miernik sukcesu przedsiębiorstwa oraz skuteczności zarządzania nim, w tym efektywności oraz sprawności funkcjonowania nadzoru korporacyjnego w celu kształtowania pożądanego tempa i kierunku rozwoju przedsiębiorstwa.

„PRZEGLĄD ORGANIZACJI”

Spis treści 2005

	nr	str.		nr	str.
Ankiel-Homa Magdalena, Olejniczak Tomasz			Chadam Jan		
– Możliwości kształtowania wartości produktu przez producentów – wybrane aspekty	7–8	54	– Wpływ uczestników organizacji wielopodmiotowych na wyniki finansowe badanych grup kapitałowych	1	26
Baraniecka Anna, Witkowski Jarosław			Chępa Stanisław		
– Siedem pułapek certyfikacji systemów zarządzania jakością	7–8	61	– Kompletowanie zespołu zadaniowego – mozaika ról	4	34
Baranowski Włodzimierz, Koszkuł Józef, Zamora Małgorzata			– Kierownik na rozdrożu – uwagi wcale nie do śmiechu	11	20
– Restrukturyzacja huty	3	29	Chodyński Andrzej, Jabłoński Adam Stefan, Jabłoński Marek Marian		
Bratnicki Mariusz			– Kategoryzacja wiedzy w organizacji zarządczej procesowo	7–8	33
– Próba dialektycznego spojrzenia na pomiar przedsiębiorczości w organizacjach	10	8	Cwynar Andrzej, Cwynar Wiktor		
Bartosik-Purgat Małgorzata, Gorynia Marian, Jankowska Barbara, Owczarzak Radosław			– Kreacja wartości na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie	12	29
– Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych – instrumenty polityki gospodarczej	4	26	Cwynar Wiktor, Cwynar Andrzej		
– Zachowania przedsiębiorstw lokalnych a ekspansja inwestorów zagranicznych w Polsce	9	20	– Kreacja wartości na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie	12	29
Bratkowski Stefan			Czakon Wojciech		
– Ci, co chcieli tu szczepić Amerykę	4	3	– Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	5	5
Baruk Agnieszka Izabela			– Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa	9	10
– Potrzeby adresatów marketingu kadrowego i ich specyfika	7–8	58	Czakon Wojciech, Borczuch Andrzej		
– Jak młodzi Polacy postrzegają potencjalnych pracodawców	11	22	– Trwałość sieci gospodarczych w świetle teorii gier	3	18
Baruk Jerzy			Ćwiklicki Marek		
– Istota innowacji. Ewolucja systemów innowacyjnych	1	11	– Ewolucja zrównoważonej karty wyników	6	26
– Co pobudza przedsiębiorstwa do wdrażania innowacji?	7–8	21	Dolińska Małgorzata		
Biesaga-Słomczewska Elżbieta Jadwiga			– Procesy uczenia w organizacji i aliansie strategicznym	1	19
– Kompetencje menedżerskie na tle wyzwań konkurencji globalnej – profil polskiego menedżera	6	22	Domański Tomasz		
Birski Adam			– Nowy model hipermarketu. Strategie konkurencji przez jakość w nowoczesnym handlu wielkopowierzchniowym	1	35
– Telepraca – formy organizacyjne i możliwości rozwoju	2	26	Duraj Agnieszka Natasza		
Bis Jakub, Bojar Ewa			– Wpływ rezerw na zobowiązania długoterminowe w kształtowaniu polityki dywidendy przez publiczne spółki akcyjne	6	38
– Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwach lubelskim i podkarpackim w kontekście uwarunkowań geopolitycznych	7–8	39	Fajczak-Kowalska Anita		
Bojar Ewa, Bis Jakub			– System HACCP w przedsiębiorstwie	12	36
– Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwach lubelskim i podkarpackim w kontekście uwarunkowań geopolitycznych	7–8	39	Filipiak Beata		
Borczuch Andrzej			– Procedury tworzenia strategii finansowania jednostek samorządu terytorialnego	1	31
– Wykorzystanie teorii gier do analizy układów koalicyjnych na walnych zgromadzeniach spółek z portfeli inwestycyjnych NFI	7–8	11	Foltys Joachim, Kujawski Tomasz		
Borczuch Andrzej, Czakon Wojciech			– Wykorzystanie wirtualnej przestrzeni gospodarczej na przykładzie aukcji elektronicznej w procesie zarządzania Przedsiębiorstwem Energetyki Ciepłej w Rudzie Śląskiej	11	37
– Trwałość sieci gospodarczych w świetle teorii gier	3	18	Frąckiewicz Ewa		
Borowski Piotr F.			– Natura problemów marketingowych	4	41
– <i>Assurbanque</i> – nowy model dystrybucji produktów bankowych	5	23	Gadomska Katarzyna, Lozano Platonoff Alberto, Sysko-Romańczuk Sylwia		
Brzeziński Marek			– Relacje między kulturą organizacyjną a strukturą w świetle badań szczecińskich przedsiębiorstw	6	15
– Dynamiczne aspekty organizacji	5	13	Gaweł Aleksandra		
Byrka-Kita Katarzyna, Zarzecki Dariusz			– Bariery rozwoju przedsiębiorczości w Polsce	5	16
– Procedura szacowania kosztu kapitału własnego uwzględniająca specyfikę rynków wschodzących	2	30	Glinka Beata, Pasieczny Jacek		
			– Wpływ mediów na powstawanie kosztów transakcyjnych	12	24

Gorynia Marian, Bartosik-Purgat Małgorzata, Jankowska Barbara, Owczarzak Radosław			
– Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych – instrumenty polityki gospodarczej	4	26	
– Zachowania przedsiębiorstw lokalnych a ekspansja inwestorów zagranicznych w Polsce	9	20	
Grudowski Piotr			
– Analiza potrzeb szkoleniowych małych organizacji w zakresie systemów zarządzania jakością	6	42	
Grzesiowski Maciej, Tarka Piotr			
– Rozwój marketingu drugiego obiegu a strategie rynkowe przedsiębiorstw	9	39	
Grzeszczyk Tadeusz A.			
– Klaster przemysłowy w systemie zarządzania funduszami strukturalnymi	2	19	
– Warunki rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw w regionalnej gospodarce opartej na wiedzy	10	20	
Hejducki Zdzisław, Rogalska Magdalena			
– Analiza czynników wpływu w systemie zarządzania typu <i>project management</i> (PM)	2	15	
Hopej Marian			
– Zarządzanie przez kluczowe wartości – zarys koncepcji	2	12	
– Typologie megawartości przedsiębiorstwa	12	13	
Hryniewicz Janusz T.			
– Paradoksy zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność przedsiębiorstw	11	15	
Jabłoński Adam Stefan, Chodyński Andrzej, Jabłoński Marek Marian			
– Kategoryzacja wiedzy w organizacji zarządzanej procesowo	7–8	33	
Jabłoński Marek Marian, Chodyński Andrzej, Jabłoński Adam Stefan,			
– Kategoryzacja wiedzy w organizacji zarządzanej procesowo	7–8	33	
Janasz Krzysztof			
– Kapitał prywatny jako źródło finansowania innowacji	10	37	
Janczewski Jerzy, Włodarczyk Mirosław			
– Wykorzystanie możliwości recyklingu jako działanie przedsiębiorcze w usługach motoryzacyjnych	1	23	
Jankowska Barbara, Gorynia Marian, Bartosik-Purgat Małgorzata, Owczarzak Radosław			
– Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych – instrumenty polityki gospodarczej	4	26	
– Zachowania przedsiębiorstw lokalnych a ekspansja inwestorów zagranicznych w Polsce	9	20	
Jarecki Wojciech			
– Przedsiębiorstwo w społeczeństwie informacyjnym	3	40	
– Internet jako narzędzie pracobiorcy na rynku pracy	10	40	
Jerzyk Ewa, Leszczyński Grzegorz			
– Ocena kreatywności firmy	3	36	
Józefowicz Barbara			
– Marka i jej znaczenie w przedsiębiorstwie	4	13	
Kamiński Robert			
– Six Sigma a kultura organizacyjna	7–8	7	
Kall Jacek			
– Determinanty silnej pozycji rynkowej marek handlowych	4	10	
Karbownik Andrzej, Spałek Seweryn			
– Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami	1	15	
Karbownik Andrzej, Tchórzewski Seweryn			
– System zarządzania projektami w przedsiębiorstwie wielozakładowym	9	24	
Kądziela Sławomir			
– <i>Facility Management</i> jako strukturalne wsparcie koncepcji <i>outsourcingu</i> i <i>Lean Enterprise</i>	7–8	18	
Kliś Janusz, Mazurkiewicz Jacek, Mendzik Marzena			
– Badanie efektów wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001 i ISO 14001	2	36	
Kondrakiewicz Teresa, Żuk Krzysztof			
– Rynkowe uwarunkowania współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw	5	20	
Kozkul Józef, Baranowski Włodzimierz, Zamora Małgorzata			
– Restrukturyzacja huty	3	29	
Kozłowski Remigiusz			
– Alianse w polskich przedsiębiorstwach telefonii stacjonarnej	6	29	
Krawiec Franciszek			
– Model kariery w nowej koncepcji przedsiębiorstwa	6	11	
Krupski Rafał			
– Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego	3	15	
– Elastyczność polskich przedsiębiorstw	11	10	
Kujawski Tomasz, Foltys Joachim			
– Wykorzystanie wirtualnej przestrzeni gospodarczej na przykładzie aukcji elektronicznej w procesie zarządzania Przedsiębiorstwem Energetyki Ciepłej w Rudzie Śląskiej	11	37	
Laszuk Marek			
– Przedsiębiorczość wewnętrzna	4	20	
Leszczyński Grzegorz, Jerzyk Ewa			
– Ocena kreatywności firmy	3	36	
Lichtarski Janusz Marek			
– Wdrożenie i stosowanie controllingu a kształt struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa	9	35	
Ligarski Mariusz J.			
– Budowa systemu zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 w ochronie zdrowia	7–8	66	
Lipka Anna			
– Od zarządzania zasobami ludzkimi do gospodarowania kapitałem ludzkim	4	22	
Lis Andrzej			
– Kierunki i trendy restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłu obronnego w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej	6	33	
Lotko Aleksander			
– Klasyfikacje projektów informatycznych w kontekście ich efektywności	1	38	
Lozano Platonoff Alberto, Gadomska Katarzyna, Sysko-Romańczuk Sylwia			
– Relacje między kulturą organizacyjną a strukturą w świetle badań szczecińskich przedsiębiorstw	6	15	
Łęczycki Kazimierz			
– Wybrane czynniki finansowe w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w środkowowschodniej Polsce	5	31	
Łobos Krzysztof			
– Zasada preferencji zadań mierzalnych, czyli dlaczego organizacje bywają na ogół bardziej trywialne w rzeczywistości niż w teorii	10	16	
Łuczak Jacek			
– Monitorowanie skuteczności systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000 w świetle wymagań dotyczących zarządzania procesowego	5	40	
Makaruk Piotr			
– Sekurytyzacja aktywów jako alternatywny sposób finansowania przedsiębiorstw	7–8	49	
Marté Michał			
– Kierunki przemian we współczesnych korporacjach transnarodowych z sektora zaawansowanych technologii	12	16	

Martin Marek			Pierścionek Zdzisław		
– Czynniki determinujące dynamizm innowacyjny gospodarki	3	22	– Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa	9	7
– Relacje małych firm technologicznych (MFT) z innymi przedsiębiorstwami	10	24	– Źródła rynkowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	10	13
Mazur Zygmunt			Rogalska Magdalena, Hejducki Zdzisław		
– Organizacja współczesnych systemów wytwarzania	7–8	36	– Analiza czynników wpływu w systemie zarządzania typu <i>project management</i> (PM)	2	15
Mazurkiewicz Jacek, Mendzik Marzena, Kliś Janusz			Rokita Jan		
– Badanie efektów wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001 i ISO 14001	2	36	– Czy polityka powinna tworzyć wzory godziwego życia	1	3
Mendzik Marzena, Mazurkiewicz Jacek, Kliś Janusz			Różański Jerzy, Szcześniak Marek		
– Badanie efektów wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001 i ISO 14001	2	36	– W oczekiwaniu na globalizację – ocena perspektyw rozwoju sektora bankowego w Polsce	12	19
Mesjasz Czesław			Rudawska Edyta		
– „Lekkość słowa”. Kilka uwag o zarządzaniu złożoną uczącą się organizacją fraktalną w turbulentnym globalnym otoczeniu	2	7	– Wpływ programów punktowych na lojalność klientów	12	32
Michalski Dariusz			Rudawska Iga		
– Uwzględnienie zarządzania ryzykiem w organizacji sprzedaży energii elektrycznej	7–8	29	– Kultura organizacji w zakładach opieki zdrowotnej – analiza przekrojowa	6	18
Mikuła Bogusz			Rutkowski Andrzej		
– Procesy organizacyjnego uczenia się w aliansie strategicznym	5	9	– Decyzje o wykupie akcji własnych	10	33
Mitrega Maciej			Rymaszewski Piotr		
– Zarządzanie wartością dla klienta w organizacji o rozmytych granicach	2	39	– Wartości i wirtualna państwowość	1	5
Niemiec Andrzej			Rzońca Waldemar		
– Kształcenie w firmie międzykulturowej	7–8	15	– System wynagrodzeń oparty na idei udziału pracowników w zysku – studium przypadku	4	38
Oblój Tomasz			Siuta Barbara		
– Hiperkonkurencja jako problem badawczy	12	11	– Charakterystyczne zmiany strukturalne i finansowe przedsiębiorstw w Polsce w latach 1999–2003	9	14
Olejniczak Tomasz, Ankiel-Homa Magdalena			Spalek Seweryn, Karbownik Andrzej		
– Możliwości kształtowania wartości produktu przez producentów – wybrane aspekty	7–8	54	– Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami	1	15
Olkowska Wiesława			Steinerowska-Streb Izabella		
– Wybrane aspekty realizacyjne procesów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach północno-wschodniej Polski	3	25	– Koszty i ryzyko uczestnictwa w systemach franchisingowych	5	26
Ossowska Magdalena			Sułkowski Czesław		
– Ośrodki odpowiedzialności w jednostkach gospodarczych – nowoczesne narzędzie zarządzania	11	29	– Likwidacja i odnowa obiektów inwestycyjnych	7–8	47
Owczarzak Radosław, Gorynia Marian, Bartosik-Purgat Małgorzata, Jankowska Barbara			Sułkowski Łukasz		
– Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych – instrumenty polityki gospodarczej	4	26	– Organizacja w poszukiwaniu tożsamości	3	7
– Zachowania przedsiębiorstw lokalnych a ekspansja inwestorów zagranicznych w Polsce	9	20	– Zarządzanie marketingowe w świetle idei postmodernistycznych	5	35
Pasieczny Jacek			– Utopia zarządzania	11	7
– Dlaczego kryzys nie musi prowadzić do rozwoju	6	7	Sysko-Romańczuk Sylwia, Gadomska Katarzyna, Lozano Platonoff Alberto		
Pasieczny Jacek, Glinka Beata			– Relacje między kulturą organizacyjną a strukturą w świetle badań szczecińskich przedsiębiorstw	6	15
– Wpływ mediów na powstawanie kosztów transakcyjnych	12	24	Szcześniak Marek, Różański Jerzy		
Pawlak Marek			– W oczekiwaniu na globalizację – ocena perspektyw rozwoju sektora bankowego w Polsce	12	19
– Funkcja kierownika projektu	2	22	Szwiec Paweł		
Pawłowski Janusz			– Twórczość w organizacji uczącej się – imperatyw ciągłej transgresji	3	11
– Diagnoza potencjału innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw	5	28	Świadek Arkadiusz		
Peszko Adam			– Kategoria instytucjonalizmu w tworzeniu regionalnych systemów innowacyjnych	7–8	26
– Zła aplikacja dyrektywy UE o uczestnictwie pracowników w spółce europejskiej w polskim systemie prawnym	10	29	Tarka Piotr, Grzesiowski Maciej		
Piecuch Teresa			– Rozwój marketingu drugiego obiegu a strategie rynkowe przedsiębiorstw	9	39
– Motywy podejmowania działalności gospodarczej na przykładzie badanych przedsiębiorców województwa podkarpackiego	7–8	43	Tchórzewski Seweryn, Karbownik Andrzej		
			– System zarządzania projektami w przedsiębiorstwie wielozakładowym	9	24
			Teresiński Dariusz		
			– Porwani przez Europę	5	3
			Wywiady:		
			– Stoi na stacji lokomotywa – rozmowa z ANDRZEJEM SADOWSKIM, wiceprezydentem Centrum im. Adama Smitha	2	3

– Żywią i reformują – rozmowa z WOJCIECHEM OLEJNICZAKIEM, ministrem rolnictwa i rozwoju wsi	3	3	Włodarczyk Mirosław, Janczewski Jerzy		
– Niech marka prawdę ci powie – rozmowa z MARIUSZEM PRZYBYŁEM – kreatorem marki (Brand Nature Access – BNA)	4	5	– Wykorzystanie możliwości recyklingu jako działanie przedsiębiorcze w usługach motoryzacyjnych	1	23
– Marka za markę – rozmowa z prof. dr. hab. WOJCIECHEM GASPARSKIM, dyrektorem Centrum Etyki Biznesu	4	8	Wolniak Radosław		
– Remis w teorii – rozmowa z dr. hab. RYSZARDEM BUGAJEM	6	3	– Humanistyczno-ekonomiczne uwarunkowania zarządzania jakością	11	41
– Pięć tysięcy lat i pięć metrów sari – rozmowa z KRZYSZTOFEM MROZIEWICZEM, reporterem, byłym ambasadorem RP w Indiach	7–8	3	Wołowicz Tomasz		
– Swego nie znacie – rozmowa ze STEFANEM BRATKOWSKIM	9	3	– Jak reformować polski system podatkowy – mity i fakty	9	28
– Kompania może więcej – rozmowa z dr. MAKSYMILIANEM KLANKIEM, prezesem zarządu Kompani Węglowej SA	10	3	Wójcik Juliusz		
– Ucz się i pracuj – rozmowa z prof. MARKIEM GORĄ ze Szkoły Głównej Handlowej	11	3	– Wybrane zastosowania rachunku aktualizacji	11	33
– Prywatna inicjatywa, opieka, edukacja – rozmowa z JAKUBEM ŚWIĘCICKIM, analitykiem Szwedzkiego Instytutu Spraw Zagranicznych	12	3	Zakrzewska Katarzyna		
Trocki Michał			– <i>Offshoring</i> – proces relokacji funkcji firmy. Typy i czynniki	11	26
– Tożsamość nauk o zarządzaniu	1	7	Zamora Małgorzata, Koszkuł Józef, Baranowski Włodzimierz		
Urbanek Grzegorz			– Restrukturyzacja huty	3	29
– Opcje realne w wycenie aktywów niematerialnych	3	32	Zarębska Anna		
– Kompetencje jako opcje strategiczne przedsiębiorstwa	12	7	– Rozważania nad tożsamością organizacyjną – konsensus pomiędzy teorią a praktyką	4	17
Witkowski Jarosław, Baraniecka Anna			– Nowy model identyfikacji i zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie	11	12
– Siedem pułapek certyfikacji systemów zarządzania jakością	7–8	61	Zarzecki Dariusz, Byrka-Kita Katarzyna		
			– Procedura szacowania kosztu kapitału własnego uwzględniająca specyfikę rynków wschodzących	2	30
			Ząbkowicz Anna		
			– Japonia: kryzys bankowy czy kryzys władzy?	4	31
			Zbroińska Barbara		
			– Wpływ kondycji przedsiębiorstwa na decyzje o uchylaniu się od podatków	9	31
			Żuk Krzysztof, Kondrakiewicz Teresa		
			– Rynkowe uwarunkowania współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw	5	20
			Życki Artur		
			– Polityka regionalna. Konieczność decentralizacji	10	27

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

Spis treści 2005

Nr 1	str.	Nr 6	str.
Zdecentralizowana strategia i proces planowania strategicznego w dynamicznym otoczeniu		Jak postępują wielcy menedżerowie?	
– „Journal of Management Studies” – opr. Grażyna Aniszewska	46	– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	46
Nr 2		Nr 7–8	
Nowe strategie na rynku dóbr konsumpcyjnych		Zwiększenie przychodów z inwestycji marketingowych	
– „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska	45	– „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska	70
Nr 3		Nr 9	
Zanik czytelnictwa. Jak radzić sobie w przypadku dramatycznych zmian na rynku prasy		Regulacja przyjazna konkurencji	
– „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska	46	– „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska	44
Nr 4		Nr 10	
Rozsadzanie rynku. Strategie wzrostu		Walka na europejskim rynku tanich linii lotniczych	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	45	– „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska	46
Nr 5		Nr 11	
Chcesz współpracy? Zaakceptuj i aktywnie zarządzaj konfliktem		Każda strategia jest lokalna	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	44	– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	46
		Nr 12	
		Rola regulacji w strategii	
		– „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska	39